

Супранович Алексей Дмитриевич
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

**Цифровая трансформация государственных услуг:
анализ эффективности портала «Госуслуги»**

Аннотация. В статье проводится комплексный анализ эффективности портала государственных услуг «Госуслуги» как ключевого инструмента цифровой трансформации публичного управления в Российской Федерации. Цель исследования состоит в систематической оценке достижений и проблемных зон цифровизации государственных услуг в период 2020–2024 годов на основе официальной статистики и данных социологических исследований. Методологическую основу составляют сравнительный анализ, институциональный подход и метод обобщения эмпирических данных. В работе рассматриваются нормативно-правовые основы цифровой трансформации, динамика охвата пользователей и объёма предоставляемых услуг, показатели удовлетворённости граждан, а также структурные барьеры дальнейшего развития: цифровое неравенство, угрозы кибербезопасности и проблемы защиты персональных данных. Отдельное внимание уделяется инструментам проактивного предоставления услуг и концепции суперсервисов. Результаты исследования показывают, что портал «Госуслуги» достиг значительного охвата населения при высоком уровне удовлетворённости граждан, однако сохраняются устойчивый цифровой разрыв между регионами и социально-демографическими группами, а также риски утечки персональных данных, требующие системного ответа. Сделан вывод о необходимости перехода к клиентоцентричной модели предоставления государственных услуг с акцентом на цифровую инклюзию и информационную безопасность.

Ключевые слова: цифровая трансформация, государственные услуги, портал «Госуслуги», электронное правительство, цифровое неравенство, кибербезопасность, цифровая зрелость, суперсервисы, клиентоцентричность, персональные данные

Supranovich Aleksey Dmitrievich
Plekhanov Russian University of Economics

**Digital transformation of public services: analysis of the effectiveness
of the "Gosuslugi" portal**

Abstract. This article provides a comprehensive analysis of the effectiveness of the "Gosuslugi" public services portal as a key tool for the digital transformation of public administration in the Russian Federation. The objective of the study is to systematically assess the achievements and problem areas of digitalization of public services in the period 2020–2024 based on official statistics and sociological research data. The methodological basis is a comparative analysis, an institutional approach, and a method for generalizing empirical data. This paper examines the regulatory framework for digital transformation, the dynamics of user coverage and the volume of services provided, citizen satisfaction indicators, and structural barriers to further development: digital inequality, cybersecurity threats, and personal data protection issues. Particular attention is paid to proactive service delivery tools and the concept of super services. The study's results show that the Gosuslugi portal has achieved significant population coverage and high levels of citizen satisfaction. However, a persistent digital divide remains between regions and socio-demographic groups, as well as risks of personal data leakage, requiring a systemic response. It concludes that a transition to a customer-centric model for public service delivery with an emphasis on digital inclusion and information security is necessary.

Keywords: digital transformation, public services, Gosuslugi portal, e-government, digital inequality, cybersecurity, digital maturity, super services, customer-centricity, personal data

Введение. Цифровая трансформация государственного управления закреплена в качестве одной из национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года [5]. В условиях глобального перехода к платформенной экономике и электронному правительству реформирование механизмов предоставления государственных услуг приобретает стратегическое значение: от качества цифрового взаимодействия граждан с государственными органами зависит не только административная эффективность, но и доверие общества к публичным институтам в целом.

Единый портал государственных и муниципальных услуг gosuslugi.ru (ЕПГУ) за более чем десятилетие превратился в один из наиболее масштабных инструментов взаимодействия граждан и государства. Вместе с тем само по себе расширение цифровой инфраструктуры не тождественно повышению качества услуг: как подчёркивают В. Н. Южаков, А. Н. Покида, Н. В. Зыбуновская и А. В. Старостина, необходим анализ реального восприятия эффектов цифровизации самими гражданами, а не только формальных показателей охвата [15]. Именно это противоречие между статистическим успехом и сохраняющимися структурными проблемами определяет актуальность настоящего исследования.

Целью статьи является комплексная оценка эффективности портала «Госуслуги» как инструмента цифровой трансформации государственных услуг в Российской Федерации на основе анализа официальных данных, результатов научных исследований и материалов мониторинговых опросов за 2020–2024 годы.

1. Нормативно-правовые основы цифровой трансформации государственных услуг

Правовая архитектура цифровизации государственных услуг в России формировалась поэтапно. Принятый Федеральный закон № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» заложил институциональные основы перевода административных процедур в электронный формат и закрепил принцип единого окна [2]. Параллельно Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных» установил обязательные требования к обработке персональных сведений граждан в государственных информационных системах [1].

Следующим рубежом стал Указ Президента РФ № 204, определивший внедрение цифровых технологий и платформенных решений в сфере государственного управления в качестве приоритетной национальной задачи [4]. В развитие этого документа был разработан Федеральный проект «Цифровое государственное управление» в составе национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», установивший целевые показатели перевода приоритетных услуг в полноценный электронный вид [24]. Принятое в апреле 2022 года Распоряжение Правительства РФ № 837-р утвердило Концепцию перехода к предоставлению государственных услуг в режиме 24/7 без необходимости личного присутствия граждан [6]. Распоряжение Правительства РФ № 637-р 2024 года закрепило стратегическое направление цифровой трансформации государственного управления на период до 2030 года [7].

Введение с 1 января 2024 года механизма управления согласием граждан на обработку биометрических данных через «Госуслуги» в соответствии с Федеральным законом № 572-ФЗ представляет собой важный шаг к расширению информационного суверенитета граждан в цифровом пространстве [3]. Как констатирует М. В. Рязанцева, цифровая трансформация открывает принципиально новые горизонты для повышения эффективности и прозрачности государственного управления, однако сопряжена с рисками, требующими системного регулирования [13].

2. Динамика охвата и статистические показатели портала «Госуслуги»

Портал «Госуслуги» демонстрирует устойчивую восходящую динамику по всем ключевым показателям. По данным Министерства цифрового развития, в 2022 году число зарегистрированных пользователей достигло 100 млн человек, а число видов услуг, доступных в полностью электронном виде, составило 480 позиций; гражданам было оказано свыше 200 млн социально значимых услуг [19]. К началу 2024 года более 90% государственных услуг предоставлялись через портал в электронном формате, а ежегодный объём оказываемых услуг достиг порядка 300 млн [26].

В масштабах международного сопоставления Россия входит в десятку стран по интенсивности использования цифровых государственных сервисов, занимая третье место в мире по темпам роста и опережая среднемировой уровень почти в три раза: 42% против 15%. Средний гражданин России использует 9,1 типа государственных услуг в электронной форме, превосходя показатели Нидерландов (8,2) и Швеции (8,8) [27]. Согласно Докладу ООН об электронном правительстве 2024 года, подобные результаты свидетельствуют о системном прогрессе в построении клиентоориентированного цифрового государства [17].

Исследование ИСИЭЗ НИУ ВШЭ по итогам 2024 года зафиксировало, что 86,7% россиян, обращавшихся за государственными и муниципальными услугами, получают их полностью или частично в режиме онлайн; каждый второй — исключительно в цифровом формате, не обращаясь в ведомства или МФЦ лично. Чаще всего граждане используют «Госуслуги» для получения информации (77,6%), осуществления обязательных платежей (54%) и получения или отправки документов (40,3%) [21]. Уровень удовлетворённости граждан качеством государственных услуг, по данным мониторинга Министерства экономического развития, составил 96,6% [23].

3. Суперсервисы и проактивное предоставление государственных услуг

Одним из принципиальных направлений качественного совершенствования цифровых государственных услуг стало формирование концепции суперсервисов — комплексных услуг, оказываемых в проактивном режиме применительно к наиболее распространённым жизненным ситуациям граждан. В 2019 году был утверждён перечень из 25 приоритетных суперсервисов, охватывающих до 90% взаимодействий граждан и бизнеса с государством [24]. В рамках стратегического направления, закреплённого Распоряжением Правительства РФ № 637-р, суммарные расходы федерального бюджета на реализацию проекта «Цифровое государственное управление» в период 2025–2027 годов запланированы в объёме около 209,6 млрд рублей [7].

Принципиальное значение проактивного подхода состоит в смене парадигмы: государство не ожидает заявления гражданина, а само инициирует предоставление услуги на основании данных государственных реестров. С 2023 года ряд услуг Фонда пенсионного и социального страхования предоставляется автоматически, без подачи заявлений. Как отмечает Т. Р. Арамисов, подобные изменения приближают модель российского социального государства к концепции государства без заявлений, формируя принципиально иной характер взаимодействия власти и общества [10]. Рекомендации ОЭСР по управлению цифровым правительством указывают на проактивное предоставление услуг как один из ключевых факторов достижения цифровой зрелости государственного сектора [16].

4. Оценка удовлетворённости граждан и эффекты цифровизации

Формальные показатели охвата необходимо дополнять данными об оценке эффективности цифровизации самими получателями услуг. В этом отношении особую значимость имеет мониторинговое исследование РАНХиГС, реализуемое В. Н. Южаковым, А. Н. Покидой, Н. В. Зыбуновской и А. В. Старостиной: общероссийские репрезентативные опросы проводились в 2022, 2023 и 2024 годах на выборках от 2000 до 2029 респондентов. Исследование охватывает все типы цифрового взаимодействия граждан с государством — от получения услуг до участия в публичных консультациях [15].

Несмотря на в целом позитивное восприятие цифровизации, сохраняется разрыв между декларируемой удовлетворённостью и реальным пользовательским опытом. Граждане указывают на технические сбои, сложности навигации и случаи отказов в предоставлении услуги в электронном виде. Одним из показательных примеров технической нестабильности стала перегрузка портала в период пандемии COVID-19 в 2020 году при массовом оформлении пособий, а также сбои в ходе президентских выборов 2024 года [27]. В то же время общая динамика оценок остаётся позитивной: уровень удовлетворённости по методике NPS достиг 63%, а в Белгородской области удовлетворённость качеством значимых услуг через «Госуслуги» составила 4,70 из 5 баллов в 2024 году — один из наиболее высоких региональных показателей в стране [26] [23].

5. Цифровое неравенство как системный барьер

Ключевым ограничением эффективности цифровой трансформации государственных услуг выступает цифровое неравенство. В. И. Абрамов и В. Д. Андреев, опираясь на сравнительный анализ опыта США и российской практики оценки цифровой зрелости государственного управления, показывают, что дифференциация регионов по данному показателю препятствует равномерному развитию электронного правительства и требует дифференцированных дорожных карт цифровой трансформации [8]. Данные ИСИЭЗ НИУ ВШЭ за 2024 год обнажают устойчивую демографическую дифференциацию: среди граждан в возрасте 65 лет и старше доля не использующих интернет для получения государственных услуг составляет 45,4%. В ряде регионов — Санкт-Петербурге, Мурманской области, Алтайском крае — после снятия пандемийных ограничений доля пользующихся интернетом для получения госуслуг опустилась ниже 75% [21].

С. И. Платонова характеризует цифровое неравенство как новую форму социального неравенства, не сводимую к экономической доступности интернета или индивидуальному выбору пользователя [12]. Данный феномен определяется совокупностью социально-демографических факторов: уровнем образования, возрастом, местом проживания, степенью цифровой грамотности. Применительно к сфере государственных услуг это порождает риск углубления социальной эксклюзии наиболее уязвимых групп по мере всё более последовательного перевода административных процедур в электронный формат.

Т. Р. Арамисов, исследовавший региональные модели цифровой социальной политики на материалах 2021–2024 годов, зафиксировал устойчивую корреляцию между институциональными возможностями регионов и глубиной цифровой трансформации [10]. Выявленные четыре региональные модели различаются по степени интеграции цифровых технологий и социальной инклюзивности, что свидетельствует о необходимости культурной адаптации цифровых сервисов. Отдельной проблемой является доступность «Госуслуг» для людей с инвалидностью: исследования показывают, что цифровая компетентность выступает ключевым медиатором их интеграции в пользование порталом и требует комплексного подхода к адаптации интерфейса [18].

6. Угрозы кибербезопасности и защита персональных данных

Масштабное накопление персональных данных граждан в единой государственной цифровой инфраструктуре порождает принципиально новые риски в сфере информационной безопасности. По данным аналитического отчёта ГК InfoWatch за 2024 год, из российских организаций за год утекло более 1,581 млрд записей персональных данных — прирост свыше 30% по сравнению с 2023 годом. Государственные органы заняли второе место по числу инцидентов утечек (18% совокупного числа случаев), хотя их доля сократилась по сравнению с 22,7% в 2023 году [20].

Аналитики Positive Technologies констатируют, что более половины успешных кибератак на организации в 2023–2024 годах завершались утечкой конфиденциальных данных, при этом персональные данные являются наиболее распространённым типом похищаемой информации [25]. В контексте государственных информационных систем это

означает, что угрозы кибератак непосредственно затрагивают сведения, переданные гражданами при использовании «Госуслуг», что ставит под угрозу доверие к платформе.

А. В. Минбалеев указывает, что массовые утечки стали одной из ключевых угроз в условиях цифровизации, а требования по защите персональных данных, закреплённые Федеральным законом № 152-ФЗ [1], нуждаются в последовательном обновлении с учётом новых технологических реалий [11]. Введение механизма управления биометрическим согласием через «Госуслуги» в соответствии с Федеральным законом № 572-ФЗ представляет собой важный шаг в этом направлении [3], хотя практика правоприменения в сфере ответственности за утечки данных остаётся недостаточно развитой.

7. Критерии и методы оценки цифровой зрелости государственных услуг

Для системной оценки эффективности цифровой трансформации Министерство цифрового развития Российской Федерации разработало Матрицу оценки цифровой зрелости государственных и муниципальных услуг, выделяющую шесть уровней — от «минус 1» до уровня «супер» [22]. Пороговыми значениями при классификации служат данные о доле граждан, получающих услуги лично на бумажных носителях, в сопоставлении с долей обращений через ЕПГУ.

В. И. Абрамов и В. Д. Андреев предложили ряд направлений совершенствования российской методики оценки цифровой зрелости на основе опыта США и Сингапура [8]. Методология ОЭСР разграничивает контекстуальные, организационные и технологические факторы, определяющие успех цифровых проектов в государственном секторе [16]. В. В. Хубулова, А. А. Ласковий и И. В. Иванченко указывают на необходимость синтеза количественных показателей охвата с качественными индикаторами, отражающими реальный пользовательский опыт и степень трансформации административных процессов [14]. А. А. Ануфриева и К. С. Краснодубская показывают, что цифровая зрелость субъектов Федерации определяется не только технической оснащённостью, но и организационной культурой, кадровым потенциалом и качеством межведомственного взаимодействия [9].

Заключение

Проведённый анализ позволяет сформулировать следующие выводы. Портал «Госуслуги» достиг значительных количественных результатов: более 100 млн зарегистрированных пользователей, свыше 90% государственных услуг в электронном формате, около 300 млн услуг в год, высокий уровень удовлетворённости граждан. Россия занимает лидирующие позиции в международных сопоставлениях по интенсивности использования цифровых государственных сервисов. Нормативно-правовая база цифровой трансформации последовательно укрепляется, а внедрение суперсервисов и проактивного режима открывает качественно новые возможности для снижения административных барьеров.

Вместе с тем сохраняются системные проблемы. Цифровое неравенство между регионами и социально-демографическими группами остаётся устойчивым. Угрозы кибербезопасности и масштаб утечек персональных данных требуют системного ответа. Периодически фиксируемые технические сбои в работе портала подрывают доверие граждан и указывают на необходимость повышения отказоустойчивости системы.

Стратегической перспективой дальнейшего развития является переход к клиентоцентричной модели, при которой в центре внимания находится жизненная ситуация гражданина, а не административная единица. Это предполагает расширение суперсервисов, углубление проактивного предоставления услуг, инвестиции в цифровую грамотность населения и кардинальное повышение стандартов информационной безопасности. Только комплексное решение этих задач позволит «Госуслугам» стать подлинным инструментом повышения качества жизни граждан, а не лишь технической площадкой для формального перевода административных процедур в электронный вид.

Список источников

1. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных» (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. 2006. № 31 (ч. 1). Ст. 3451.
2. Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. 2010. № 31. Ст. 4179.
3. Федеральный закон от 29 декабря 2022 г. № 572-ФЗ «Об осуществлении идентификации и (или) аутентификации физических лиц с использованием биометрических персональных данных» // Собрание законодательства РФ. 2023. № 1 (ч. 1). Ст. 3.
4. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // Собрание законодательства РФ. 2018. № 20. Ст. 2817.
5. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // Собрание законодательства РФ. 2020. № 30. Ст. 4884.
6. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 11 апреля 2022 г. № 837-р «Об утверждении Концепции перехода к предоставлению государственных и муниципальных услуг в режиме реального времени» // Собрание законодательства РФ. 2022. № 16. Ст. 2717.
7. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 16 марта 2024 г. № 637-р «Стратегическое направление в области цифровой трансформации государственного управления» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_472208/ (дата обращения: 10.02.2026).
8. Абрамов В. И., Андреев В. Д. Оценка цифровой зрелости системы государственного и муниципального управления в регионах: опыт США и развитие в России // Информатизация в цифровой экономике. 2022. № 2. С. 1–18.
9. Ануфриева А. А., Краснодубская К. С. Цифровая трансформация и оценка цифровой зрелости системы государственного управления субъекта Российской Федерации // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. № 4. С. 1–14.
10. Арамисов Т. Р. Социальное государство в цифровую эпоху: цифровые возможности или цифровое неравенство // Цифровая социология. 2025. Т. 8. № 2. С. 27–44.
11. Минбалеев А. В. Перспективные направления правового регулирования персональных данных // Юридический вестник ДГУ. 2024. Т. 52. № 4 (72). С. 1–10.
12. Платонова С. И. Цифровое неравенство как новая форма социального неравенства // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2024. № 6. С. 139–149. DOI: 10.25198/2077-7175-2024-6-139.
13. Рязанцева М. В. Цифровая трансформация государственного управления // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 11. С. 1–18.
14. Хубулова В. В., Ласковий А. А., Иванченко И. В. Подходы к оценке уровня цифровой зрелости как категории эффективности управления // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 3. С. 1–16.
15. Южаков В. Н., Покида А. Н., Зыбуновская Н. В., Старостина А. В. Цифровизация взаимодействия граждан и государства: оценка гражданами эффектов, рисков и перспектив // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 2. С. 33–73. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-2-33-73.
16. OECD. The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government. — Paris: OECD Publishing, 2023. — 120 p. DOI: 10.1787/ac7f2531-en.
17. United Nations. E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. — New York: UN DESA, 2024. — 256 p.
18. Доступность цифровых государственных услуг для инвалидов: барьеры и перспективы социальной инклюзии в России [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/dostupnost-tsifrovyyh-gosudarstvennyh-uslug-dlya-invalidov-bariery-i-perspektivy-sotsialnoy-inklyuzii-v-rossii> (дата обращения: 10.02.2026).

19. Итоги цифровой трансформации 2022 года [Электронный ресурс] // ГАРАНТ.РУ. URL: <https://www.garant.ru/article/1605871/> (дата обращения: 10.02.2026).

20. ГК InfoWatch. Россия: утечки информации ограниченного доступа, 2023–2024. Аналитический отчёт [Электронный ресурс]. URL: <https://www.infowatch.ru/company/presscenter/news/kolichestvo-slitykh-personalnykh-dannykh-v-dve-tysyachi-dvadsat-chetvertom-godu-vyroslo-na-tret> (дата обращения: 10.02.2026).

21. Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. Цифровизация государственных услуг: итоги 2024 года [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/news/1039474722.html> (дата обращения: 10.02.2026).

22. Матрица оценки «цифровой» зрелости государственных и муниципальных услуг [Электронный ресурс] // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/matritsa-otsenki-tsifrovoj-zrelosti.pdf> (дата обращения: 10.02.2026).

23. Оценка качества государственных услуг [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/vnedrenie_novykh_principov_predostavleniya_uslug/ocenka_kachestva_gosuslug/ (дата обращения: 10.02.2026).

24. Федеральный проект «Цифровое государственное управление» [Электронный ресурс] // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (дата обращения: 10.02.2026).

25. Positive Technologies. Утечки конфиденциальных данных из организаций: 1-е полугодие 2024 года. Аналитический отчёт [Электронный ресурс]. URL: <https://ptsecurity.com/ru-ru/research/analytics/utechki-dannyh-aktualnye-ugrozy-pervogo-polugodiya-2024-dlya-organizacij/> (дата обращения: 10.02.2026).

26. Рейтинг цифровизации регионов России (январь–апрель 2025 года) [Электронный ресурс] // Регионы России. 2025. URL: <https://rrmag.ru/2025/05/19/rejting-cifrovizacii-i-vnedreniya-ii-v-regionah-rossii-yanvar-aprel-2025-goda/> (дата обращения: 10.02.2026).

27. Проблемы цифровой трансформации государственных и муниципальных услуг [Электронный ресурс] // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. URL: <https://vael.ru/ru/article/view?id=3731> (дата обращения: 10.02.2026).

Сведения об авторе

Супранович Алексей Дмитриевич, аспирант, кафедра государственного и муниципального управления, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия

Information about the author

Supranovich Aleksey Dmitrievich, Postgraduate Student, Department of Public and Municipal Administration, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia