Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 282–293
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2025;(2):282–293

Научная статья
УДК 351/354+004.9
EDN YWNOCF

Внедрение цифровых технологий в управление операционной деятельностью государственных и муниципальных предприятий: вызовы и перспективы

Павел Юрьевич Гребенник

Среднерусский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Орёл, Россия, p.grebennik@gmail.com

Аннотация

Введение. Цифровая трансформация государственного управления в России представляет собой многоаспектный процесс, характеризующийся переходом от модели электронного правительства к концепции «государства как платформы». Несмотря на значительные инвестиции и стратегические инициативы в рамках национальной программы «Цифровая экономика», сохраняются существенные вызовы, включая нормативно-правовые ограничения, недостаточную интероперабельность информационных систем и дефицит цифровых компетенций у государственных служащих.

Цель. Комплексный анализ процессов цифровой трансформации государственного управления в России.

Методы. Системный подход к анализу процессов цифровой трансформации государственного управления, сочетающий институциональный, технологический и организационный аспекты реализации национальной программы «Цифровая экономика РФ». Исследование опирается на концепцию уровней цифровой зрелости и теорию перехода от электронного правительства к «умному правительству».

Результаты. Выявлены ключевые тенденции цифровизации государственного управления, включая формирование Национальной системы управления данными, внедрение платформенных решений и развитие суперсервисов. Определены пять уровней цифровой зрелости государственного управления, от базовой информатизации до полноценного «умного правительства». Установлено, что эффективность цифровой трансформации определяется не только технологическими инновациями, но и институциональными изменениями, включая совершенствование нормативно-правовой базы и развитие цифровых компетенций.

Разработаны рекомендации по совершенствованию механизмов цифровизации государственных и муниципальных услуг, включая внедрение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности цифровой трансформации, поэтапную стратегию внедрения цифровых инструментов и создание единой цифровой экосистемы государственного управления.

Выводы. Успешная цифровая трансформация государственного управления требует комплексного подхода, учитывающего технологические, организационные, правовые и социокультурные аспекты. Ключевыми факторами успеха выступают согласованность законодательной базы с темпами технологического развития, интеграция информационных систем различных ведомств и уровней власти, развитие цифровых компетенций государственных служащих, обеспечение информационной безопасности и формирование культуры использования данных при принятии управленческих решений. Переход к модели «государства как платформы» позволит преодолеть межведомственную разобщенность и создать интегрированную систему цифровых сервисов, повышающую качество государственного управления и удовлетворенность граждан государственными услугами.

© Гребенник П. Ю., 2025

Ключевые слова: цифровая трансформация государственного управления, государство как платформа, Национальная система управления данными, цифровые компетенции государственных служащих, электронное правительство, суперсервисы, межведомственное электронное взаимодействие, налоговый мониторинг, цифровая зрелость, цифровая экономика, информационная безопасность

Для цитирования: Гребенник П. Ю. Внедрение цифровых технологий в управление операционной деятельностью государственных и муниципальных предприятий: вызовы и перспективы // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 282–293. EDN YWNOCF

Young scientists

Original article

Implementation of digital technologies in the management of operational activities of state and municipal enterprises: challenges and prospects

Pavel Yu. Grebennik

Central Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Orel, Russia, p.grebennik@gmail.com

Abstract

Introduction. The digital transformation of public administration in Russia is a multidimensional process characterized by the transition from the e-government model to the concept of "the state as a platform." Despite significant investments and strategic initiatives under the national Digital Economy program, significant challenges remain, including regulatory constraints, insufficient interoperability of information systems, and a shortage of digital competencies among government employees.

Purpose. A comprehensive analysis of the processes of digital transformation of public administration in Russia.

Methods. A systematic approach to the analysis of the processes of digital transformation of public administration, combining institutional, technological and organizational aspects of the implementation of the national program "Digital Economy of the Russian Federation". The study is based on the concept of levels of digital maturity and the theory of transition from e-government to "smart government".

Results. Key trends in the digitalization of public administration have been identified, including the formation of a National Data Management System, the introduction of platform solutions, and the development of superservices. Five levels of digital maturity of public administration have been identified, from basic informatization to a full-fledged "smart government". It has been established that the effectiveness of digital transformation is determined not only by technological innovations, but also by institutional changes, including the improvement of the regulatory framework and the development of digital competencies.

Recommendations have been developed to improve the mechanisms of digitalization of state and municipal services, including the introduction of a balanced scorecard to assess the effectiveness of digital transformation, a phased strategy for the introduction of digital tools and the creation of a unified digital ecosystem of public administration.

Conclusions. Successful digital transformation of public administration requires an integrated approach that takes into account technological, organizational, legal and socio-cultural aspects. The key success factors are the consistency of the legislative framework with the pace of technological development, the integration of information systems of various departments and levels of government, the development of digital competencies of civil servants, ensuring information security and the formation of a culture of using data in making managerial decisions. The transition to the "state as a platform" model will make it possible to overcome interdepartmental disunity and create an integrated system of digital services that improves the quality of public administration and citizens' satisfaction with public services.

Keywords: digital transformation of public administration, state as a platform, National Data Management System, digital competencies of civil servants, e-government, super services, interagency electronic interaction, tax monitoring, digital maturity, digital economy, information security

For citation: Grebennik P. Yu. Implementation of digital technologies in the management of operational activities of state and municipal enterprises: challenges and prospects. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2025;(2):282–293. (In Russ.). EDN YWNOCF

Введение

Цифровая трансформация государственного управления является одним из ключевых трендов современного развития публичной власти во всем мире. В условиях формирования информационного общества изменяются не только технологические аспекты функционирования государственных структур, но и сама парадигма взаимоотношений между государством, гражданами и бизнесом. Актуальность данной темы обусловлена необходимостью повышения качества государственных услуг, обеспечения прозрачности управленческих процессов и оптимизации системы принятия решений в условиях цифровой экономики.

Теоретико-методологические основы цифровой трансформации государственного управления рассматриваются в трудах многих исследователей. Иванов В.В. и Малинецкий Г.Г. анализируют концептуальные основы перехода от теоретических моделей цифровой экономики к их практическому воплощению [1]. Пономарев В.А. и Пономарева Т.П. изучают актуальные вопросы цифровой трансформации государственного управления с точки зрения современных вызовов [2].

Особый интерес представляет работа Головиной Т.А., Авдеевой И.Л. и Парахиной Л.В., в которой авторы отмечают: «Выделяют пять уровней цифровизации бизнеса», начиная от базового осознания необходимости цифровизации до полноценного использования открытых цифровых интерфейсов [3]. Данная концепция уровней цифровой зрелости может быть эффективно применена к анализу эволюции государственного управления в цифровую эпоху – от электронного правительства к «умному правительству».

Региональные аспекты цифровой трансформации исследуются в работах Мухаметова Д.Р., который рассматривает проблемы масштабирования сетей управления при переходе от умного города к цифровому региону [4], а также Матушевской Е.А., исследующей информационное обеспечение в региональном управлении [5]. Нормативно-правовое регулирование процессов цифровизации государственного управления детально анализируется в работе Шмидт Т.Н. [6]

Технологические вызовы и проблемы безопасности при внедрении цифровых технологий рассматриваются Гавриловым В.Е. и Зацаринным А.А. [7], а инновационные аспекты цифровой трансформации в сфере государственных услуг исследуются Бойковой М.В., Юсуповой С.Я. и Кушнир А.С. [8]

Особое внимание исследователи уделяют вопросам развития цифровых компетенций государственных служащих, что отражено в работах Кайсаровой В.П. и Винокуровой М.Ю. [9].

Целью данного исследования является комплексный анализ процессов цифровой трансформации государственного управления в России, выявление ключевых тенденций, проблем и перспектив развития цифрового правительства, а также разработка рекомендаций по совершенствованию механизмов цифровизации государственных и муниципальных услуг.

В рамках данной работы используются следующие термины и сокращения:

- НСУД – Национальная система управления данными;
- API (Application Programming Interface) – программный интерфейс приложения;
- ФНС – Федеральная налоговая служба.

Методы

Методологической основой исследования является системный подход к анализу процессов цифровой трансформации государственного управления, сочетающий институциональный, технологический и организационный аспекты реализации национальной программы «Цифровая экономика РФ». Исследование опирается на концепцию уровней цифровой зрелости и теорию перехода от электронного правительства к «умному правительству».

Результаты

Согласно позиции И.Л. Авдеевой и П.Ю. Гребенника, цифровая трансформация выступает главным драйвером роста эффективности, производительности и конкурентоспособности компаний, позволяя им быстро реагировать на меняющиеся условия ведения бизнеса [10]. Как отмечается в исследованиях, на сегодняшний день отсутствует единая трактовка данного понятия, что создаёт определённые сложности при формировании стратегических документов

и реализации соответствующих инициатив. Наиболее актуальным представляется определение цифровой трансформации как коренного изменения бизнес-процессов с широким применением цифровых инструментов в качестве механизмов исполнения процессов, которая приводит к существенному улучшению характеристик процессов и/или появлению принципиально новых их качеств и свойств [11].

Трансформация технологической базы госуправления шла этапами, переосмысливая функции госаппарата. Эксперты ОЭСР выделяют три этапа: оцифровка процессов, электронное правительство и цифровое правительство, каждый со своими технологиями и подходами[1]. В современном госуправлении важна гибкая культура на основе Agile, позволяющая оперативно вносить изменения с учетом обратной связи участников [2].

В своей работе «Цифровая трансформация управления современными бизнес-процессами» Т.А. Головина с соавторами выделяют пять уровней цифровизации бизнеса, начиная от осознания руководителем необходимости цифровизации на первом уровне до полного перехода на использование открытых цифровых интерфейсов (API), внедрение данной технологии позволяет увеличить аудиторию пользователей и открыть систему для сторонних разработчиков на пятом уровне. Каждый из этих уровней характеризуется собственными приоритетами, технологиями и показателями реализации, что образует последовательный путь к полноценной цифровой трансформации [3].

Промежуточные итоги реализации национальной программы «Цифровая экономика РФ» свидетельствуют о постепенном улучшении ситуации с исполнением бюджета. Если в начальный период реализации наблюдались серьезные проблемы, то по данным на 1 января 2025 г. кассовое исполнение расходов федерального бюджета в рамках Программы составило 146 132,5 млн рублей (99,7%), что показывает существенный прогресс в организации и контроле государственного управления в процессе цифровизации по сравнению с предыдущими годами[2].

Для сравнения: в начале реализации программы ситуация была значительно хуже. К ноябрю 2020 г. исполнение всех федеральных проектов находилось в диапазоне 26,2%-49,6%. Низкое исполнение бюджета во многом объяснялось частыми изменениями программы (зафиксировано 33 запроса на изменение), а также кадровыми перестановками, включая отставку главы Минкомсвязи и профильного вице-премьера, курировавшего проект. Такое пристальное внимание со стороны руководства страны к процессу цифровизации и последовавшие кадровые решения продемонстрировали понимание стратегической важности цифровой трансформации для государственного сектора, что в конечном итоге привело к оптимизации механизмов управления и почти полному исполнению бюджета к 2025 г.

К основным препятствиям реализации программы относятся пробелы в нормативном регулировании, сложности согласования вопросов развертывания высокоскоростного интернета 5G с военными ведомствами, а также негибкость государственных контрактов в сфере информационных технологий. Эти барьеры, выявленные в ходе анализа результатов программы, требуют системных изменений не только в технологическом обеспечении, но и в правовом, организационном и методологическом аспектах государственного управления. Фактически, цифровизация государственного сектора выступает катализатором более глубоких структурных преобразований системы управления, смещая акцент с процедурно-ориентированного на результат-ориентированный подход [12].

Федеральный проект «Цифровое государственное управление» является одним из ключевых компонентов национальной программы «Цифровая экономика РФ» и направлен на создание условий для внедрения цифровых технологий в сфере государственного и муниципального управления. Анализ промежуточных результатов реализации проекта показывает заметный

[1] OECD. Perspectives on Global Development (2013) Industrial Policies in a Changing World. 2013. Available from: http://www.oecd.org/dev/pgd/pgd2013.htm (Date of access: 09.04.2025).

[2] Исполнение расходов федерального бюджета на реализацию национальных проектов [Электронный ресурс]. Министерство финансов Российской Федерации; 2025 // Доступ: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=38828-ispolnenie_raskhodov_federalnogo_byudzheta_na_realizatsiyu_natsionalnykh_proektov (Дата обращения: 09.04.2025).

прогресс в развитии портала Госуслуг и системы электронного правительства. К 2020 г. удалось существенно расширить спектр услуг, предоставляемых в электронном виде, и усовершенствовать систему межведомственного электронного документооборота. Особого внимания заслуживает концепция суперсервисов – комплексных услуг, ориентированных на жизненные ситуации граждан, реализация которых позволяет предоставлять государственные услуги без бумажных документов и визитов в госорганы [7].

Согласно документации проекта, его целевые показатели разбиты по уровням: федеральный, региональный и муниципальный, что обеспечивает комплексный подход к цифровизации государственного управления. При этом существует четкое распределение ответственности между кураторами, руководителями и администраторами на каждом уровне реализации. Однако, как отмечают эксперты, сохраняется проблема слабой интеграции информационных систем различных ведомств, что приводит к дублированию запрашиваемой информации органами государственной власти и снижает эффективность государственного управления. В этом контексте перспективным направлением представляется развитие НСУД, призванной обеспечить единый подход к сбору, хранению и обработке государственных данных [8].

Опыт цифровизации на региональном уровне демонстрирует значительное разнообразие подходов и темпов внедрения цифровых технологий. Показателен пример Свердловской области, где реализуются региональные проекты «Умный регион» и «Умный город», направленные на комплексную цифровую трансформацию городской среды и системы регионального управления. В рамках этих проектов внедряются современные информационно-коммуникационные технологии для повышения качества управления городской инфраструктурой и обеспечения устойчивого развития муниципальных образований. Ключевым аспектом является интеграция различных информационных систем в единую цифровую платформу, обеспечивающую сбор и анализ данных для принятия управленческих решений [4].

Вместе с тем, анализ регионального опыта выявляет ряд типичных проблем, характерных для процесса цифровизации на местном уровне. К их числу относятся недостаточное финансирование, неготовность информационно-телекоммуникационной инфраструктуры, дефицит квалифицированных кадров в сфере информационных технологий, а также низкий уровень цифровой грамотности как государственных служащих, так и населения. Особую трудность представляет вопрос взаимодействия между различными уровнями власти в процессе цифровой трансформации, что требует разработки эффективных механизмов координации и согласования интересов федерального центра и регионов. В этой связи перспективным представляется развитие платформенного подхода, предложенного в рамках концепции «Государство-как-платформа», который обеспечивает единые стандарты и принципы работы с данными при сохранении региональной специфики реализации цифровых инициатив [5].

Процесс цифровизации государственных и муниципальных структур сопровождается множеством юридических барьеров, замедляющих технологическую модернизацию. Имеющиеся пробелы в нормативном регулировании представляют серьезное препятствие, поскольку действующее законодательство зачастую не успевает за стремительным развитием цифровых технологий. Устаревшие нормативные акты, регламентирующие организацию процессов документооборота, взаимодействия с гражданами и оказания услуг, нередко основаны на бумажных процедурах и иерархической модели управления, что входит в противоречие с сетевой и платформенной логикой цифровых решений. В контексте анализа реализации национальной программы «Цифровая экономика РФ», проблема негибкости государственных контрактов в сфере информационных технологий остается одним из основных препятствий для внедрения современных подходов к разработке программного обеспечения, таких как Agile и DevOps, которые позволяют реализовывать проекты, связанные с информационными технологиями, более эффективно и качественно [6].

Особую сложность представляет согласование нормативно-правовой базы цифровизации между различными ведомствами, имеющими собственные интересы и приоритеты. Показательным примером является проблема, связанная с согласованием с Министерством обороны РФ в вопросах высокоскоростного интернета 5G. Противоречия между задачами обеспечения национальной безопасности и потребностями в развертывании современной телекоммуникационной

инфраструктуры требуют сложных компромиссов и могут существенно замедлять процессы внедрения новых технологий. В этом контексте особое значение приобретает разработка гибкой нормативно-правовой базы, способной адаптироваться к быстрым изменениям цифровой среды и учитывать интересы различных заинтересованных сторон [13].

В организационном плане внедрение цифровых технологий сталкивается с необходимостью глубокой трансформации самой логики функционирования государственного аппарата. Традиционная ведомственная разобщенность и «лоскутная» автоматизация приводят к созданию несовместимых систем, дублированию функций и неэффективному использованию ресурсов [14].

Ещё одним организационным вызовом является недостаточный уровень цифровых компетенций государственных и муниципальных служащих. Анализ регионального опыта внедрения цифровых технологий показывает, что этот фактор часто становится критическим для успеха проектов цифровизации. Требуется не только обучение технологическим навыкам, но и формирование нового управленческого мышления, основанного на принципах гибкого управления и культуре данных. Это особенно важно при переходе от электронного правительства к «умному правительству», основанному на принципах устойчивого развития и широком применении технологий автоматизации и анализа данных [9].

Особую проблему представляет нежелание со стороны бизнеса поддерживать цифровизацию экономики и управления (в части суперсервисов), нежелание выходить из теневого сектора (нежелание предоставлять достоверные сведения финансовой и налоговой отчетности). Эта проблема имеет глубокие экономические и социальные корни, связанные как с недоверием бизнеса к государственным инициативам, так и с опасениями относительно возможного усиления налогового и административного давления в результате повышения прозрачности бизнес-процессов. Примечательно, что именно эта проблема напрямую затрагивает органы государственного управления и ФНС, а также бизнес [9].

Разработка проекта «Налоговый мониторинг» в рамках реализации национальной программы «Цифровая экономика РФ» направлена на преодоление этого барьера путем создания более прозрачных и взаимовыгодных механизмов взаимодействия между налоговыми органами и налогоплательщиками. Согласно определенным критериям успешности проекта, его реализация должна обеспечить синхронизацию подходов, применяемых налоговым органом и налогоплательщиком для выявления налоговых рисков и максимальное использование возможностей дистанционного налогового контроля [15].

Серьезным вызовом для процесса цифровизации государственного и муниципального управления остаются технологические ограничения существующей инфраструктуры. Несовершенство телекоммуникационных сетей, проблемы совместимости различных информационных систем и отсутствие единых стандартов обмена данными создают препятствия для реализации комплексных цифровых решений. Особенно остро эта проблема проявляется на региональном уровне, где зачастую наблюдается существенный разрыв в уровне технологической готовности между различными субъектами федерации и муниципальными образованиями [16].

Параллельно с расширением цифровизации государственного сектора возрастают риски в сфере информационной безопасности. Централизованные государственные информационные системы становятся привлекательной мишенью для кибератак, что требует разработки комплексных решений по защите данных и инфраструктуры. При этом необходимо балансировать между обеспечением высокого уровня безопасности и сохранением удобства и доступности цифровых сервисов для граждан и организаций [17].

Создание и развертывание НСУД представляет собой один из ключевых элементов трансформации государственного управления в России. В рамках федерального проекта «Цифровое государственное управление» НСУД позиционируется как базовый инструмент, «предназначенный для автоматизации процессов управления государственными данными». Архитектура данной системы предполагает формирование единой среды взаимодействия различных государственных информационных ресурсов, что открывает перспективы качественного повышения эффективности управленческих решений через обеспечение доступа к верифицированным данным в режиме реального времени [18].

Потенциал НСУД заключается в возможности переосмыслить сам подход к государственному управлению, сместив акцент с процессно-ориентированной к данно-ориентированной модели. Согласно позиции В.Е. Шумилиной, концепция подразумевает не формирование экономики нового типа (поскольку она уже функционирует в цифровом поле), а её переход на инновационную технологическую платформу, раскрывающую дополнительные перспективы [19].

Внедрение гибких методологий управления в деятельность государственных и муниципальных предприятий представляет собой важнейший элемент их цифровой трансформации. Анализ проблем реализации национальной программы "Цифровая экономика РФ" свидетельствует о критической важности перехода к более адаптивным методам управления ИТ-проектами. Отмеченная в контексте непригодность традиционных схем бюджетирования и контрактации для сферы цифрового развития находит свое решение в применении методологий Agile и DevOps, которые, как указано в материалах исследования, позволяют реализовывать проекты, связанные с информационными технологиями, более эффективно и качественно [1].

Технологии искусственного интеллекта и аналитика больших данных обладают значительным потенциалом для трансформации подходов к управлению государственными и муниципальными предприятиями. Примечательно, что аналитика больших данных и технологии искусственного интеллекта обозначены в контексте как перспективные технологии, которые наиболее сильно повлияют на цифровизацию экономики. Интеграция этих технологий в систему государственного управления позволяет перейти от реактивной модели принятия решений к проактивной, основанной на предиктивной аналитике и автоматизированных алгоритмах.

Развитие цифровых платформенных решений представляет собой одно из наиболее перспективных направлений цифровой трансформации в управлении государственными и муниципальными предприятиями. В контексте эволюции цифрового правительства, второй этап зрелости характеризуется именно появлением «госуправления как платформы», где приоритетными аспектами становятся «прозрачность, открытость», а основными технологиями – «открытые данные, открытые услуги» [20].

Платформенный подход позволяет создавать экосистемы, в которых государственные и муниципальные предприятия могут эффективно взаимодействовать с бизнесом и гражданами, обмениваться данными, совместно разрабатывать и предоставлять услуги. Важнейшим элементом такого подхода является формирование единых стандартов данных и интерфейсов программирования (API), что обеспечивает возможность интеграции различных информационных систем и создания новых сервисов на базе существующих [21].

Обсуждение

Полученные результаты исследования позволяют комплексно оценить текущее состояние и перспективы цифровой трансформации государственного управления в России. Выявленные тенденции и проблемы требуют детального анализа и критического осмысления с точки зрения их влияния на эффективность государственного управления и социально-экономическое развитие страны в целом.

Анализ эволюции государственного управления в цифровую эпоху через призму пяти уровней зрелости (от электронного правительства к «умному правительству») соотносится с концепцией Головиной Т.А., Авдеевой И.Л. и Парахиной Л.В., которые выделяют аналогичные уровни цифровизации бизнеса [3]. Такой подход позволяет более структурированно рассматривать процесс цифровой трансформации и оценивать достигнутый прогресс. Однако в отличие от бизнес-структур, государственное управление имеет ряд специфических особенностей, которые существенно влияют на скорость и характер цифровизации.

В частности, значительное влияние оказывают нормативно-правовые ограничения, необходимость обеспечения информационной безопасности и защиты персональных данных, а также сложность координации межведомственного взаимодействия. Как отмечает Шмидт Т.Н., нормативно-правовое регулирование процессов цифровизации государственного управления часто не успевает за темпами технологических изменений, что создает существенные барьеры для внедрения инновационных решений [6].

Мирошниченко М.А., Городничая Д.И. и Хейшхо М.Ю. в своих исследованиях подчеркивают, что переход к модели «государство как платформа» предполагает фундаментальное изменение подходов к предоставлению государственных услуг и взаимодействию с гражданами [20]. Однако наше исследование выявило ряд существенных вызовов, связанных с реализацией данной концепции в российских условиях, в частности, проблемы ведомственной разобщенности и «лоскутной» автоматизации, которые препятствуют созданию единой платформы.

Особую значимость имеют выявленные организационные проблемы цифровой трансформации, включая недостаточный уровень координации, частые кадровые изменения и непоследовательность в реализации проектов. Эти факторы соотносятся с результатами исследований Жигаловой П.Ю. и Ларининой Т.И., которые также отмечают организационные вызовы как ключевые препятствия для цифровизации государственного управления [12].

В контексте управления изменениями следует отметить важность развития цифровых компетенций государственных служащих, что подтверждается исследованиями Кайсаровой В.П. и Винокуровой М.Ю. [9] Наши результаты дополняют эти исследования, указывая на необходимость не только технических, но и управленческих компетенций, связанных с управлением изменениями и адаптацией к новым моделям работы.

Отдельного внимания заслуживает обсуждение вопросов безопасности и устойчивости цифровых систем государственного управления. Калабин В.А. в своих исследованиях подчеркивает важность обеспечения информационной безопасности в секторе государственного управления в условиях реализации национальной программы «Цифровая экономика» [17]. Наше исследование конкретизирует эти положения, выявляя специфические риски, связанные с цифровизацией государственных услуг и управленческих процессов.

Гаврилов В.Е. и Зацаринный А.А. также отмечают проблемы и угрозы внедрения некоторых новых цифровых технологий [13], что соответствует выявленным в нашем исследовании рискам. Однако следует отметить, что риски должны рассматриваться в контексте потенциальных преимуществ, которые предоставляют цифровые технологии для повышения эффективности и прозрачности государственного управления.

Значительный интерес представляют региональные аспекты цифровой трансформации государственного управления. Результаты исследования показывают существенные различия в уровне и темпах цифровизации между регионами России, что согласуется с выводами Мухаметова Д.Р. о проблемах масштабирования сетей управления при переходе от умного города к цифровому региону [4].

Матушевская Е.А. и Даценко А.С. в своих работах также отмечают важность информационного обеспечения в региональном управлении [5], что подтверждается нашими данными о необходимости развития региональной информационной инфраструктуры и повышения цифровых компетенций на местном уровне.

Отдельного обсуждения заслуживают вопросы экономической эффективности и финансирования процессов цифровой трансформации. Данные об исполнении расходов федерального бюджета на реализацию национальных проектов свидетельствуют о значительных инвестициях в цифровизацию, однако эффективность использования этих средств требует более детального анализа.

Иванов В.В. и Малинецкий Г.Г. также отмечают важность перехода от теории к практике в реализации концепции цифровой экономики [1], что соответствует выявленной в нашем исследовании необходимости практической реализации концептуальных моделей цифровой трансформации.

Результаты исследования имеют значительные практические импликации для разработки и реализации политики в области цифровой трансформации государственного управления. В частности, они указывают на необходимость:

1. Разработки более гибких механизмов нормативно-правового регулирования, способных адаптироваться к быстро меняющимся технологическим условиям.

2. Создания эффективных систем координации и мониторинга процессов цифровой трансформации на федеральном и региональном уровнях.

3. Развития НСУД как ключевого элемента цифрового государственного управления, что согласуется с исследованиями Павловой Т.А. [18]

4. Интеграции проектов «Налоговый мониторинг» и других суперсервисов в единую экосистему цифрового государственного управления.

Перспективы дальнейших исследований связаны с более детальным изучением социокультурных аспектов цифровой трансформации, анализом влияния искусственного интеллекта и других передовых технологий на модели государственного управления, а также разработкой методологии оценки эффективности цифровизации с учетом специфики публичного сектора.

Заключение

Проведенное исследование демонстрирует, что цифровая трансформация государственного управления в России находится в активной фазе развития, но сталкивается с рядом существенных вызовов. Систематизация и анализ имеющихся данных позволяют утверждать, что переход от модели электронного правительства к концепции «государства как платформы» требует не только технологических инноваций, но и фундаментальных изменений в организационной культуре, нормативно-правовом регулировании и управленческих практиках.

Ключевыми факторами успеха цифровой трансформации выступают: согласованность законодательной базы с темпами технологического развития, преодоление ведомственной разобщенности, обеспечение информационной безопасности и развитие цифровых компетенций государственных служащих. Особую значимость приобретает создание единой цифровой экосистемы государственного управления, основанной на интеграции информационных систем различных ведомств и уровней власти, использовании технологий искусственного интеллекта и больших данных.

Реализация стратегии «государство как платформа» должно сопровождаться разработкой эффективных механизмов оценки результативности цифровизации с учетом не только экономических, но и социальных эффектов. Именно комплексный подход к цифровой трансформации государственного управления, учитывающий технологические, организационные, правовые и социокультурные аспекты, способен обеспечить качественный переход к новой модели взаимодействия государства, граждан и бизнеса в цифровую эпоху.

Список источников

1. Иванов В.В., Малинецкий Г.Г. Цифровая экономика: от теории к практике // Инновации. 2017. № 12(230). С. 3–12.

2. Пономарев В.А., Пономарева Т.П. Актуальные вопросы цифровой трансформации государственного управления // Научный аспект. 2023. Том 18. № 12. С. 2215–2221.

3. Головина Т.А., Авдеева И.Л., Парахина Л.В. Цифровая трансформация управления современными бизнес-процессами / Цифровое пространство: экономика, управление, социум: сборник научных статей V Юбилейной Всероссийской научной конференции, Смоленск, 17 мая 2023 года. Курск: ЗАО «Университетская книга»; 2023. С. 66-73.

4. Мухаметов Д.Р. От умного города к цифровому региону: проблемы масштабирования сетей управления // Вопросы инновационной экономики. 2021. Том 11. № 1. 141-156. DOI: 10.18334/vinec.11.1.111804.

5. Матушевская Е.А., Даценко А.С. Информационное обеспечение в региональном управлении цифровые технологии и связи с общественностью // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. 2020. № 2. С. 345–350.

6. Шмидт Т.Н. Нормативно-правовое регулирование процессов цифровизации государственного управления // Образование и право. 2024. № 5. С. 76–81.

7. Макаров А.Н., Мансурова Т.Г., Галиев Р.М., Салихов А.Р. Совершенствование государственных и муниципальных электронных услуг для граждан и бизнеса // Экономика и предпринимательство. 2017. № 10-2(87). С. 1136–1138.

8. Запольнова Л.А. Система информационного обеспечения в реализации национальных проектов // Экономика и предпринимательство. 2024. № 8(169). С. 163–168. DOI: 10.34925/EIP.2024.169.8.029

9. Кайсарова В.П., Винокурова М.Ю. Профессиональное развитие цифровых компетенций современных государственных служащих: российский и зарубежный опыт // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. № 88. С. 216–232.

10. Авдеева И.Л., Гребенник П.Ю. Стратегия цифровой трансформации производственной деятельности предприятия // Форпост науки. 2024. Том 18. № 3. С. 73–82. DOI: 10.22394/sp243.09

11. Абрамов В.И., Туйцына А.А. Взаимозависимость этапов цифровой трансформации и изменения корпоративной культуры компании // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. № 1(59). С. 5–15.

12. Жигалова П.Ю., Ларинина Т.И. Цифровизация государственного управления: современные вызовы и направления развития // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 5. С. 266–274.

13. Гаврилов В.Е., Зацаринный А.А. Проблемы и угрозы внедрения некоторых новых цифровых технологий // Системы и средства информатики. 2022. Том 32. Вып. 3. С. 15–25. DOI: 10.14357/08696527220302

14. Бойкова М.В., Юсупова С.Я., Кушнир А.С. Цифровая трансформация как инновация в сфере государственных услуг // Вестник Российской таможенной академии. 2023. № 4(65). С. 37–44.

15. Косолапова Д.И., Львова М.И. Проект «Налоговый мониторинг» как один из суперсервисов в процессе реализации национальной программы «Цифровая экономика РФ» и федерального проекта «Цифровое государственное управление» / Российские регионы в фокусе перемен: Сборник докладов XV Международной конференции, Екатеринбург, 10–14 ноября 2020 года. Том 1. Екатеринбург: ООО "Издательство УМЦ УПИ"; 2021. С. 363-366.

16. Иванов О.И., Лозбинев Ф.Ю. Цифровизация управления государственными и муниципальными телекоммуникационными системами в субъектах Российской Федерации / Информационные технологии в образовании и аграрном производстве: сборник материалов III Международной научно-практической конференции, Брянск, 18 марта 2020 года. Брянск: Брянский государственный аграрный университет; 2020. С. 241-247.

17. Калабин В.А. Информационная безопасность в секторе государственного управления в условиях реализации национальной программы «Цифровая экономика» / Безопасность информационного пространства: Сборник трудов XIX Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Екатеринбург, 08–11 декабря 2020 года. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет; 2021. С. 208-211.

18. Павлова Т.А. Национальная система управления данными как элемент цифрового государственного управления / Управление социально-экономическим развитием: инновационный и стратегический подходы: Сборник научных трудов по материалам Национальной научно-практической конференции, Гатчина, 24 декабря 2021 г. Гатчина: Государственный институт экономики, финансов, права и технологий; 2022. С. 67–70.

19. Шумилина В.Е., Лагутин Д.А. Инновационное развитие экономики России / Экономика государств и территорий: мировые тенденции и проблемы. Мельбурн: AUS PUBLISHERS; 2021. С. 14-22.

20. Мирошниченко М.А., Городничая Д.И., Хейшхо М.Ю. Государство как платформа: к чему идет цифровая трансформация госуправления // Вестник Академии знаний. 2023. № 2(55). С. 450–458.

21. Буров В.В., Петров М.В., Шклярук М.С., Шаров А.В. "Государство-как-платформа": подход к реализации высокотехнологичной системы государственного управления // Государственная служба. 2018. Том 20. № 3. С. 6–17.

References

1. Ivanov V.V., Malinetsky G.G. Digital economy: from theory to practice. *Innovations.* 2017;12(230):3–12. (In Russ.)

2. Ponomarev V.A., Ponomareva T.P. Actual issues of digital transformation of public administration. *Scientific aspect.* 2023;18(12):2215–2221. (In Russ.)

3. Golovina T.A., Avdeeva I.L., Parakhina L.V. Digital transformation of modern business process management. In: *Digital space: economics, management, society: collection of scientific articles of the V Anniversary All-Russian Scientific Conference*, Smolensk, May 17, 2023. Kursk: CJSC "University Book"; 2023:66–73. (In Russ.)

4. Mukhametov D.R. From a smart city to a digital region: the challenges of scaling management networks. *Issues of innovative economics.* 2021;11(1):141–156. DOI: 10.18334/vinec.11.1.111804. (In Russ.)

5. Matushevskaya E.A., Datsenko A.S. Information support in regional management digital technologies and public relations. *Actual issues of accounting and management in the information economy.* 2020;(2):345–350. (In Russ.)

6. Schmidt T.N. Regulatory regulation of the processes of digitalization of public administration. *Education and Law*. 2024;(5):76–81. (In Russ.)

7. Makarov A.N., Mansurova T.G., Galiev R.M., Salikhov A.R. Improving state and municipal electronic services for citizens and businesses. *Economics and entrepreneurship.* 2017;10-2(87):1136–1138. (In Russ.)

8. Zapolnova L.A. Information support system in the implementation of national projects. *Economics and entrepreneurship.* 2024;8(169):163–168. DOI: 10.34925/EIP.2024.169.8.029. (In Russ.)

9. Kaisarova V.P., Vinokurova M.Yu. Professional development of digital competencies of modern civil servants: Russian and foreign experience. *Public Administration. Electronic bulletin.* 2021;(88):216–232. (In Russ.)

10. Avdeeva I.L., Grebennik P.Yu. Strategy of digital transformation of industrial activity of the enterprise. S*cience Outpost.* 2024;18(3):73-82. DOI: 10.22394/sp243.09. (In Russ.)

11. Abramov V.I., Tuitsyna A.A. The interdependence of the stages of digital transformation and changes in the corporate culture of the company. *Innovative economy: prospects for development and improvement.* 2022;1(59):5–15. (In Russ.)

12. Zhigalova P.Yu., Larinina T.I. Digitalization of public administration: modern challenges and development directions. *Current issues of the modern economy.* 2021;(5):266–274. (In Russ.)

13. Gavrilov V.E., Zatsarinny A.A. Problems and threats of the introduction of some new digital technologies. *Systems and means of computer science.* 2022;32(3):15–25. DOI: 10.14357/08696527220302. (In Russ.)

14. Boikova M.V., Yusupova S.Ya., Kushnir A.S. Digital transformation as an innovation in the field of public services. *Bulletin of the Russian Customs Academy.* 2023;4(65):37–44. (In Russ.)

15. Kosolapova D.I., Lvova M.I. The project "Tax monitoring" as one of the superservices in the process of implementation The national program "Digital Economy of the Russian Federation" and the federal project "Digital Public Administration". In: *Russian regions in the focus of change: Collection of reports of the XV International Conference*, Yekaterinburg, November 10-14, 2020. Volume 1. Yekaterinburg: UMTS UPI Publishing House, LLC; 2021:363–366. (In Russ.)

16. Ivanov O.I., Lozbinev F.Yu. Digitalization of management of state and municipal telecommunication systems in the subjects of the Russian Federation. *Information technologies in education and agricultural production: proceedings of the III International Scientific and Practical Conference*, Bryansk, March 18, 2020. Bryansk: Bryansk State Agrarian University; 2020:241–247. (In Russ.)

17. Kalabin V.A. Information security in the public administration sector in the context of the implementation of the national program "Digital Economy". In: *Information space security: Proceedings of the XIX All-Russian Scientific and Practical Conference of Students*, Postgraduates and Young Scientists, Yekaterinburg, December 08-11, 2020. Yekaterinburg: Ural State University of Economics; 2021:208–211. (In Russ.)

18. Pavlova T.A. National data management system as an element of digital public administration. In: *Socio-economic development management: innovative and strategic approaches: Collection of scientific papers based on the materials of the National Scientific and Practical Conference*, Gatchina, December 24, 2021. Gatchina: State Institute of Economics, Finance, Law and Technology; 2022:67–70. (In Russ.)

19. Shumilina V.E., Lagutin D.A. Innovative development of the Russian economy. In: *Economics of States and Territories: global trends and problems.* Melbourne: AUS PUBLISHERS; 2021:14–22. (In Russ.)

20. Miroshnichenko M.A., Gorodnichaya D.I., Heyshkho M.Y. The state as a platform: what is the digital transformation of public administration. *Bulletin of the Academy of Knowledge.* 2023;2(55):450–458. (In Russ.)

21. Burov V.V., Petrov M.V., Shklyaruk M.S., Sharov A.V. "The state as a platform": an approach to the implementation of a high-tech public administration system. *Public administration.* 2018;20(3):6–17. (In Russ.)

Информация об авторе

П. Ю. Гребенник – аспирант, кафедра «Менеджмент и управление персоналом», Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС.

Information about the author

P. Yu. Grebennik – Postgraduate student, Department of Management and Public Administration, Central Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

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

Статья поступила в редакцию 25.04.2025; одобрена после рецензирования 28.05.2025; принята к публикации 29.05.2025.
The article was submitted 25.04.2025; approved after reviewing 28.05.2025; accepted for publication 29.05.2025.