

УДК 351/354:004  
ББК 67

DOI 10.47475/2618-9852-2023-8-2-5-8

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ОТРАСЛЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ НИВЕЛИРОВАНИЯ

М. Е. Бурлаков<sup>1</sup>, Н. А. Бутаков<sup>1</sup>, Е. М. Колмакова<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Центр изучения и сетевого мониторинга молодежной среды, Москва, Россия

<sup>2</sup>Южно-Уральский государственный университет (НИУ), Челябинск, Россия

Вопросы цифровизации государственного сектора в Российской Федерации в настоящий момент имеют многогранный и комплексный характер. Проблематика их решения сводится к декомпозиции на более простые, понятные задачи. В статье рассматриваются проблемы и предлагаемые пути успешного проведения цифровой трансформации, позволяющие сформировать эффективный подход к корректной реализации процесса.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, цифровизация, государственный сектор.

В настоящий момент государственный сектор Российской Федерации находится в процессе постоянной цифровой трансформации своих отраслей.

2022-й стал для Российской Федерации годом переориентации на новые рынки и направления, в том числе и в цифровой отрасли. По итогам такой переориентации достигнуты значимые результаты, а все показатели национальной цели перевыполнены, в частности:

- уровень достижения цифровой зрелости составил 65,8 % (при плане 56,2 %) <sup>1</sup>;
- доля массовых социально значимых онлайн-услуг составила 99,9 % (при плане 65 %);
- доля домохозяйств, которым обеспечена возможность широкополосного доступа к интернету – 86,1 % (при плане 80 %) <sup>2</sup>;

<sup>1</sup> Основные показатели национальной цели «Цифровая трансформация» в 2022 году перевыполнены // Правительство РФ: официальный сайт. URL: <http://government.ru/news/47578/> (дата обращения: 19.04.2023).

<sup>2</sup> Год переориентации для цифровой отрасли // Comnews: новости цифровой трансформации, телекоммуникаций, вещания и ИТ. URL: <https://www.comnews.ru/content/223991/2023-01-20/2023-w03/god-pereorientacii-dlya-cifrovoy-otrasli> (дата обращения: 19.04.2023).

– уровень увеличения вложений в отечественные ИТ-решения – 157,4 % (при плане 156 %).

Важно понимать, что процесс цифровой трансформации применяют для внедрения цифровых технологий во все сферы, кардинально меняя потенциал услуг для их получателей, либо в качестве процесса трансформации системы управления путём пересмотра стратегии, моделей, операций, продуктов, маркетингового подхода и целей за счет внедрения, развития и принятия цифровых технологий <sup>3</sup>.

В связи с этим отрасли государственного сектора стремятся попасть в первый эшелон трансформации, чтобы не потерять темпы, заявленные к исполнению в рамках государственной политики цифровизации.

Однако существует ряд проблем, без решения которых темпы цифровой трансформации в государственном секторе могут замедлиться. Они и стали нашим методологическим замыслом (гипотезой) при написании настоящей статьи.

<sup>3</sup> Центр изучения Цифровой (электронной) экономики представил «Программу развития Цифровой (электронной) экономики в РФ до 2035 года» // Ассоциация электронных торговых площадок. URL: <https://aetp.ru/news/item/410256> (дата обращения: 19.04.2023).

### **1. Методологический замысел (гипотеза)**

Наиболее актуальными проблемами, возникающими при цифровой трансформации отраслей государственного сектора, на наш взгляд, являются:

1. Отсутствие подготовленного управленческого аппарата в области цифровой трансформации.

Отсутствие подготовленных руководящих кадров мешает грамотному проведению цифровой трансформации. Переход от линейного понимания «действие должно порождать деньги, остальное – несущественно» осложняет объективную оценку эффективности принятия цифровых мер и их характер (прямой или косвенный) [6].

2. Непринятие цифровых изменений кадрами и персоналом (исполнителями) [2].

Это классическое препятствие на пути принятия всего цифрового, электронного и автоматизированного в государственных структурах. Существует множество мотивов саботажа инновационных подходов сотрудниками, начиная с субъективных страхов (страх за своё рабочее место) и заканчивая ложно объективными (страх контроля, низкий уровень цифровой компетенции). Все это может привести процесс цифровизации к выходу из-под контроля.

3. «Лоскутный» характер цифровизации в государственном секторе.

Как правило, процесс цифровизации имеет комплексный характер, и проведение его в рамках одного структурного подразделения требует его проведения и в других, смежных подразделениях [1]. Нередка ситуация, когда процесс цифровизации затронул одну отрасль, не затрагивая другую. Результатом подобного подхода может явиться эффект прямо противоположный, где эффективность от внедрения новых подходов упирается в старые и неактуальные методологии нетрансформированных структурных подразделений. Примером может служить внедрение технологии загрузки и укладки больших данных при слабой цифровой трансформации блока аналитики.

4. Склонность государственного сектора к собою внешней стороны дела в ущерб его сути.

В государственных структурах нередко моменты, при которых процесс цифровой трансформации проводится «для галочки», оставляя полученный результат только на бумаге [4]. Не осуществляется необходимая работа по тонкой настройке структур после цифровизации. И тезис о том, что цифра делает каждого сотрудника актором, является логичным.

5. Отсутствие дееспособной инициативы со стороны государственных структур.

Процесс, при котором многие государственные структуры ждут указаний сверху, не иницируя запросы и реализацию цифровых проектов на своем уровне [5]. Сюда же можно отнести и

слепое следование организации указаниям по реализации процесса, которые могут быть плохо соотнесены с имеющейся реальностью.

6. Дефицит качественного, подходящего под задачи государственного сектора программного обеспечения.

Вопрос крайне актуальный с учетом ужесточения санкционной политики в отношении Российской Федерации, а также ограничений в части финансовых транзакций, где покупка программного обеспечения не запрещена, однако не может быть реализована из-за банальной невозможности купить с помощью российских систем оплаты. Государство прилагает огромные усилия в области построения локальных компетенций при проектировании и разработке узкоспециализированных систем (BI, BPM, CRM, ERP), однако это процесс долгосрочный, а замена в части импортозамещения необходима была еще вчера.

7. Недостаток финансирования – проблема любой цифровой трансформации большинства государственных структур.

В ходе реализации любой концепции по цифровой трансформации идет активная закупка и освоение как программного, так и аппаратного обеспечения в купе с необходимостью параллельно учитывать вопросы информационной безопасности. С учетом сложившейся ситуации и вопросов по импортозамещению, а также ограничительных мер со стороны поставщиков процесс планирования финансирования имеет сложнопредиктивный характер.

8. Неграмотное внедрение.

Зачастую, когда обеспечены все ресурсы внутри государственной организации, выработаны подходы по повышению лояльности к процессу цифровизации внутри коллектива, возникает ситуация, когда поставляется не то решение или решение, не отвечающее конечному функционалу. Имеют место ситуации, когда поставляется решение, отвечающее всем необходимым требованиям, однако без всякой возможности модернизации, при наличии процесса цифрового роста организации. В качестве примера можно привести внедрение высоконагруженных систем, ориентированных на одного вендора, вместо разделения логики цифровизации в рамках нескольких поставщиков.

Традиционно проблемы цифровой трансформации носят комплексный характер, как правило, сочетаются и дают синергию для того, чтобы отбросить организацию назад. Кроме того, первые же неудачи в проектах цифровизации и автоматизации оставляют устойчивый иммунитет – и компания в том же руководящем и менеджерском составе редко решается начать всё сначала.

### **2. Предлагаемые этапы (пути) решения (нивелирования) проблем**

В целях нивелирования проблем, связанных с цифровой трансформацией государственного сектора, предлагается несколько путей по проверке ее успешного ведения.

Цифровая трансформация – это прежде всего комплексная стратегия с конкретными целями и задачами [3]. Исходя из этого, следует четко определять необходимые этапы и их очередность в ходе следования всего процесса с присутствием обязательного планирования со всеми входными и выходными параметрами.

Отдельные существующие процессы государственной организации можно и нужно «перекладывать» на цифру, особенно те, которые не требуют разработки долгосрочной стратегии по цифровизации. Эти процессы обычно отточены, проверены, прозрачны и готовы к автоматизации или уже частично автоматизированы.

Выделение на процесс цифровизации наиболее компетентных специалистов, которые не будут вовлечены в текущий производственный процесс, а освобождены для реализации данного тяжелого во всех смыслах направления.

Прямое вовлечение руководства и топ-менеджмента в процесс глобального планирования, прогнозирования и аналитики в рамках запущенных процессов цифровой трансформации.

Повышение гибкости в выстраиваемых процессах с последующей шаблонизацией наиболее отработанных участков. Накопление компетенций в области решения типовых задач цифровой трансформации, в том числе с применением систем накопления опыта и знаний.

Присутствие комплексного «дашборда» итогов трансформации, где заданы критерии оценки

и системы мониторинга прохождения всех процессов. Выработка чётких и грамотных KPI проекта, системы оценки результатов для каждого этапа. Выстраивание мониторинга для будущих результатов. Важно понимать, что реализация данного подхода не ставит полученные коэффициенты и оценки как самоцель.

Реализуемые решения должны быть масштабируемы. Существуют возможности интеграции нескольких или всех решений внутри ИТ-инфраструктуры в единую цифровую платформу с автоматизированным сбором наиболее важных меток.

Дефицит качественного программного обеспечения можно нивелировать через поиск альтернативных поставщиков и активное участие в разработке отечественных решений в кооперации с производителями<sup>1</sup>.

Недостаток финансирования можно покрыть, обеспечив гибкое финансовое планирование с учетом новых реалий, а также через поиск нескольких поставщиков услуг и оборудования.

В заключение необходимо отметить, что на текущий момент единых критериев оценки проверки эффективности проведения процесса цифровой трансформации не существует.

Зачастую эти критерии сильно варьируются от одной государственной структуры к другой. Разработка подобного стандарта является нетривиальной задачей, однако обозначенные выше проблемы и предлагаемые пути успешной трансформации позволят сформировать общий критерий успешности ее выполнения.

<sup>1</sup> Российский софт: путь к технологической независимости // Ведомости. URL: [https://events.vedomosti.ru/events/spb\\_rossiyskiy\\_soft/pages/post\\_reliz](https://events.vedomosti.ru/events/spb_rossiyskiy_soft/pages/post_reliz) (дата обращения: 15.04.2023).

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Бушуева Л. И. Теоретические и практические аспекты стратегического управления организацией: учебное пособие. Сыктывкар: СГУ им. Питирима Сорокина, 2021. 71 с. ISBN 978-5-87661-656-2. URL: <https://e.lanbook.com/book/290213> (дата обращения: 16.04.2023).
2. Казанская Л. Ф. Аналитические методы стратегического управления организацией: учебное пособие. Санкт-Петербург: ПГУПС, 2017. 53 с. ISBN 978-5-7641-1068-4. URL: <https://e.lanbook.com/book/111719> (дата обращения: 19.04.2023).
3. Романова Л. Е. Формирование стратегической модели управления инновационным развитием организации // Вестник ОрелГИЭТ. 2014. № 4. С. 28–32. ISSN 2076-5347. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/300929> (дата обращения: 18.04.2023).
4. Ромашова И. Б. Стратегический менеджмент и управление изменениями в организации: учебно-методическое пособие. Нижний Новгород: ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2020. 101 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/191836> (дата обращения: 17.04.2023).
5. Тарасова Е. В., Гончарова М. В. Налоговое администрирование: учебное пособие. Донецк: ДОНАУИГС, 2021. 256 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/225872> (дата обращения: 18.04.2023).
6. Устинова О. Е. Формирование стратегии цифровой трансформации промышленных предприятий // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12, № 3. С. 1427–1442. DOI: 10.18334/vines.12.3.115129.

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Бурлаков Михаил Евгеньевич** – заместитель генерального директора Центра изучения и сетевого мониторинга молодежной среды, Москва, Россия. [bm@cism-ms.ru](mailto:bm@cism-ms.ru)

**Бутаков Никита Александрович** – менеджер проектов в области информационных технологий отдела сопровождения проектов Департамента мониторинга и анализа деструктивных проявлений в киберсреде Центра изучения и сетевого мониторинга молодежной среды, Москва, Россия. n.butakov@cism-ms.ru

**Колмакова Екатерина Микаеловна** – магистрант Высшей школы электроники и компьютерных наук Южно-Уральского государственного университета (НИУ), Челябинск, Россия. katekol\_mn@mail.ru

## DIGITAL TRANSFORMATION OF GOVERNMENT SECTOR INDUSTRIES. PROBLEMS AND THE WAYS OF ITS SOLUTION

М. Е. Burlakov<sup>1</sup>, Н. А. Butakov<sup>1</sup>, Е. М. Kolmakova<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Center for the Study and Network Monitoring of the Youth Environment, Moscow, Russia

<sup>2</sup>South Ural State University (NRU), Chelyabinsk, Russia

Today in Russian Federation the issues of digitalization of the government sector are multifaceted and complex. The problems of its solution are reduced to decomposition into simpler and clear tasks. This article discusses the problems and suggests the ways to successfully carry out digital transformation, allowing to form an effective approach to the correct implementation of the process.

**Keywords:** digital transformation, digitalization, government.

## REFERENCES

1. Bushueva L. I. (2021). Teoreticheskie i prakticheskie aspekty strategicheskogo upravleniya organizatsiei: uchebnoe posobie [Theoretical and practical aspects of the strategic management of the organization: study guide]. Syktyvkar: SGU im. Pitrima Sorokina, 71 p. ISBN 978-5-87661-656-2. Available at: <https://e.lanbook.com/book/290213>, accessed: 16.04.2023. (In Russ.).
2. Kazanskaya L. F. (2017). Analiticheskie metody strategicheskogo upravleniya organizatsiei: uchebnoe posobie [Analytical methods of strategic management of an organization: study guide]. St. Petersburg: PGUPS, 53 p. ISBN 978-5-7641-1068-4. Available at: <https://e.lanbook.com/book/111719>, accessed: 19.04.2023. (In Russ.).
3. Romanova L. E. (2014). Formirovanie strategicheskoy modeli upravleniya innovatsionnym razvitiem organizatsii [Forming a strategic model for managing the innovative development of the organization]. *Vestnik OrelGIET* [OrelSI-ET bulletin]. No. 4. Pp. 28–32. ISSN 2076-5347. Available at: <https://e.lanbook.com/journal/issue/300929>, accessed: 18.04.2023. (In Russ.).
4. Romashova I. B. (2020). Strategicheskii menedzhment i upravlenie izmeneniyami v organizatsii: uchebno-metodicheskoe posobie [Strategic management and change management in an organization: teaching aid]. Nizhny Novgorod: NNGU im. N. I. Lobachevskogo, 101 p. Available at: <https://e.lanbook.com/book/191836>, accessed: 17.04.2023. (In Russ.).
5. Tarasova E. V. & Goncharova M. V. (2021). Nalogovoe administrirovanie: uchebnoe posobie [Tax Administration: study guide]. Donetsk: DONAUIGS, 256 p. Available at: <https://e.lanbook.com/book/225872>, accessed: 18.04.2023. (In Russ.).
6. Ustinova O. E. (2022). Formirovanie strategii tsifrovoy transformatsii promyshlennykh predpriyatii [Formation of a digital transformation strategy for industrial enterprises]. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki* [Russian journal of innovation economics]. Vol. 12. No. 3. Pp. 1427–1442. DOI: 10.18334/vinec.12.3.115129. (In Russ.).