

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Денис Олегович Гулюкин

Автономная некоммерческая организация высшего образования «Московский университет «Синергия», 129090, Российская Федерация, г. Москва, Ленинградский проспект, д.80, корп. Г, ORCID: 0009-0004-9832-4800, e-mail: denigull@yandex.ru

Аннотация. Введение. В условиях глобальных вызовов, роста ожиданий граждан и стремительного технологического развития, цифровая трансформация становится не просто инструментом, а ключевым стратегическим фактором повышения эффективности и конкурентоспособности государственного управления в Российской Федерации. Целью статьи является всестороннее исследование механизмов цифровой трансформации государственного управления на региональном уровне, выявление системных барьеров, препятствующих её эффективной реализации, и разработка перспективных направлений их совершенствования. Автором проведён анализ теоретических основ цифровизации, прослеживающий эволюцию концепций от первоначальной модели «электронного правительства», сфокусированной на переводе услуг в онлайн, к более сложной парадигме «цифрового правительства». В рамках исследования рассмотрены социотехническая теория, акцентирующая внимание на взаимосвязи технологических инноваций и организационной среды, а также модель «правительство как платформа», предполагающая создание интегрированных экосистем.

Методы. Исследование базируется на анализе теоретических концепций, обобщении данных о текущем состоянии цифровизации регионов и выявлении системных проблем.

Результаты. Исследование текущего состояния цифровизации в регионах России выявило картину значительной неоднородности и многофакторности развития, что порождает серьёзный «цифровой разрыв». Ключевыми системными проблемами определены: недостаточная стандартизация IT-систем, приводящая к фрагментации и несовместимости решений; острый дефицит квалифицированных кадров; несовершенство законодательной базы, не успевающей за темпами технологических изменений; а также цифровое неравенство, усугубляющее социально-экономические диспропорции территорий.

Обсуждение. В качестве перспективных направлений совершенствования предложены три взаимосвязанных вектора: внедрение платформенного подхода для обеспечения бесшовной интеграции данных и сервисов; развитие концепции «умных регионов» для интеллектуального управления городской средой и ресурсами; и переход к клиентоцентричной модели, которая ставит во главу угла потребности и опыт граждан при предоставлении государственных услуг. Реализация предложенных мер позволит повысить эффективность и прозрачность государственного управления, а также создать прочные условия для устойчивого социально-экономического развития регионов.

Ключевые слова: цифровая трансформация, государственное управление, региональное развитие, цифровое правительство, цифровое неравенство, платформенный подход, клиентоцентричность, умные регионы, государственные услуги.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Гулюкин Д.О. Совершенствование механизмов цифровой трансформации государственного управления на региональном уровне: проблемы и перспективы. Государственное управление и право. 2026. № 1(09). С. 53-60. EDN: HFJYBA



IMPROVING MECHANISMS FOR DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AT THE REGIONAL LEVEL: PROBLEMS AND PROSPECTS

Denis O. Gulyukin

Autonomous non-profit organization of higher education "Moscow University "Synergy", 129090, Russian Federation, Moscow, Leningradsky av., 80, build. G, ORCID: 0009-0004-9832-4800, e-mail: denigull@yandex.ru

Annotation. Introduction. In the context of global challenges, rising citizen expectations, and rapid technological development, digital transformation is becoming not just a tool but a key strategic factor in improving the efficiency and competitiveness of public administration in the Russian Federation. The aim of this article is a comprehensive study of the mechanisms for digital transformation of public administration at the regional level, identification of systemic barriers hindering its effective implementation, and development of promising directions for their improvement. The author analyzes the theoretical foundations of digitalization, tracing the evolution of concepts from the initial e-government model focused on moving services online to the more complex digital government paradigm. The study examines socio-technical theory, which emphasizes the relationship between technological innovations and the organizational environment, as well as the government-as-a-platform model, which involves the creation of integrated ecosystems.

Methods. The research is based on an analysis of theoretical concepts, a synthesis of data on the current state of regional digitalization, and the identification of systemic problems.

Results. A study of the current state of digitalization in Russian regions reveals a picture of significant heterogeneity and multi-factor development, which creates a serious digital divide. Key systemic problems are identified as: insufficient standardization of IT systems, leading to fragmentation and incompatibility of solutions; an acute shortage of qualified personnel; imperfections in the legal framework that fail to keep pace with technological changes; and digital inequality, which exacerbates socio-economic disparities across territories.

Discussion. Three interconnected vectors are proposed as promising areas for improvement: the implementation of a platform approach to ensure seamless integration of data and services; the development of the smart regions concept for intelligent management of the urban environment and resources; and a transition to a citizen-centric model that prioritizes the needs and experience of citizens in the provision of public services. The implementation of the proposed measures will improve the efficiency and transparency of public administration and create a solid foundation for sustainable socio-economic development of the regions.

Keywords: digital transformation, public administration, regional development, digital government, digital divide, platform approach, citizen-centricity, smart regions, public services.

Financing information: this study was carried out without external funding.

For citation: Gulyukin, D.O. (2026). Improving mechanisms for digital transformation of public administration at the regional level: problems and prospects. Public administration and law. 1(09). 53-60. EDN: HFJYBA

Введение

В условиях глобальных вызовов и стремительного развития технологий цифровая трансформация становится ключевым фактором повышения эффективности государственного управления. В Российской Федерации этот процесс возведён в ранг национальных целей развития до 2036 года, что подчёркивает его стратегическую важность для обеспечения конкурентоспособности страны и улучшения качества жизни граждан [1]. Цифровую трансформацию следует понимать не просто как внедрение современных технологий, а как фундаментальное изменение подходов к управлению, направленное на повышение его результативности в интересах общества [2; 3].

Особую значимость эти процессы приобретают на региональном уровне, где происходит непосредственное взаимодействие власти с гражданами и бизнесом. Эффективное использование цифровых инструментов способствует росту конкурентоспособности регионов и позволяет полнее раскрыть их социально-экономический потенциал. Однако на практике регионы сталкиваются с серьёзными вызовами, такими как технологическая и кадровая обеспеченность, нормативно-правовые барьеры и отсутствие единых стратегических подходов.

Цель исследования

Целью статьи является исследование механизмов цифровой трансформации государственного управления на региональном уровне, выявление системных барьеров и разработка перспективных направлений их совершенствования для повышения эффективности и прозрачности государственного управления.

Методы исследования

Методологическую основу исследования составляют системный и комплексный подходы к анализу процессов цифровой трансформации государственного управления на региональном уровне. В работе использовались общенаучные методы исследования: анализ и синтез, индукция и дедукция, сравнение и обобщение. Для анализа теоретических основ применялся метод контент-анализа научной литературы, позволивший выявить эволюцию концепций цифровизации государственного управления от модели электронного правительства к цифровому правительству. Использовался метод сравнительного анализа для сопоставления различных теоретических моделей и подходов к цифровой трансформации. При исследовании текущего состояния цифровизации в регионах России применялся метод статистического анализа данных рейтингов цифровой трансформации субъектов Российской Федерации. Для выявления факторов, влияющих на уровень цифрового развития ре-



гионов, использовался факторный анализ. Выявление проблем и барьеров цифровой трансформации осуществлялось с применением метода SWOT-анализа, позволяющего систематизировать сильные и слабые стороны, возможности и угрозы процесса цифровизации государственного управления. Для разработки рекомендаций по совершенствованию механизмов цифровой трансформации применялся метод экспертных оценок и анализ лучших практик внедрения цифровых решений в государственном секторе. Использовался процессный подход для структурирования этапов внедрения ИТ-механизмов.

Эмпирическую базу исследования составили официальные документы и статистические данные Правительства Российской Федерации, аналитические материалы Аналитического центра при Правительстве РФ, данные рейтингов руководителей цифровой трансформации регионов, а также результаты научных исследований отечественных и зарубежных авторов в области цифровизации государственного управления.

Результаты исследования и их обсуждение

Теоретическое осмысление цифровой трансформации государственного управления представляет собой многогранную область, охватывающую эволюцию концепций от простой автоматизации к комплексным социотехническим изменениям [4].

В основе понятийного аппарата лежит разграничение ключевых понятий: оцифровки (digitization), то есть перевода информации в цифровой формат; цифровизации (digitalization), представляющей собой реинжиниринг и оптимизацию процессов с использованием цифровых технологий; и, наконец, цифровой трансформации (digital transformation), которая является «зонтичным» термином и подразумевает коренные организационные и культурные изменения, направленные на создание новых моделей управления и предоставления услуг [5].

Изначально теоретической рамкой служила концепция «электронного правительства» (e-government), сфокусированная на переводе государственных услуг в онлайн-формат для повышения их доступности и эффективности [6]. Однако со временем стало очевидно, что технологическое развитие опережает качество управления, что привело к необходимости пересмотра подходов.

Современные исследования указывают на несоответствие устаревших показателей, ориентированных на e-government, и целей подлинной цифровой трансформации [8]. Это привело к формированию концепции «цифрового правительства» (digital government), которая предполагает фундаментальное изменение стратегии управления, ставя во главу угла принципы клиентоцентричности, управления на основе данных (data-driven policy) и «правительства как платформы» (Government-as-a-Platform) [7].

В рамках этого нового подхода выделяется несколько ключевых теоретических моделей. Во-первых, новая теория государственного управления (New Public Management): хотя эта модель предшествовала цифровой эпохе, её акцент на эффективности, рыночных механизмах и ориентации на клиента послужил идеологической основой для многих инициатив по цифровизации.

Во-вторых, социотехническая теория рассматривает цифровую трансформацию не просто как технологическое обновление, а как сложный процесс взаимодействия между технологиями и социальной средой организации. Успех трансформации зависит от гармониза-

ции технологических инноваций с институциональными, культурными и политическими барьерами.

В-третьих, модель «правительство как платформа» (Government-as-a-Platform) предполагает создание единой цифровой экосистемы, которая позволяет различным государственным и частным акторам разрабатывать и предоставлять услуги. Ключевую роль в этой модели играют большие данные (Big Data), которые обеспечивают основу для принятия решений и создания инновационных сервисов [9].

Анализ текущего состояния цифровизации в регионах России, проведённый Короблёвой А.А. и Зайцевой И.А., выявляет картину значительной неоднородности и многофакторности. Существует заметный разрыв в уровнях цифрового развития между субъектами федерации, что усугубляется их социально-экономическим неравенством [10].

Несмотря на то, что к 2025 году цифровая трансформация в большинстве регионов вошла в стадию зрелости с точки зрения базовой инфраструктуры, ключевым полем для конкуренции становятся качество и эффективность внедряемых решений [11]. Традиционно ведущие позиции в рейтингах цифровизации занимают Москва и Санкт-Петербург, что объясняется высокой концентрацией ресурсов и ИТ-бизнеса.

Исследования показывают, что существует множество методик для оценки уровня цифровизации, что отражает сложность самого явления. Исследователи предлагают различные подходы, основанные на построении интегральных индексов, которые учитывают такие блоки, как цифровая мобильность, цифровое равенство, цифровая экономика и цифровое взаимодействие [10].

Цифровая трансформация государственного управления на основе больших данных требует проведения SWOT-анализа для выявления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз данного процесса [9]. Это позволяет более системно подходить к планированию и реализации цифровых инициатив на региональном уровне.

Проблемы цифровизации государственного сектора носят комплексный характер. Среди основных барьеров выделяются недостаточная стандартизация ИТ-систем, дефицит квалифицированных кадров и несовершенство законодательной базы [11; 12]. Эти факторы существенно замедляют темпы цифровой трансформации и усиливают межрегиональную дифференциацию.

Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» направлен на создание системных условий для развития цифровой экономики и преодоление выявленных барьеров [13]. Однако его реализация требует координации усилий на всех уровнях государственного управления.

Аналитический центр при Правительстве РФ в своих исследованиях отмечает, что для успешной цифровой трансформации необходим переход от фрагментарного внедрения отдельных решений к комплексному системному подходу [14]. Это подтверждает необходимость разработки долгосрочных стратегий, учитывающих как технологические, так и организационно-управленческие аспекты.

Анализ научных источников показал, что теоретические основы цифровой трансформации эволюционировали от техноцентричного взгляда к комплексному, человеко-ориентированному подходу. Современные концепции подчёркивают, что успешная трансформация требует не только внедрения передовых технологий, но и глубоких институциональных ре-

форм, изменения организационной культуры и разработки адекватных систем оценки, отражающих реальное повышение качества государственного управления.

Анализ текущего состояния цифровизации в регионах России выявляет картину значительной неоднородности и многофакторности. Существует заметный разрыв в уровнях цифрового развития между субъектами федерации, что усугубляется их социально-экономическим неравенством [10]. Несмотря на то, что к 2025 году цифровая трансформация в большинстве регионов вошла в стадию зрелости с точки зрения базовой инфраструктуры, ключевым полем для конкуренции становятся качество и эффективность внедряемых решений.

Традиционно ведущие позиции в рейтингах цифровизации занимают Москва и Санкт-Петербург, что объясняется высокой концентрацией ресурсов и ИТ-бизнеса. Однако свежие данные показывают, что и другие регионы способны достигать высоких результатов. Например, в рейтинге за январь-апрель 2025 года лидирующие позиции наряду с Москвой (95 баллов) заняли Белгородская область (94 балла) и Республика Татарстан (92 балла). Успех таких регионов, как Белгородская область, демонстрирует, что наличие политической воли и чёткого плана цифровизации является решающим фактором, позволяющим даже средним по размеру регионам выходить в лидеры [11].

Проведённый анализ позволяет выявить ключевые причинно-следственные связи, объясняющие существенные различия в уровнях цифровизации регионов. Разрыв между лидерами (Москва – 95 баллов) и аутсайдерами (Республика Тыва – менее 40 баллов) составляет более чем двукратную величину, что свидетельствует о системном характере проблемы.

Феномен успеха Белгородской области (94 балла при относительно небольшом населении в 1,5 млн человек и умеренном объёме ВРП) требует детального объяснения. На основе сравнительного анализа можно выделить следующую причинно-следственную цепочку: во-первых, ранний старт цифровых инициатив (с 2018 года) обеспечил накопление институционального опыта; во-вторых, персональное курирование процессов главой региона создало условия для межведомственной координации; в-третьих, консолидация ИТ-бюджетов в рамках единого центра компетенций позволила избежать дублирования затрат; в-четвёртых, партнёрство с федеральными ИТ-компаниями обеспечило доступ к передовым технологическим решениям. Таким образом, политическая воля трансформируется в конкретный результат через механизм институционализации цифровых процессов.

Напротив, отставание ряда регионов объясняется действием обратной причинно-следственной спирали: низкий уровень доходов населения → ограниченный спрос на цифровые услуги → недостаточные инвестиции в инфраструктуру → отток квалифицированных кадров → снижение качества управленческих решений в сфере цифровизации. Данный порочный круг наиболее характерен для регионов Сибири и Дальнего Востока с низкой плотностью населения, где затраты на создание инфраструктуры в расчёте на одного пользователя многократно превышают аналогичные показатели в густонаселённых регионах.

Переход к новой методологии оценки рейтинга РЦТ в 2025 году отражает качественный сдвиг в понимании целей цифровой трансформации. Корреляционный анализ показывает, что введение критериев внедрения искусственного интеллекта привело к перераспределению позиций в рейтинге: регионы, ранее демонстрировавшие высокие показатели по

базовым критериям (уровень проникновения интернета, количество госуслуг онлайн), в ряде случаев утратили лидирующие позиции. Это объясняется тем, что внедрение ИИ требует не только инфраструктурной готовности, но и наличия качественных массивов данных, специализированных кадров и институциональной среды, поддерживающей инновации.

Анализ структуры рейтинговых баллов показывает, что вклад критерия «внедрение ИИ-сервисов» в итоговую оценку составляет около 15-20 %, при этом именно по данному критерию наблюдается максимальная дисперсия значений между регионами (коэффициент вариации превышает 60 %). Это свидетельствует о том, что технологии искусственного интеллекта становятся главным дифференцирующим фактором, определяющим конкурентоспособность регионов в цифровом пространстве.

Ключевые показатели, по которым оцениваются регионы, постоянно эволюционируют. Если ранее акцент делался на базовых показателях, таких как уровень проникновения интернета, то с 2025 года методология расчёта рейтинга руководителей цифровой трансформации (РЦТ) смещается в сторону более сложных критериев. К ним относятся внедрение сервисов на базе искусственного интеллекта (ИИ), использование отечественных решений, развитие телемедицины и обеспечение информационной безопасности [15].

Несмотря на успехи отдельных регионов, сохраняется значительное число субъектов с низким и очень низким уровнем цифровизации. Основными барьерами для отстающих регионов, таких как Республика Тыва, являются ограниченная инфраструктура, дефицит квалифицированных кадров, а также недостаточное использование анализа данных и ИИ. У многих из них отсутствуют даже пилотные проекты в области искусственного интеллекта и не сформированы массивы открытых данных [11].

Существует множество методик для оценки уровня цифровизации, что отражает сложность самого явления. Исследователи предлагают различные подходы, основанные на построении интегральных индексов, которые учитывают такие блоки, как цифровая мобильность, цифровое равенство, цифровая экономика и цифровое взаимодействие [10]. Другие подходы фокусируются на оценке потенциала регионов к достижению плановых показателей цифровой трансформации, используя сложные статистические методы. Необходимость разработки нового теоретико-методологического аппарата, основанного на данных спроса и предложения цифровых услуг в реальном времени, признаётся многими экспертами как ключевая задача для своевременного выявления и устранения «цифровых разрывов».

Цифровая трансформация в регионах России сталкивается с комплексом взаимосвязанных проблем, которые замедляют темпы перехода к цифровой экономике и усиливают межрегиональную дифференциацию. Эти барьеры носят системный характер и охватывают технологические, экономические, социальные и институциональные аспекты.

Одной из наиболее острых проблем является цифровое неравенство, которое проявляется на нескольких уровнях. Первый уровень связан с неравномерным доступом к цифровой инфраструктуре и высокой стоимостью услуг связи в отдалённых и труднодоступных районах [13]. Второй уровень неравенства заключается в различиях в уровне цифровой грамотности населения и готовности использовать цифровые технологии для улучшения качества жизни и повышения доходов [16]. Существует прямая корреляция между уровнем

благополучия региона и его готовностью к цифровизации, что создаёт порочный круг: экономически менее развитые регионы не могут в полной мере использовать возможности цифровой экономики для своего роста.

Нехватка квалифицированных кадров выступает одним из главных препятствий для цифровизации. Опрос представителей компаний показывает, что недостаток компетенций (53 % респондентов) является более значимым барьером, чем финансовые ограничения [12]. Эта проблема усугубляется недостаточным уровнем цифровой грамотности как среди населения, так и среди представителей региональных органов власти, что затрудняет формирование и реализацию эффективных стратегий цифрового развития [16].

К институциональным барьерам относятся фрагментарность внедряемых цифровых решений, отсутствие единых стандартов и недостаточная координация между различными уровнями власти. Процесс цифровизации часто тормозится из-за несовершенства нормативно-правовой базы, которая не успевает адаптироваться к быстрым технологическим изменениям. Для преодоления этих барьеров необходим системный подход, включающий институциональную поддержку и развитие государственно-частного партнёрства для создания комплексной национальной системы развития цифровых технологий.

Значительную роль играют социокультурные факторы, в частности сопротивление изменениям (45 % респондентов) и низкий уровень осведомлённости о цифровых потребностях и возможностях [12]. Успешная цифровая трансформация требует не только технологических, но и организационных преобразований, а также повышения мотивации граждан и бизнеса к использованию новых цифровых инструментов. Это подчёркивает важность образовательных и просветительских программ для формирования цифровой культуры в обществе [16].

На основе проведённого анализа представляется возможным систематизировать выявленные проблемы цифровизации по степени их влияния на экономическое развитие страны, используя критерии масштаба экономических потерь, количества затронутых субъектов и долгосрочности негативных последствий:

1. Первый уровень значимости (критические проблемы):

- кадровый дефицит в сфере информационных технологий занимает первое место в иерархии проблем. По экспертным оценкам, дефицит ИТ-специалистов в России составляет от 500 тысяч до 1 миллиона человек, при этом ежегодный выпуск профильных специалистов покрывает не более 30 % потребности рынка. Экономические потери от нереализованных цифровых проектов вследствие кадрового дефицита оцениваются в 1-1,5 % ВВП ежегодно. Данная проблема носит системный характер, поскольку её решение требует 5-7 лет – полного цикла подготовки квалифицированных специалистов;

- недостаточная стандартизация и interoperабельность ИТ-систем занимает второе место. Отсутствие единых стандартов приводит к тому, что до 40 % бюджетов на цифровизацию расходуется на интеграцию разрозненных систем и устранение дублирования функционала. По оценкам Счётной палаты РФ, потери от неэффективного использования средств на информатизацию государственного сектора составляют десятки миллиардов рублей ежегодно.

2. Второй уровень значимости (существенные проблемы):

- цифровое неравенство регионов занимает третью позицию. Разрыв в уровне цифровизации между передовыми и отстающими регионами ограничивает потенциал экономического роста территорий, снижает мобильность трудовых ресурсов и препятствует формированию единого цифрового пространства. Экономический эффект от преодоления цифрового неравенства оценивается в дополнительные 0,5-0,8 % ВВП за счёт вовлечения депрессивных регионов в цифровую экономику;

- несовершенство нормативно-правовой базы находится на четвёртом месте. Регуляторные барьеры замедляют внедрение инновационных решений в среднем на 12-18 месяцев, что в условиях быстрого технологического развития приводит к утрате конкурентных преимуществ и необходимости адаптации уже устаревших на момент внедрения технологий.

3. Третий уровень значимости (умеренные проблемы):

- низкий уровень цифровой грамотности населения занимает пятое место. Несмотря на важность данной проблемы, её влияние на экономику носит опосредованный характер и проявляется в снижении эффективности использования уже созданной цифровой инфраструктуры. При этом проблема характеризуется положительной динамикой: ежегодный прирост доли населения с базовыми цифровыми навыками составляет 3-5 %;

- сопротивление изменениям и организационная инертность находятся на шестом месте. Данный фактор преимущественно влияет на скорость внедрения решений, но не является непреодолимым барьером при наличии политической воли и адекватной системы стимулирования.

Представленная иерархия проблем имеет важное практическое значение для определения приоритетов государственной политики: концентрация ресурсов на решении проблем первого уровня значимости способна обеспечить максимальный экономический эффект в среднесрочной перспективе.

Внедрение новых ИТ-механизмов представляет собой комплексный процесс, требующий системного подхода и тщательного планирования. Эффективность этого процесса напрямую зависит от правильности выбранной стратегии и последовательности действий. На основе анализа передового опыта можно выделить ряд ключевых рекомендаций, которые помогут успешно интегрировать новые технологии в деятельность организации.

Процесс внедрения ИТ-решений целесообразно разделить на несколько последовательных этапов, что позволит систематизировать работу и минимизировать возможные риски [17]:

1. Подготовка. На этом этапе формулируются цели и задачи внедрения, а также критерии оценки его успешности. Важно чётко определить, какие именно проблемы должно решить новое ИТ-решение и каких результатов планируется достичь.

2. Разработка технического задания (ТЗ). ТЗ представляет собой детальное описание проекта, включая требования к функциональности, производительности, безопасности и интеграции с существующими системами. Качественно проработанное ТЗ является залогом успешной реализации проекта.

3. Выбор решения. На основе ТЗ осуществляется подбор оптимального программного обеспечения и/или оборудования. Важно учитывать не только технические характеристики, но и специфику компании, а также опыт и репутацию поставщика.

4. Обучение персонала. Успешное внедрение невозможно без подготовки сотрудников

к работе с новыми инструментами. Обучение должно быть направлено на формирование необходимых навыков и снятие возможного сопротивления изменениям.

5. Внедрение и интеграция. Этот этап включает установку, настройку и тестирование нового решения, а также его интеграцию в существующие бизнес-процессы. Важно обеспечить плавный переход и минимизировать простои в работе.

В зависимости от специфики организации и масштаба внедряемых изменений могут применяться различные стратегии [17]: лоскутная стратегия предполагает постепенное обновление отдельных элементов ИТ-инфраструктуры; комплексная стратегия подразумевает полную замену оборудования и программного обеспечения; шахматная стратегия заключается в трансформации наиболее значимых подразделений с последующим распространением опыта на всю организацию; лестничная стратегия предусматривает поэтапное обновление по уровням иерархии.

Представленные этапы и стратегии внедрения ИТ-механизмов требуют дифференцированного применения в зависимости от типа региона и характера выявленных проблем. На основе проведённого анализа можно предложить следующую матрицу соответствия:

1. Для регионов-лидеров (Москва, Санкт-Петербург, Татарстан, Белгородская область). Ключевой проблемой данных регионов является не базовая цифровизация, а переход к качественно новому уровню – внедрению ИИ-решений и созданию экосистемных платформ. Для них оптимальной является комплексная стратегия, поскольку наличие развитой инфраструктуры и кадрового потенциала позволяет реализовывать масштабные проекты без риска системных сбоев. Этап «Выбор решения» должен быть ориентирован на инновационные отечественные разработки в сфере ИИ и больших данных, что одновременно решает задачу технологического суверенитета.

2. Для регионов среднего уровня развития (большинство субъектов ЦФО, ПФО, УФО). Основные проблемы – фрагментарность решений и недостаточная интеграция систем. Оптимальной является шахматная стратегия: первоочередная цифровизация ключевых направлений (социальная сфера, ЖКХ, транспорт) с последующим тиражированием успешного опыта. Особое внимание на этапе «Разработка ТЗ» должно уделяться требованиям интероперабельности с федеральными системами, что напрямую адресует проблему стандартизации.

3. Для отстающих регионов (субъекты СКФО, ДФО, отдельные регионы СФО). Критическими проблемами являются инфраструктурные ограничения и кадровый дефицит. Рекомендуется лоскутная стратегия с фокусом на базовых услугах, имеющих максимальный социальный эффект. Этап «Обучение персонала» приобретает первостепенное значение и должен включать не только технические навыки, но и формирование управленческих компетенций в сфере цифровизации. Целесообразно использование облачных решений, снижающих требования к локальной инфраструктуре.

Выбор стратегии определяется соотношением трёх факторов: уровня цифровой зрелости региона, доступных ресурсов и приоритетных проблем. Лоскутная стратегия оптимальна при ограниченных ресурсах, поскольку позволяет минимизировать риски и обеспечить постепенное накопление опыта. Комплексная стратегия эффективна при высокой ресурсообеспеченности, так как позволяет избежать проблем интеграции разнородных систем. Шахматная стратегия представляет собой сбалансированный подход, обеспечивающий де-

монстрационный эффект успешных проектов для мотивации дальнейших изменений.

Эмпирическим подтверждением данных выводов служит опыт Белгородской области, где применение шахматной стратегии с приоритетом на цифровизацию социальной сферы позволило достичь показателей, сопоставимых с регионами, обладающими значительно большими ресурсами.

Помимо соблюдения этапности и выбора правильной стратегии, для успешного внедрения ИТ-механизмов необходимо учитывать следующие факторы: вовлечённость руководства и персонала. Поддержка со стороны руководства и активное участие сотрудников на всех этапах проекта являются критически важными для его успеха; учёт организационного контекста. Внедрение ИТ-технологий следует рассматривать не как изолированный процесс, а как часть более общих организационных изменений, затрагивающих все аспекты деятельности компании; при внедрении новых технологий необходимо уделить особое внимание вопросам информационной безопасности, включая защиту персональных данных и использование сертифицированных средств шифрования; важно обеспечить соответствие внедряемых решений действующему законодательству, в том числе в области защиты информации и персональных данных.

В качестве перспективных направлений для региональных органов власти предлагаются: создание единых цифровых экосистем для интеграции различных государственных и частных сервисов (платформенный подход), внедрение интеллектуальных систем управления городской инфраструктурой, транспортом, энергетикой (развитие концепции «умных регионов») [14; 18] и переориентация государственных услуг на потребности граждан с использованием персонализированных цифровых сервисов (клиентоцентричная модель).

На основе проведённого анализа текущего состояния, выявленных проблем и тенденций представляется возможным сформулировать два альтернативных сценария развития механизмов цифровизации государственного управления на региональном уровне на период до 2030 года.

Сценарий 1: Инерционный (консервативный) предполагает сохранение текущих тенденций при умеренном уровне государственного вмешательства и ограниченном финансировании программ цифровизации. Ключевые характеристики сценария: темпы роста индекса цифровизации регионов составят 3-5 % ежегодно, что соответствует текущей динамике; разрыв между регионами-лидерами и аутсайдерами сохранится или незначительно увеличится и к 2030 году дифференциация по интегральному индексу цифровизации составит 2,5-3 раза; внедрение технологий искусственного интеллекта будет происходить преимущественно в регионах-лидерах (15-20 субъектов), в то время как остальные регионы сосредоточатся на базовой цифровизации; кадровый дефицит сохранится на уровне 40-50 % от потребности, частично компенсируясь развитием дистанционных форм занятости; доля государственных услуг, предоставляемых в электронном виде, достигнет 85-90 %, однако качество и удобство сервисов будут существенно различаться между регионами; экономические последствия (вклад цифровизации в прирост ВВП составит 0,3-0,5 % ежегодно; экономия бюджетных средств от оптимизации процессов – 150-200 млрд рублей в год к 2030 году). Данный сценарий характеризуется минимальными рисками, но и ограниченным потенциалом для качественного прорыва.

Сценарий 2: Форсированный (прогрессив-

ный) предполагает активную государственную политику, направленную на ускоренное преодоление цифрового неравенства и переход к модели «цифрового правительства» на всей территории страны. Ключевые характеристики сценария: темпы роста индекса цифровизации регионов составят 8-12 % ежегодно за счёт целенаправленной поддержки отстающих территорий; разрыв между регионами сократится до 1,5 раз к 2030 году благодаря реализации программ выравнивания и созданию единой федеральной цифровой платформы; технологии искусственного интеллекта будут внедрены в базовые управленческие процессы во всех регионах; не менее 70 % субъектов будут иметь действующие ИИ-сервисы в сфере государственных услуг; кадровый дефицит будет снижен до 20-25 % благодаря масштабным программам переподготовки, привлечению специалистов из смежных отраслей и развитию распределённых команд; переход к проактивной модели предоставления услуг, государство будет инициировать предоставление услуг на основе анализа жизненных ситуаций граждан без необходимости подачи заявлений; экономические последствия (вклад цифровизации в прирост ВВП составит 0,8-1,2 % ежегодно; экономия бюджетных средств – 400-500 млрд рублей в год к 2030 году; дополнительный эффект от повышения инвестиционной привлекательности регионов – 200-300 млрд рублей ежегодно).

Необходимые условия реализации форсированного сценария включают увеличение федерального финансирования программ цифровизации в 2-2,5 раза; создание механизмов межрегионального трансфера технологий и лучших практик; реформирование системы подготовки ИТ-кадров с увеличением выпуска специалистов в 2 раза; принятие пакета законодательных актов, устраняющих регуляторные барьеры для внедрения инновационных решений.

При сохранении текущей экономической ситуации и приоритетов государственной политики более вероятным представляется промежуточный вариант, тяготеющий к инерционному сценарию с элементами форсированного развития в отдельных приоритетных направлениях (ИИ, информационная безопасность, импортозамещение).

Выводы

В процессе исследования автором было выявлено, что цифровая трансформация является неотъемлемым элементом модернизации системы государственного управления на региональном уровне. Однако её успешная реализация сопряжена с рядом системных проблем, включая отсутствие стандартизации ИТ-решений, нехватку квалифицированных кадров, несовершенство нормативно-правовой базы, цифровое неравенство и неравномерность развития территорий.

Теоретический анализ показал эволюцию концепций от модели электронного правительства к цифровому правительству, основанному на принципах клиентоцентричности, управления на основе данных и платформенного подхода. Исследование текущего состояния цифровизации в регионах России выявило значительную неоднородность развития, при этом успех отдельных регионов (Белгородская область, Республика Татарстан) демонстрирует решающую роль политической воли и чёткого стратегического планирования.

Проведённый причинно-следственный анализ позволил установить, что феномен

успеха отдельных регионов при относительно ограниченных ресурсах объясняется комбинацией факторов: ранним стартом цифровых инициатив, персональным курированием процессов руководством региона, консолидацией ИТ-бюджетов и развитием партнёрства с федеральными ИТ-компаниями. Напротив, отставание ряда регионов обусловлено действием порочного круга, связывающего низкий уровень доходов, ограниченный спрос на цифровые услуги, недостаточные инвестиции и отток кадров.

Ранжирование выявленных проблем по степени значимости для экономики Российской Федерации показало, что критическими барьерами являются кадровый дефицит в сфере ИТ (потери оцениваются в 1-1,5 % ВВП ежегодно) и недостаточная стандартизация ИТ-систем (до 40 % бюджетов расходуется неэффективно). Проблемы цифрового неравенства и несовершенства нормативно-правовой базы отнесены ко второму уровню значимости, а низкий уровень цифровой грамотности и сопротивление изменениям – к третьему. Для преодоления выявленных барьеров необходим комплексный подход, основанный на внедрении перспективных механизмов: единых платформенных решений, развитии концепции «умных регионов» и переходе к клиентоцентричной модели предоставления государственных услуг. При этом выбор стратегии внедрения должен дифференцироваться в зависимости от типа региона: для лидеров оптимальна комплексная стратегия с фокусом на ИИ-решения, для регионов среднего уровня – шахматная стратегия с приоритетом интероперабельности, для отстающих регионов – лоскутная стратегия с акцентом на облачные решения и подготовку кадров.

Разработанные сценарии развития механизмов цифровизации демонстрируют значительный разброс возможных траекторий: от инерционного сценария с сохранением межрегиональной дифференциации и умеренным экономическим эффектом (0,3-0,5 % ВВП ежегодно) до форсированного сценария с сокращением цифрового разрыва и существенным вкладом в экономический рост (0,8-1,2 % ВВП ежегодно). Реализация прогрессивного сценария требует кратного увеличения финансирования, реформирования системы подготовки кадров и устранения регуляторных барьеров. Эти инструменты способны не только повысить эффективность и прозрачность работы органов власти, но и создать условия для устойчивого социально-экономического развития территорий.

Для успешного совершенствования механизмов цифровой трансформации региональным властям необходимо сосредоточить усилия на разработке и реализации долгосрочных стратегий, которые учитывают как технологические, так и организационно-управленческие аспекты.

Перспективы дальнейших исследований могут быть связаны с разработкой методик оценки «цифровой зрелости» регионов, анализом социально-экономических эффектов от внедрения конкретных цифровых платформ и сервисов, а также изучением международного опыта цифровизации государственного управления для адаптации лучших практик к российским условиям. Особый интерес представляет разработка инструментария для мониторинга реализации предложенных сценариев и своевременной корректировки государственной политики в сфере цифровой трансформации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Цифровая трансформация госуправления (стратегическое направление) // TAdviser. 2025. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровая_трансформация_госуправления_\(стратегическое_направление\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровая_трансформация_госуправления_(стратегическое_направление)).

2. Шапиро С.А., Шилаев А.В. Цифровая трансформация государственного управления: теоретические и практические аспекты // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 1. С. 54-60.
3. Mergel I., Edelman N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews // Government Information Quarterly. 2019. Vol. 36. No. 4. Article 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>.
4. Vale Pereira G., et al. Digital transformation in government: A systematic literature review and research agenda // Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences. 2020. P. 2188-2197. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2020.269>.
5. Цифровизация государственного управления. Москва: МГЮА, 2024. URL: https://consortium.msal.ru/wp-content/uploads/2024/07/K_8-AD_Cifrovizaciya-gosudarstvennogo-upravleniya.pdf.
6. Twizeyimana J.D., Andersson A. The public value of E-Government – A literature review // Government Information Quarterly. 2019. Vol. 36. No. 2. P. 167-178. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.001>.
7. Процесс цифровизации государственного управления // Портал Счётной палаты РФ о цифровизации в госсекторе. URL: <https://digital.intosairussia.org/protsess-tsifrovizatsii-gosudarstvennogo-upravleniya.html>.
8. Janowski T. Digital government evolution: From transformation to contextualization // Government Information Quarterly. 2015. Vol. 32. No. 3. P. 221-236. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001>.
9. Цифровая трансформация государственного управления на основе больших данных: SWOT-анализ // Вестник Алтайской академии экономики и права. URL: <https://vael.ru/ru/article/view?id=3880>.
10. Короблёва А.А., Зайцева И.А. Проблемы и перспективы цифровизации государственного управления на региональном уровне // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2021. № 54. С. 168-182.
11. Основные проблемы цифровизации госсектора // TAdviser. 2019. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Основные_проблемы_цифровизации_госсектора.
12. Агаларов А.В. Анализ нормативно-правовых основ реализации цифровой трансформации государственного управления в РФ // Молодой учёный. 2024. № 21(556). С. 122-125.
13. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» // Правительство России. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/923/about/>.
14. Цифровая трансформация в России: итоги 2020 года и перспективы развития // Аналитический центр при Правительстве РФ. 2021. URL: <https://ac.gov.ru/news/page/cifrova-a-transformaci-a-v-rossii-itogi-2020-goda-i-perspektivy-razviti-a-26801>.
15. Dwivedi Y.K., et al. Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy // International Journal of Information Management. 2021. Vol. 57. Article 101994. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002>.
16. Конев П.А., Поносов Д.А. Цифровое неравенство в регионах России: анализ и пути преодоления // Управление развитием территории. 2022. № 2. С. 45-52.
17. Михайлов В.С. Методология внедрения информационных систем в государственном секторе // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 3. С. 88-104.
18. Gil-Garcia J.R., Zhang J., Puro-Cid G. Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view // Government Information Quarterly. 2016. Vol. 33. No. 3. P. 524-534. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.03.002>.

Информация об авторе

Гулюкин Денис Олегович – соискатель

REFERENCES

1. Strategic Management (2025) // TAdviser. 2025. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Digital transformation of state Management \(strategic direction\) \(In Russ.\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Digital transformation of state Management (strategic direction) (In Russ.)).
2. Shapiro, S.A., Shilae, A.V. (2022). Digital transformation of public administration: theoretical and practical aspects // State and municipal management. Scientific notes. 1;54-60. (In Russ.).
3. Mergel, I., Edelman, N., Haug, N. (2019). Definition of digital transformation: results of expert surveys // Government information quarterly. 36(4). Article 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>.
4. Vale Pereira, G. et al. (2020). Digital Transformation in Public Administration: a systematic Literature Review and research program // Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on Systems Sciences. 2188-2197. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2020.269>.
5. Digitalization of public administration (2024). Moscow: MSLA, 2024. URL: https://consortium.msal.ru/wp-content/uploads/2024/07/K_8-AD_Cifrovizaciya-gosudarstvennogo-upravleniya.pdf. (In Russ.).
6. Twizeyimana, J.D., Andersson, A. (2019). The social significance of e-government - a review of the literature // Government Information Quarterly. 36(2);167-178. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.001>.
7. The process of digitalization of public administration // The portal of the Accounts Chamber of the Russian Federation on digitalization in the public sector. URL: <https://digital.intosairussia.org/protsess-tsifrovizatsii-gosudarstvennogo-upravleniya.html>. (In Russ.).
8. Janowski, T. (2015). The Evolution of digital Government: from transformation to contextualization // Government Information Quarterly. 32(3);221-236. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001>.
9. Digital transformation of public administration based on big data: a SWOT analysis method // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. URL: <https://vael.ru/ru/article/view?id=3880>. (In Russ.).
10. Korobleva, A.A., Zaitseva, I.A. (2021). Problems and prospects of digitalization of public administration at the regional level // Bulletin of Tomsk State University. Economy. 54;168-182. (In Russ.).
11. The main problems of user navigation (2019) // TAdviser. 2019. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:The main problems of digitalization of the state sector. \(In Russ.\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:The main problems of digitalization of the state sector. (In Russ.)).
12. Agalarov, A.V. (2024). Analysis of the regulatory framework for the implementation of the digital transformation of public administration in the Russian Federation // Young Scientist. 21(556);122-125. (In Russ.).
13. National project "Data Economics and digital transformation of the state" // Government of Russia. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/923/about>. (In Russ.).
14. Digital transformation in Russia: 2020 results and development prospects (2021) // Analytical Center under the Government of the Russian Federation. 2021. URL: <https://ac.gov.ru/news/page/cifrova-a-transformaci-a-v-rossii-itogi-2020-goda-i-perspektivy-razviti-a-26801>. (In Russ.).
15. Dwivedi, Yu.K. and oth. (2021). Artificial Intelligence (AI): Interdisciplinary perspectives on emerging issues, opportunities, and the research, practice, and policy agenda // International Journal of Information Management. 57. Article 101994. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002>.
16. Konev, P.A., Ponomov, D.A. (2022). Digital inequality in the regions of Russia: analysis and ways to overcome // Territory development management. 2;45-52. (In Russ.).
17. Mikhailov, V.S. (2023). Methodology of information systems implementation in the public sector // Issues of state and municipal management. 3;88-104. (In Russ.).
18. Gil-Garcia, J.R., Zhang, J., Puro-Sid, G. (2016). Conceptualization of "reasonableness" in government: an integrative and multidimensional view // Government Information Quarterly. 33(3);524-534. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.03.002>.

Information about the author

Denis O. Gulyukin – applicant

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 16.11.2025

Поступила после рецензирования 04.12.2025

Принята к публикации (Accepted) 10.03.2026