



Научно-исследовательский журнал «Вестник юридических исследований / *Bulletin of Law Research*»

<https://blr-journal.ru>

2025, Том 4, № 3 / 2025, Vol. 4, Iss. 3 <https://blr-journal.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

УДК 342.5

### ***Современные инструменты трансформации государственного управления в условиях цифровой экономики***

<sup>1</sup> Левчаткин В.А.,

<sup>1</sup> Славяно-греко-латинская академия

**Аннотация:** в процессе исследования было установлено, что Цифровая экономика создает новую парадигму для государственного управления, требуя фундаментального пересмотра традиционных подходов к организации государственных процессов. Современные инструменты цифровой трансформации позволяют повысить эффективность, прозрачность и доступность государственных услуг. В связи с вышеизложенным, автором настоящей статьи, была предпринята попытка научного анализа и критического осмысления современных инструментов трансформации государственного управления в условиях цифровой экономики.

**Ключевые слова:** государственное управление, Цифровизация, цифровая экономика, функционирование органов власти, государственные платформы, облачные технологии, большие данные (Big Data), искусственный интеллект и автоматизация, блокчейн, взаимодействие с населением

**Для цитирования:** Левчаткин В.А. Современные инструменты трансформации государственного управления в условиях цифровой экономики // Вестник юридических исследований. 2025. Том 4. № 3. С. 20 – 26.

Поступила в редакцию: 6 февраля 2025 г.; Одобрена после рецензирования: 5 апреля 2025 г.; Принята к публикации: 22 мая 2025 г.

---

### ***Modern tools for transforming public administration in the context of the digital economy***

<sup>1</sup> Levchatkin V.A.,

<sup>1</sup> Slavic-Greek-Latin Academy

**Abstract:** during the study, it was found that the Digital Economy creates a new paradigm for public administration, requiring a fundamental revision of traditional approaches to organizing government processes. Modern tools for digital transformation can improve the efficiency, transparency and accessibility of public services. In connection with the above, the author of this article attempted a scientific analysis and critical understanding of modern tools for transforming public administration in the context of the digital economy.

**Keywords:** public administration, Digitalization, digital economy, functioning of government bodies, government platforms, cloud technologies, big data, artificial intelligence and automation, blockchain, interaction with the population

**For citation:** Levchatkin V.A. Modern tools for transforming public administration in the context of the digital economy. Bulletin of Law Research. 2025. 4 (3). P. 20 – 26.

The article was submitted: February 6, 2025; Approved after reviewing: April 5, 2025; Accepted for publication: May 22, 2025.

### Введение

По мнению автора настоящей статьи, Цифровая трансформация государственного управления требует комплексного подхода, включающего не только внедрение новых технологий, но и изменение организационной культуры, бизнес-процессов и нормативно-правовой базы. Успешное применение современных инструментов цифровой трансформации позволит создать более эффективное, прозрачное и отзывчивое государственное управление, соответствующее запросам граждан и бизнеса в условиях цифровой экономики.

Объект исследования – система государственного управления в условиях цифровой экономики.

Цель исследования – провести комплексное исследование современных инструментов трансформации государственного управления в условиях цифровой экономики.

Научная новизна – в процессе исследования было установлено, что современные технологии и средства Цифровизации, такие как единые государственные платформы, а так же применение Agile-подходов в государственном управлении, сервисно-ориентированной модели и системы повышения Цифровых компетенций государственных служащих являются современными инструментами трансформации государственного управления России в условиях цифровой экономики.

### Материалы и методы исследований

Методы исследования – при написании настоящей статьи, автором были применены следующие методы научного познания: анализ и синтез, индукция и дедукция, научное абстрагирование, группировок и классификации.

Рассмотрим ключевые инструменты цифровой трансформации государственного управления [4, с. 61]:

1. Платформенные решения: единые государственные платформы – интегрированные экосистемы для предоставления государственных услуг (например, Госуслуги); облачные технологии государственного управления – централизованная инфраструктура для государственных информационных систем; API-экономика – создание программных интерфейсов для интеграции государственных и частных сервисов.

2. Технологии работы с данными: большие данные (Big Data) – анализ массивов данных для принятия управленческих решений; открытые данные – публикация государственной информации в машиночитаемом формате; data-driven governance – управление на основе данных и аналитики

3. Искусственный интеллект и автоматизация – чат-боты и виртуальные ассистенты для взаимодействия с гражданами; системы поддержки принятия решений на основе ИИ; предиктивная аналитика для прогнозирования социально-экономических процессов, RPA (Robotic Process Automation) для автоматизации рутинных операций

4. Технологии распределенного реестра – блокчейн в государственных реестрах для обеспечения неизменности данных, смарт-контракты для автоматизации исполнения государственных контрактов, цифровая идентификация граждан на основе криптографических технологий

Организационные инструменты трансформации [1, с. 78]:

1. Agile-подходы в государственном управлении.

Agile-методологии, изначально разработанные для IT-сферы, постепенно находят применение в государственном управлении России. Эти подходы предлагают альтернативу традиционной бюрократической модели, обеспечивая большую гибкость, ориентацию на результат и вовлеченность заинтересованных сторон. В российских реалиях внедрение Agile-практик имеет свою специфику, обусловленную особенностями административной системы и управленческой культуры.

### Результаты и обсуждения

Рассмотрим текущее состояние внедрения Agile в госуправлении России.

Ключевые инициативы и проекты: Цифровая трансформация государственных услуг, применение Scrum-методологий при разработке порталов госуслуг, итеративное улучшение электронных сервисов на основе обратной связи от граждан. Проект "Госуслуги" можно рассмотреть как пример поэтапного внедрения Agile в госуправлении России с регулярными обновлениями [7, с. 128]

Проектное управление в органах власти РФ: создание проектных офисов в министерствах и ведомствах, внедрение элементов Kanban для визуализации рабочих процессов, национальные проекты как пример структурирования работы с промежуточными результатами.

Региональные инициативы: пилотные проекты в отдельных регионах (Москва, Татарстан, Тюменская область), внедрение элементов Agile при разработке региональных информационных систем, экспериментальные практики на муниципальном уровне.

Далее рассмотрим особенности применения Agile в российском госуправлении.

Гибридные модели управления, на примере сочетания элементов Agile с традиционными бюрократическими процедурами, адаптация спринтов к бюджетным циклам и процедурам госзакупок и модификация Scrum-церемоний под административную культуру.

Фокус на межведомственном взаимодействии определяется применением кросс-функциональных команды из представителей разных ведомств, преодоление ведомственных барьеров через совместную работу над проектами, а так же внедрение практики DevOps при создании межведомственных информационных систем

Адаптация под нормативные ограничения заключается в учете требований 44-ФЗ и других регламентирующих документов, разработке внутренних нормативных актов, легитимизирующих Agile-практики, создание правовых механизмов для итеративной разработки

Далее рассмотрим практические примеры внедрения Agile в госуправлении России.

Суперсервисы на портале Госуслуг основана на итеративной разработке с регулярными релизами, формирование бэклога на основе пользовательского опыта, мультидисциплинарные команды разработчиков и предметных экспертов.

Национальная программа "Цифровая экономика" это структурирование работы в виде спринтов с конкретными результатами, регулярная приоритизация задач в зависимости от меняющихся условий, применение механизмов быстрой обратной связи от бизнеса и граждан [10, с. 141].

Система "Инцидент-менеджмент" заключается в оперативном реагировании на обращения граждан в социальных сетях, применение Kanban-доски для отслеживания статуса обработки обращений, ежедневные стендапы для координации работы ведомств.

Далее рассмотрим проблемы и ограничения, а так же перспективы развития и применения Agile-подходов в государственном управлении России и оформим результат в виде таблицы.

Таблица 1

Проблемы, перспективы и ограничения применения Agile-подходов в государственном управлении России.

Table 1

Problems, prospects and limitations of the application of Agile approaches in public administration in Russia.

Проблемы и перспективы	Вызовы и возможности	Описание
Проблемы и ограничения	Организационные барьеры	1. Иерархическая структура власти, противоречащая принципам самоорганизации; 2. Сложность делегирования полномочий и ответственности; 3. Формализованные процедуры согласования и принятия решений.
	Нормативно-правовые ограничения	1. Жесткие требования бюджетного процесса; 2. Регламентированные процедуры госзакупок; 3. Необходимость детального планирования на длительный срок.
	Культурные барьеры	1. Низкая толерантность к ошибкам и экспериментам; 2. Недостаточная открытость и прозрачность процессов; 3. Сопротивление изменениям со стороны госслужащих.
Перспективы развития	Расширение областей применения	1. Внедрение в социальную сферу и здравоохранение; 2. Применение при реализации инфраструктурных проектов; 3. Использование в системе стратегического планирования.
	Развитие компетенций	1. Обучение госслужащих Agile-практикам; 2. Создание сообществ практиков внутри государственных структур; 3. Привлечение Agile-коучей из бизнес-среды.
	Институционализация практик	1. Разработка методических рекомендаций по применению Agile; 2. Создание центров компетенций по гибким методологиям; 3. Включение Agile-подходов в стандарты проектного управления.

В качестве промежуточного итога, отметим, что внедрение Agile-подходов в государственном управлении России находится на начальном этапе и сталкивается с рядом объективных трудностей. Тем не менее, существующие примеры демонстрируют потенциал этих методологий для повышения эффективности государственного сектора, особенно в области цифровой трансформации. Успешная адаптация Agile-практик требует не только технических изменений, но и трансформации организационной культуры и нормативной базы. При правильной имплементации, учитывающей российскую специфику, Agile-подходы могут стать важным инструментом модернизации государственного управления, обеспечивая его большую гибкость и ориентацию на потребности граждан [3, с. 1964].

## 2. Сервисно-ориентированная модель государственного управления в России.

Сервисно-ориентированная модель государственного управления представляет собой концепцию, в которой государство рассматривается как поставщик услуг для граждан и бизнеса. Данная модель подразумевает переход от властно-распорядительной парадигмы к клиентоцентричному подходу, где гражданин выступает в роли потребителя государственных услуг. В России этот подход начал активно развиваться в рамках административной реформы и цифровой трансформации государственного сектора.

Рассмотрим ключевые элементы сервисной модели в России.

Инфраструктура предоставления услуг: многофункциональные центры (МФЦ), создание единой сети центров "Мои документы" по принципу "одного окна", стандартизация обслуживания и фирменного стиля, расширение перечня предоставляемых услуг (более 200 федеральных и региональных услуг), система оценки качества обслуживания.

Цифровые платформы: единый портал государственных и муниципальных услуг (ЕПГУ), региональные порталы госуслуг, мобильные приложения ("Госуслуги", "Госуслуги Москвы" и др.), система межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ) [6, с. 9].

Каналы взаимодействия: омниканальный подход к предоставлению услуг, интеграция с коммерческими платформами (банки, маркетплейсы), развитие контакт-центров и служб поддержки.

Как же происходит управление качеством государственных услуг в рамках сервисно-ориентированной модели государственного управления в России.

Система мониторинга и оценки производится через систему "Ваш контроль" для оценки гражданами качества услуг. Так же осуществляется мониторинг качества предоставления услуг в МФЦ и составляются рейтинги регионов по качеству предоставления услуг. Практикуется независимая оценка качества предоставления услуг.

Стандарты обслуживания заключаются в становлении единого стандарта клиентского сервиса, регламентации времени ожидания и обслуживания, наличии современных требований к компетенциям сотрудников, оценка клиентского пути и пользовательского опыта.

Далее приведем к рассмотрению региональные практики и кейсы сервисно-ориентированной модели государственного управления в России [9, с. 81]:

1. Успешные региональные модели города Москвы: система центров "Мои документы" с расширенным функционалом; платформа "Москва – наш город" для обращений граждан; проактивные сервисы и уведомления; интеграция городских сервисов в единую экосистему.

2. Успешные региональные модели Республики Татарстан: портал "Услуги Татарстана"; система "Народный контроль"; мобильные решения для граждан; интеграция с муниципальными сервисами.

3. Успешные региональные модели Тюменской области: система "Электронный регион"; центры цифрового развития; проактивное информирование граждан; региональные суперсервисы.

Подведем промежуточный итог. Как было установлено, сервисно-ориентированная модель государственного управления в России находится в активной фазе развития. Несмотря на значительный прогресс, достигнутый за последнее десятилетие, сохраняются системные ограничения, требующие комплексного подхода к их преодолению. Дальнейшая трансформация государственного управления в направлении сервисной модели предполагает не только технологические изменения, но и фундаментальную перестройку административных процессов, организационной культуры и взаимоотношений между государством и обществом.

## 3. Цифровые компетенции государственных служащих.

Цифровая трансформация государственного управления в России предъявляет новые требования к компетенциям государственных служащих. Современный госслужащий должен не только обладать традиционными административными навыками, но и уверенно ориентироваться в цифровой среде, эффективно использовать информационные технологии и понимать логику цифровых процессов. Формирование цифровых компетенций становится критически важным фактором успешной модернизации государственного сектора и повышения качества государственных услуг [2, с. 705].

Таблица 2

Модель цифровых компетенций государственных служащих.

Table 2

Model of digital competencies of civil servants.

Проблемы и перспективы	Вызовы и возможности	Описание
Базовые цифровые компетенции	Цифровая грамотность	1. Навыки работы с офисными приложениями; 2. Информационная безопасность на базовом уровне; 3. Использование электронной почты и мессенджеров; 4. Работа с электронным документооборотом.
	Работа с государственными информационными системами	1. Навыки использования СМЭВ (Система межведомственного электронного взаимодействия) Работа в ГАС "Управление"; 2. Использование ведомственных информационных систем; 3. Работа с Единой информационной системой в сфере закупок.
	Информационная безопасность	1. Соблюдение требований по защите персональных данных; 2. Противодействие социальной инженерии; 3. Безопасное использование цифровых устройств; 4. Защита государственной тайны в цифровой среде.
Продвинутое цифровые компетенции	Управление данными	1. Навыки аналитической работы с большими данными; 2. Визуализация данных и создание информационных панелей; 3. Принятие решений на основе данных; 4. Оценка качества данных.
	Проектное управление в цифровой среде	1. Использование цифровых инструментов проектного управления; 2. Agile-методологии в госуправлении; 3. Управление цифровыми проектами; 4. Оценка эффективности цифровых решений.
	Цифровая коммуникация	1. Эффективное взаимодействие в цифровой среде; 2. Проведение онлайн-совещаний и вебинаров; 3. Работа с социальными сетями и новыми медиа; 4. Цифровой этикет.

Текущее состояние цифровых компетенций госслужащих России характеризуется определенными особенностями.

Прежде всего, фиксируется неравномерность цифровых навыков среди госслужащих разных возрастных групп, а так же разрыв между федеральным и региональным уровнем, преобладание базовых навыков при недостатке продвинутой компетенции, корреляция с общими показателями цифровизации регионов.

К основным барьерам развития цифровых компетенций госслужащих России относится консервативность организационной культуры и недостаточная мотивация к освоению новых технологий. Так же отметим существующее отсутствие системного подхода к развитию цифровых компетенций и разрыв между требованиями и фактическими навыками.

Региональная специфика развития цифровых компетенций госслужащих России, характеризуется лидерством Москвы, Санкт-Петербурга, Татарстана и других передовых регионов. Существует значительное отставание ряда других регионов, зависимость от инфраструктурных возможностей и существенные региональные различия в организации обучения и развития компетенций госслужащих [8, с. 79].

Рассмотрим успешные кейсы развития цифровых компетенций госслужащих в РФ.

Федеральные инициативы: программа "Цифровые капитаны" для руководителей цифровой трансформации, конкурс "Цифровой прорыв" с треком для госслужащих, проект "Цифровое государственное управление" РАНХиГС, центр подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ [5, с. 196].

Региональные практики: Московская программа "Цифровой регион", система непрерывного обучения госслужащих в Татарстане, проектные офисы цифрового развития в регионах, региональные конкурсы цифровых компетенций.

Отметим, что в процессе исследования было установлено, что развитие цифровых компетенций государственных служащих в России является стратегически важной задачей, от решения которой зависит успех цифровой трансформации государственного управления. Несмотря на существующие проблемы и

вызовы, в стране формируется комплексная система развития цифровых навыков, включающая образовательные программы, оценку компетенций и обмен лучшими практиками.

Для дальнейшего прогресса необходим системный подход, предполагающий интеграцию цифровых компетенций в профессиональные стандарты госслужбы, создание эффективных механизмов мотивации и стимулирования, а также формирование культуры непрерывного обучения. Особое внимание следует уделить развитию не только технических навыков, но и "мягких" компетенций.

### Выводы

В заключение необходимо отметить, что Цифровая трансформация государственного управления в России представляет собой комплексный процесс внедрения цифровых технологий и изменения управленческих подходов, направленный на повышение эффективности деятельности органов власти и качества предоставления государственных услуг. За последнее десятилетие Россия прошла значительный путь в области цифровизации государственного сектора, что позволило автору настоящей статьи подвести определенные итоги и оценить достигнутые результаты, а также выявить ключевые проблемы и перспективы дальнейшего развития.

### Список источников

1. Герасимова М.П. Особенности профессиональной деятельности государственных служащих в условиях цифровой трансформации // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Теория и практика управления. 2023. № 1 (39). С. 74 – 82.
2. Джаманкулова М.К. Цифровая трансформация государственного управления и проблемы его административно-правового регулирования в условиях цифровизации // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2024. № 12 (100). С. 703 – 707.
3. Малышева Р.О., Русакова Д.А. Цифровая трансформация государственного управления и проблемы его административно-правового регулирования в условиях цифровизации // Научный аспект. 2024. Т. 16. № 1. С. 1960 – 1967.
4. Мельников Д.А. Государственное управление и оценка его эффективности в условиях цифровой трансформации // Право и образование. 2023. № 6. С. 58 – 63.
5. Обухова А.С., Щербаченко Е.Р., Сентищева В.Р. Человеческие ресурсы как основное направление развития государственного управления технологическим развитием в условиях цифровой трансформации // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 13. № 5. С. 191 – 201.
6. Рослякова Н.А. Новая философия государственного управления в условиях цифровой трансформации // Друkerовский вестник. 2025. № 1 (63). С. 5 – 12.
7. Рочева О.А., Гарипова Г.Р., Морозова И.Г. Цифровая трансформация как инструмент решения ряда проблем в области государственного и муниципального управления в современных условиях // Наука Красноярья. 2023. Т. 12. № 2-3. С. 125 – 130.
8. Шимкина А.А. Правовое регулирование технологий больших данных в условиях цифровой трансформации государственного управления // Философия социальных коммуникаций. 2024. № 1 (61). С. 78 – 81.
9. Щербакова Е.К. Правовое воздействие на сферу государственного управления в условиях цифровой трансформации российского общества // Вестник Евразийской академии административных наук. 2023. № 1 (62). С. 78 – 82.
10. Щеткин Б.Н., Мухачев А.Н. Государственное управление в условиях цифровой трансформации // Электронное сетевое издание «Международный правовой курьер». 2024. № 3. С. 139 – 142.

### References

1. Gerasimova M.P. Features of professional activities of civil servants in the context of digital transformation. Bulletin of the Komi Republican Academy of Public Administration and Management. Theory and Practice of Management. 2023. No. 1 (39). P. 74 – 82.
2. Dzhamankulova M.K. Digital transformation of public administration and problems of its administrative and legal regulation in the context of digitalization. Skif. Issues of student science. 2024. No. 12 (100). P. 703 – 707.
3. Malysheva R.O., Rusakova D.A. Digital transformation of public administration and problems of its administrative and legal regulation in the context of digitalization. Scientific aspect. 2024. Vol. 16. No. 1. P. 1960 – 1967.
4. Melnikov D.A. Public administration and assessment of its effectiveness in the context of digital transformation. Law and education. 2023. No. 6. P. 58 – 63.

5. Obukhova A.S., Shcherbachenko E.R., Sentishcheva V.R. Human resources as the main direction of development of public administration of technological development in the context of digital transformation. Bulletin of the South-West State University. Series: Economics. Sociology. Management. 2023. Vol. 13. No. 5. P. 191 – 201.
6. Roslyakova N.A. New philosophy of public administration in the context of digital transformation. Drucker Bulletin. 2025. No. 1 (63). P. 5 – 12.
7. Rocheva O.A., Garipova G.R., Morozova I.G. Digital transformation as a tool for solving a number of problems in the field of public and municipal administration in modern conditions. Science of Krasnoyarsk. 2023. Vol. 12. No. 2-3. P. 125 – 130.
8. Shimkina A.A. Legal regulation of big data technologies in the context of digital transformation of public administration. Philosophy of social communications. 2024. No. 1 (61). P. 78 – 81.
9. Shcherbakova E.K. Legal impact on the sphere of public administration in the context of digital transformation of Russian society. Bulletin of the Eurasian Academy of Administrative Sciences. 2023. No. 1 (62). P. 78 – 82.
10. Shchetkin B.N., Mukhachev A.N. Public administration in the context of digital transformation. Electronic online publication "International Legal Courier". 2024. No. 3. P. 139 – 142.

### **Информация об авторе**

Левчаткин В.А., аспирант, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4758-1583>, Славяно-греко-латинская академия, [varyagnord@yandex.ru](mailto:varyagnord@yandex.ru)

© Левчаткин В.А., 2025

---