УДК 351:338.24
JEL: O42, G38, L43
EDN: BMHCAQ

Оригинальная научная статья
ВАК 5.2.7. Государственное и муниципальное управление

ПЕРЕМЕНА ЦИФРОВИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ: ОБЪЕКТИВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ВЫЗОВЫ

Иван Дмитриевич Мацкуляк[1],
Магомед Даниялович Магомедов[2],
Владимир Юрьевич Линник[3]

[1]Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления», Российская Федерация, 109542, Москва, Рязанский проспект, 99; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Херсонской области «Херсонский технический университет», Херсонская обл., г. Геническ, 275500 ул. Центральная, д. 196, e-mail: mid48@mail.ru
[2]Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления», Российская Федерация, 109542, Москва, Рязанский проспект, 99, e-mail: profmagomedov@mail.ru
[3]Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления», Российская Федерация, 109542, Москва, Рязанский проспект, 99, e-mail: vy_linnik@guu.ru

Аннотация. **Введение.** Актуальность исследования обусловлена необходимостью пересмотра объективных тенденций цифровизации государственного управления в контексте реализации национальных задач развития в условиях современных вызовов. Целью работы является рассмотрение сущности перемены данных тенденций. Объектом статьи определена гражданская государственная служба, а предметом – политико-экономические (производственные) отношения между её участниками по поводу перемены труда государственных служащих и сопричастных к данному процессу других сотрудников разного уровня.

Методы. Методологическую базу исследования составляют сопоставительный анализ, причинно-следственный и диалектический методы.

Результаты. В работе конкретизированы сущность и критерии перемены цифровизации государственного управления реализацией национальных целей. Выявлено влияние разных уровней цифровизации на осуществление национальных целей, обеспечение экономического роста, социального развития, экологической устойчивости и национальной безопасности.

Обсуждение. Научная и практическая значимость публикации состоит в определении того, что развитие России в ходе реализации национальных целей прямо зависит от уровня цифровизации государственного управления. Результаты исследования могут быть применены в отечественной практике для замены традиционных средств и предметов труда новыми – цифровыми инструментами и IT-технологиями, а также для замены работающих сотрудников более развитыми государственными служащими. Кроме того, они значимы для обновления организационно-технологических отношений в рассматриваемых сферах и в процессе обучения студентов вузов вопросам государственного и муниципального управления.

Ключевые слова: перемена цифровизации, уровень цифровизации, государственное управление, национальные цели развития, результаты цифровизации управления развитием России.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Мацкуляк И.Д., Магомедов М.Д., Линник В.Ю. Перемена цифровизации государственного управления в контексте реализации национальных целей: объективные тенденции и вызовы. Государственное управление и право. 2026. № 3(11). С. 10-19. EDN: BMHCAQ

© Мацкуляк И.Д., Магомедов М.Д., Линник В.Ю., 2026

UDC 351:338.24
JEL: O42, G38, L43
EDN: BMHCAQ

Original scientific article
HAC 5.2.7. Public and municipal administration

TRANSFORMATION OF DIGITALIZATION IN PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF NATIONAL GOALS IMPLEMENTATION: OBJECTIVE TENDENCIES AND CHALLENGES

Ivan D. Matskulyak[1],
Magomed D. Magomedov[2],
Vladimir Yu. Linnik[3]

[1]Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «State University of Management», Russian Federation, 109542, Moscow, 99, Ryazansky avenue; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education of the Kherson region «Kherson Technical University», Kherson region, Genichesk, 275500, 196, Tsentralnaya st., e-mail: mid48@mail.ru

[2]Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «State University of Management», Russian Federation, 109542, Moscow, 99, Ryazansky avenue, e-mail: profmagomedov@mail.ru

[3]Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «State University of Management», Russian Federation, 109542, Moscow, 99, Ryazansky avenue, e-mail: vy_linnik@guu.ru

Annotation. **Introduction.** The relevance of the study is driven by the need to reconsider the objective trends of digitalization in public administration in the context of achieving national development goals under modern challenges. The aim of the study is to examine the essence of the shift in these trends. The object of the article is the civil state service, while the subject is the political-economic (production) relations between its participants regarding changes in the labour of civil servants and other employees at various levels involved in this process.

Methods. The methodological basis of the study comprises comparative analysis, the cause-and-effect method, and the dialectical method.

Results. The study specifies the essence and criteria of the shift in the digitalization of public administration for the implementation of national goals. It reveals the impact of different levels of digitalization on the achievement of national goals, the ensuring of economic growth, social development, environmental sustainability, and national security.

Discussion. The scientific and practical significance of the publication lies in establishing that Russia's development in the course of implementing national goals directly depends on the level of digitalization of public administration. The results can be applied in domestic practice to replace traditional means and objects of labour with new ones – digital tools and IT technologies – and to replace existing employees with more highly developed civil servants. They are also significant for updating organizational and technological relations in the spheres under consideration and in the process of teaching university students in the field of state and municipal administration.

Keywords: digitalization change, level of digitalization, public administration, national development goals, results of digitalization of Russian development management.

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

For citation: Matskulyak, I.D., Magomedov, M.D., Linnik, V.Yu. (2026). Transformation of digitalization in public administration in the context of national goals implementation: objective tendencies and challenges. Public administration and law, 3(11), 10-19. EDN: BMHCAQ

Введение

Актуальность темы весьма высокая с многочисленных позиций. Укажем на перемену цифровизации государственного управления (далее – госуправления), которая почти не исследована. Особую значимость теме придаёт влияние отмеченного процесса на осуществление национальных целей развития России, обозначенные Президентом РФ в Указе от 7 мая 2024 года № 309 на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года.

В контексте рассматриваемой темы назовём ряд конкретных направлений и показателей, установленных названным документом:

сбережение народа. Согласно намеченной цели, в течение предстоящего десятилетия предстоит заметно оздоровить в физическом смысле российское общество, повысить его благосостояние. Предполагается, в особенности, поднять продолжительность жизни до 78 лет к 2030 году и 81 года – к средине 2030-х гг. текущего века;

раскрытие талантов каждого человека, развитие способностей, воспитание патриотичной и социально ответственной личности. В частности, повышение доли молодёжи, принимающей участие в программе личностного развития, до 75 %;

приятная и надёжная среда для жизнедеятельности, предполагающая, в том числе, повышение качества городской среды, комплексное развитие опорных поселений, модернизацию инфраструктуры, обновление жилищного фонда и благоустройство общественного пространства;

благополучие членов общества. Например, увеличение минимум на четверть объёма продовольствия по сравнению с

© Matskulyak I.D., Magomedov M.D., Linnik, V.Yu., 2026

уровнем начала десятилетия;

стабильно устойчивая и динамичная экономика, позволяющая достичь повышения капитализации фондового рынка не менее чем до двух третей ВВП к 2030 году, до трёх четвертей ВВП к 2036 году;

обеспечить суверенитет России на основе инновационно-цифровых технологий и её вхождение к 2030 году в топ-10 ведущих стран мира по объёму научных исследований и разработок;

в этот же период достичь такой цифровой перемены госуправления, которое позволило бы достичь качественно нового уровня машинного обучения и искусственного интеллекта (далее – ИИ).

В обозначенные в указе сроки стране, реализующей национальные цели, предстоит снизить уровень бедности соответственно (к 2030 г. и 2036 г.) ниже 7% и ниже 5%, обеспечить каждого жильём площадью не менее 33 и 38 кв. м на человека[1].

Цифровизация госуправления в России стала в наше время одним из ключевых факторов, способствующих развитию всех сфер общественной жизни. Поэтому целью статьи является рассмотрение сущности перемены объективных тенденций цифровизации госуправления в контексте реализации национальных задач развития в условиях современных вызовов. Объектом исследования определена гражданская государственная служба, а предметом – политико-экономические (производственные) отношения между её участниками по поводу перемены труда государственных служащих и сопричастных к данному процессу других сотрудников разного уровня. Гипотеза публикации состоит в предположении: чем активнее прокладывает себе путь перемена процессов цифровизации в России, тем выше уровень отечественного госуправления, чем качественнее то и другое, тем успешнее реализуются национальные цели развития. И, наоборот, чем выше результаты последних, тем больше благодаря переменам становятся зрелыми как цифровизация, так, собственно, госуправление на новом витке спирали в исследуемой сфере.

К сожалению, определённый в данной работе аспект исследования пока не нашёл отражения в научной литературе. Имеются лишь раздельные подходы, с одной стороны, к перемене труда, производства и экономики, с другой – цифровизации последней. В первом случае выделим таких авторов, как: Р. Басария, А.М. Добрусин, Д.П. Кайдалов [3; 5; 6], В.Н. Костриченко, П.П. Лузан [9-10], К. Маркс [12], И.Д. Мацкуляк [14-16, с. 89-92; 17, с. 338-353; 18, с. 385-403; 19], В.М. Мелиховский, Л.А. Моисеев [23-24], В.Н. Якимов [31]. Во втором – В.И. Абрамов, В.Д. Андреев [1], Ю.М. Акаткин, Е.Д. Ясиновская [2], И.С. Калганов [7], Л.Д. Капранова [8], О.Ш. Магомедов, М.И. Алибеков [11], И.Д. Мацкуляк [13; 26; 32], М.В. Намханова, Е.С. Волошина [25], В.М. Свистунов, О.А. Агеева [26], Е.М. Стырин, Н.Е. Дмитриева [27], С.В. Фирсова, В.Ю. Показаньев [28], Ю.А. Чернявская, А.В. Лавров [29], В.Н. Южаков, А.Н. Покида, Н.В. Зыбуновская, А.Н. Старостина [30].

Вместе с тем ни перемена цифровизации сама по себе, ни относительно её влияния на госуправление в контексте реализации национальных целей развития страны, повторим, до сих пор остаются не исследованными. В этой связи полагаем вполне уместным и целесообразным рассмотреть сформулированную тему и этим самым, хотя бы частично, восполнить сохраняющийся пока пробел.

Цель и задачи исследования

Цель работы состоит в раскрытии сущности перемены объективных тенденций цифровизации государственного управления и в определении того, каким образом эта перемена связана с реализацией национальных целей развития России в условиях современных вызовов.

Достижение поставленной цели потребовало решения нескольких взаимосвязанных задач.

Первая задача – уточнить содержание категории «перемена труда» применительно к деятельности государственных служащих. Требовалось рассмотреть перемену труда как устойчивое, постоянно возобновляющееся отношение между участниками государственной службы, направленное на создание прежнего или улучшенного результата на основе новых средств производства и обновлённых компетенций работников, и показать, чем такое понимание отличается от простого технического обновления управленческих процедур.

Вторая задача – раскрыть сущность перемены цифровизации госуправления через замену традиционных методов управления новыми, научно-технологическими, в основе которых лежат информационные технологии. Для этого потребовалось описать конкретные направления проявления такой перемены в отечественной практике: автоматизацию процессов, прозрачность, участие граждан в цифровизации.

Третья задача – установить характер взаимодействия цифровизации и государственного управления. Это взаимодействие в статье описывается как движение по спирали: цифровизация воздействует на госуправление, а последнее, достигнув нового уровня, в свою очередь влияет на цифровизацию. Соответственно, требовалось показать, какими конкретными направлениями это взаимодействие про-

[1]Указ Президента РФ от 07.05.2024 г. № 309. Президент России. URL: http://www.kremlin .ru/acts/bank/50542?ysclid=mn4h12wqry724561143.

является – через рост результативности структур госуправления, гласность и подотчётность, удовлетворение ожиданий граждан, оптимальную модернизацию управления, содействие экономическому подъёму, а также безопасность и устойчивость госуправления.

Четвёртая задача – соотнести перемену цифровизации госуправления с приоритетами национальных целей развития, обозначенными в Указе Президента РФ от 7 мая 2024 года №309 на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года. В их числе экономический рост, социальное развитие, экологическая устойчивость и безопасность общества. Отдельно рассматривался вопрос о том, как эти приоритеты подкрепляются данными отечественной практики и результатами социологических измерений.

Пятая задача – обосновать практические условия успешного продвижения страны по пути цифровой перемены госуправления. К ним отнесены государственная политика в сфере обеспечения кадрами высшей квалификации, корпоративные программы переподготовки и повышения квалификации, развитие профориентационных и образовательных структур с опорой на традиции наставничества, а также формирование «госслужащего нового типа», готового к частой смене задач, освоению новых компетенций и работе в междисциплинарной команде.

Шестая задача – определить главный результат перемены цифровизации госуправления в ходе реализации национальных целей развития страны. В работе он связывается с ростом эффективности работы органов власти, качества государственных услуг и уровня удовлетворённости граждан взаимодействием с государством.

Методы исследования

Методологическую основу работы составили несколько взаимодополняющих методов. Сопоставительный анализ применялся для соотнесения различных подходов к перемене труда и к цифровизации, представленных в научной литературе. Как отмечено в статье, эти два направления до сих пор развивались раздельно: одни авторы исследовали перемену труда, производства и экономики, другие – цифровизацию последней. Сопоставление позволило выявить сохраняющийся пробел и определить место настоящего исследования в существующей научной традиции. Причинно-следственный метод использовался для установления связей между переменой труда госслужащих, переменой цифровизации и результатами реализации национальных целей развития. Именно он дал возможность проследить логическую цепочку: обновление средств и предметов труда ведёт к изменению организационно-технологических отношений, а те, в свою очередь, сказываются на уровне госуправления и на достижении национальных целей. Диалектический метод позволил рассмотреть перемену цифровизации госуправления не как разовое событие, а как постоянный процесс, обусловленный прогрессом цифровых технологий, экономических и других методов. В работе подчёркивается, что исследуемые изменения носят характер объективного общественного закона и экономической необходимости. Диалектический подход дал возможность показать противоречивый характер перемены труда, у которой есть как созидающая сторона (стимулы к обновлению форм занятости, в том числе их превращение в цифровые), так и разрушающая (рост противоречий, неустойчивость занятости вплоть до её приостановления, появление безработицы и формирование резервной армии труда).

Дополнительно в работе использовался приём восхождения от абстрактного к конкретному: теоретические положения о перемене труда и цифровизации подкреплялись данными отечественной практики. В их числе – уровень интернет-пользования среди населения России, превысивший в 2025 году 92%; регистрация более 50 млн пользователей на портале «Госуслуги»; около 8 млн обращений и сообщений граждан через платформу обратной связи в 2025 году, что в 1,5 раза больше, чем годом ранее; участие свыше 2 млн граждан в корректировке государственных программ с 2022 года; результаты исследования учёных РАНХиГС 2023 года, согласно которому свыше 82% респондентов отметили повышение удобства обращения за государственными услугами; данные Минэкономразвития России о средней оценке заявителями качества предоставления федеральных услуг на уровне 98,7% от целевого значения в первом квартале; оценка участников IX Всероссийского форума многофункциональных центров о близости к 100% уровня удовлетворённости посетителей сети МФЦ в 2025 году.

Теоретической опорой исследования выступили труды отечественных учёных по проблемам перемены труда и по вопросам цифровизации государственного управления. Отдельно привлекались положения академика РАН С.Ю. Глазьева о технологическом укладе и мирохозяйственных связях, которые в статье используются для разграничения содержания и характера труда госслужащих.

Нормативную базу исследования составили Указ Президента РФ от 7 мая 2024 года №309 о национальных целях развития на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года и Указ Президента РФ от 2 июля 2021 года №400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Феде-

рации». Кроме того, учитывались положения национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства».

Результаты исследования и их обсуждение

Сущность перемены объективных тенденций цифровизации госуправления

Перемена цифровизации во многом, если не решающим образом, зависит от перемены труда государственных служащих (далее – госслужащих) – устойчивого, постоянно возобновляющегося отношения между участниками государственной службы (далее – госслужбы) в системе управления. Оно направлено на создание в очередном процессе труда прежнего или улучшенного результата и требует от них работы с новыми средствами производства, а также обновлённых собственных компетенций [14-16; 19; 17, с. 338-353; 18, с. 385-405; 22, с. 409-479]. Рассматриваемая перемена труда характеризуется тем, что в новый трудовой процесс вступают всё более многосторонне развитые служащие, чем раньше. Они на основе новых предметов труда и новых средств труда выстраивают новые отношения между собой и сопричастными участниками цифровизации, производят такие же, как и прежде, а то и улучшенные блага (услуги). Такая перемена труда, в конечном счёте, ведёт к перемене всего общественного процесса цифровизации. С каждым новым конкретным этапом его осуществления она обуславливает повышение зрелости цифровизации [13; 32] в отечественной рыночной экономике [20-21].

Цифровизация госуправления по своему содержанию означает замену традиционных методов управления новыми в научно-технологическом смысле, передовыми, в основе которых информационные технологии (далее – ИТ). Уровень интернет-пользования среди населения в России в 2025 году превысил 92%. Иначе говоря, теперь из 144 млн наших граждан активно пользуются Интернетом 133 млн. Это создаёт благоприятные условия для внедрения электронных услуг и модернизации государственных процессов, включая госуправление.

Перемены процессов цифровизации подтверждаются богатой отечественной практикой. Некоторые из них представлены несколькими ключевыми аспектами:

автоматизация процессов – это использование компьютерных систем и программного обеспечения для выполнения различных задач в госуправлении и бизнес-процессах без непосредственного участия человека. Её суть выражается в создании таких систем, которые способны самостоятельно повторять операции, принимать решения на основе заданных алгоритмов и адаптироваться к условиям происходящих перемен. Внедрение в отечественных условиях электронных систем позволяет автоматизировать рутинные задачи. Это повышает скорость и точность работы как отдельных госслужащих, так и их коллективов, государственных органов. С 2017 года, например, в России внедрён портал «Госуслуги». На нём зарегистрировано более 50 млн пользователей. Это позволяет заметно ускорять не только процесс получения документов и услуг;

прозрачность в цифровизации означает открытость, честность и доступность информации в разных сферах: в госуправлении, науке, образовании, бизнесе и т. п. Только в 2025 году через платформу обратной связи (далее – ПОС) на «Госуслугах», по информации Минцифры РФ, зарегистрировано около 8 млн обращений и сообщений граждан. Это в 1,5 раза больше, чем в 2024 году. Отсюда становится понятно, что граждане страны активно участвуют в государственных процессах и могут контролировать работу органов власти;

участие граждан в цифровизации – таком процессе, в ходе которого члены общества активно участвуют в принятии решений на основе ИТ, высказывают своё мнение и взаимодействуют с государственными органами. Цифровизация, следовательно, превращает этот процесс в «двустороннее» проявление: граждане могут влиять на разработки и принятие решений, а органы власти – оперативно получать обратную связь. С 2022 года, когда была запущена инициатива по созданию цифровых платформ для обсуждения государственных программ, в корректировке разных её вопросов приняло участие свыше 2 млн граждан, что свидетельствует о повышении уровня вовлечённости в данный процесс населения.

Перемена как основа взаимодействия цифровизации и госуправления

Перемены цифровизации, безусловно, воздействуют на госуправление, которое весьма восприимчиво к проявляющимся новшествам. Чем больше последние внедряются в процесс труда госслужащих, тем активнее распространяется цифровизация. Фактически между ними имеет место движение в противоположных направлениях: цифровизация влияет на госуправление и, наоборот, последнее уже на новом уровне спирали – на первое. Отметим: одной из основных задач госуправления является обеспечение результативности, чуткости и отзывчивости к запросам граждан и бизнеса. В этом смысле цифровизация превращается в неотъемлемую составную часть стратегии госуправления, на что указывают отечественные исследователи:

увеличение результативности деятельности структур госуправления за счёт внедрения ИИ и ИТ способствует автоматизации сначала простых, а затем и всё более

сложных процессов;

гласность и подотчётность в системе госуправления становятся более своевременными, повышающими открытость и значение государственных данных, улучшающих доверие граждан к органам власти;

удовлетворение ожиданий граждан повышается – цифровые перемены, учитывая запросы населения, обуславливают доступность и удобство электронных услуг, оказание которых организуют государственные органы (далее – госорганы);

оптимальная модернизация госуправления ведётся на основе данных, аналитики и компьютерных технологий. Она способствует точности прогнозов потребностей общества и удовлетворению реально насущных запросов граждан;

содействие экономическому подъёму, который улучшает взаимодействие государства, бизнеса и народа. Оно осуществляется на базе цифровизации госуправления, активно реализующего научно-техническую и инновационную политику государства;

безопасность и устойчивость госуправления всё больше достигаются комбинациями возможностей продолжающейся цифровизации, её ИИ, ИТ. Это повышает кибербезопасность, защищает данные и создаёт стабильную обновлённую инфраструктуру, способную эффективно работать в условиях кризисов и чрезвычайных ситуаций [29].

Перемена цифровизации – объективная тенденция, прокладывающая себе дорогу в ходе внедрения цифровых технологий и инструментов в госуправление реализацией национальных целей развития страны. Складывающийся механизм её реализации в условиях государственной службы – ротация профессий, совмещение функций разных специальностей, усвоение новых компетенций и обучение новым навыкам. Кроме того, повышается результативность осуществления данного процесса, который снижает монотонность труда госслужащего, требует роста квалификации, повышает его производительность.

Теория перемены цифровизации госуправления расширяет поле её проявления с учётом не только объективных тенденций, но и современных вызовов в исследуемой сфере. Так, система общественного труда госслужащих, как и работников в других сегментах жизнедеятельности, включает четыре компоненты: целесообразную деятельность, или сам труд; средства и предметы труда, или средства производства; организационно-технологические (производственные) отношения; а также содержание и характер труда. Последним, на наш взгляд, отводится в сфере госуправления особая миссия. Уточним, что если содержание труда зависит, прежде всего, от распространяемых цифровых технологий и инструментов, то характер труда – от главенствующего политического устройства, его содержательного наполнения. Сопоставляя сказанное с характеристикой, используемой академиком РАН С.Ю. Глазьевым [4, с. 38], можно утверждать, что содержание труда в определённой мере созвучно в его учении с той частью, которую он называет технологическим укладом. Характер же труда в этом случае скорее ближе к той части обозначенной теории, которую учёный называет мирохозяйственными связями.

Для большей обоснованности и убедительности достоверности изложенного сошлёмся на состояние кризисного труда, имеющего, как известно, две стороны: созидающую и разрушающую. В первом случае речь идёт, например, о стимулах к обновлению форм занятости, в том числе их превращение в цифровые. Во втором – о росте противоречий, неустойчивости занятости, вплоть до её приостановления – появления безработицы, формирования резервной армии труда.

Применительно к теме данного исследования укажем на широко известные, по сути, наглядные события, которые имели место не так давно (1991, 1993, 2022 гг.) в российской истории госуправления. Речь идёт о том, что перемены в цифровизации этого сегмента политической системы России, наряду с другими новшествами и их комбинациями, выступают механизмом обновления государственной службы. Так, в настоящий период в составе правительства трудится свыше 15 лет лишь четверо его членов – Сергей Викторович Лавров, Юрий Петрович Трутнев, Татьяна Алексеевна Голикова, Антон Германович Силуанов. В то же время в несколько раз больше бывших членов правительства страны (включая председателя и ряд его заместителей) теперь проживают за рубежом. Это стало возможным, как представляется, прежде всего, потому что они не сумели вовремя и эффективно адаптировать к новым изменившимся условиям свои трудовые функции. Не сумели трансформировать собственные взаимоотношения с коллегами по службе, со своим руководством и собственными подчинёнными. У них не получилось соответствовать изменённым содержанию и характеру труда госслужащих под влиянием инноваций, в том числе цифровых, в системе госуправления реализацией национальных целей развития. Несмотря на высокий, по сути, элитный уровень, который они занимали, произошедшие в системе госслужбы перемены, фактически их вытеснили из неё.

Теперь, обозначив понимание перемены труда, движение функций госслужащих, на базе которой происходит перемена госуправления, повышается его уровень,

попытаемся определить, как они сказываются на реализации национальных целей развития страны.

В контексте реализации национальных целей развития России цифровизация госуправления служит мощным инструментом для достижения таких их приоритетов, как:

экономический рост, который означает, что государство стремится к обеспечению устойчивых темпов роста экономики, способствующих достижению других целей развития. Это подтверждает исследование, проведённое учёными РАНХиГС в 2023 году: свыше 82% респондентов считает, что цифровизация услуг государства повысила удобство их обращения за соответствующими услугами, и почти столько же – экономию времени при взаимодействии с органами государственного управления;

социальное развитие – это обеспечение семейных ценностей, рост уровня жизни народа, его численности. По данным Минэкономразвития России, средняя оценка заявителями качества предоставления федеральных услуг составила 98,7% от целевого значения в первом квартале. Ещё выше оценка качества региональных и муниципальных услуг. По мнению же участников IX Всероссийского форума многофункциональных центров (МФЦ), в 2025 году уровень удовлетворённости посетителей сети МФЦ близок к 100%;

экологическая устойчивость подтверждается формированием экономики замкнутого цикла. К 2030 году предстоит сократить сроки реагирования на экологические угрозы на 30%, полностью классифицировать объём ежегодно образуемых твёрдых коммунальных отходов, захоронить не более половины таких отходов и вовлечь в хозяйственный оборот не менее четверти отходов производства и потребления в качестве вторичных ресурсов и сырья;

безопасность общества заключается в защите личности, общества и государства от внешних и внутренних угроз, что подчёркивается в Указе Президента РФ от 2 июля 2021 года №400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации». Наряду со сбережением народа России, национальной целью является также развитие человеческого потенциала, что выражается в его стремлении к повышению качества жизни и благосостояния. В этом смысле предстоит поднять уровень социальных услуг, доступность медицины, повысить рождаемость, профориентацию дошкольников и школьников, развитие их способностей и талантов. Предполагается дальнейшее укрепление обороны страны, защита её целостности, своевременное предотвращение военных угроз, поддержание и развитие боевого обеспечения, готовность к боевому применению вооружённых сил и др.

В целом цифровизация, влияя на госуправление, упрощает многие его процессы – позволяет гражданам участвовать в решении многочисленных проблем. Это даёт возможность своевременно реагировать на них и принимать управленческие решения. Она обуславливает возможность активно участвовать членам общества в оценке действий государства за счёт обратной связи.

Выводы

Перемена цифровизации, госуправления и реализация национальных целей развития России взаимосвязаны. Перемена в подходах к цифровизации приводит к увеличению зрелости административных процессов. Это, в свою очередь, позволяет государству более эффективно реагировать на запросы граждан и бизнеса. Такие изменения создают основу для достижения национальных целей – экономического роста, социального прогресса (включающего повышение качества и уровня жизни, многостороннее развитие личности и др.), экологической устойчивости и многоуровневой безопасности.

Данная корреляция положительно сказывается на всех результатах госуправления. С каждым новым этапом цифровизации наблюдается повышение качества государственных услуг (далее – госуслуг), более высокий уровень удовлетворённости граждан, растёт их участие в принятии решений и улучшении бизнес-климата. Комплексно-синтетическое взаимодействие всех процессов цифровизации повышает конкурентоспособность страны, доверие граждан к госорганам власти.

Вместе с тем, как показывает исследование, цифровизация влечёт также за собой определённые риски, опасности и угрозы для развития страны. Задача государства – их снимать, предотвращать и обеспечивать безопасность во всех сферах человеческой деятельности, во всех областях жизни общества. Видимо, в том числе и поэтому с начала прошлого года реализуется новый национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства». Его основная цель – внедрение принципов управления на основе данных во всех сферах развития общества.

Концепция авторов рассматриваемой перемены цифровизации госуправления в контексте реализации национальных целей развития страны подтверждает, что исследуемые изменения не разовое событие, а постоянный процесс, обусловленный прогрессом цифровых технологий, экономических и других методов. Она охватывает не только соответствующие профессии и специальности госслужащих, но и социально-трудовые и политико-экономические отношения между ними, меняя (порой существенно) баланс сил между

госорганами-нанимателями на службу и служащими, между политическими и государственными деятелями, между избираемыми и нанимаемыми госслужащими.

В целом перемена труда госслужащего может выступать инструментом нематериального стимулирования, способом вовлечённости через разнообразие задач, механизмом развития человеческого потенциала внутри госорганов. Она, будучи объективным общественным законом, является экономической необходимостью. Благодаря ей одновременно обогащается социальный эффект, так как её развитие снижает риск профессионального выгорания служащего системы госуправления, повышает его удовлетворённость работой и способствует не только саморазвитию, но и самореализации личности.

Для успешного продвижения страны по пути прогресса, реализации национальных целей развития, безусловно, важны и нужны:

- государственная политика в сфере обеспечения кадрами высшей квалификации системы госуправления всех уровней;
- корпоративные (министерств, ведомств и агентств) программы переподготовки и повышения квалификации;
- развитие профориентационных и образовательных структур, включающих лучшие традиции наставничества служению Отечеству;
- формирование «госслужащего нового типа» – человека, готового к частой смене задач и реализуемого должностные функции, освоению новых компетенций и работе в междисциплинарной команде с постоянной адаптацией обновлённых навыков.

Главным же результатом перемены цифровизации госуправления в ходе реализации национальных целей развития страны, безусловно, в конечном счёте, станет рост эффективности работы органов власти, качества госуслуг и уровня удовлетворённости граждан взаимодействием с государством.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамов В.И., Андреев В.Д. Проблемы и перспективы цифровой трансформации государственного и муниципального управления в регионе (на примере Кемеровской области). Ars Administrandi (Искусство управления). 2022. Т. 14. № 4. С. 667-700.
2. Акаткин Ю.М., Ясиновская Е.Д. Цифровая трансформация государственного управления. Датацентричность и семантическая интероперабельность / Препринт. Москва: ДПК Пресс, 2018. 48 с.
3. Басария Р. Взаимосвязь разделения труда и перемены труда. Тбилиси: Сабгота Сакартвело, 1973. 220 с.
4. Глазьев С.Ю. Рывок в будущее. Россия в новых технологическом и мирохозяйственном укладах. Москва: Книжный мир, 2018. 768 с.
5. Добрусин А.М. Перемена труда и мобильность рабочей силы в развитом социалистическом обществе. Саратов: Изд. сарат. ун-та, 1977. 238 с.
6. Кайдалов Д.П. Закон перемены труда и всестороннее развитие человека. Москва: Мысль, 1968. 319 с.
7. Калганов И.С. Оценка результатов функционирования электронного правительства и цифровизации государственных услуг. Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2024. № 1. С. 29-41.
8. Капранова Л.Д. Цифровая экономика в России: состояние и перспективы развития. Экономика. Налоги. Право. 2018. №2. С. 58-69.
9. Костриченко В.М. Закон перемены труда в марксистско-ленинской экономической теории. Воронеж: Изд-во Воронеж. ун-та, 1984. 99 с.
10. Лузан П.П. Закон перемены труда и воспроизводство рабочей силы в социалистическом обществе: (учебное пособие по спецкурсу по политэкономии). Новосибирск: [б. и.], 1974. 94 с.
11. Магомедов О.Ш., Алибеков М.И. Международный опыт по цифровизации государственного управления. Инновационная экономика: информация, прогнозы. 2023. № S1. С. 41-49.
12. Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения : в 30 т. / Ин-т марксизма-ленинизма при ЦК КПСС. 2-е изд. М. : Госполитиздат, 1960. Т. 23. С. 498-499.
13. Мацкуляк И.Д. и др. Цифровая экономика: теория, практика и перспектива. Вестник университета. 2020. №. 9. С. 106-112.
14. Мацкуляк И.Д. Перемена труда – основа современной жизнедеятельности человека (политико-экономический аспект). Финансовая экономика. 2012. № 3. С. 89-108; № 4. С. 53-78.
15. Мацкуляк И.Д. Перемена труда в агропромышленном комплексе. Москва: Молодая гвардия, 1985. 278 с.
16. Мацкуляк И.Д. Перемена экономики: сущность, проявление, использование. Актуальные социально-экономические проблемы России. Материалы научной сессии Секции экономики Российской академии наук (22-23 сентября 2016 г.). Москва: Перо, 2016. 106 с.
17. Мацкуляк И.Д. Политико-экономическая природа рыночных отношений: монография. Москва: КНОРУС, 2020. 442 с.
18. Мацкуляк И.Д. Политическая экономия: учебник для вузов. 2-е изд. перераб. и доп. Москва: Изд-во Юрайт, 2024. 494 с.
19. Мацкуляк И.Д. Развитие перемены труда в строительном бизнесе России. Степановские чтения – 2025: Сб. материалов Всерос. научно-практической конференции. Москва, 2025, С. 180-186.
20. Мацкуляк И.Д. Рыночные отношения: вопросы и ответы. Москва: Экономика, 1992. 246 с.
21. Мацкуляк И.Д. Социально-экономический механизм развития труда в условиях агропромышленной интеграции. Автореф. дисс. ... д-ра экон. наук. Москва, 1989. 38 с.
22. Мацкуляк И.Д. Экономика: научные очерки. Изд. 2-е, доп. и перераб. Москва: Изд-во РАГС, 2005. 504 с.

23. Мелиховский В.М. Перемена труда и степень её зрелости. Теоретическая экономика. 2013. № 1. С. 31-34.
24. Моисеев Л.А. Закон перемены труда в социалистическом производстве. Москва: Изд. Моск. ун-та, 1976. 88 с.
25. Намханова М.В., Волошина Е.С. Оценка качества предоставления населению электронных государственных услуг. Южный урбанистический форум. 2025. Т. 14. С. 388.
26. Свистунов В.М., Агеева О.А., Мацкуляк И.Д. Цифровизация как инструмент экономической безопасности современной организации. Вестник университета. 2025. № 5. С. 15-27.
27. Стырин Е.М., Дмитриева Н.Е. Государственные цифровые платформы: формирование и развитие. Москва: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2021. 192 с.
28. Фирсова С.В., Показаньев В.Ю. Зарубежный опыт цифровизации государственного и муниципального управления. Муниципальная академия. 2021. № 1. С. 67-73.
29. Чернявская Ю.А., Лавров А.В. Цифровая трансформация государственного управления в современных условиях. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 12-1. С. 156-162.
30. Южаков В.Н. Покида А.Н., Зыбуновская Н.В., Старостина А.Н., Южаков В.Н. Цифровизация взаимодействия граждан и государства: оценка гражданами эффектов, рисков и перспектив. Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 2. С. 33-73.
31. Якимов В.Н. От рабочей силы к человеческим ресурсам. Профессиональное образование, занятость и формирование работника нового типа. Москва: Национальный институт бизнеса, 2010. 276 с.
32. Matskulyak I.D. et al. Digital Economy: Theoretical Outlook and Challenges. Modern Global Economic System: Evolutional Development vs. Revolutionaru Leap. Institute of Scientifie Communications Conference. Chan, 2021, 1302-1308.

Информация об авторах
Мацкуляк Иван Дмитриевич – профессор, доктор экономических наук, заслуженный деятель науки Российской Федерации, профессор кафедры экономической политики и экономических измерений Института экономики и финансов Государственного университета управления (г. Москва), профессор кафедры государственного и муниципального управления факультета экономики, управления и права Херсонского технического университета (г. Геническ)
Магомедов Магомед Даниялович – профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры «Бухгалтерский учёт, аудит и налогообложение» Государственного университета управления (г. Москва)
Линник Владимир Юрьевич – профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления в топливно-энергетическом комплексе, начальник отдела научных мероприятий и молодёжной научной деятельности Управления организации научной деятельности Государственного университета управления (г. Москва)

REFERENCES

1. Abramov, V.I., Andreev, V.D. (2022). Problems and prospects of digital transformation of state and municipal administration in the region (on the example of Kemerovo region). Ars Administrandi (Art of Management), 14(4), 667-700. (In Russ.)
2. Akatkin, Yu.M., Yasinovskaya, E.D. (2018). Digital transformation of public administration. Data-centricity and semantic interoperability / Preprint. Moscow: DPK Press. 48 p. (In Russ.)
3. Basariya, R. (1973). The relationship between division of labor and change of labor. Tbilisi: Sabgota Sakartvelo. 220 p. (In Russ.)
4. Glazyev, S.Yu. (2018). Leap into the future. Russia in new technological and world-economic structures. Moscow: Book World. 768 p. (In Russ.)
5. Dobrusin, A.M. (1977). Change of labor and labor mobility in a developed socialist society. Saratov: Saratov University Publishing House. 238 p. (In Russ.)
6. Kaidalov, D.P. (1968). The law of change of labor and comprehensive development of man. Moscow: Thought. 319 p. (In Russ.)
7. Kalganov, I.S. (2024). Evaluation of the results of functioning of e-government and digitalization of public services. Intellect. Innovations. Investments, 1, 29-41. (In Russ.)
8. Kapranova, L.D. (2018). Digital economy in Russia: state and development prospects. Economics. Taxes. Law, 2, 58-69. (In Russ.)
9. Kostrichenko, V.M. (1984). The law of change of labor in Marxist-Leninist economic theory. Voronezh: Voronezh University Publishing House. 99 p. (In Russ.)
10. Luzan, P.P. (1974). The law of change of labor and reproduction of labor power in socialist society: (textbook for special course on political economy). Novosibirsk: [s.n.]. 94 p. (In Russ.)
11. Magomedov, O.Sh., Alibekov, M.I. (2023). International experience in digitalization of public administration. Innovative Economy: Information, Forecasts, S1, 41-49. (In Russ.)
12. Marx, K., Engels, F. (1960). Works: in 30 vols. / Institute of Marxism-Leninism under the Central Committee of the CPSU. 2nd ed. Moscow: Gospolitizdat, Vol. 23, pp. 498–499. (In Russ.)
13. Matskulyak, I.D. et al. (2020). Digital economy: theory, practice and prospect. Bulletin of the University, 9, 106-112. (In Russ.)
14. Matskulyak, I.D. (2012). Change of labor – the basis of modern human life activity (political-economic aspect). Financial Economics, 3, 89-108; 4, 53-78. (In Russ.)
15. Matskulyak, I.D. (1985). Change of labor in the agro-industrial complex. Moscow: Young Guard. 278 p. (In Russ.)
16. Matskulyak, I.D. (2016). Change of economy: essence, manifestation, use. In: Actual socio-economic problems of Russia. Materials of the scientific session of the Economics Section of the Russian Academy of Sciences (September 22-23, 2016). Moscow: stylus. 106 p. (In Russ.)

17. Matskulyak, I.D. (2020). Political-economic nature of market relations: monograph. Moscow: KNORUS. 442 p. (In Russ.)
18. Matskulyak, I.D. (2024). Political economy: textbook for universities. 2nd ed., revised and expanded. Moscow: Yurait Publishing House. 494 p. (In Russ.)
19. Matskulyak, I.D. (2025). Development of labor change in the construction business of Russia. Stepanov Readings – 2025: Collection of materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference. Moscow, 180-186. (In Russ.)
20. Matskulyak, I.D. (1992). Market relations: questions and answers. Moscow: Economy. 246 p. (In Russ.)
21. Matskulyak, I.D. (1989). Socio-economic mechanism of labor development in conditions of agro-industrial integration. Abstract of Dr. Sci. (Economics) dissertation. Moscow. 38 p. (In Russ.)
22. Matskulyak, I.D. (2005). Economics: scientific essays. 2nd ed., supplemented and revised. Moscow: RAGS Publishing House. 504 p. (In Russ.)
23. Melikhovsky, V.M. (2013). Change of labor and the degree of its maturity. Theoretical Economics, 1, 31-34. (In Russ.)
24. Moiseev, L.A. (1976). The law of change of labor in socialist production. Moscow: Moscow University Publishing House. 88 p. (In Russ.)
25. Namkhanova, M.V., Voloshina, E.S. (2025). Assessment of the quality of provision of electronic public services to the population. Southern Urban Forum, 14, 388. (In Russ.)
26. Svistunov, V.M., Ageeva, O.A., Matskulyak, I.D. (2025). Digitalization as a tool for economic security of a modern organization. Bulletin of the University, 5, 15-27. (In Russ.)
27. Styrin, E.M., Dmitrieva, N.E. (2021). State digital platforms: formation and development. Moscow: National Research University Higher School of Economics. 192 p. (In Russ.)
28. Firsova, S.V., Pokazanyev, V.Yu. (2021). Foreign experience of digitalization of state and municipal administration. Municipal Academy, 1, 67-73. (In Russ.)
29. Chernyavskaya, Yu.A., Lavrov, A.V. (2024). Digital transformation of public administration in modern conditions. Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law, 12-1, 156-162. (In Russ.)
30. Yuzhakov, V.N., Pokida, A.N., Zybunovskaya, N.V., Starostina, A.N., Yuzhakov, V.N. (2023). Digitalization of interaction between citizens and the state: citizens' assessment of effects, risks and prospects. Issues of State and Municipal Administration, 2, 33-73. (In Russ.)
31. Yakimov, V.N. (2010). From labor power to human resources. Professional education, employment and formation of a new type of worker. Moscow: National Institute of Business. 276 p. (In Russ.)
32. Matskulyak, I.D. et al. (2021). Digital Economy: Theoretical Outlook and Challenges. In: Modern Global Economic System: Evolutional Development vs. Revolutionary Leap. Institute of Scientific Communications Conference. Chan, 1302-1308.

Information about the authors
Ivan D. Matskulyak – Professor, Doctor of Economics, Honored Scientist of the Russian Federation, Professor of the Department of Economic Policy and Economic Measurements at the Institute of Economics and Finance of the State University of Management (Moscow), Professor of the Department of State and Municipal Management at the Faculty of Economics, Management and Law of the Kherson Technical University (Genichesk)
Magomed D. Magomedov – Professor, Doctor of Economics, Professor of the Department "Accounting, Audit and Taxation" of the State University of Management (Moscow)
Vladimir Yu. Linnik – Professor, Doctor of Economics, Professor at the Department of Economics and Management in the Fuel and Energy Complex, Head of the Department of Scientific Events and Youth Scientific Activities of the Department of Organization of Scientific Activities of the State University of Management (Moscow)

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Авторы заявляют, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.
The authors declare that no generative AI models were used in the preparation of this manuscript.

Поступила в редакцию (Reserved) 30.04.2026
Поступила после рецензирования 30.05.2026
Принята к публикации (Accepted) 08.09.2026