

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ОТРАСЛЕВЫЕ ПОЛИТИКИ

DOI 10.35775/PSI.2026.127.3.018

УДК 342.59

О.В. ВОЛОХ

доктор политических наук, профессор,
заведующий кафедрой экономики и управления персоналом
Омской гуманитарной академии, Россия, г. Омск
E-mail: voloh.corpar@mail.ru

Д.Ю. КРАСОВСКИЙ

аспирант кафедры политологии, социально-гуманитарных
дисциплин и иностранных языков, Омская гуманитарная академия,
Россия, г. Омск
E-mail: denis010203040@mail.ru

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Цель исследования. Выявить ключевые проблемы цифровизации через анализ нормативно-правовых рамок и сравнительное изучение российского и зарубежного опыта внедрения цифровых технологий.

Методы исследования. Методология работы включает систематизацию теоретических подходов, оценку практических кейсов и выявление универсальных закономерностей.

Основные результаты. Разработка комплексных рекомендаций, направленных на совершенствование кадровой политики и усиление мер кибербезопасности.

Ключевые слова: цифровизация, государственное управление, цифровая эпоха, цифровая трансформация.

Введение. Глобальные вызовы последних лет, включая пандемию COVID-19 и геополитические трансформации, активизировали процессы цифровизации государственного управления, создав потребность в системном научном анализе этого феномена. Исследование этих процессов до 2025 года приобретает особую значимость, поскольку позволяет прогнозировать направления развития государственного управления в условиях технологической революции. Научное осмысление данных тенденций становится основой для формирования эффективных стратегий, способствующих повышению конкурентоспособности административных систем.

Следует подчеркнуть, что в работах российских и зарубежных авторов, опубликованных в последние годы, освещается широкий спектр вопросов близких к данной предметной области [1; 2; 9; 11; 12; 15; 17; 18; 20; 21].

Однако проблему цифровизации государственного управления нельзя назвать однозначно исчерпанной. В силу многих объективных обстоятельств изучение обозначенной темы продолжает сохранять высокий уровень актуальности.

Теоретические основы и проблемы. Концептуальные подходы к цифровизации государственного управления. Разнообразие концептуальных моделей цифровизации государственного управления приводит к отсутствию единых стандартов реализации. Различные подходы фокусируются на отдельных элементах технической инфраструктуре, процессной автоматизации, клиент-ориентированных сервисах или институциональных реформах, что порождает фрагментацию практик внедрения. Отсутствие унифицированных норм и стандартов осложняет совместимость систем, обмен данными и координацию между уровнями власти, что замедляет распространение эффективных решений. Вследствие этого возникает необходимость выработки типологий и минимально приемлемых требований, позволяющих согласовать технические и организационные параметры проектов цифровизации.

Методологические противоречия между технологическими и управленческими парадигмами затрудняют формирование целостной стратегии цифровизации. «На основе выполненного исследования следует отметить, что существующие подходы к оценке изменений системы принятия решений в государственном управлении сосредоточены преимущественно на технологических изменениях, переводящих государственные услуги с аналогового формата на цифровой. Цифровая трансформация процессов принятия решений в государственном управлении в Российской Федерации является результатом постепенных шагов, которые оказывают социально-экономическое воздействие на общество и реализуются посредством динамичных и интеллектуальных стратегий цифровых преобразований ключевых отраслей экономики, социальной сферы, государственного управления [13. С. 177]». Данная цитата иллюстрирует, что доминирующий фокус на переводе услуг из аналогового формата в цифровой не всегда сопровождается соответствующей перестройкой управленческих процедур и оценочных критериев. Разрешение этих противоречий требует разработки интегративных методологических подходов, которые послужат основой для сопоставления теоретических предпосылок и последующего эмпирического анализа практических кейсов.

Нормативно-правовое обеспечение цифровых трансформаций в государственном секторе. Фрагментированность законодательной базы действительно создает правовые коллизии при внедрении цифровых решений, что выражается в несовпадении норм, регулирующих различные аспекты цифровых сервисов. Наличие разрозненных правовых актов и отсутствие единых технических стандартов приводят к неопределенности в распределении полномочий между

уровнями власти и ведомствами. Это затрудняет обеспечение совместимости информационных систем, стандартизацию процедур и управление рисками, связанными с обработкой и защитой данных. В результате наблюдается снижение предсказуемости правового поля и замедление практической реализации цифровых проектов, что подтверждает выявленные ранее пробелы в нормативном обеспечении.

Динамика технологического развития опережает скорость адаптации нормативных актов, в результате чего правовые нормы быстро устаревают и не учитывают новые технологические особенности и риски. Такая несвоевременная регуляция порождает правовую неопределенность для государственных органов и подрядчиков, усложняет принятие решений и инвестирование в инновационные решения. Для преодоления этого разрыва необходима ориентация на гибкие регуляторные механизмы, регулярный пересмотр норм и применение принципов, обеспечивающих адаптивность законодательства. При этом дальнейший эмпирический анализ практических барьеров позволит уточнить, в каких областях нормативная отсталость наиболее существенно влияет на процессы цифровизации.

Практические барьеры цифровизации. Анализ кейсов внедрения цифровых технологий в государственном управлении России: успехи и неудачи.

Анализ конкретных российских проектов, таких как ЕГИСЗ и портал «Госуслуги», позволяет выделить ряд ключевых факторов успеха цифровой трансформации государственного управления. К важнейшим из них относятся централизованное управление проектами и наличие нормативно-правовой базы, обеспечивающей единообразие процессов и ответственность участников. Интероперабельность информационных систем и стандартизация данных способствовали сокращению затрат на интеграцию и ускорению обмена информацией между ведомствами. Данные элементы подтверждают переход от теоретических подходов к практическим результатам, когда организационные условия соотносятся с техническими решениями. Другим важным фактором стало ориентирование на удобство пользователей и поэтапное внедрение функционала с обратной связью, что повысило приемлемость сервисов у граждан и организаций. Инвестиции в обучение персонала, привлечение частных партнеров и интеграция с существующими рабочими процессами обеспечили устойчивость решений и их масштабирование. Прозрачность процедур и меры по обеспечению информационной безопасности способствовали росту доверия и более широкому использованию цифровых сервисов. В совокупности эти практики стали ключевыми для успешного распространения проектов на федеральном и региональном уровнях.

При реализации цифровых инициатив в ряде случаев наблюдались типичные ошибки, связанные с недооценкой организационных изменений и требуемой цифровой грамотности населения. Отсутствие комплексной стратегии управления изменениями, неучет влияния на внутренние процедуры и недостаточное вовлечение заинтересованных сторон приводили к низкой эффективности и сопротивлению персонала. Недостаточная подготовка инфраструктуры,

фрагментация данных в устаревших системах и отсутствие адекватного пилотирования приводили к техническим сбоям и задержкам внедрения. Устранение перечисленных недостатков требует системных мер, которые будут рассмотрены в следующей главе, направленной на практические рекомендации.

Международный опыт преодоления барьеров при цифровизации государственных услуг. Анализ стратегий синхронизации нормативной базы с цифровыми преобразованиями в странах ОЭСР показывает необходимость оперативного обновления регуляторных механизмов. Это включает внедрение принципов гибкого регулирования, установление стандартов интероперабельности и механизмов защиты персональных данных. Практика предполагает использование пилотных режимов и регуляторных песочниц для тестирования инноваций до их масштабного внедрения. Эффективная синхронизация также требует координации между профильными министерствами и органами по информатизации для обеспечения совместимости правовых и технических решений.

В моделях государственно-частного партнерства ключевыми элементами являются привлечение частных инвестиций, распределение рисков и обеспечение операционной экспертизы для разработки и эксплуатации цифровой инфраструктуры. Такие подходы способствуют ускоренному разворачиванию сетевых и облачных решений, повышают масштабируемость услуг и улучшают управление муниципальными ресурсами, о чем свидетельствуют международные кейсы. «Кроме того, важно учитывать международный опыт, адаптируя успешные практики к условиям Российской Федерации. Например, использование умных технологий в Сингапуре демонстрирует высокую эффективность в управлении муниципальными ресурсами [3. С. 35]».

Типичные барьеры: инфраструктурные, кадровые и организационные ограничения. Ограничения цифровизации государственного управления имеют комплексный характер и включают взаимосвязанные инфраструктурные, кадровые и организационные элементы, в частности цифровое неравенство регионов, дефицит ИТ-специалистов в госсекторе и сопротивление бюрократических структур. Региональные дисбалансы проявляются в различиях доступа к инфраструктуре и качеству цифровых услуг, что снижает равномерность внедрения и увеличивает разрыв в эффективности обслуживания населения. Кадровые ограничения выражаются не только в нехватке профильных специалистов, но и в недостаточности программ переподготовки и повышения квалификации для государственных служащих, что замедляет адаптацию новых технологий. Организационные барьеры включают институциональную инерцию, фрагментацию процессов и устоявшиеся практики управления, которые препятствуют координированным преобразованиям и требуют целевых мер, рассматриваемых в последующих разделах работы.

Рекомендации и оценка потенциала. Разработка мер по совершенствованию кадровой политики и повышению цифровой грамотности госслужащих. Эффективное внедрение целевых программ непрерывного обучения

цифровым компетенциям требует дифференциации по уровням ответственности и профилю должностей в государственном секторе. Программы должны сочетать очные и дистанционные форматы, модульную структуру и систему оценки результатов для обеспечения актуальности и применимости знаний.

Разработка мотивационных механизмов должна включать как материальные, так и нематериальные стимулы, направленные на поощрение профессионального роста в условиях цифровой трансформации. Ключевые элементы таких механизмов – карьерные траектории, связанные с повышением цифровой квалификации, системы сертификации и приоритеты в продвижении для сотрудников с подтвержденными компетенциями. Дополнительно целесообразно внедрять элементы признания и ротации для расширения практического опыта и удержания квалифицированных сотрудников. Оценка эффекта мотивационных мер должна проводиться посредством показателей применения цифровых инструментов в служебной деятельности и динамики повышения квалификации.

Стратегии усиления кибербезопасности и защиты данных в системах государственного управления. Внедрение современных стандартов криптографической защиты и многофакторной аутентификации в информационных системах государственных органов является ключевым элементом обеспечения конфиденциальности, целостности и доступности данных в условиях роста угроз. Необходимо унифицировать применение шифровальных алгоритмов и протоколов, внедрять централизованные решения по управлению ключами и строить архитектуру идентификационных сервисов на основе многокомпонентной аутентификации, включая аппаратные токены, биометрические шаблоны и одноразовые пароли. Эффективность таких мер зависит от согласованной нормативно-технической базы, регулярного аудита уязвимостей и программ повышения квалификации сотрудников, отвечающих за эксплуатацию и сопровождение систем. При последовательной реализации стандартизированных криптографических практик и многофакторных механизмов аутентификации возможны заметные улучшения в устойчивости государственных ИТ-сервисов и повышении эффективности управления, что соотносится с общей целью главы по практическому укреплению цифровой трансформации.

Закключение. Проведенное исследование подтвердило наличие системных вызовов в процессе цифровой трансформации государственного управления, корнящихся в терминологической неоднородности и отсутствии единых методологических стандартов. Анализ нормативно-правовой базы выявил существенные противоречия в регулировании цифровых процессов, создающие институциональные барьеры для реализации сквозных решений. Эти факторы существенно ограничивают эффективность внедрения цифровых платформ, несмотря на их потенциальные преимущества для повышения качества государственных услуг.

Сравнительное изучение отечественного и международного опыта продемонстрировало универсальный характер инфраструктурных и кадровых ограничений цифровизации. Ключевыми сдерживающими факторами выступают

сохраняющееся цифровое неравенство между регионами, дефицит квалифицированных кадров в сфере GovTech и ригидность организационных культур государственных учреждений. Эти барьеры одинаково проявляются в различных административных системах, затрудняя переход к agile-моделям управления.

Разработанные рекомендации включают модернизацию образовательных программ для государственных служащих, внедрение risk-based подхода к обеспечению кибербезопасности и создание интегрированных межведомственных платформ. Предложенные меры демонстрируют значительный потенциал для повышения устойчивости административных систем при условии их адаптации к региональной специфике. Реализация этих решений позволит преодолеть выявленные в исследовании практические ограничения цифровой трансформации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. **Авдеев М.А., Собакарева Е.В., Шевченко А.В., Григорян Д.К.** Цифровизация государственного и муниципального управления на территории РФ // Евразийский Союз: вопросы международных отношений. 2025. № 2.
2. **Боткин Д.Е.** Цифровые механизмы государственного управления в сфере жилищной политики РФ // Вопросы национальных и федеративных отношений. 2025. № 12.
3. **Гонтарь Н.Н.** Особенности и проблемы цифровизации муниципального управления в Российской Федерации на современном этапе развития государства // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. 2025. № 4.
4. **Гравшина И.Н., Денисова Н.И.** К вопросу нормативно-правового регулирования цифровой экономики // Вестник московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 2. Юридические науки. 2023. № 1.
5. **Гулюкин Д.О.** Совершенствование механизмов цифровой трансформации государственного управления на региональном уровне: проблемы и перспективы // Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований. 2025. № 4.
6. **Гусейнова Л.Н.** Правовые аспекты цифрового государственного управления: стратегии и практики внедрения // Вопросы российского и международного права. 2024.
7. **Добролюбова Е.И.** Государственное управление по результатам в эпоху цифровой трансформации: обзор зарубежного опыта и перспективы для России // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. № 4.
8. **Емельянов А.С., Ефремов А.А., Калмыкова А.В.** Цифровая трансформация и государственное управление: научно-практическое пособие. Москва: Инфотропик Медиа, 2022. 224 с.

9. **Инхеев А.Б.** Цифровой суверенитет: институциональные механизмы обеспечения в условиях глобальных технологических трансформаций в России и США // Евразийский Союз: вопросы международных отношений. 2025. № 8.
10. **Каравеева Е.Д.** Управление организацией в условиях цифровизации. Санкт-Петербург: Научное издание, 2020. 68 с.
11. **Крюкова Е.В.** Двойственный характер использования интернет-технологий как инструмента взаимного контроля государства и общества // Вопросы национальных и федеративных отношений. 2025. № 12.
12. **Кубанцева Е.В.** Индекс цифровой независимости как инструмент оценки суверенитета государства в условиях цифрового неокOLONIALИЗМА // Вопросы политологии. 2026. № 1.
13. **Кудина М.В., Воронов А.С., Гаврилюк А.В.** Внедрение цифровых платформ для принятия решений в государственном управлении // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 100.
14. **Маковейчук А.В.** Цифровое государственное управление в современной России: проблемы трансформации и актуальные управленческие задачи // Beneficium. 2020. № 3.
15. **Медведев Н.П.** Современные выборы и проблемы цифровизации общественно-политической жизни // Вопросы политологии. 2025. № 12.
16. **Мирзоева М.У.** Организационные изменения в условиях цифровой трансформации: методология управления и оценка эффективности // Вестник евразийской науки. 2024. № 6.
17. **Москвичев В.Р., Ершова Л.В.** Цифровые медиа как фактор трансформации политического лидерства в XXI веке // Вопросы политологии. 2026. № 1.
18. **Туманян Г.В.** О зарубежных практиках вовлечения граждан в процессы принятия публичных решений законодательными органами власти // Вопросы политологии. 2025. № 3.
19. **Шашкова Н.И.** Цифровое государственное управление: роль, риски и новые парадигмы развития // Вестник экономики, права и социологии. 2023. № 3.
20. **Шитьков С.В.** Практический поворот в теории международных отношений и цифровой суверенитет России // Вопросы национальных и федеративных отношений. 2025. № 8.
21. **Яценко А.С., Майстат М.А.** Влияние цифровизации на эффективность государственного управления: мировой опыт // Евразийский Союз: вопросы международных отношений. 2025. № 1.

O.V. VOLOKH

Doctor of Political Sciences, Professor,
Head of the Department of Economics and Personnel Management
at the Omsk Humanitarian Academy, Omsk, Russia

D.YU. KRASOVSKY

Postgraduate student of the Department
of Political Science, Social Sciences, Humanities and Foreign
Languages, Omsk Humanitarian Academy, Omsk, Russia

THE MAIN CHALLENGES OF DIGITALIZATION IN PUBLIC ADMINISTRATION

Research objective. To identify the key problems of digitalization through the analysis of the legal framework and the comparative study of the Russian and foreign experience of the introduction of digital technologies.

Research methods. The methodology of the work includes the systematization of theoretical approaches, the assessment of practical cases and the identification of universal patterns.

Main results. The development of comprehensive recommendations aimed at improving personnel policy and strengthening cybersecurity measures.

Key words: digitalization, public administration, digital era, digital transformation.