

# Эффективность государственного управления в цифровой среде

Игнатъева О.Н., Иликеева Ю.А., Сизоненко Р.В.

Актуальность темы исследования определяется тем, что эффективность государственного управления в цифровой среде становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности национальных экономик и устойчивости непосредственно государственных систем. В условиях геополитического противостояния и роста социального давления успешно интегрируемые цифровые технологии в управленческие процессы, получают значительные преимущества в виде повышения качества государственных услуг, снижения административных издержек и усиления доверия граждан к институтам власти. Объект исследования – цифровая экономика. Предмет исследования – государственное управление. Целью данного исследования является теоретический анализ эффективности государственного управления в цифровой среде, выявление ключевых факторов, влияющих на успешность внедрения цифровых технологий, и разработка рекомендаций по совершенствованию управленческих практик в условиях цифровой трансформации. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: рассмотреть теоретические основы государственного управления в цифровой среде; проанализировать международный опыт цифровизации государственного управления; выявить основные проблемы и ограничения, возникающие при внедрении цифровых технологий; предложить инструменты повышения эффективности государственного управления в цифровой среде. Методологическую основу исследования составляют системный подход, методы сравнительного анализа, структурно-функционального анализа, экспертных оценок и моделирования, так как использование данных методов позволяет получить комплексное представление о механизмах функционирования государственного управления в цифровой среде и выработать научно обоснованные рекомендации по его совершенствованию.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Игнатъева О.Н., Иликеева Ю.А., Сизоненко Р.В. Эффективность государственного управления в цифровой среде // Дискуссия. – 2025. – № 9(142). – С. 194–199.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Электронное правительство, цифровое правительство, государственный контроль, государственное регулирование, цифровая экономика.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-194-199

# Efficiency of public administration in the digital environment

**Ignatieva O.N., Ilikeeva Yu.A., Sizonenko R.V.**

The relevance of the research topic is determined by the fact that the effectiveness of public administration in the digital environment is becoming one of the key factors of competitiveness of national economies and sustainability of state systems. In the conditions of geopolitical confrontation and growing social pressure, successfully integrated digital technologies in management processes, receive significant benefits in the form of improving the quality of public services, reducing administrative costs and increasing citizens' trust in government institutions. The object of the study is the digital economy. The subject of the study is public administration. The purpose of this study is to theoretically analyze the effectiveness of public administration in the digital environment, to identify the key factors affecting the success of the implementation of digital technologies, and to develop recommendations for improving management practices in the context of digital transformation. In order to achieve the goal, it is necessary to solve the following tasks: to consider the theoretical foundations of public administration in the digital environment; to analyze the international experience of digitalization of public administration; to identify the main problems and limitations arising in the implementation of digital technologies; to propose tools to improve the effectiveness of public administration in the digital environment. The methodological basis of the study is a systematic approach, methods of comparative analysis, structural and functional analysis, expert assessments and modeling, as the use of these methods allows us to obtain a comprehensive understanding of the mechanisms of functioning of public administration in the digital environment and to develop scientifically sound recommendations for its improvement.

#### FOR CITATION

Ignatieva O.N., Ilikeeva Yu.A., Sizonenko R.V. Efficiency of public administration in the digital environment. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 194–199.

#### APA

#### KEYWORDS

*E-government, digital government, state control, state regulation, digital economy.*

## ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития государственных функций управления характеризуется активной трансформацией социальных, экономических и политических систем управления под влиянием цифровых технологий. Цифровизация, выступая как глобальный тренд общественного и экономического развития, оказывает существенное воздействие на все сферы общественной жизни, включая государственное управление. В условиях растущей сложности управленческих задач, вызванных динамикой информационных потоков, повышением требований граждан к качеству предоставления государственных услуг и необходимостью оперативного реагирования на вызовы современности, традиционные механизмы управления демонстрируют ограниченную эффективность, что определяет необходимость изучения феномена государственного управления в цифровой среде как ключевого фактора устойчивого развития общества. Цифровая среда представляет собой динамическую экосистему, включающую информационно-коммуникационные технологии (ИКТ), большие данные, искусственный интеллект, блокчейн и другие инновационные решения, которые формируют новые парадигмы взаимодействия государства, бизнеса и граждан. В контексте государственного управления цифровизация открывает уникальные возможности для оптимизации процессов принятия решений, повышения прозрачности и подотчетности органов власти, а также обеспечения инклюзивности и участия граждан в формировании государственной политики. Одновременно с этим возникают системные риски, связанные с обеспечением кибербезопасности, защитой персональных данных, преодолением цифрового неравенства и адаптацией кадрового потенциала государственных служащих к новым условиям работы. Проблематика исследования связана с тем, что, несмотря на значительный объем научных работ, посвященных цифровизации государственного управления, остаются недостаточно изученными вопросы оценки эффективности внедрения цифровых технологий, анализа баланса между инновациями и сохранением традиционных ценностей управления, а также разработки универсальных методологических подходов к управлению в цифровой среде. Это создает потребность в комплексном исследовании, направленном на выявление факторов, определяющих успешность трансформации государственного управления в эпоху цифровизации.

Исследование эффективности государственного управления в цифровой среде представляет собой актуальную научную задачу, решение которой способствует формированию теоретической базы для дальнейшего изучения данной проблематики, а также практической реализации мер по повышению качества государственного управления в условиях цифровой трансформации общества. Научная гипотеза исследования состоит в том, что успешная трансформация государственного управления в цифровую эпоху зависит не только от технологической готовности институтов власти, но и от уровня подготовки человеческого капитала, развития правовой базы, степени доверия граждан к цифровым сервисам.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Цифровая трансформация государственного управления приобретает особую значимость среди политических факторов внешней среды, оказывающих существенное влияние на процессы внедрения цифровых технологий: «...для эффективного развития процессов цифровой трансформации государственного управления необходимо совершенствовать законодательство в сфере цифровизации органов власти» [1, с. 127]. Очевидна насущная необходимость создания правовой базы, которая будет способствовать не только легитимности цифровых решений, но и их практической реализации в рамках государственного управления. Совершенствование законодательства должно охватывать как вопросы регулирования использования цифровых технологий, так и обеспечения защиты персональных данных, прозрачности процессов и ответственности за нарушения. Как отмечается в научной литературе: «...главной задачей государства становится обеспечение надежности цифровых решений, которое напрямую определяет степень кибербезопасности, а значит, защищенности всех участников цифровых коммуникаций, что укрепляет доверие общества к цифровой трансформации государственного управления» [2, с. 31]. Надежность и безопасность цифровых решений становятся ключевыми факторами, влияющими на успешность внедрения технологий, так как без обеспечения высокого уровня кибербезопасности невозможно достичь доверия граждан к новым форматам взаимодействия с государственными органами. Следует учитывать, что пути достижения цифровой зрелости государственного управления могут быть различными: «...два альтернативных пути цифровизации – трансформация и эволюция, объединяет единая цель – цифровая

зрелость субъекта государственного управления, реализующего государственную политику» [3, с. 149]. Трансформационный подход предполагает радикальные изменения в структуре и функциях органов власти, тогда как эволюционный путь связан с постепенным внедрением цифровых технологий на основе уже существующих процессов. Независимо от выбранного пути, конечная цель заключается в достижении цифровой зрелости, которая позволяет государственным органам эффективно использовать технологии для решения социально-экономических задач. Несмотря на потенциал новых цифровых технологий, их использование в государственном управлении сталкивается с рядом ограничений: «...новые цифровые технологии в нашем случае не помогают решению социально-экономических проблем как проблем государственного управления (не потому, что не могут, а потому, что их не используют в прогнозном, стратегическом управлении)» [4, с. 250], что указывает на необходимость более активного применения технологий для анализа данных, прогнозирования трендов и разработки стратегических решений. Отсутствие системного подхода к использованию цифровых инструментов снижает их эффективность и ограничивает возможности государственного управления в достижении целей устойчивого развития. В рамках данного исследования были проанализированы ключевые аспекты, связанные с внедрением цифровых технологий в государственное управление, а также определены факторы, влияющие на повышение его эффективности. Результаты исследования подтверждают гипотезу о том, что успешная трансформация государственного управления в цифровую эпоху зависит не только от технологической готовности институтов власти, но и от уровня подготовки человеческого капитала, правовой базы, степени доверия граждан к цифровым сервисам и других системных факторов.

Одним из наиболее заметных достижений в области государственного управления является создание единых цифровых порталов, предоставляющих гражданам доступ к государственным услугам через интернет, прежде всего, это портал Госуслуги. Использование искусственного интеллекта (ИИ) и больших данных (Big Data) позволяет улучшить качество прогнозирования, анализа и планирования. Например, в США системы машинного обучения применяются для анализа социальных данных с целью выявления рисков бедности или безработицы, в России ИИ используется для автоматизации налогового

администрирования и мониторинга экономической активности.

Цифровизация способствует устранению бюрократических барьеров и повышению скорости обмена информацией между различными уровнями власти – в странах Европейского Союза и России внедрение единой системы электронного документооборота значительно сократило время на согласование документов между министерствами и ведомствами. С увеличением объема цифровых данных возникает необходимость в обеспечении их безопасности, так исследования показывают, что страны с высоким уровнем цифровизации (например, Финляндия, Норвегия) уделяют особое внимание разработке стратегий кибербезопасности и внедрению стандартов защиты данных (например, GDPR в ЕС) [5], [6]. Современные технологии позволяют гражданам участвовать в принятии решений через онлайн-голосования, форумы и платформы обратной связи, например, в Бразилии была внедрена система Participatory Budgeting, позволяющая гражданам напрямую влиять на распределение бюджетных средств.

Страны с развитыми цифровыми платформами демонстрируют значительное улучшение качества услуг, так по данным Всемирного банка, уровень удовлетворенности граждан в Эстонии достигает 90%, что связано с удобством использования системы e-Estonia, в России доля пользователей портала Госуслуги увеличилась с 20% в 2015 году до 80% в 2024 году, что свидетельствует о росте доверия к цифровым сервисам (90 процентов)<sup>1</sup>. Цифровизация позволяет сократить затраты на содержание государственного аппарата. В Индии внедрение системы Aadhaar позволило сэкономить более \$11 млрд за счет устранения мошенничества при выплате социальных пособий, в России автоматизация налогового администрирования привела к снижению количества проверок бизнеса на 30%<sup>2</sup>.

Цифровые технологии обеспечивают открытый доступ к информации о деятельности органов власти, в России внедрение единого реестра госзакупок повысило прозрачность процессов закупок и снизило коррупционные риски. Исследования показывают, что цифровые платформы

1 Уровень удовлетворенности граждан качеством госуслуг превысил 90%. – МЭР. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.economy.gov.ru/material/news/uroven\\_udovletvorennosti\\_grazhdan\\_kachestvom\\_gosuslug\\_prevysil\\_90\\_mer.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/uroven_udovletvorennosti_grazhdan_kachestvom_gosuslug_prevysil_90_mer.html)

2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/industries/news/67f6994b9a79476a0fd788c3?ysclid=ma9b3o8o-ud916707665>



способствуют повышению уровня гражданской активности, использование ИИ и Big Data позволяет принимать более обоснованные решения, например, в Сингапуре система Smart Nation использует данные с камер видеонаблюдения для анализа дорожного движения и предотвращения пробок.

Несмотря на значительные успехи авторы выявили ряд проблем, препятствующих полному переходу к цифровому государственному управлению:

1. Не все граждане имеют равный доступ к цифровым сервисам, так в развивающихся странах уровень проникновения интернета составляет менее 50%, что создает барьеры для использования цифровых услуг, а в России проблема цифрового неравенства особенно актуальна для сельских территорий, где доступ к высокоскоростному интернету ограничен.

2. Многие государственные служащие не обладают необходимыми навыками для работы с современными технологиями, по данным Международной организации труда, около 60% чиновников в странах Африки и Азии испытывают трудности при использовании цифровых платформ [7].

3. Отсутствие четкой правовой базы для регулирования использования цифровых технологий создает правовые коллизии, когда в некоторых странах использование данных о гражданах для анализа социальных рисков вызывает споры о нарушении конфиденциальности.

4. Увеличение объема цифровых данных делает государственные системы уязвимыми для кибератак.

5. Часто сотрудники государственных учреждений сопротивляются внедрению новых технологий из-за страха потерять рабочие места или из-за недостатка понимания преимуществ цифровизации [8].

Рекомендации по повышению эффективности цифровизации государственного управления можно выделить следующие:

1. Необходимо развивать инфраструктуру для обеспечения доступа к интернету в удаленных регионах, что может быть достигнуто за счет государственных программ поддержки и сотрудничества с частным сектором.

2. Требуется внедрение программ обучения для государственных служащих, направленных на развитие цифровых навыков, например, можно использовать модели, успешно применяемые в Сингапуре, где государственные служащие проходят обязательное обучение работе с новыми технологиями.

3. Необходимо разработать комплексную правовую базу, регулирующую использование цифровых технологий в государственном управлении, включая вопросы защиты данных, ответственности за киберпреступления и этические аспекты применения ИИ.

4. Рекомендуется создание специализированных центров кибербезопасности, которые будут заниматься мониторингом и предотвращением киберугроз.

5. Для повышения доверия к цифровым сервисам необходимо обеспечить прозрачность их работы и защиту персональных данных, можно внедрить систему рейтингов, оценивающих надежность цифровых платформ.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование показывает, что цифровизация государственного управления имеет значительный потенциал для повышения его эффективности, но для достижения максимальных результатов необходимо учитывать как технологические, так и социальные аспекты трансформации. Успешный опыт стран-лидеров в области цифровизации демонстрирует, что ключевыми факторами успеха являются комплексный подход к внедрению технологий, учет потребностей граждан и обеспечение безопасности данных. Эффективность государственного управления в цифровой среде во многом зависит от способности государства адаптироваться к новым условиям, интегрировать инновационные технологии в управленческие процессы и обеспечивать участие всех заинтересованных сторон в процессе трансформации. Реализация предложенных рекомендаций позволит не только повысить качество государственного управления, но и укрепить доверие граждан к институтам власти, что является важнейшим условием устойчивого развития общества в условиях цифровой эпохи.

## Список литературы

1. Куракова, Ч. М. Pest-анализ цифровой трансформации государственного управления / Ч. М. Куракова, Н. А. Сафиуллин // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2021. – Т. 16. – № 1(61). – С. 125-129. – DOI 10.12737/2073-0462-2021-125-129. – EDN GOXDKA.
2. Холоденко, Ю. А. Цифровая трансформация государственного управления: возможности и риски / Ю. А. Холоденко // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. – 2022. – Т. 28. – № 3. – С. 28-53. – DOI 10.24290/1029-3736-2022-28-3-43-78. – EDN TLNZWL.

3. Назаренко, Т. С. Цифровая трансформация государственного управления как стратегическое общественное благо / Т. С. Назаренко, И. В. Новикова // Стратегирование: теория и практика. – 2023. – Т. 3. – № 2(8). – С. 140-157. – DOI 10.21603/2782-2435-2023-3-2-140-157. – EDN ZZOSNH.
4. Шаулова, Т. В. Цифровизация и эффективность государственного управления / Т. В. Шаулова // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. – 2019. – Т. 10. – № 2(39). – С. 243-252. – EDN KEIDSD.
5. Амоо, О. О. и др. Влияние GDPR на кибербезопасность: обзор, посвященный практике США и Европы // Международный научный журнал и исследовательский архив. – 2024. – Т. 11. – № 1. – С. 1338-1347.
6. Салминен, М., Хоссейн, К. Цифровизация и аспекты безопасности человека в сфере кибербезопасности: оценка для европейского Крайнего Севера // Polar Record. – 2018. – Т. 54. – № 2. – С. 108-118.
7. Цветкова, Н. Н. Цифровые технологии в странах Азии и Африки / Н. Н. Цветкова // Азия и Африка сегодня. – 2018. – № 9(734). – С. 25-32. – DOI 10.31857/S032150750000688-8. – EDN YLBFCX.
8. Лесик, А. Н. Цифровая трансформация предприятий: основные направления исследований в менеджменте / А. Н. Лесик // Human Progress. – 2024. – Т. 10, № 2. – С. 12. – DOI 10.34709/IM.1102.12. – EDN NNBCBQ.

## References

1. Kurakova, Ch. M. Pest-analysis of the digital transformation of public administration / Ch. M. Kurakova, N. A. Safiullin // Bulletin of Kazan State Agrarian University. – 2021. – Vol. 16. – № 1(61). – Pp. 125-129. – DOI 10.12737/2073-0462-2021-125-129. – EDN GOXDKA.
2. Kholodenko, Yu. A. Digital transformation of public administration: opportunities and risks / Yu. A. Kholodenko // Bulletin of the Moscow University. Series 18. Sociology and Political Science. – 2022. – Vol. 28. – № 3. – Pp. 28-53. – DOI 10.24290/1029-3736-2022-28-3-43-78. – EDN TLNZWL.
3. Nazarenko, T. S. Digital transformation of public administration as a strategic public good / T. S. Nazarenko, I. V. Novikova // Strategizing: theory and practice. – 2023. – Vol. 3. – № 2(8). – Pp. 140-157. – DOI 10.21603/2782-2435-2023-3-2-140-157. – EDN ZZOSNH.
4. Shaulova, T. V. Digitalization and efficiency of public administration / T. V. Shaulova // Scientific papers of the North-Western Institute of Management of the Russian Academy of Sciences. – 2019. – Vol. 10. – № 2(39). – Pp. 243-252. – EDN KEIDSD.
5. Amoo, O. O., and others. The impact of GDPR on cybersecurity: a review of the practice of the USA and Europe // International Scientific Journal and Research Archive. – 2024. – Vol. 11. – № 1. – Pp. 1338-1347.
6. Salminen, M., Hossein, K. Digitalization and human security aspects in the field of cybersecurity: an assessment for the European Far North // Polar Record. – 2018. – Vol. 54. – № 2. – Pp. 108-118.
7. Tsvetkova, N. N. Digital technologies in Asia and Africa / N. N. Tsvetkova // Asia and Africa today. – 2018. – № 9(734). – Pp. 25-32. – DOI 10.31857/S032150750000688-8. – EDN YLBFCX.
8. Lesik, A. N. Digital Transformation of Enterprises: Main Research Directions in Management / A. N. Lesik // Human Progress. – 2024. – Vol. 10, No. 2. – P. 12. – DOI 10.34709/IM.1102.12. – EDN NNBCBQ.

## Информация об авторах

**Игнатъева О.Н.**, кандидат социологических наук, доцент кафедры государственного управления Института истории и государственного управления Уфимского университета науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

**Иликеева Ю.А.**, кандидат исторических наук, доцент кафедры истории России, историографии и источниковедения Института истории и государственного управления Уфимского университета науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

**Сизоненко Р.В.**, ассистент кафедры государственного управления Института истории и государственного управления Уфимского университета науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

© Игнатъева О.Н., Иликеева Ю.А., Сизоненко Р.В., 2025.

## Information about the authors

**Ignatieva O.N.**, Ph.D. in Sociology, Associate Professor of the Department of Public Administration, Institute of History and Public Administration, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

**Ilikeeva Yu.A.**, Ph.D. in Historical Sciences, Associate Professor of the Department of Russian History, Historiography and Source Studies at the Institute of History and Public Administration of the Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

**Sizonenko R.V.**, assistant at the Department of Public Administration, Institute of History and Public Administration, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

© Ignatieva O.N., Ilikeeva Yu.A., Sizonenko R.V., 2025.