Email:

conference@houghtonstreetreview.com

Website:

www.houghtonstreetreview.com/index.php/conference

© 2026 International Online Conference on Multidisciplinary Academic Research. All Rights Reserved.

Editor-in-Chief:

Dr. Ewelum Johnson Nnadi

Managing Editors:

1.Harold Jan R. Terano

2.Dr. Mandakini Singla

3.Massoud Kaykhaii







КАКИМ ОБРАЗОМ АДМИНИСТРАТИВНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ СПОСОБСТВУЕТ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ИЛИ, НАПРОТИВ, ОГРАНИЧИВАЕТ ЕЁ?

Зарина Махамаджонова
Докторант (PhD Researcher) Университета Манчестера, Великобритания.
https://doi.org/10.5281/zenodo.24161876

Аннотация:В тезисе рассматривается роль административного потенциала в обеспечении цифровой трансформации государственного управления. Раскрываются институциональные, организационные, кадровые и управленческие аспекты административного потенциала, оказывающие непосредственное влияние на внедрение цифровых технологий в деятельность государственных органов. Особое внимание уделяется способности административных институтов обеспечивать стратегическое планирование, межведомственную координацию, эффективное использование информационных ресурсов и формирование цифровых компетенций государственных служащих.

Ключевые слова: административный потенциал, цифровая трансформация, государственное управление, цифровизация, государственные услуги.

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях цифровая трансформация становится одним из важнейших направлений модернизации системы государственного управления. Развитие информационно-коммуникационных технологий, искусственного интеллекта, больших данных и цифровых платформ существенно меняет традиционные механизмы взаимодействия государства, общества и бизнеса. При этом успешность цифровых преобразований зависит не только от уровня технологического развития, но и от способности государственных институтов эффективно организовывать, координировать и реализовывать соответствующие изменения.

В данном контексте особое значение приобретает административный потенциал, который можно определить как совокупность институциональных, организационных, кадровых, управленческих и ресурсных возможностей государственных органов, обеспечивающих выполнение публичных функций и достижение поставленных стратегических целей.

Актуальность исследования обусловлена тем, что во многих государствах цифровые технологии внедряются быстрее, чем изменяются административные структуры, управленческие процедуры и профессиональные компетенции государственных служащих. В результате возникает определённый разрыв между технологическими возможностями и реальной способностью административной системы использовать их для повышения качества государственного управления.

Согласно подходу Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), цифровое государственное управление предполагает не просто перевод

Email:

conference@houghtonstreetreview.com

Website:

www.houghtonstreetreview.com/index.php/conference

© 2026 International Online Conference on Multidisciplinary Academic Research. All Rights Reserved.

Editor-in-Chief:

Dr. Ewelum Johnson Nnadi

Managing Editors:

1.Harold Jan R. Terano

2.Dr. Mandakini Singla

3.Massoud Kaykhaii







существующих административных процедур в электронный формат, а фундаментальное переосмысление процессов разработки политики, организации государственных услуг и взаимодействия с гражданами [1].

Исследования Всемирного банка также подтверждают, что развитие GovTech требует наличия соответствующих институциональных механизмов, нормативно-правовой базы, цифровых навыков и организационных условий [2].

Цель исследования заключается в выявлении механизмов влияния административного потенциала на процессы цифровой трансформации государственного управления, а также в определении факторов, способствующих её развитию или, напротив, ограничивающих её эффективность.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- раскрыть сущность административного потенциала в условиях цифровой трансформации;
- определить основные направления его положительного воздействия на цифровизацию государственного управления;
- выявить институциональные и организационные ограничения цифровых преобразований;
- обосновать направления совершенствования административного потенциала в цифровой среде.

Объект исследования — процессы цифровой трансформации системы государственного управления.

Предмет исследования — институциональные, организационные и кадровые механизмы влияния административного потенциала на цифровые преобразования.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологическую основу исследования составляют системный, институциональный и сравнительно-аналитический подходы, позволяющие рассмотреть административный потенциал как комплексную характеристику государственного управления.

В процессе исследования использованы следующие методы:

Системный анализ — для определения взаимосвязи административных институтов, кадровых ресурсов, организационных структур и цифровой инфраструктуры.

Институциональный анализ — для выявления роли нормативно-правовых механизмов, распределения полномочий и административных процедур в обеспечении цифровой трансформации.

Сравнительный анализ — для обобщения международных подходов к развитию цифрового государственного управления, представленных в материалах ОЭСР, ООН и Всемирного банка.

Контент-анализ — для изучения научных публикаций и аналитических документов, посвящённых цифровым компетенциям, государственному управлению и институциональной эффективности.

Теоретической основой исследования выступают концепции цифрового государственного управления, административной способности государства и институциональной модернизации.

В частности, в работе M. Mergel, N. Edelmann и N. Haug цифровая трансформация государственного сектора рассматривается как комплексное

Email:

conference@houghtonstreetreview.com

Website:

www.houghtonstreetreview.com/index.php/conference

© 2026 International Online Conference on Multidisciplinary Academic Research. All Rights Reserved.

Editor-in-Chief:

Dr. Ewelum Johnson Nnadi

Managing Editors:

1.Harold Jan R. Terano

2.Dr. Mandakini Singla

3.Massoud Kaykhaii







изменение организационных процессов, структуры деятельности и механизмов предоставления услуг, а не как простое внедрение информационных технологий [3].

Таким образом, методологический подход исследования предполагает рассмотрение административного потенциала одновременно как фактора развития цифровой трансформации и как возможного источника институциональных ограничений.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Проведённый анализ позволяет выделить несколько основных направлений влияния административного потенциала на цифровую трансформацию государственного управления.

Административный потенциал как фактор ускорения цифровой трансформации

Первое направление связано со стратегическим управлением и институциональной координацией. Наличие чётко определённых стратегических приоритетов, распределённых полномочий и механизмов межведомственного взаимодействия позволяет обеспечить последовательное внедрение цифровых решений.

Цифровая трансформация требует согласованных действий различных государственных органов. Если каждое ведомство самостоятельно разрабатывает информационные системы без учёта общих стандартов и требований совместимости, возникает риск формирования разрозненной цифровой инфраструктуры.

В этой связи административный потенциал обеспечивает согласование стратегических целей, распределение ответственности и координацию деятельности государственных учреждений.

ОЭСР выделяет организационное лидерство, эффективную координацию и механизмы управления как важнейшие условия формирования цифрового государства [1].

Второе направление связано с развитием кадрового потенциала. Цифровая трансформация требует от государственных служащих не только базовых навыков работы с компьютером, но и способности анализировать данные, использовать цифровые платформы, обеспечивать информационную безопасность и принимать решения на основе современных технологий.

Недостаток соответствующих компетенций может существенно снизить эффективность даже наиболее современных информационных систем.

В докладе ОЭСР «Developing Skills for Digital Government» подчёркивается необходимость формирования комплексной системы цифровых компетенций, включающей технические, управленческие и аналитические навыки [4].

Третье направление представляет собой совершенствование административных процедур. Высокий административный потенциал позволяет пересматривать устаревшие процессы, сокращать избыточные согласования, устранять дублирование функций и формировать более эффективные механизмы предоставления государственных услуг.

Таким образом, цифровизация становится инструментом не только технического обновления, но и повышения организационной эффективности государственного аппарата.

Email:

conference@houghtonstreetreview.com

Website:

www.houghtonstreetreview.com/index.php/conference

© 2026 International Online Conference on Multidisciplinary Academic Research. All Rights Reserved.

Editor-in-Chief:

Dr. Ewelum Johnson Nnadi

Managing Editors:

1.Harold Jan R. Terano

2.Dr. Mandakini Singla

3.Massoud Kaykhaii







Четвёртое направление связано с рациональным использованием финансовых, технологических и информационных ресурсов. Административно подготовленные государственные органы способны определять приоритетные цифровые проекты, оценивать их эффективность и обеспечивать устойчивое финансирование.

Административный потенциал как ограничитель цифровой трансформации

Несмотря на значительные возможности, административный потенциал может выступать и фактором, сдерживающим цифровую трансформацию.

Одним из наиболее существенных ограничений является бюрократическая инерция. Она проявляется в сохранении традиционных управленческих процедур, нежелании отдельных структурных подразделений изменять сложившиеся механизмы работы и стремлении сохранить существующее распределение полномочий.

В подобных условиях цифровые технологии внедряются формально, без существенного изменения содержания административной деятельности.

Вторым ограничением является недостаточная межведомственная координация. Отсутствие единых стандартов обмена данными, несовместимость информационных систем и недостаточная согласованность действий государственных органов препятствуют созданию единого цифрового пространства.

Всемирный банк в исследованиях GovTech обращает внимание на то, что институциональные и ресурсные ограничения, проблемы цифровой инклюзии, защиты данных и кибербезопасности могут снижать результативность цифровых преобразований [2].

Третьим ограничением выступает недостаточный уровень цифровых компетенций государственных служащих. При отсутствии систематического обучения и профессионального развития цифровые инструменты могут использоваться неэффективно.

Четвёртый фактор связан с чрезмерной зависимостью государственных органов от внешних технологических поставщиков. Привлечение специализированных компаний может ускорять внедрение информационных систем, однако недостаток собственных экспертных компетенций затрудняет контроль качества решений, оценку рисков и дальнейшее развитие цифровой инфраструктуры.

Пятый фактор — слабость механизмов мониторинга и оценки результатов. Если цифровые проекты оцениваются преимущественно по количеству внедрённых программных продуктов и созданных электронных сервисов, без анализа реального влияния на качество услуг и удовлетворённость граждан, возникает риск подмены содержательной трансформации формальными показателями.

Основные механизмы влияния административного потенциала

На основе проведённого анализа систематизированы основные направления положительного и отрицательного влияния административного потенциала.

Компоненты административного потенциала	Положительное влияние	Ограничивающее воздействие

Email:

conference@houghtonstreetreview.com

Website:

www.houghtonstreetreview.com/index.php/conference

© 2026 International Online Conference on Multidisciplinary Academic Research. All Rights Reserved.

Editor-in-Chief:

Dr. Ewelum Johnson Nnadi

Managing Editors:

1.Harold Jan R. Terano

2.Dr. Mandakini Singla

3.Massoud Kaykhaii







Институциональный	Единые правила и стандарты	Избыточное регулирование
Кадровый	Развитие цифровых компетенций	Недостаток квалификации
Организационный	Межведомственная координация	Административная разобщённость
Управленческий	Стратегическое планирование	Бюрократическая инерция
Ресурсный	Рациональное финансирование	Недостаток инвестиций
Информационный	Обмен и анализ данных	Несовместимость систем

Представленная систематизация показывает, что административный потенциал не оказывает однозначного воздействия на цифровую трансформацию. Его влияние зависит от качества институциональных механизмов, уровня профессиональной подготовки кадров и способности государственного управления адаптироваться к технологическим изменениям.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Полученные результаты позволяют утверждать, что административный потенциал является одним из ключевых условий успешной цифровой трансформации. Однако его значение заключается не только в обеспечении необходимых ресурсов, но и в способности государственного аппарата изменять собственную организационную модель.

В рамках концепции Digital Era Governance, разработанной P. Dunleavy и соавторами, особое внимание уделяется реинтеграции государственных функций, ориентации на потребности граждан и цифровизации административных процессов [5].

Данный подход позволяет сделать вывод о том, что эффективность цифровой трансформации зависит от способности государственных органов преодолевать организационную фрагментацию и переходить к более интегрированным моделям управления.

Важное значение имеет также институциональная адаптивность. Под ней понимается способность административных структур своевременно реагировать на технологические, социальные и организационные изменения, пересматривать управленческие решения и внедрять инновационные подходы.

В докладе ООН «United Nations E-Government Survey 2024» цифровое развитие государственного управления рассматривается в контексте устойчивого развития, повышения доступности государственных услуг и расширения возможностей граждан [6].

В свою очередь, обновлённый индекс зрелости GovTech Всемирного банка 2025 года охватывает четыре направления: основные государственные системы, предоставление онлайн-услуг, цифровое взаимодействие с гражданами и институциональные условия цифрового развития [7].

Email:

conference@houghtonstreetreview.com

Website:

www.houghtonstreetreview.com/index.php/conference

© 2026 International Online Conference on Multidisciplinary Academic Research. All Rights Reserved.

Editor-in-Chief:

Dr. Ewelum Johnson Nnadi

Managing Editors:

1.Harold Jan R. Terano

2.Dr. Mandakini Singla

3.Massoud Kaykhaii







Сопоставление этих подходов позволяет выделить принципиальную закономерность: наличие цифровой инфраструктуры само по себе не гарантирует повышения эффективности государственного управления. Необходимы соответствующие управленческие компетенции, институциональная согласованность и механизмы практического использования технологических возможностей.

Особое значение для развивающихся государств имеет формирование сбалансированной модели административной модернизации. Она должна предусматривать одновременно развитие цифровой инфраструктуры, повышение профессиональной квалификации государственных служащих, совершенствование нормативно-правовой базы и укрепление механизмов межведомственной координации.

При этом цифровая трансформация не должна сводиться исключительно к автоматизации существующих административных процедур. Более перспективным направлением является их предварительная оптимизация с последующим внедрением цифровых решений.

Следовательно, административный потенциал необходимо рассматривать не как неизменный ресурс государственного управления, а как динамическую систему институциональных и профессиональных возможностей, которая должна постоянно развиваться в соответствии с требованиями цифровой эпохи.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование позволяет сделать вывод о том, что административный потенциал оказывает определяющее влияние на направление, темпы и результативность цифровой трансформации государственного управления.

Установлено, что высокий уровень административного потенциала способствует цифровым преобразованиям посредством эффективного стратегического планирования, межведомственной координации, развития кадровых компетенций, оптимизации административных процедур и рационального использования ресурсов.

Вместе с тем недостаточная институциональная адаптивность, бюрократическая инерция, слабая координация, дефицит цифровых навыков и ограниченность механизмов оценки результатов могут существенно сдерживать цифровое развитие государственного сектора.

На основании проведённого анализа предлагаются следующие приоритетные направления совершенствования административного потенциала:

1. Развитие институциональных механизмов координации цифровой трансформации на межведомственном уровне.
2. Формирование системы непрерывного развития цифровых компетенций государственных служащих.
3. Оптимизация административных процессов до их перевода в электронный формат.
4. Совершенствование механизмов управления данными, информационной безопасности и совместимости государственных информационных систем.

Email:

conference@houghtonstreetreview.com

Website:

www.houghtonstreetreview.com/index.php/conference

© 2026 International Online Conference on Multidisciplinary Academic Research. All Rights Reserved.

Editor-in-Chief:

Dr. Ewelum Johnson Nnadi

Managing Editors:

1.Harold Jan R. Terano

2.Dr. Mandakini Singla

3.Massoud Kaykhaii







5. Повышение эффективности мониторинга и оценки цифровых проектов на основе конкретных результатов и качества государственных услуг.

6. Развитие внутренних экспертных компетенций государственных органов для обеспечения самостоятельного контроля и устойчивого управления цифровыми решениями.

Таким образом, административный потенциал может выступать как мощным катализатором цифровой трансформации, так и существенным институциональным барьером на пути её реализации. Ключевым условием успешного цифрового развития является переход от традиционной бюрократической модели управления к гибкой, компетентной, интегрированной и ориентированной на граждан системе государственного управления.

Список использованной литературы

1. OECD. The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI: 10.1787/ac7f2531-en.
2. World Bank. GovTech Maturity Index: The State of Public Sector Digital Transformation. Washington, DC: World Bank, 2021.
3. Mergel I., Edelmann N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews // Government Information Quarterly. 2019. Vol. 36. No. 4. Article 101385. DOI: 10.1016/j.giq.2019.06.002.
4. OECD. Developing Skills for Digital Government. Paris: OECD Publishing, 2024.
5. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government. Oxford: Oxford University Press, 2006.
6. United Nations. UN E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York: United Nations, 2024.
7. World Bank. GovTech Maturity Index 2025: Tracking Public Sector Digital Transformation Worldwide. Washington, DC: World Bank Group, 2025.