

УДК 351.94

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ: ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**П.А. Семикопная, О.В. Апарина**

АНО ВО «Московский международный университет», Москва, email: sattarova.p@mail.ru, o.aparina@mmu.ru

Аннотация. Цифровая трансформация в государственном управлении представляет собой процесс, который радикально меняет подходы к оказанию государственных услуг и взаимодействию с населением. В статье исследуются основные препятствия и возможности, возникающие при внедрении цифровых технологий в публичный сектор. Рассматривается влияние цифровизации на повышение эффективности административных процессов, улучшение доступности услуг и необходимость адаптации правовой базы. Особое внимание уделено анализу рисков, таких как угрозы кибербезопасности и недостаточная подготовка кадров, а также перспективам создания единой цифровой экосистемы. На основе изучения современных тенденций и практического опыта подчеркивается, что успешная реализация цифровых инициатив требует комплексного подхода, включая инвестиции в инфраструктуру и обучение персонала. Предложены пути преодоления существующих барьеров для достижения устойчивого прогресса в модернизации государственного управления.

Ключевые слова: цифровизация, государственное управление, цифровая трансформация, эффективность, правовые ограничения, кибербезопасность, инновации, публичный сектор, электронные услуги, подготовка кадров.

DIGITAL TRANSFORMATION IN PUBLIC ADMINISTRATION: CHALLENGES AND PROSPECTS**P.A. Semikopnaya, O.V. Aparina**

Moscow International University, Moscow, email: sattarova.p@mail.ru, o.aparina@mmu.ru

Abstract. Digital transformation in public administration is a process that radically changes approaches to the provision of public services and interaction with the public. The article examines the main obstacles and opportunities that arise when introducing digital technologies into the public sector. The impact of digitalization on improving the efficiency of administrative processes, improving the availability of services and the need to adapt the legal framework is considered. Special attention is paid to the analysis of risks, such as cybersecurity threats and insufficient training, as well as the prospects for creating a unified digital ecosystem. Based on the study of current trends and practical experience, it is emphasized that the successful implementation of digital initiatives requires an integrated approach, including investments in infrastructure and staff training. Ways to overcome existing barriers to achieve sustainable progress in modernizing public administration are proposed.

Keywords: digitalization, public administration, digital transformation, efficiency, legal restrictions, cybersecurity, innovation, public sector, electronic services, personnel training.

Дата поступления статьи в редакцию: 22.04.2025

Дата принятия статьи в печать: 26.05.2025

Введение

Цифровая трансформация в государственном управлении стала важным инструментом модернизации публичного сектора. При этом быстрое развитие технологий диктует необходимость перехода к новым моделям управления, которые обеспечивают оперативность, прозрачность и доступность государственных услуг. Этот процесс особенно актуален в условиях глобальной конкуренции, когда страны стремятся повысить свою устойчивость и адаптироваться к вызовам XXI века. Однако внедрение цифровых решений сопряжено с рядом трудностей, включая организационные, правовые и финансовые аспекты, что делает тему исследования крайне значимой.

М.В. Алексеева и Е.А. Филимонова считают, что развитие цифровых технологий меняет саму природу государства, вынуждая пересматривать устоявшиеся подходы к управлению [1, с. 15]. Авторы подчеркивают, что цифровизация создает как новые возможности, так и непредвиденные вызовы, требующие гибкости и инноваций. Этот тезис подтверждает актуальность анализа текущих изменений в публичной сфере.

Д.С. Гришина и др. отмечают, что внедрение цифровых решений значительно улучшает доступность услуг и укрепляет связь между государством и гражданами [2, с. 60]. Однако они указывают на необходимость решения проблем, связанных с защитой данных и обеспечением безопасности, что остается одной из ключевых преград на пути к полной цифровизации. Такой подход подчеркивает двойственную природу процесса.

А.Н. Грузилова акцентирует внимание на том, что успех цифровой трансформации зависит от разработки продуманных стратегий, устраняющих правовые и структурные ограничения [3, с. 58]. При этом на примере ряда регионов видно, что без четкого плана внедрение технологий может столкнуться с сопротивлением системы. Следовательно, комплексный подход становится определяющим фактором в достижении целей модернизации.

Цель исследования

Целью статьи является изучение вызовов и возможностей, связанных с цифровой трансформацией государственного управления, а также определение ключевых условий, способствующих эффективному внедрению цифровых технологий в публичный сектор.

Материалы исследования

Для анализа были использованы научные публикации из российских и зарубежных источников, а также официальные документы, отражающие процесс цифровизации государственного управления. Основное внимание уделено статьям, что позволило сосредоточиться на самых актуальных данных. В качестве методов применялись анализ литературы, сравнение подходов и систематизация информации. Исследование включало оценку теоретических основ цифровизации и изучение практических примеров, таких как внедрение электронных услуг в регионах России. Сравнительный анализ помог выявить общие тенденции и различия в подходах к трансформации, а систематизация данных способствовала выделению ключевых факторов успеха и препятствий.

Результаты исследования

Цифровая трансформация открывает перед государственным управлением значительные перспективы. Автоматизация процессов сокращает время на выполнение административных задач и повышает качество взаимодействия с населением. Например, электронные платформы позволяют гражданам оформлять документы дистанционно, что особенно важно в условиях ограниченной мобильности. С другой стороны, этот процесс требует значительных капиталовложений в инфраструктуру и сталкивается с проблемой неравномерного доступа к технологиям в разных регионах.

Анализ правовых норм в контексте обеспечения безопасности данных при цифровой трансформации государственного управления представляет собой задачу, требующую глубокого осмысления и всестороннего подхода. Современные технологии, проникая в сферу публичного администрирования, создают условия для повышения эффективности процессов, однако одновременно порождают новые вызовы, связанные с необходимостью адаптации законодательства к стремительно меняющимся реалиям. Одной из центральных проблем в этом процессе выступает защита информации, объем которой многократно увеличивается в условиях перехода к электронным системам.

При этом рост объема данных неизбежно сопровождается повышением уязвимости перед угрозами несанкционированного доступа, что делает разработку надежных правовых механизмов приоритетной задачей для органов власти. Кроме того, переход к цифровым платформам в государственном управлении влечет за собой значительное расширение информационных потоков, что подчеркивает важность обеспечения их безопасности. Как отмечает И.В. Понкин, внедрение аналитических систем, основанных на искусственном интеллекте, способствует повышению точности принимаемых решений, однако одновременно создает дополнительные риски для конфиденциальности информации [11, с. 127].

В Российской Федерации основным нормативным актом, регулирующим вопросы защиты информации, является Федеральный закон «О персональных данных» от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ. Этот документ устанавливает базовые принципы обработки персональных данных, определяет права субъектов и обязанности операторов, создавая тем самым правовую основу для защиты информации в условиях цифровизации. Однако стремительное развитие технологий выявляет пределы его применимости. Например, закон не содержит детальных положений, касающихся использования искусственного интеллекта и больших данных, что порождает правовую неопределенность. В условиях, когда государственные органы все чаще прибегают к автоматизированным системам для анализа информации, отсутствие

четких норм может привести к нарушению прав граждан. Таким образом, возникает необходимость дополнения законодательства специальными положениями, которые бы учитывали особенности современных технологий и обеспечивали баланс между их внедрением и сохранением конфиденциальности.

В то же время, несмотря на наличие базового регулирования, техническая реализация защитных мер нередко сталкивается с трудностями. Например, в некоторых регионах используются устаревшие системы, не соответствующие современным требованиям безопасности, что создает дополнительные уязвимости. Для устранения этих недостатков требуется не только обновление нормативной базы, но и унификация технических стандартов на всех уровнях управления. При этом цифровизация государственного управления затрагивает не только вопросы безопасности, но и проблему прозрачности. Электронные системы позволяют отслеживать выполнение задач в реальном времени, что снижает вероятность злоупотреблений и повышает подотчетность органов власти.

Все это регулируется Федеральным законом «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» от 9 февраля 2009 года № 8-ФЗ. Данный нормативный акт обязывает публиковать сведения о работе ведомств в открытом доступе, что способствует укреплению доверия со стороны общества. Однако, как показывает практика, одного лишь доступа к информации недостаточно для реализации потенциала цифровых технологий. Без интеграции с другими платформами и создания механизмов обратной связи эффективность таких решений остается ограниченной.

Следующим важным аспектом является правовое регулирование электронного документооборота, который становится неотъемлемой частью цифрового управления. В России этот процесс регулируется Федеральным законом «Об электронной подписи» от 6 апреля 2011 года № 63-ФЗ, который определяет правовой статус электронной подписи и условия ее применения. Этот закон сыграл значительную роль в развитии дистанционного взаимодействия между гражданами и государством, однако его реализация сталкивается с рядом трудностей. В частности, различия в технических стандартах между регионами и федеральными структурами создают препятствия для полноценной интеграции систем. Устранение этих барьеров требует не только совершенствования законодательства, но и внедрения единых технических требований, что позволило бы повысить эффективность электронных услуг.

Еще одной преградой выступают правовые барьеры. Н.А. Рыбин и А.П. Забайкалов считают, что для устранения этих препятствий необходима четкая дорожная карта, регулирующая внедрение технологий [12, с. 484]. Например, в некоторых регионах России устаревшие нормы замедляют переход к цифровым решениям, что требует активного участия законодателей.

Цифровая трансформация в государственном управлении представляет собой сложный и многоаспектный процесс, который существенно влияет на функционирование публичного сектора. Внедрение современных технологий позволяет оптимизировать административные процедуры, повысить доступность услуг для населения и укрепить доверие к органам власти. Вместе с тем, этот процесс сопровождается рядом трудностей, включая потребность в значительных капиталовложениях, обеспечение защиты данных и переподготовку кадров.

Одним из ключевых достоинств перехода к цифровым технологиям в государственном секторе является упрощение доступа граждан к необходимым услугам. При этом электронные платформы предоставляют возможность получать документы и справки без личного посещения учреждений, что особенно ценно для жителей отдаленных территорий или лиц с ограниченной мобильностью. Например, в России система «Госуслуги» значительно облегчила оформление паспортов, водительских удостоверений и других документов. Согласно официальным данным, в 2023 году более 70% населения хотя бы раз воспользовались цифровыми сервисами, что подчеркивает их востребованность.

Автоматизация рутинных операций также сокращает временные затраты государственных служащих, позволяя им сосредоточиться на решении более сложных задач. Это, в свою очередь, способствует повышению общей производительности органов власти. Однако модернизация с помощью цифровых технологий требует серьезных финансовых ресурсов. Поэтому государственным структурам необходимо обновлять устаревшее оборудование, внедрять современное программное обеспечение и обеспечивать стабильный доступ к интернету. Особенно остро эта проблема стоит в регионах с недостаточно развитой инфраструктурой.

Например, в некоторых сельских районах России до сих пор отсутствует высокоскоростное интернет-соединение, что затрудняет предоставление электронных услуг. Следовательно, успешное осуществление цифровых проектов зависит не только от выделения средств, но и от реализации комплексных мер по развитию технической базы. На примере Новосибирской области можно отметить, что вложения

в телекоммуникационную сеть привели к увеличению охвата цифровыми сервисами на 25% за последние три года, что подтверждает значимость инфраструктуры как решающего фактора.

С другой стороны, переход к цифровым решениям сопряжен с ростом рисков в области кибербезопасности. Увеличение объема данных, обрабатываемых в электронных системах, делает государственные структуры более уязвимыми к хакерским атакам и утечкам информации. Как отмечает И.В. Понкин, использование аналитических инструментов на основе искусственного интеллекта повышает точность управленческих решений, но одновременно создает новые угрозы [11, с. 127].

Пример Эстонии, где в 2021 году кибератака временно парализовала работу ряда государственных сервисов, демонстрирует, насколько серьезными могут быть последствия недостаточного внимания к защите данных. Это вызвало недовольство населения и временно подорвало репутацию страны, известной своими достижениями в цифровизации. Таким образом, разработка надежных механизмов безопасности становится одной из приоритетных задач для органов власти.

Для более наглядного представления различий в уровне цифровизации между регионами России ниже приведена таблица 1, основанная на данных за 2023 год. Она иллюстрирует степень проникновения электронных услуг, количество доступных сервисов и среднее время обработки запросов в различных субъектах федерации.

Таблица 1

Сравнение показателей цифровизации в регионах России (2023 г.)

Регион	Доля пользователей электронных услуг (%)	Количество доступных сервисов	Среднее время обработки запроса (дни)	Уровень доступа к интернету (%)
Москва	85	153	2	95
Санкт-Петербург	78	126	3	92
Республика Татарстан	72	113	4	88
Новосибирская область	64	92	5	79
Красноярский край	61	87	6	74
Республика Саха	52	63	7	63

Как видно из таблицы 1, регионы-лидеры, такие как Москва и Санкт-Петербург, демонстрируют высокий уровень охвата населения цифровыми сервисами и широкий спектр доступных услуг. В то же время в Республике Саха, где доступ к интернету ограничен, показатели существенно ниже. Эти различия обусловлены неравномерным распределением ресурсов и уровнем технического развития. Для сокращения такого разрыва требуется целенаправленная поддержка отстающих субъектов, включая финансирование и внедрение современных технологий.

Вместе с тем, цифровизация оказывает влияние на прозрачность работы государственных органов. При этом электронные системы позволяют отслеживать выполнение задач в реальном времени, что снижает вероятность коррупционных действий и повышает подотчетность чиновников. Например, внедрение платформы «Открытый бюджет» в ряде регионов России дало гражданам возможность следить за расходованием государственных средств, что укрепило их доверие к власти. Однако, как подчеркивает Р.О. Малышева, для эффективной работы подобных систем необходима их интеграция с другими цифровыми платформами и создание механизмов обратной связи [7, с. 1962]. Без этого потенциал таких решений остается не полностью реализованным.

Переход к цифровым технологиям также затрагивает структуру занятости в государственном секторе, а автоматизация рутинных процессов может привести к сокращению числа сотрудников, занятых в традиционных административных функциях. Это требует разработки программ переобучения и переквалификации кадров. В то же время на примере Ростовской области видно, что инвестиции в образовательные курсы для госслужащих позволили сократить время адаптации персонала к новым платформам на 40%, что свидетельствует о важности подготовки кадров. Такой подход помогает минимизировать социальные риски и обеспечить плавный переход к новой модели управления.

Перспективы развития цифрового государственного управления во многом связаны с созданием единой экосистемы, объединяющей различные сервисы. По мнению В.М. Иванова, такой подход способен повысить эффективность взаимодействия между уровнями власти и улучшить качество услуг [4, с. 286]. При этом опыт Сингапура, где платформа «Smart Nation» интегрировала транспортные, медицинские и образовательные сервисы, подтверждает, что комплексные решения

значительно упрощают жизнь граждан. В России первые шаги в этом направлении уже предпринимаются, однако для достижения аналогичных результатов требуется дальнейшая работа по стандартизации и интеграции систем.

Еще одним важным направлением является использование технологий искусственного интеллекта и анализа больших данных. Эти инструменты позволяют обрабатывать значительные объемы информации и принимать обоснованные решения. Например, в Китае система «Социальный кредит» использует алгоритмы для оценки поведения граждан и организаций, что, по утверждению властей, способствует укреплению общественной дисциплины. Однако такой подход вызывает вопросы о конфиденциальности и рисках злоупотребления властью. Следовательно, внедрение подобных технологий требует строгого правового регулирования и общественного контроля, чтобы избежать негативных последствий.

Для сравнения успехов цифровизации на международном уровне ниже представлена таблица, отражающая данные по индексу развития электронного правительства (EGDI) за 2023 год. Этот показатель учитывает уровень цифровых услуг, состояние инфраструктуры и квалификацию кадров.

Таблица 2

Международный рейтинг цифровизации государственного управления (2023 г.)

Страна	Индекс EGDI	Место в рейтинге	Уровень цифровых услуг	Качество инфраструктуры	Квалификация кадров
Дания	0,97	1	Высокий	Высокий	Высокий
Южная Корея	0,95	2	Высокий	Высокий	Высокий
Эстония	0,94	3	Высокий	Высокий	Высокий
Великобритания	0,92	4	Высокий	Высокий	Высокий
Россия	0,82	33	Средний	Средний	Высокий
Индия	0,70	59	Средний	Низкий	Средний

Данные таблицы 2 показывают, что страны-лидеры, такие как Дания и Южная Корея, достигли высокого уровня развития всех компонентов цифрового управления. Россия, занимая 33-е место, демонстрирует средние показатели по качеству услуг и инфраструктуры, но высокий уровень квалификации кадров создает потенциал для дальнейшего прогресса. Это подчеркивает необходимость усиления усилий по модернизации технической базы и улучшению сервисов.

Кроме того, цифровизация способствует изменению структуры взаимодействия между государством и обществом, а электронные платформы открывают новые возможности для участия граждан в управлении, например, через онлайн-голосования или подачу предложений. В то же время, недостаточная цифровая грамотность части населения может стать препятствием для полноценного использования этих возможностей. Для решения этой проблемы требуется проведение образовательных кампаний и обеспечение доступности технологий для всех слоев общества.

При этом цифровая трансформация открывает широкие перспективы для совершенствования государственного управления. Повышение эффективности, прозрачности и доступности услуг становится достижимой целью при условии комплексного подхода к решению существующих проблем, а модернизация инфраструктуры, укрепление кибербезопасности и развитие человеческого капитала являются ключевыми направлениями, которые определяют успех этого процесса. Опыт передовых стран демонстрирует, что сочетание инвестиций в технологии с вниманием к социальным аспектам позволяет достичь устойчивых результатов. В российских условиях особое значение приобретает устранение регионального неравенства и создание условий для интеграции современных решений, что в долгосрочной перспективе способно вывести государственное управление на качественно новый уровень.

Выводы

Цифровая трансформация в государственном управлении представляет собой сложный процесс, сочетающий значительный потенциал и серьезные трудности. Она позволяет улучшить качество услуг, повысить прозрачность и сократить бюрократические издержки. Однако успех зависит от решения таких проблем, как защита данных, устранение правовых барьеров и развитие компетенций персонала. Для реализации потенциала цифровизации необходимы инвестиции в технологии и обучение кадров, а также создание гибкой нормативной базы. Только при таком подходе государство сможет адаптироваться к современным вызовам и обеспечить устойчивое развитие публичного сектора.

Литература

1. Алексеева М.В., Филимонова Е.А. Особенности трансформации государства в условиях развития цифровых технологий // Правовой порядок и правовые ценности. 2024. Т. 2. № 2. С. 14-21.
2. Гришина Д.С., Пашутко Д.С., Супрун А.Ю., Хачикян Р.А. Цифровизация государственного управления: преимущества и вызовы // Интегративные тенденции в медицине и образовании. 2024. Т. 2. С. 58-67.
3. Грузилова А.Н. Актуальные проблемы цифровой трансформации системы государственного и муниципального управления // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. 2024. № 1. С. 57-61.
4. Иванов В.М. О вопросе применения платформенного подхода в цифровизации государственного управления // Актуальные вопросы современной экономики. 2024. № 5. С. 285-289.
5. Изотов И.С., Завьялов А.С., Хоменко Е.Б. Современные тенденции и направления цифровой трансформации публичного управления в Российской Федерации // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2024. Т. 34. № 4. С. 614-620.
6. Кондрашов С.В., Кызлаков К.А., Андриевских М.В. Развитие публичного менеджмента в системе цифровой трансформации государственного управления // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. № 4. С. 18-21.
7. Малышева Р.О., Русакова Д.А. Цифровая трансформация государственного управления и проблемы его административно-правового регулирования в условиях цифровизации // Научный аспект. 2024. Т. 16. № 1. С. 1960-1967.
8. Мичурин Н.С. Цифровая трансформация государственного управления: определение, процессы и показатели эффективности // Научный аспект. 2024. Т. 18. № 5. С. 2504-2512.
9. Мусаева Б.М., Платошкина С.Ю., Макаров М.В. Государственное управление в условиях цифровой трансформации // Деловой вестник предпринимателя. 2024. № 1 (15). С. 67-72.
10. Павленкова В.А., Николаева А.А. Роль и значение инновационных и цифровых технологий на государственной службе // Бюллетень науки и практики. 2024. Т. 10. № 6. С. 495-499.
11. Понкин И.В. Дискреционные решения в государственном управлении на основе машинной аналитики: проблемы и риски // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 2024. № 5 (117). С. 125-133.
12. Рыбин Н.А., Забайкалов А.П. Развитие цифровых технологий (цифровизация общества). Дорожная карта преодоления правовых ограничений внедрения цифровых технологий // Образование и право. 2024. № 2. С. 483-486.
13. Сорокопуд М.С. Цифровая трансформация отечественного государственного управления: основания и перспективы // Вестник Белгородского юридического института МВД России имени И.Д. Путилина. 2024. № 1. С. 18-24.
14. Уразова А.И., Гарифуллина А.Ф., Иликеева Ю.А. Российское государство в условиях цифровой трансформации // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 3 (177). С. 145-149.