

Сижажев Мухамед Эдуардович
студент группы 251М Северо-Кавказский институт – филиал
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации»
Sizhzhhev Mukhamed Eduardovich
student of group 251M North Caucasus Institute – branch
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Russian Presidential
Academy of National Economy and Public Administration”

**ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО
И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ:
ЭФФЕКТЫ, РИСКИ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ
DIGITAL TRANSFORMATION OF STATE AND MUNICIPAL GOVERNANCE IN THE
RUSSIAN FEDERATION: EFFECTS, RISKS AND DEVELOPMENT DIRECTIONS**

Аннотация. Цифровая трансформация публичного управления рассматривается как переход от отдельных электронных сервисов к модели, в которой данные, информационные системы и автоматизированные процессы становятся частью принятия и исполнения управленческих решений. Цель статьи состоит в оценке фактических результатов цифровизации государственного и муниципального управления в России, а также ограничений, влияющих на качество взаимодействия граждан с властью. Анализ нормативной базы, официальных данных и современных научных публикаций показывает, что масштаб электронных услуг устойчиво растет, однако доступность цифрового канала сама по себе не гарантирует повышения качества управления. Значение приобретают надежность государственных информационных систем, защита данных, понятность цифровых процедур и сохранение альтернативных способов получения услуг.

Abstract. Digital transformation of public governance is considered as a transition from separate electronic services to a model in which data, information systems and automated processes become part of managerial decision-making and implementation. The article evaluates the current results of digitalization of state and municipal governance in Russia and the constraints affecting the quality of interaction between citizens and public authorities. The analysis shows that the scale of electronic services is expanding, while governance efficiency increasingly depends on system reliability, data protection, understandable procedures and the availability of alternative service channels.

Ключевые слова: Цифровая трансформация, государственное управление, муниципальное управление, государственные услуги, цифровая зрелость, данные, информационные системы, электронное взаимодействие.

Keywords: Digital transformation, public administration, municipal governance, public services, digital maturity, data, information systems, electronic interaction.

Цифровые технологии изменили привычную модель взаимодействия гражданина с государством. Значительная часть административных процедур сегодня начинается не с посещения органа власти или многофункционального центра, а с обращения к электронному сервису. Для системы государственного и муниципального управления это означает не только перевод документов в электронную форму, но и изменение организации межведомственного обмена, структуры управленческих процессов и требований к качеству данных. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 закрепил цифровую трансформацию государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы в качестве самостоятельной национальной цели развития и связал ее с достижением цифровой зрелости и управлением на основе данных.¹

¹Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: <https://government.ru/docs/all/153176/> (дата обращения: 05.09.2026).



При этом рост числа онлайн-сервисов не равен автоматическому росту эффективности публичного управления. Электронный канал способен сократить время получения результата, но одновременно делает гражданина зависимым от устойчивости информационной системы, корректности межведомственного обмена и защищенности персональных данных. Поэтому результат цифровой трансформации целесообразно оценивать через сочетание доступности услуг, качества административного процесса и уровня доверия пользователей, а не только через количество переведенных в электронный вид процедур.

Актуализированное стратегическое направление в области цифровой трансформации государственного управления, утвержденное распоряжением Правительства Российской Федерации от 16 марта 2024 г. № 637-р, ориентирует органы власти на дальнейшее развитие онлайн-услуг, электронного документооборота и автоматизацию межведомственного взаимодействия. Документ задает логику перехода от разрозненных ведомственных решений к более интегрированной цифровой среде, где сведения должны использоваться повторно без необходимости постоянного представления одних и тех же документов гражданином.²

Нормативная база электронного взаимодействия опирается на Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг». По состоянию на 15 сентября 2026 г. действует редакция от 4 августа 2026 г. Закон сохраняет единые требования к реестрам услуг и к организации их предоставления, что особенно важно для муниципального уровня: цифровизация не отменяет компетенцию конкретного органа, а меняет форму доступа заявителя к результату. Параллельно Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ регулирует использование информационных технологий и государственных информационных систем; действующая редакция учитывает изменения, вступившие в силу с 1 сентября 2026 г.³

С управленческой точки зрения такая конструкция означает, что цифровой сервис должен рассматриваться не как отдельный интерфейс, а как конечная часть более длинной цепочки. Пользователь видит форму заявления и уведомление о результате, тогда как внутри системы происходит идентификация, запрос сведений, сопоставление данных и фиксация юридически значимых действий. Сбой на любой из этих стадий способен свести к минимуму выигрыш от удобного интерфейса.

По итогам 2025 года на портале «Госуслуги» было зарегистрировано 120 млн человек, ежедневная аудитория достигала 14 млн пользователей, а число федеральных и региональных услуг и сервисов превысило 2,6 тыс. В течение года на портале появилось около тысячи новых услуг. Отдельные процедуры предоставляются проактивно, без традиционного заявления, а часть операций выполняется в диалоговом режиме с цифровым помощником. Эти показатели отражают уже не экспериментальное, а массовое использование цифрового канала взаимодействия с государством.⁴

Для муниципального управления массовость цифровых сервисов имеет двойной эффект. Житель получает возможность обращаться за услугой вне зависимости от режима работы учреждения, а администрация получает более структурированный поток обращений и данных. Одновременно усиливается требование к унификации процессов: различия в ведомственных информационных системах, несогласованность справочников или устаревшие локальные процедуры становятся заметны пользователю быстрее, чем при традиционном бумажном взаимодействии.

²Распоряжение Правительства Российской Федерации от 16.03.2024 № 637-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления». URL: <https://government.ru/docs/51140/> (дата обращения: 05.09.2026).

³Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ (ред. от 04.08.2026) «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»; Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ (ред. от 26.06.2026, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2026) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».

⁴Правительство Российской Федерации. Итоги работы Правительства за 2025 год: развитие портала «Госуслуги». URL: <https://government.ru/news/57791/> (дата обращения: 05.09.2026).



Национальные ориентиры предполагают дальнейшее расширение электронного формата. В документах Правительства закреплена задача довести к 2030 году долю массовых социально значимых государственных и муниципальных услуг, предоставляемых в электронной форме, до 99%. Такой показатель важен как характеристика доступности, но сам по себе не отражает, насколько быстро и предсказуемо пользователь проходит весь путь от обращения до получения юридически значимого результата.⁵

Исследование В.Н. Южакова, А.Н. Покиды, Н.В. Зыбуновской и А.Н. Старостиной, основанное на динамике опросов 2022-2025 годов, показывает рост положительных оценок эффектов цифровизации. Наиболее значимыми граждане называют удобство обращения за государственными и муниципальными услугами и экономию времени. При этом более двух третей опрошенных указали на риски утечки персональных данных и мошенничества с их использованием, а 82,2% оценили как высокие риски применения технологий искусственного интеллекта при взаимодействии с государством.⁶ Эти результаты показывают принципиальное противоречие цифровой модели. Чем больше административных процедур объединяется вокруг единой учетной записи и межведомственного обмена, тем выше удобство для гражданина, но одновременно выше цена ошибки или компрометации данных. Поэтому защищенность нельзя рассматривать как вспомогательную техническую функцию. Для публичного управления она становится частью качества услуги и непосредственно влияет на готовность населения использовать цифровой канал повторно.

Правовые исследования цифровой трансформации также обращают внимание на то, что развитие унифицированных ИТ-процессов требует согласованного административно-правового регулирования. А.В. Зубач и О.В. Попов связывают современную модель цифрового управления с развитием государственных информационных систем и инфраструктуры обмена данными. При такой организации возрастает значение единых требований к источникам сведений, их актуальности и юридической значимости цифровых действий.⁷

Повышение эффективности цифрового управления целесообразно связывать с качеством полного административного маршрута. Для массовой услуги значимы не только наличие электронной формы и скорость загрузки страницы, но и отсутствие повторного запроса уже имеющихся у государства сведений, понятный статус заявления, соблюдение срока и возможность восстановить ход принятия решения. На муниципальном уровне такая логика особенно важна для услуг и обращений, где результат зависит от нескольких подразделений или внешних организаций.

Отдельное направление связано с цифровой доступностью. Переход к преимущественно электронному взаимодействию не должен превращаться в фактическое ограничение доступа для граждан, которые испытывают сложности с идентификацией, не располагают устойчивым интернет-соединением либо нуждаются в очной помощи. Сохранение многофункциональных центров и очных каналов в такой модели не противоречит цифровизации: они выполняют функцию выравнивания доступа и снижают риск исключения отдельных групп из административных процессов.

Наконец, цифровая трансформация требует устойчивой кадровой и организационной поддержки. П.А. Семикопная и О.В. Апарина отмечают среди ключевых ограничений угрозы кибербезопасности и недостаточную подготовку кадров публичного сектора. Для органов власти это означает необходимость развивать не только ИТ-инфраструктуру, но и

⁵Правительство Российской Федерации. Государственная программа Российской Федерации «Информационное общество»: целевой ориентир по доле массовых социально значимых государственных и муниципальных услуг в электронной форме к 2030 году. URL: <https://government.ru/docs/all/156833/> (дата обращения: 05.09.2026).

⁶Южаков В.Н., Покида А.Н., Зыбуновская Н.В., Старостина А.Н. Оценка гражданами эффектов и рисков их цифрового взаимодействия с государством: динамика 2022-2025 гг. // Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 4. С. 7-33. DOI: 10.17323/1999-5431-2025-0-4-7-33.

⁷Зубач А.В., Попов О.В. Цифровая трансформация современной системы административно-правового регулирования государственного управления в Российской Федерации // Вестник Московского университета МВД России. 2025. № 3. С. 46-50. DOI: 10.24412/2073-0454-2025-3-46-50.



компетенции сотрудников, отвечающих за постановку задач, качество данных и контроль автоматизированных процедур. Без такой связки цифровой проект может ускорить существующий процесс, не устраняя его организационных недостатков.⁸

Цифровая трансформация государственного и муниципального управления в России достигла масштаба, при котором электронный формат становится обычным способом получения значительной части публичных услуг. Рост аудитории «Госуслуг», расширение набора сервисов и стратегическая ориентация на цифровую зрелость подтверждают устойчивость этого направления. Следующий этап связан уже не столько с количеством оцифрованных процедур, сколько с качеством их внутренней организации.

Управленческий эффект возникает при сочетании доступного интерфейса, корректного межведомственного обмена, надежной защиты данных и понятной ответственности за результат. Для муниципального уровня важны совместимость информационных систем, сохранение очных каналов помощи и возможность использовать данные электронных обращений для выявления повторяющихся проблем территории. При такой модели цифровизация становится инструментом повышения качества управления, а не самостоятельной целью административной модернизации.

Список литературы:

1. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: <https://government.ru/docs/all/153176/> (дата обращения: 05.09.2026).
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 16.03.2024 № 637-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления». URL: <https://government.ru/docs/51140/> (дата обращения: 05.09.2026).
3. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ (ред. от 04.08.2026) «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/ (дата обращения: 05.09.2026).
4. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ (ред. от 26.06.2026, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2026) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/ (дата обращения: 05.09.2026).
5. Правительство Российской Федерации. Итоги работы Правительства за 2025 год: развитие портала «Госуслуги». URL: <https://government.ru/news/57791/> (дата обращения: 05.09.2026).
6. Южаков В.Н., Покида А.Н., Зыбуновская Н.В., Старостина А.Н. Оценка гражданами эффектов и рисков их цифрового взаимодействия с государством: динамика 2022-2025 гг. // Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 4. С. 7-33. DOI: 10.17323/1999-5431-2025-0-4-7-33.
7. Зубач А.В., Попов О.В. Цифровая трансформация современной системы административно-правового регулирования государственного управления в Российской Федерации // Вестник Московского университета МВД России. 2025. № 3. С. 46-50. DOI: 10.24412/2073-0454-2025-3-46-50.
8. Семикопная П.А., Апарина О.В. Цифровая трансформация в государственном управлении: вызовы и перспективы // Управленческий учет. 2025. № 4. DOI: 10.25806/uu-5200

⁸Семикопная П.А., Апарина О.В. Цифровая трансформация в государственном управлении: вызовы и перспективы // Управленческий учет. 2025. № 4. DOI: 10.25806/uu-5200.

