Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. 2026. Т. 26, вып. 3. С. 362–370
Izvestiya of Saratov University. Sociology. Politology, 2026, vol. 26, iss. 3, pp. 362–370
https://soziopolit.sgu.ru https://doi.org/10.18500/1818-9601-2026-26-3-362-370, EDN: ZIKDTH

Научная статья
УДК 323+35.071.2

Интегрированная модель цифровой зрелости политико-административных процессов в современной России: кадровый, технологический, нормативный и ценностный компоненты

А. С. Поляков

Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского, Россия, 410012, г. Саратов, ул. Астраханская, д. 83

Поляков Андрей Сергеевич, аспирант кафедры политических наук, polyakov_as@bk.ru, https://orcid.org/0009-0005-8293-0571

Аннотация. В статье рассматривается проблема оценки цифровой зрелости управленческих процессов в органах исполнительной власти. Обосновывается, что существующие подходы к диагностике цифровизации нередко фиксируют либо внешние результаты цифровой трансформации, либо отдельные технологические параметры, не позволяя в полной мере анализировать внутреннюю зрелость административно-управленческого процесса. Предлагается интегрированная модель цифровой зрелости управленческих процессов, включающая кадровый, технологический, нормативный и ценностный компоненты. Раскрывается содержание каждого из компонентов и показываются аналитические возможности модели для оценки состояния цифровизации органов исполнительной власти.

Ключевые слова: цифровая зрелость, государственное управление, управленческие процессы, цифровая трансформация, органы исполнительной власти, искусственный интеллект, административные решения

Для цитирования: *Поляков А. С.* Интегрированная модель цифровой зрелости политико-административных процессов в современной России: кадровый, технологический, нормативный и ценностный компоненты // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. 2026. Т. 26, вып. 3. С. 362–370. https://doi.org/10.18500/1818-9601-2026-26-3-362-370, EDN: ZIKDTH

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)

Article

An integrated model of digital maturity of political and administrative processes in modern Russia: Personnel, technological, regulatory, and value components

A. S. Polyakov

Saratov State University, 83 Astrakhanskaya St., Saratov 410012, Russia

Andrey S. Polyakov, polyakov_as@bk.ru, https://orcid.org/0009-0005-8293-0571

Abstract. The article discusses the problem of assessing the digital maturity of management processes in executive authorities. It is argued that existing approaches to digitalization diagnostics often focus on external results of digital transformation or individual technological parameters, without fully analyzing the internal maturity of the administrative and managerial process. The article proposes an integrated model of digital maturity of management processes, which includes personnel, technological, regulatory, and value components. The content of each component is described, and the analytical capabilities of the model are demonstrated for assessing the digitalization state of executive authorities.

Keywords: digital maturity, public administration, management processes, digital transformation, executive authorities, artificial intelligence, administrative solutions

For citation: Polyakov A. S. An integrated model of digital maturity of political and administrative processes in modern Russia: Personnel, technological, regulatory, and value components. *Izvestiya of Saratov University. Sociology. Politology*, 2026, vol. 26, iss. 3, pp. 362–370 (in Russian). https://doi.org/10.18500/1818-9601-2026-26-3-362-370, EDN: ZIKDTH

This is an open access distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)

Актуальность работы предопределена, с одной стороны, существующими вызовами, обусловленными геополитической обстановкой: турбулентностью современных международных отношений, оказывающих непосредственное влияние на политико-экономическую деятельность практически всех государств мира, что требует, в свою очередь, выработки новых

© Поляков А. С., 2026

подходов к реализации государственной политики и управления, в том числе и в Российской Федерации. С другой стороны, уже долгие годы отмечаются попытки санкционного вмешательства и воздействия на позицию представителей российских государственных структур и общественных групп с целью дестабилизации политической системы [1].

В этих условиях требуется переформатирование подходов к оценке деятельности органов государственной власти в сфере принятия политико-административных решений. Дело в том, что на развитие российской административной школы в определенный период времени оказали влияние американская и европейская политико-административные концепции. Такое влияние особенно остро ощущалось в 1990-е гг., в период поиска фундаментальных основ функционирования отечественной государственной системы [2, с. 31]. К сожалению, по нашему мнению, это стало причиной заимствования целых умозрительных концептуальных основ выработки и принятия решений представителями органов власти без осмысления эффективности и результативности такого рода интегративных системных подходов.

Это, в свою очередь, привело к тому, что были осуществлены попытки внедрить в российскую политическую систему, например, положения концепции нового государственного менеджмента, основу которого составляют сугубо эконометрические показатели деятельности органов государственной власти [3]. Применение такого подхода к выстраиванию новой модели государственного управления предполагало сосредоточенность на оценке эффективности реализации политико-административных решений по таким показателям, как производительность и экономичность. В результате такой подход привел к тому, что из сферы анализа и оценки деятельности органов власти был практически исключен общественный компонент, т. е. вовлечение граждан в общественную дискуссию в рамках принятия и исполнения государственных решений.

Данную ситуацию удалось изменить в рамках следования очередной концепции нового способа управления. Следует отметить, что в целом такой подход предполагает ориентацию на общественную дискуссию и диалог при принятии и реализации политико-административных решений [4, с. 29–30]. Более того, российская политическая система осуществляет процессы перехода к новой модели принятия решений, отталкивающейся от международного опыта современных административных систем. Отметим, что такой переход должен строиться на основе национальных интересов и с учетом суверенизации политико-административного поля выработки, принятия и исполнения государственных решений.

В основе данного перехода находятся процессы цифровизации государственной политики и управления, которые оказывают непосредственное влияние на повышение качества исполнения государственных программ. В связи с вышеизложенным цифровая трансформация государственного управления в современной России перестает быть исключительно вопросом технической модернизации. На текущем этапе речь идет уже не только о переводе отдельных функций и процедур в электронный формат, но и о качественном изменении логики подготовки, принятия и реализации административных решений [5]. В этих условиях возрастает значение категории «цифровая зрелость», которая все чаще используется для характеристики способности органов власти действовать в цифровой среде результативно, устойчиво и институционально последовательно [6, 7].

Вместе с тем существующие подходы к оценке цифровизации органов публичной власти в своей основе используют различные методики и, соответственно, по-разному расставляют акценты на доминирующих факторах, оказывающих влияние на результат работы государственных структур в сфере принятия политико-административных решений. Так, одни методики делают упор на выявление внешних эффектов цифровой трансформации, включая доступность электронных услуг и уровень удовлетворенности пользователей [8]. Отметим, что такой анализ представляется важным этапом в корректировке качества взаимодействия граждан и государственных институтов. При этом сами органы власти, привлекая экспертов, также оценивают эффективность коммуникации с населением в социальных сетях [9, с. 86–87]. Таким образом, в рамках данного подхода приоритет в работе структур власти отдается повышению продуктивности в ответах на обращения граждан к представителям государственного сектора.

Можно выделить и те подходы в оценке цифровой зрелости органов власти, встречающиеся в аналитических докладах, подготовленных отечественными учеными, которые акцентируют внимание на технологической обеспеченности или на зрелости внедрения искусственного интеллекта [7]. Авторы доклада довольно подробно анализируют степень использования искусственного интеллекта в своей деятельности федеральными органами исполнительной власти Российской Федерации. Акцент делается на выявлении влияния таких факторов, как кадры, технологии, данные, обеспечение доверия, масштаб применения и других, на уровень использования искусственного интеллекта органами государственной власти. При этом примечательно, что более половины государственных структур федерального уровня не применяют искусственный интеллект в своей деятельности [7, с. 21].

Стоит отметить, что в научном поле присутствуют работы, посвященные проблематике разработки моделей цифровой зрелости, которые необходимо применять, по мнению авторов, в регионах Российской Федерации. Так, в работе Е. В. Стырина описывается и обобщается как международный, так и отечественный опыт по созданию такого рода моделей, способных эффективно оценить процессы цифровой трансформации принятия административных решений [6]. В своей статье автор приводит и свою модель оценки цифровой зрелости в российских регионах – модель состоит из шести блоков, таких как инфраструктура, цифровая культура, стратегическое планирование, кадры и компетенции и т.д. [6, с. 50–51]. В определенном смысле предлагается модель цифровой зрелости, которая будет пригодна для применения именно в регионах Российского государства.

Отметим, что хотя сам по себе предложенный концепт имеет аналитическую ценность, он, тем не менее, не учитывает проблематику, присущую регионам нашего государства. Например, одной из проблем, которые необходимо учитывать при разработке такого рода моделей, является ресурсная обеспеченность региональной системы управления [10, с. 281]. Другими словами, имеющаяся, например, материальная база в российских субъектах развита далеко не одинаково, в связи с чем может возникать элементарная нехватка компонентов для эффективной цифровой трансформации политико-административной деятельности органов власти.

Важной задачей, по нашему мнению, является учет региональной специфики при разработке моделей такого рода, ведь конфессиональная и этническая составляющие могут оказывать непосредственное влияние на политико-административную деятельность [11]. От того, насколько эффективно в этом случае выстроена обратная связь, будет зависеть и результативность процесса цифровизации, целью которого является в том числе и предоставление работающего механизма взаимодействия между органами власти и населением, проживающим на конкретной территории. Помимо того, что этноконфессиональные характеристики региона могут оказывать влияние на внешние аспекты управленческих процессов, они также воздействуют и на внутреннюю логику принятия политико-административных решений.

Еще одним важным аспектом развития управленческих процессов выступает учет политической составляющей принятия административных решений. Конечно, в рамках научного дискурса присутствуют точки зрения о разделении политической и управленческой составляющей принятия государственных решений, но все они в большинстве призваны умозрительно прочертить некую линию между двумя этими процессами, чтобы с теоретико-методологической точки зрения было удобнее проводить их детальный анализ как самостоятельных исследовательских единиц [12]. С точки зрения практики разработки, принятия, реализации и коррекции решений политическая и управленческая деятельность выступают в тесной взаимосвязи, оказывая друг на друга постоянное влияние [12, с. 80]. В связи с вышеизложенным мы апеллируем именно к анализу политико-управленческой деятельности органов власти в рамках процессов цифровой трансформации государственной системы.

Ключевой проблемой оценки эффективности управленческого цикла с точки зрения цифровой зрелости, по нашему мнению, является игнорирование ценностной составляющей принятия политико-административных решений. Так, важным представляется включение ценностной компоненты в логику принятия решений, ведь в настоящий момент присутствует некий парадокс: демократическая политическая

система, призванная выражать и отстаивать интересы человека, в административной деятельности порой исключает гражданина как равноправного субъекта [13, с. 82]. При этом в административной сфере он рассматривается лишь как объект, на который воздействуют государственные структуры с целью побудить выбрать соответствующую модель поведения [14]. При этом такая логика выработки и принятия решений прослеживается как вне управленческой системы, так и внутри ее, что очень тесно связано с мотивацией выполнения своих обязанностей и задачей по формированию государственного единства и общегражданской идентичности.

Дело в том, что государственное единство проявляется в суверенности, а общегражданская идентичность – в поддержке гражданского общества, т. е. государственные структуры должны быть независимы в принятии политико-административных решений и при этом опираться на интересы и согласие гражданских структур. Более того, все участники процесса принятия решений должны опираться на одни и те же базовые ценностные основания, ведь это напрямую влияет как на качество работы, так и на мотивацию к выполнению поставленных задач [15].

Поэтому важным нам представляется не просто формирование цифровой культуры, под которой в большинстве случаев понимается повышение квалификации специалистов органов власти [6, с. 48], а непосредственная работа по формированию идейно-ценностных оснований принятия государственных решений в условиях цифровизации и использования искусственного интеллекта в управленческих структурах, чтобы автоматизация управленческой деятельности не обернулась простой логикой тотальной цифровизации всех управленческих процессов с подменой естественного потенциала человеческого интеллекта на искусственный. В связи с этим необходимым шагом является внедрение так называемых этических кодексов в работу гражданских служащих, что позволит обозначить рамки морального каркаса всего управленческого цикла, особенно в условиях повышения эффективности обратной связи с гражданским обществом, в интересах которого и должны приниматься политико-административные решения.

Более того, сформированные и устойчивые ценностные основания в деятельности представителей государственных структур позволяют снизить риск воздействия на их решения деструктивных идеологий, целенаправленно используемых недружественными политическими силами с целью в том числе дестабилизации отечественной государственной системы [16].

Таким образом, указанные выше подходы к оценке процессов цифровизации политико-административных решений имеют аналитическую значимость, однако не позволяют в полной мере оценивать именно зрелость внутренних управленческих процессов, т. е. согласованность кадровых, технологических, нормативных и ценностных условий цифрового принятия решений [6].

Эта проблема особенно заметна в условиях расширения практики использования данных, платформенных решений и элементов искусственного интеллекта в деятельности органов исполнительной власти. Технологическая оснащенность сама по себе еще не означает, что управленческий процесс стал зрелым. Наличие цифровой платформы или информационной системы не гарантирует ни качества решения, ни институциональной устойчивости, ни правомерности автоматизированных процедур[1] [17]. В равной степени высокий уровень цифровой активности не означает, что орган власти располагает достаточным кадровым потенциалом, сформированным и устойчивым ценностным базисом и нормативными механизмами контроля цифровых решений [6, 7]. Следовательно, возникает необходимость в такой аналитической конструкции, которая позволяла бы рассматривать цифровую зрелость не как сумму цифровых инициатив, а как внутренне согласованное состояние управленческого процесса. Именно в этой логике представляется оправданным переход от описания цифровизации в целом к разработке интегрированной модели цифровой зрелости управленческих процессов[2] [6].

[1] Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://ieu-monitoring.com/wp-content/uploads/2025/09/oecd-ai-governance.pdf (дата обращения: 06.04.2026) ; United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York : United Nations, 2024. URL: https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Web%20version%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf (дата обращения: 07.04.2026).

[2] См.: Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions. Paris : OECD Publishing, 2025.

Современные исследования подтверждают, что цифровая зрелость государственного управления носит многокомпонентный характер. В российской научной литературе подчеркивается, что цифровая трансформация должна рассматриваться как изменение содержания и механизмов государственного управления, а не как простая автоматизация существующих процедур [5]. Международные подходы также исходят из того, что цифровое правительство строится на сочетании инфраструктуры, данных, человеческого капитала, цифрового лидерства, подотчетности и институциональных механизмов управления цифровыми решениями[3]. Таким образом, цифровая зрелость по своей природе не может быть сведена к техническому измерению.

Особое значение в этом контексте имеет критика действующих моделей оценки. В современной российской дискуссии справедливо отмечается, что многие системы индикаторов фиксируют, прежде всего, внешние результаты цифровой трансформации и не охватывают в достаточной степени внутренние организационные характеристики органов власти [6]. Это означает, что цифровая зрелость как состояние управленческого процесса остается методологически недоопределенной. Именно этот пробел и обусловливает необходимость выработки более компактной, но содержательно насыщенной модели анализа [6, 7].

В настоящей статье под цифровой зрелостью управленческих процессов предлагается понимать степень готовности органа исполнительной власти к устойчивому, результативному, осознанному и правомерному использованию цифровых инструментов при подготовке и реализации административных решений. В таком понимании зрелость включает не только наличие цифровых ресурсов, но и способность института власти встраивать их в повседневную управленческую деятельность, обеспечивая при этом организационную связность, правовую определенность, подотчетность и ценностную мотивацию реализации государственных решений[4] [17].

В качестве основы предлагается интегрированная модель цифровой зрелости управленческих процессов, включающая четыре взаимосвязанных компонента: кадровый, технологический, нормативный и ценностный. Выделение именно этих блоков представляется обоснованным как с теоретической, так и с прикладной точек зрения. Во-первых, российские модели зрелости уже показывают, что эффективная оценка невозможна без учета кадровых и организационных условий цифровой трансформации [6]. Во-вторых, доклад РАНХиГС по зрелости использования искусственного интеллекта в федеральных органах исполнительной власти подтверждает, что зрелость органов власти должна оцениваться через совокупность показателей, включающих регулирование, управление, кадры, технологии, данные и доверие [7]. В-третьих, международный подход Организации экономического сотрудничества и развития (OECD) исходит из того, что надежное и ответственное применение искусственного интеллекта в государственном управлении основывается на наличии обеспечивающих условий (enablers – организационные и ресурсные предпосылки) и сдерживающих механизмов (guardrails – правовые и институциональные ограничители), включая качество управления (governance), профессиональные навыки (skills), данные (data), инфраструктуру (infrastructure), прозрачность (transparency) и подотчетность (accountability)[5].

Первый блок – кадровый компонент. Он отражает способность органа власти использовать цифровые инструменты в реальном управленческом цикле. Содержание данного компонента включает уровень цифровых компетенций государственных служащих, наличие цифрового лидерства, способность работать с данными, участие сотрудников в аналитических и платформенных процессах, а также наличие специальных команд и центров компетенций

[3] Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions. Paris : OECD Publishing, 2025 ; United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York : United Nations, 2024 ; G7 Toolkit for Artificial Intelligence in the Public Sector. OECD / UNESCO, 2024. URL: https://ieu-monitoring.com/wp-content/uploads/1728922597-g7-toolkit-for-ai-in-the-public-sector.pdf (дата обращения: 09.04.2026).

[4] См.: Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions. Paris : OECD Publishing, 2025.

[5] См.: Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions. Paris : OECD Publishing, 2025 ; G7 Toolkit for Artificial Intelligence in the Public Sector. OECD / UNESCO, 2024.

[6, 7]. Именно кадровый компонент позволяет оценить, способны ли сотрудники не просто использовать отдельные цифровые сервисы, а включать цифровые инструменты в процессы подготовки, согласования, исполнения и контроля решений.

Кадровый компонент имеет принципиальное значение, поскольку технологическая инфраструктура без подготовленного кадрового состава не дает устойчивого управленческого эффекта. Более того, дефицит компетенций нередко становится главным ограничителем цифровой трансформации даже при наличии технических решений и финансовых ресурсов[6] [7, 18]. Поэтому цифровая зрелость управленческих процессов должна в обязательном порядке учитывать человеческий и организационно-компетентностный потенциал.

Второй блок – технологический компонент. Он описывает степень обеспеченности управленческого цикла цифровыми ресурсами и включает информационные системы, платформенные решения, электронный документооборот, аналитические инструменты, цифровые базы данных, механизмы межведомственного обмена информацией, а также использование искусственного интеллекта и прогнозных моделей[7] [6, 7]. Однако для оценки зрелости важно не просто наличие технологий, а степень их интеграции в управленческий процесс.

Иными словами, технологический компонент должен показывать, насколько цифровая инфраструктура реально участвует в подготовке, согласовании, мониторинге и реализации решений. Если информационные системы существуют изолированно, данные не связаны между собой, а цифровые решения не влияют на административную логику, то говорить о высокой зрелости преждевременно [6, 19]. Следовательно, технологическая зрелость управленческого процесса определяется не номинальной оснащенностью, а качеством встраивания цифровых инструментов в управленческий цикл[8].

Третий блок – нормативный компонент. Он обеспечивает правомерность, легитимность и институциональную устойчивость цифрового управления. В его состав входят нормативно-правовое регулирование цифровых процедур, регламентация автоматизированных решений, требования к прозрачности, подотчетности, объяснимости и контролю[9] [17]. Именно этот компонент позволяет оценить, насколько цифровизация управленческих процессов сопровождается формированием надлежащих правил, ограничителей и процедур защиты прав граждан.

Нормативный компонент приобретает особое значение в условиях расширения автоматизированного принятия решений. Если цифровой или алгоритмический инструмент включается в деятельность органа власти, возникает вопрос о том, кто несет ответственность за результат, как обеспечивается прозрачность логики решения, каким образом гражданин может оспорить неблагоприятный результат и в какой мере соблюдаются требования правового государства [17]. Следовательно, нормативный компонент должен рассматриваться не как дополнительный, а как системообразующий элемент зрелости.

Четвертый блок – ценностный компонент. Его наличие обеспечивает согласованность управленческого цикла за счет осознанного включения в него всех участников политико-административного процесса. В данном контексте особое значение приобретает формирование государственного единства, опирающегося на общегражданскую идентичность [20]. Идейно-ценностные ориентиры позволяют повысить качество и результативность принимаемых решений, а также сформировать единое смысловое поле при реализации государственной политики и управления. Кроме того, ценностный компонент цифрового управления влияет на мотивацию представителей органов власти в повседневной управленческой практике, определяя их готовность не только формально исполнять административные функции, но и соотносить их с общественно значимыми целями.

Так, ключевыми компонентами ценностного блока выступают: этический кодекс, мотивационный потенциал, единый категориально-понятийный аппарат, государственное единство и общегражданская идентичность,

[6] См.: Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions. Paris : OECD Publishing, 2025.

[7] См.: United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York : United Nations, 2024.

[8] См.: Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions. Paris : OECD Publishing, 2025.

[9] Там же.

морально-нравственные и идейно-ценностные основания принятия политико-административных решений. Учет перечисленных составляющих ценностного блока является одним из основополагающих элементов оценки цифровой зрелости в органах государственной власти, так как сложно представить эффективную модель принятия решений в рамках цифровизации управленческого процесса без единых базовых ценностных оснований [21]. Поэтому данный компонент предлагаемой модели оценки цифровой зрелости выступает одним из системообразующих элементов реализации политико-административных задач.

Интегрированный характер модели заключается в том, что все четыре компонента рассматриваются не изолированно, а как взаимосвязанные условия цифровой зрелости. Высокий уровень цифровой зрелости управленческих процессов возможен только в том случае, если орган власти одновременно располагает кадровой готовностью, технологической инфраструктурой, нормативной определенностью и идейно-ценностным базисом[10] [6, 7]. Если один из компонентов выпадает, возникает дисбаланс.

Так, возможна ситуация, при которой орган власти располагает развитой цифровой инфраструктурой, но при этом не имеет подготовленного кадрового состава. В таком случае технологии существуют, однако управленческий процесс не становится зрелым, поскольку сотрудники не способны в полной мере использовать цифровые решения [7]. Обратная ситуация также возможна: при наличии мотивированных и компетентных кадров орган власти может испытывать ограничения из-за фрагментарной инфраструктуры или слабой связанности данных [6]. При сочетании кадровой и технологической готовности отсутствие нормативной определенности создает риски произвольности, снижает подотчетность и подрывает доверие к цифровому управлению [17, 18]. Наличие кадрового, технологического и нормативного потенциала реализации политико-административных задач без учета соответствующих идейно-ценностных оснований разработки и принятия управленческих решений приведет к снижению их качества и результативности [21].

Именно поэтому предлагаемая модель может использоваться не только для описания состояния цифровизации, но и для ее диагностики. Она позволяет выявлять дисбалансы между компонентами, сопоставлять органы власти по степени согласованности кадровых, технологических, нормативных и ценностных условий, а также определять проблемные зоны цифровой трансформации [6, 7]. В этом состоит ее прикладная значимость для анализа органов исполнительной власти.

Дополнительное значение модели состоит в том, что она создает основу для перехода от описательной характеристики цифровизации к выработке управленческих решений. Так, на основе диагностического анализа устанавливается, какой именно компонент остается наименее развитым, что позволяет обозначить применение соответствующих адресных мер:

- развитие цифровых компетенций;
- модернизацию инфраструктуры;
- совершенствование нормативной базы;
- внедрение механизмов прозрачности и объяснимости автоматизированных решений;
- повышение мотивации принятия решений;
- применение инструментов формирования единого смыслового поля в рамках интерпретации категорий государственной политики и управления;
- использование общих идейно-ценностных оснований принятия политико-административных решений[11] [7, 17].

Таким образом, интегрированная модель обладает не только аналитическим, но и проектным потенциалом. Следовательно, цифровая зрелость управленческих процессов в органах исполнительной власти должна рассматриваться как комплексное состояние, определяемое согласованностью кадровых, технологических, нормативных и ценностных условий цифрового принятия решений. Сведение цифровой зрелости только к уровню цифровых сервисов, к наличию платформ или к применению искусственного интеллекта представляется недостаточным [6, 7, 22]. Предлагаемая интегрированная модель позволяет преодолеть эту ограниченность и выступает методологической основой для дальнейшего анализа органов исполнительной власти. Более того, именно такой подход позволит осуществлять оценку процессов цифровой трансформации как на уровне органов власти федерального значения, так и на уровне региональном, и даже

[10] См.: Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions. Paris : OECD Publishing, 2025.

[11] Там же.

муниципальном. Ведь учет специфики территориального формата является важным аспектом реализации государственной политики и управления в масштабах всего государства.

Подчеркнем, что включение вышеобозначенных нами компонентов в интегрированную модель цифровой зрелости политико-административных процессов позволит проводить многофакторный анализ деятельности органов государственной власти как внешними экспертами, так и специалистами аналитических отделов государственных структур. Немаловажной в этой связи является возможность предоставлять качественное оценивание работы государственного аппарата на основе прозрачности и открытости с целью повышения общественного доверия и включения граждан в обсуждение и реализацию общероссийских и региональных проектов и программ.

Следовательно, в современных условиях именно четырехкомпонентный подход позволяет наиболее последовательно описывать зрелость управленческих процессов и создавать базу для дальнейшего исследования цифровой трансформации публичной власти. В этом качестве интегрированная модель цифровой зрелости управленческих процессов может служить не только инструментом диагностики, но и основой для разработки механизмов совершенствования государственного управления в цифровую эпоху [6, 7, 17].

.

Список литературы

1. *Войников В. В.* Антироссийские санкции (ограничительные меры) ЕС: соотношение с международным правом // Современная Европа. 2022. № 6 (113). С. 5–17. https://doi.org/10.31857/S0201708322060018, EDN: GOGGMB
2. *Шувалов А. А.* К вопросу о становлении системы органов государственной власти в Российской Федерации в 90-гг. XX в. // Пробелы в российском законодательстве. 2019. № 6. С. 28–32. EDN: OURVSG
3. *Капогузов Е. А.* Новый государственный менеджмент: эволюция и уроки для России // ЭКО. 2023. Т. 53, № 3. С. 124–139. https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2023-3-124-139
4. *Михайлова О. В.* Государство в поисках новой модели управления // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2013. № 1. С. 15–32. EDN: PYGZXV
5. *Добролюбова Е. И., Южаков В. Н., Ефремов А. А., Клочкова Е. Н., Талапина Э. В., Старцев Я. Ю.* Цифровое будущее государственного управления по результатам. М. : ИД «Дело» РАНХиГС, 2019. 114 с. (Научные доклады: государственное управление). EDN: YVCBKX
6. *Стырин Е. М.* Разработка модели цифровой зрелости государственного управления в регионах Российской Федерации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 4. С. 34–60. https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-4-34-60
7. Индекс зрелости искусственного интеллекта федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации: аналитический доклад. М. : РАНХиГС, 2024. 123 с.
8. *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. https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-4-7-33
9. *Мерзляков А. А., Гусейнова К. Э., Смирнова А. С.* Эффективность взаимодействия органов власти с населением в условиях реализации национальных проектов: анализ социальных сетей // Среднерусский вестник общественных наук. 2024. Т. 19, № 1. С. 86–105. https://doi.org/10.22394/2071-2367-2024-19-1-86-105, EDN: BMZGNL
10. *Рожков Е. В.* Особенности цифровизации российского региона и его столицы (кейс Пермского края) // Вестник Челябинского государственного университета. 2021. № 3 (449). С. 275–283. https://doi.org/10.47475/1994-2796-2021-10333, EDN: EGYFYI
11. *Рындина О. М.* Этническая культура, цифровизация и неотрадиционализм // Вестник Томского государственного университета. Культурология и искусствоведение. 2019. № 35. С. 264–274. https://doi.org/10.17223/22220836/35/24
12. *Володенков С. В.* Соотношение политики и управления в системе регулирования современных общественных отношений // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. 2011. Т. 4, № 5. С. 76–80. EDN: OWVNSB
13. *Родюкова Т. Н.* К вопросу о субъектности во взаимодействии органов власти и населения: проблемы и перспективы // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2026. № 2. С. 77–85. https://doi.org/10.24412/2220-2404-2026-2-11
14. *Карпова М. К., Атяшкин И. А.* Особенности управления общественным мнением органами государственной власти // Наука. Общество. Государство. 2018. Т. 6, № 3 (23). С. 121–127. EDN: YNHGFF
15. *Окунь М. В.* Ценностно-идеологические основания стратегии развития современного государства // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2020. Т. 24, № 4. С. 219–231. https://doi.org/10.24290/1029-3736-2020-26-4-219-231

16. *Богданов А. В.* Медиапрактики как инструмент формирования идейно-ценностных основ политического сознания российской молодежи // Международный научно-исследовательский журнал. 2024. № 11 (149). Ст. 77. https://doi.org/10.60797/IRJ.2024.149.27, EDN: FOCPIB
17. *Кабытов П. П., Назаров Н. А.* Прозрачность государственного управления в условиях автоматизированного принятия решений // Право. Журнал Высшей школы экономики. 2025. Т. 18, № 3. С. 28–55. https://doi.org/10.17323/2072-8166.2025.3.28.55
18. *Репин Д. А.* Технологии искусственного интеллекта как фактор совершенствования государственного управления: вызовы и угрозы // Экономика и управление. 2025. Т. 31, № 2. С. 139–148. https://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-2-139-148
19. *Камолов С. Г., Алексеев Д. Б., Александров Н. Д.* Особенности интеграции управленческих и технологических стандартов в условиях цифровой трансформации // Вопросы управления. 2025. Т. 19, № 2. С. 99–116. EDN: AKTBBQ
20. *Солодова Г. С.* Гражданская идентичность как атрибут государственности и проявление единства многообразия // Respublica Literaria. 2025. Т. 6, № 3. С. 115–122. https://doi.org/10.47850/RL.2025.6.3.115-122
21. *Фомичёва Т. В., Катаева В. И.* Ценности россиян в контексте цифровизации российской экономики // Уровень жизни населения регионов России. 2019. Т. 15, № 2. С. 80–84. https://doi.org/10.24411/1999-9836-2019-10067
22. *Южаков В. Н., Старостина А. Н.* Цифровое взаимодействие граждан и государства: оценка результативности с позиции гражданина // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2024. Т. 21, № 1. С. 82–97. https://doi.org/10.55959/MSU2073-2643-21-2024-1-82-97

Поступила в редакцию 10.04.2026; одобрена после рецензирования 20.05.2026; принята к публикации 29.05.2026
The article was submitted 10.04.2026; approved after reviewing 20.05.2026; accepted for publication 29.05.2026