

*Брантова Бэлла Бислановна,  
студентка 2 курса,  
Институт государственной службы и управления  
Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации*

## **ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

***Аннотация:** В данной статье анализируется процесс внедрения цифровых технологий в сферу государственного управления, который служит ключевым механизмом модернизации современного публичного администрирования. Актуальность исследования продиктована потребностью адаптации государственных институтов к условиям формирующегося цифрового общества, что влечёт за собой радикальное изменение принципов их функционирования и взаимодействия с бизнесом, гражданским обществом и гражданами. В работе системно рассматриваются концептуальные основы цифровой трансформации, а также выделяются основные барьеры и риски, сопровождающие её реализацию на практике.*

***Ключевые слова:** цифровизация, государственное управление, цифровая трансформация, электронное правительство, цифровое государство, государственные услуги, большие данные, искусственный интеллект, цифровая экономика.*

*Brantova Bella Bislanovna,  
2-nd year student,  
Institute of Public Administration and Management  
Russian Presidential Academy  
of National Economy and Public Administration*

## **DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION**

***Annotation:** The article explores the process of digitalization in public administration, which serves as a core mechanism for modernizing contemporary governance. The relevance of the study stems from the need to adapt state institutions to the emerging digital environment, leading to a fundamental shift in their operational paradigms and communication with businesses, civil society, and individuals. The research systematically examines the conceptual foundations of digital transformation and identifies key obstacles and risks associated with its practical implementation.*

***Keywords:** digitalization, public administration, digital transformation, e-government, digital state, public services, big data, artificial intelligence, digital economy.*

**Введение.** Современный этап развития государственного управления характеризуется широким использованием цифровых решений, которые выходят за рамки простой автоматизации существующих процедур. Это формирует новую технологическую основу для разработки системы управления, основанной на использовании цифровых технологий и данных. Цифровая трансформация становится объективной необходимостью для повышения эффективности органов исполнительной власти, повышения открытости их деятельности и улучшения качества услуг для населения и предпринимателей.

Цифровая трансформация государственного управления - это сложное и многогранное явление, требующее глубокого теоретического анализа. В отличие от обычной оцифровки информации и автоматизации существующих процессов, цифровая трансформация предполагает фундаментальное изменение самой модели государственного управления, включая пересмотр административных процедур, создание принципиально новых цифровых сервисов для граждан и бизнеса, а также внедрение методов управления, основанных на больших технологиях. анализ данных.

**Методология и методы.** Методологической основой исследования является системный подход, позволяющий рассматривать цифровую трансформацию как сложный процесс, затрагивающий технологическую, организационную и социальную составляющие государственного управления. Были использованы методы анализа стратегических документов, программ, нормативных правовых актов, а также научных публикаций по данной теме.

**Результаты.** Согласно учебным планам ведущих российских вузов, например, Высшей школы экономики, «курс «Цифровая трансформация государственного управления» направлен на изучение современных подходов к использованию информационных технологий в государственном управлении. Она включает в себя изучение таких передовых технологических решений, как нейротехнологии, искусственный интеллект, технологии дополненной и виртуальной реальности, квантовые технологии, робототехника, сенсоры, цифровые платформы и т.д. Эти технологии не только улучшают текущие процессы, но и создают принципиально новые способы управления и взаимодействия государства и общества» [1].

Важнейшим аспектом цифровой трансформации является акцент на данных как ключевом ресурсе управления. Использование больших данных и аналитики позволяет нам перейти от реагирования на события к прогнозированию, более точно определять потребности общества и

принимать решения на основе реальных данных, а не предположений. Это помогает оптимизировать управление и повысить его эффективность.

С теоретической точки зрения цифровая трансформация управления тесно связана с концепцией «информационного общества», которая была разработана Мануэлем Кастельсом. В данной концепции цифровизации рассматривается как «неотъемлемый элемент трансформации управления, улучшения взаимодействия государства с гражданами и повышения прозрачности» [2].

В современной интерпретации цифровая трансформация становится движущей силой социально-экономического развития и важным фактором обеспечения технологического суверенитета экономики.

По мнению зарубежных экспертов, начальный этап трансформации был ограничен внедрением программных решений для автоматизации предыдущих процессов. Следующий этап предполагает интеграцию пяти ключевых компонентов: модернизация приложений, искусственный интеллект, кибербезопасность, ориентация на клиента и управленческий консалтинг. Такой комплексный подход позволяет органам власти не только совершенствовать отдельные операции, но и реструктурировать свою структуру и процессы в целом.

Несмотря на очевидные преимущества и активные действия государств, процесс трансформации сталкивается с рядом трудностей. Анализ диссертаций и научных работ позволяет выделить основные из них.

Одной из наиболее существенных проблем является нехватка квалифицированных специалистов. Согласно статистике, «в 2021 году в России только 2,5% занятого населения работало в сфере информационных технологий, в то время как в Финляндии и Швеции этот показатель примерно в три раза выше (7,6% и 7,5% соответственно)» [3]. Это свидетельствует о серьезной нехватке персонала для реализации сложных проектов цифровой трансформации. Существует также проблема недостаточной цифровой

грамотности как среди населения, так и среди государственных служащих, что создает сопротивление переменам.

Еще одним существенным препятствием является отставание в развитии инфраструктуры и ключевых показателей. «В мировом рейтинге цифровой конкурентоспособности за 2021 год Россия заняла 42-е место, 47-е - по уровню развития технологий и 29-е - по уровню использования ИТ-знаний. Также наблюдается значительное отставание в индексе развития электронного правительства (36-е место из 193 стран в 2021 году). Эти данные свидетельствуют о системных трудностях в реализации цифровой трансформации в национальной экономике» [3].

Традиционные методы управления государственными процессами часто не справляются с растущим объемом информации и сложностью задач, требующих комплексного решения. Многие ведомства пытаются автоматизировать устаревшие и неэффективные процессы вместо того, чтобы перепроектировать их с учетом возможностей цифровых технологий. Это приводит к созданию «цифровых фасадов», за которыми остается неэффективная бюрократия.

Согласно информации, опубликованной на официальном сайте Правительства Российской Федерации, «...с 2025 года в России внедряется система управления цифровой трансформацией, основанная на прозрачных показателях и четких критериях оценки. Как отметил Дмитрий Григоренко, заместитель Председателя Правительства и руководитель аппарата Правительства Российской Федерации: «Таким образом, мы создаем систему, в которой затраты на цифровые проекты всегда привязаны к конкретным результатам». В рамках нового подхода каждая задача будет иметь измеримые показатели, что позволит проводить регулярный онлайн-мониторинг и анализ результатов. Особое внимание будет уделяться контролю затрат в сфере информатизации» [4].

По словам руководителя Центра ОЭСР Президентской академии ИРЕИ Антонины Левашенко, «что касается оценки эффективности цифровой трансформации, то, крайне важно, какие показатели будут использоваться для оценки. «Если обратиться к международным стандартам, например, ОЭСР, то рекомендуется оценивать уровень внедрения новых технологий (искусственный интеллект, большие данные, блокчейн и т.д.), влияние на занятость и производительность труда, а также развитие ИТ-навыков. Также может быть оценен показатель развития открытого правительства, включая открытость данных для граждан и бизнеса и возможность их повторного использования» [5].

Проведенный анализ позволяет предложить интегральное понимание цифровой трансформации государственного управления как многомерного процесса, включающего ряд практических рекомендаций по повышению эффективности цифровой трансформации государственного управления в Российской Федерации, что рассмотрено в таблице 1.

*Таблица 1.*

**Рекомендации для повышения эффективности цифровой трансформации государственного управления в Российской Федерации**

<i>Внедрение комплексного подхода</i>	Успешная трансформация требует интеграции пяти ключевых элементов: модернизации приложений, искусственного интеллекта, кибербезопасности, клиентоориентированности и управленческого консалтинга. Недооценка любого из них снижает общую результативность цифровизации.
<i>Развитие кадрового потенциала</i>	Для преодоления дефицита ИТ-специалистов необходима реализация комплексной программы подготовки и переподготовки кадров, включая развитие цифровых компетенций госслужащих, внедрение образовательных программ в вузах,

	стимулирование притока молодёжи в ИТ-сферу. Целесообразно увеличить долю занятых в сфере информационных технологий.
<i>Совершенствование системы оценки</i>	Внедряемая с 2025 года система должна включать показатели, соответствующие стандартам ОЭСР: уровень внедрения новых технологий, влияние на занятость и производительность, развитие ИТ-навыков, открытость государственных данных. Это позволит проводить сравнительный анализ и выявлять лучшие практики.
<i>Приоритизация проектов</i>	Важно концентрировать ресурсы на наиболее значимых инициативах, избегая их распыления.
<i>Обеспечение гибкости системы управления</i>	Система онлайн-мониторинга должна обеспечивать эффективное управление процессами трансформации в глобальном, а не только отраслевом масштабе, способствуя достижению целей цифровой трансформации России к 2030 году [5].
<i>Снижение бюрократических барьеров</i>	Необходимо минимизировать избыточный бюрократический контроль, способный замедлить позитивные изменения.

Цифровая трансформация государственного управления вступает в новый этап, который можно охарактеризовать как переход от экстенсивного наращивания технологической инфраструктуры к интенсивному преобразованию административных процессов и институтов. Ключевым вызовом становится преодоление разрыва между технологическими возможностями и реальными паттернами их использования.

Перспективы развития цифровой трансформации связаны с дальнейшей интеграцией передовых технологий (искусственный интеллект,

квантовые вычисления, распределённые реестры) в процессы принятия решений и оказания государственных услуг. К 2030 году их применение должно превратить «неповоротливый государственный механизм в эффективный инструмент управления страной». Достижение этой цели требует скоординированных усилий государства, бизнеса и науки.

**Заключение.** Проведённое исследование позволяет заключить, что цифровая трансформация государственного управления является сложным многомерным процессом, выходящим за пределы технической модернизации. Она предполагает изменение управленческой парадигмы, организационных структур и форматов взаимодействия государства с обществом и бизнесом.

Внедряемая в России с 2025 года система управления цифровой трансформацией, основанная на понятных показателях и увязке расходов с результатами, представляет собой значимый шаг к повышению эффективности государственного управления. Однако успех данной инициативы будет зависеть от решения системных проблем: кадрового дефицита, недостаточного развития инфраструктуры, организационных и нормативных барьеров.

Цифровая трансформация государственного управления остается одной из наиболее динамичных и междисциплинарных областей исследований, требующей синтеза управленческих, экономических, правовых, социологических и поведенческих подходов. Дальнейшее развитие этой исследовательской программы будет способствовать формированию более эффективных, прозрачных и клиентоцентричных институтов публичной власти.

Перспективы трансформации связаны с применением комплексного подхода, сочетающего технологические инновации (модернизацию приложений, ИИ, кибербезопасность) с клиентоориентированностью. Такой подход позволит повысить эффективность государственного аппарата и

создать более прозрачную, подотчётную и ориентированную на потребности граждан систему управления.

При грамотной реализации данная трансформация повысит производительность и удовлетворённость граждан. Дальнейшие исследования следует направить на совершенствование методик оценки цифровой трансформации, а также на анализ отраслевых практик её реализации.

#### **Использованные источники:**

1. Учебная программа. Цифровая трансформация государственного управления. НИУ ВШЭ, 2025/2026 учебный год.
2. Учебная программа. Цифровая трансформация государственного управления. НИУ ВШЭ, 2024/2025 учебный год.
3. Диссертация. Ершов А.Ю. Государственное управление цифровой трансформацией национальной экономической системы: дис. ... канд. наук. 2023.
4. Официальный сайт Правительства Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/news/53635/> (дата обращения: 10.02.2026).
5. Официальный сайт Президентской Академии. [Электронный ресурс]. URL: [https://dviu.ranepa.ru/news/tema-dnya-s-budushchego-goda-v-rf-vnedryat-sistemu-upravleniya-tsifrovoy-transformatsiy/?utm\\_source=google.com&utm\\_medium=organic&utm\\_campaign=google.com&utm\\_referrer=google.com](https://dviu.ranepa.ru/news/tema-dnya-s-budushchego-goda-v-rf-vnedryat-sistemu-upravleniya-tsifrovoy-transformatsiy/?utm_source=google.com&utm_medium=organic&utm_campaign=google.com&utm_referrer=google.com) (дата обращения: 10.02.2026).
6. Цифровая трансформация государственного управления в современных условиях // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. №. С.