

Научно-исследовательский журнал «Modern Economy Success»  
<https://mes-journal.ru>

2025, № 5 / 2025, Iss. 5 <https://mes-journal.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.2. Математические, статистические и инструментальные методы в экономике (экономические науки)

УДК 336.1



<sup>1</sup>Нго Сайом Ниэмб Иоланде,  
<sup>1</sup>Казанский (Приволжский) федеральный университет

### **Исследование цифровизации государственного сектора и частного сектора**

**Аннотация:** в данной статье проводится комплексное исследование цифровизации государственного и частного секторов, рассматриваются ключевые концепции, технологии и международный опыт их внедрения. Анализируются преимущества цифровых трансформаций, а также сопутствующие вызовы и риски, такие как кибербезопасность, цифровое неравенство, этические и правовые вопросы. Особое внимание уделено взаимодействию между государственным управлением и бизнесом в цифровой среде, перспективным направлениям развития и необходимым изменениям в управленческих и нормативных практиках. В заключении формулируются стратегические рекомендации, направленные на устойчивое и инклюзивное развитие цифрового общества. Дополнительно акцент сделан на институциональных различиях в логике цифровизации между секторами: если для бизнеса это вопрос конкурентоспособности, то для государства – политico-административная необходимость. Противоречие между скоростью и безопасностью, инновацией и нормативом, свободой и ответственностью становится ключевым узлом цифровой повестки. В том числе, исследование не ограничивается сравнением – оно выявляет скрытые зависимости, цифровые асимметрии и точки потенциальной конвергенции. На основе сравнительного анализа сформулированы практические и стратегические рекомендации по развитию цифровых экосистем с учётом управленческих, нормативных и инфраструктурных факторов.

**Ключевые слова:** цифровизация, государственный сектор, частный сектор, цифровая трансформация, кибербезопасность, цифровое неравенство, искусственный интеллект, цифровое управление, государственно-частное партнёрство, международный опыт, цифровая идентичность, цифровая этика, стратегическое развитие

**Для цитирования:** Нго Сайом Ниэмб Иоланде Исследование цифровизации государственного сектора и частного сектора // Modern Economy Success. 2025. № 5. С. 240 – 245.

Поступила в редакцию: 13 июня 2025 г.; Одобрена после рецензирования: 10 августа 2025 г.; Принята к публикации: 23 сентября 2025 г.

<sup>1</sup>Ngo Sayom Niemb Iolande,  
<sup>1</sup>Kazan (Volga Region) Federal University

### **Study on digitalization of the public sector and the private sector**

**Abstract:** this article provides a comprehensive study of the digitalization of the public and private sectors, considers key concepts, technologies and international experience of their implementation. It analyzes the benefits of digital transformations, as well as associated challenges and risks, such as cybersecurity, digital inequality, ethical and legal issues. Particular attention is paid to the interaction between public administration and business in the digital environment, promising areas of development and the necessary changes in management and regulatory practices. In conclusion, strategic recommendations are formulated aimed at sustainable and inclusive development of the digital society. Additionally, the emphasis is placed on the institutional differences in the logic of digitalization between sectors: if for business it is a question of competitiveness, then for the state it is a political and administrative necessity. The contradiction between speed and security, innovation and regulation, freedom and responsi-

bility is becoming a key node of the digital agenda. In particular, the study is not limited to comparison - it reveals hidden dependencies, digital asymmetries and points of potential convergence. Based on the comparative analysis, practical and strategic recommendations for the development of digital ecosystems are formulated, taking into account management, regulatory and infrastructural factors.

**Keywords:** digitalization, public sector, private sector, digital transformation, cybersecurity, digital inequality, artificial intelligence, digital governance, public-private partnership, international experience, digital identity, digital ethics, strategic development

**For citation:** Ngo Sayom Niemb Iolande Study on digitalization of the public sector and the private sector. Modern Economy Success. 2025. 5. P. 240 – 245.

The article was submitted: June 13, 2025; Approved after reviewing: August 10, 2025; Accepted for publication: September 23, 2025.

## **Введение**

В XXI веке цифровизация стала неотъемлемым элементом глобальной трансформации как государственного управления, так и частного бизнеса. Новые технологии, включая искусственный интеллект, облачные вычисления, блокчейн и Интернет вещей (IoT), изменили способы взаимодействия, принятия решений и предоставления услуг [1]. Более того, цифровая трансформация не просто модернизирует существующие процессы – она требует переосмысления самих принципов организации, управления и взаимодействия между субъектами в обществе.

Государственный сектор, традиционно связанный с бюрократией и устойчивыми иерархиями, столкнулся с необходимостью адаптации к динамичному и многозначному цифровому контексту. Граждане сегодня ожидают от государства такой же гибкости, персонализации и скорости, как от ведущих частных компаний. Это требует переоснащения информационных систем, пересмотра регуляторных механизмов, а также изменения организационной культуры в публичных институтах [2].

С другой стороны, частный сектор – более гибкий, ориентированный на рынок и прибыль, – воспринимает цифровизацию не как вызов, а как возможность для масштабирования, сокращения издержек, повышения качества обслуживания и создания новых бизнес-моделей.

Цель данной статьи – провести всесторонний анализ цифровизации в государственном и частном секторах, выявить различия, пересечения, проблемы и лучшие практики, а также предложить концептуальную рамку для оценки и проектирования цифровой трансформации в различных контекстах.

Актуальность темы обусловлена не только растущей скоростью технологических изменений, но и необходимостью повышения устойчивости и эффективности как государственных, так и

коммерческих структур. В условиях глобальной нестабильности, пандемий, климатических кризисов и социальных трансформаций, цифровизация становится не роскошью, а фактором выживания и развития.

## **Материалы и методы исследований**

Цифровизация – это процесс интеграции цифровых технологий во все аспекты деятельности организаций, что приводит к качественным изменениям в продуктах, услугах, бизнес-процессах и социальных взаимодействиях [3]. В теоретическом плане цифровизация охватывает несколько ключевых понятий: цифровая трансформация, цифровая зрелость, цифровая инфраструктура и цифровая экономика. Модели цифровизации разнообразны и варьируются от этапных (переход от бумажных процессов к электронным, затем к автоматизированным и интеллектуальным) до комплексных экосистемных подходов, где взаимодействуют множество участников – государство, бизнес, граждане и научное сообщество.

Основные технологии, обеспечивающие цифровизацию, включают облачные вычисления, большие данные (big data), искусственный интеллект и машинное обучение, Интернет вещей (IoT), блокчейн, роботизацию и кибербезопасность [4]. Каждая из этих технологий открывает новые возможности, но требует адаптации организационных структур и культуры. Для государства важна построение масштабируемой и защищённой инфраструктуры, обеспечивающей доступность и качество сервисов, в то время как частный сектор ориентируется на гибкость, скорость вывода продуктов на рынок и персонализацию. Теоретический фундамент цифровизации подчёркивает, что успешный переход к цифровому обществу невозможен без комплексного подхода, сочетающего технологические инновации с изменением управлительских практик и нормативного регулирования.

Эволюция цифровизации прослеживается в несколько этапов (рис. 1):



Рис. 1. Эволюция цифровизации.

Fig. 1. Evolution of digitalization.

Цифровизация перестала быть вспомогательной функцией – она стала ядром стратегического развития и конкурентного преимущества.

### Результаты и обсуждения

Мировая практика цифровизации демонстрирует широкое разнообразие стратегий и подходов, отражающих экономические, политические и культурные особенности стран. В государственных секторах развитых стран, таких как Эстония, Сингапур, Южная Корея и Великобритания, цифровизация строится вокруг концепций «умного

государства» и «цифрового гражданства» [5]. Эстония, например, разработала единую систему электронной идентификации, позволившую гражданам получать подавляющее большинство государственных услуг онлайн, снижая бюрократические барьеры и увеличивая прозрачность. В Сингапуре государство инвестирует в интеллектуальную инфраструктуру, объединяя государственные данные и сервисы на единой платформе, что способствует эффективному управлению городом и экономикой.

Таблица 1

Сравнение цифровизации в частном и в государственном секторе.

Table 1

Comparison of digitalization in the private and public sectors.

Параметр сравнения	Частный сектор	Государственный сектор
Цели цифровизации	Повышение эффективности, снижение издержек, рост прибыли, усиление клиентского опыта.	Обеспечение доступности услуг, повышение прозрачности, соответствие регуляциям, снижение бюрократии.
Драйверы трансформации	Конкуренция, рынок, потребительские ожидания, венчурные инвестиции.	Политическая воля, государственные программы, внешнее давление, нормативные требования.
Скорость внедрения технологий	Высокая, обусловленная необходимостью оперативного реагирования на рынок.	Средняя или низкая, из-за бюрократических процедур и ограниченного финансирования.
Уровень инновационности	Часто прорывной – искусственный интеллект, big data, IoT, блокчейн.	Преимущественно адаптивный – цифровые госуслуги, базы данных, автоматизация документооборота.
Гибкость в изменениях	Высокая: упрощённые процедуры, автономные решения, agile-подходы.	Низкая: иерархичность, протоколы согласования, правовые ограничения.
Финансирование проектов	Частное, динамичное, с ориентацией на ROI и стратегические KPI.	Бюджетное, зарегламентированное, нередко ограниченное по объёму и срокам.

Продолжение таблицы 1  
Continuation of Table 1

Участие граждан / клиентов	Максимально учитывается – цифровые платформы, UX-дизайн, персонализация.	Ограничено – внедрение по принципу «от государства к гражданину», зачастую без обратной связи.
Кадровая политика	Акцент на мультидисциплинарность, постоянное повышение квалификации .	Часто инерционная: сложный найм, ограниченные инструменты мотивации, кадровый дефицит в ИТ.
Оценка эффективности	Метрики чёткие: прибыль, конверсия, рост базы, удержание пользователей.	Зачастую формальные показатели: количество внедрений, освоение бюджета, выполнение плана.
Риски цифровизации	Технологические, рыночные, киберугрозы.	Политические, правовые, социальные, а также устаревание инфраструктуры.

Проведённый сравнительный анализ цифровизации в частном и государственном секторе выявляет принципиальные различия как в мотивационных установках, так и в институциональных механизмах цифровой трансформации. Частный сектор демонстрирует высокую динамичность, ориентированную на рыночные стимулы, клиентский опыт и инновационные подходы к управлению изменениями. Основным импульсом здесь выступает необходимость поддержания конкурентоспособности и оперативного реагирования на запросы цифровой экономики.

Государственный сектор, в свою очередь, характеризуется более консервативной и иерархичной моделью цифровизации, опирающейся на нормативно-правовое регулирование, политические инициативы и долгосрочные стратегические программы. Темпы внедрения цифровых решений в этом контексте сдерживаются комплексом ограничений: от бюджетных рамок до организационной инертности и кадрового дефицита в области ИКТ.

Таким образом, несмотря на общую цель – повышение эффективности и доступности услуг посредством цифровых инструментов – векторы цифровой трансформации в частной и государственной сферах существенно различаются. Это свидетельствует о необходимости дальнейшего изучения механизмов сближения подходов, в том числе через институциональные реформы, публично-частное партнерство и обмен лучшими практиками цифровизации.

Сравнительный анализ цифровизации государственного и частного секторов позволяет выявить не только различия в целях, средствах и мотивации, но и общие закономерности, подходы, а также возможности для взаимного обогащения [6]. Несмотря на очевидную разность логики – в одном случае приоритетом является общественное благо, в другом – прибыль, – оба сектора функционируют в одной цифровой экосистеме,

подчинённой вызовам современности: технологической волатильности, глобализации, меняющимся ожиданиям пользователей и угрозам кибербезопасности [7].

Одним из ключевых различий является характер мотивации цифровизации. В частном секторе инициатива чаще всего исходит снизу – от рынков, клиентов, конкурентов, и связана с желанием оптимизировать прибыль, расширить влияние, увеличить долю рынка. Здесь господствует принцип "кто не цифровизировался – тот проиграл" [8]. В государственном секторе цифровая трансформация чаще навязывается сверху: через стратегии, программы, нацпроекты, постановления. При этом частные компании могут принимать рискованные решения и экспериментировать с технологиями, чего не могут позволить себе госорганы, чья деятельность ограничена регламентами и политической ответственностью. Таким образом, если цифровизация бизнеса – это конкурентная необходимость, то цифровизация государства – это политико-административный императив [9].

Несмотря на колossalный прогресс в области цифровизации как государственного, так и частного секторов, этот процесс сопровождается целым спектром вызовов и рисков, требующих стратегического, системного и одновременно гибкого подхода. Цифровая трансформация – не просто внедрение технологий, а фундаментальное переосмысление логики взаимодействия, управления, ответственности, безопасности и этики. И чем глубже проникают цифровые технологии в инфраструктуру общества, тем более многослойными и противоречивыми становятся связанные с ними угрозы [10].

## Выводы

Проведённое исследование показало, что цифровизация представляет собой стратегически значимый процесс трансформации как государственного, так и частного секторов, оказывающий

глубокое влияние на организационные модели, взаимодействие с пользователями и принципы управления. В государственном управлении цифровые технологии способствуют формированию более прозрачной, открытой и клиентоориентированной среды. В частном секторе они становятся основой повышения конкурентоспособности, операционной эффективности и инновационной активности.

Несмотря на различия в целях и механизмах цифровизации, обе сферы сталкиваются с

сопоставимыми вызовами: необходимостью обеспечения кибербезопасности, устранения цифрового неравенства, адаптации правовых норм к новым реалиям и подготовки кадров, способных работать в условиях быстро меняющейся цифровой среды. Взаимодействие государства и бизнеса в рамках цифровой повестки приобретает особую значимость, поскольку только комплексный межсекторный подход способен обеспечить устойчивость и результативность цифровых преобразований.

Таблица 2

Количественные показатели частного и государственного сектора.

Table 2

Quantitative indicators of the private and public sectors.

Показатель	Частный сектор	Государственный сектор
Средний срок внедрения цифрового решения	6-12 месяцев (в зависимости от компании и технологии)	1,5-3 года (ввиду нормативных процедур и согласований)
Доля организаций с цифровыми стратегиями	~87% крупных компаний (по данным McKinsey, 2024)	~42% госучреждений в России имеют утверждённую стратегию цифровизации
Уровень цифровой зрелости (по шкале 0-5)	3,7 – крупный бизнес (по Accenture, 2024)	2,1 – органы власти (по Минцифры РФ, 2024)
Инвестиции в цифровизацию (от оборота/бюджета)	7–12% от годового оборота (в ИТ-интенсивных отраслях)	1–3% от совокупного бюджета госструктур
Кадровый дефицит в ИТ-сфере	Частично компенсируется через рынок	>60 тыс. незакрытых вакансий в госсекторе РФ (по оценке на 2023 г.)
Уровень удовлетворённости пользователей цифровыми сервисами	85-90% в B2C-секторе	68% – в сфере госуслуг (по данным ВЦИОМ, 2024)

Основные отличия, выявленные в ходе сравнительного анализа, подтверждают наличие системных барьеров и потенциалов в обоих секторах. Однако для достижения устойчивого цифрового развития необходимы не только институциональные реформы, но и регулярный мониторинг количественных показателей, отражающих реальный прогресс цифровизации.

Таким образом, цифровизация выступает не

столько как технологическая модернизация, сколько как системный сдвиг, требующий пересмотра управленческих, нормативных и институциональных оснований. Её успешное внедрение предполагает стратегическое планирование, междисциплинарное сотрудничество и ориентацию на общественное благо в цифровую эпоху.

### Список источников

1. Маргамов А.Р. Цифровые проекты в секторе государственного управления: предпосылки внедрения и последствия реализации // Журнал прикладных исследований. 2022. № 10. С. 45 – 52. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-proekty-v-sektore-gosudarstvennogo-upravleniya-predposylnki-vnedreniya-i-posledstviya-realizatsii>
2. Сорокина Г.П., Широкова Л.В., Астафьева И.А. Цифровые технологии как фактор повышения эффективности государственного и муниципального управления // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2019. № 2. С. 60 – 65.
3. Богославцева Л.В. Современная парадигма финансового обеспечения цифровизации государственных и муниципальных услуг населению // Финансовые исследования. 2022. № 1 (74). С. 15 – 21.
4. Двоеглазова Е.А., Куракова Ч.М. Цифровизация государственного управления // Актуальные исследования. 2024. № 5 (187). Ч. I. С. 70 – 74.
5. Иванова М.В. Системы оценки цифровой трансформации государственного управления: сравнительный анализ российской и зарубежной практики // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 79. С. 110 – 118.

6. Жаркова Е.А. Цифровая экономика России в контексте развития глобальной цифровой экономики // Вестник СГУПС: гуманитарные исследования. 2022. № 4 (15). С. 25 – 31.
7. Магаева Т.А., Ревина С.Н. Трансформация компетенций государственных служащих в условиях цифровизации государственного управления // Международный научно-исследовательский журнал. 2022. № 6-5 (120). С. 82 – 87.
8. Кафиятуллина Ю.Н., Курочкин Д.А., Сердечный Д.В. Принципы цифровой трансформации бизнеса в современных условиях. Ч. I // Вестник ГУУ. 2022. № 6. С. 90 – 95.
9. Абрамов В.И., Андреев В.Д. Проблемы и перспективы цифровой трансформации государственного и муниципального управления в регионе (на примере Кемеровской области) // Ars Administrandi. 2022. № 4. С. 22 – 35.
10. Холоденко Ю.А. Цифровая трансформация государственного управления: возможности и риски // Вестник Московского университета. Серия 18, Социология и политология. 2022. № 3. С. 130 – 140.

### References

1. Margamov A.R. Digital projects in the public administration sector: prerequisites for implementation and consequences of implementation. Journal of Applied Research. 2022. No. 10. P. 45 – 52. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-proekty-v-sektore-gosudarstvennogo-upravleniya-predposyalki-vnedreniya-i-posledstviya-realizatsii>
2. Sorokina G.P., Shirokova L.V., Astafieva I.A. Digital technologies as a factor in increasing the efficiency of state and municipal administration. Intelligence. Innovations. Investments. 2019. No. 2. P. 60 – 65.
3. Bogoslavtseva L.V. The modern paradigm of financial support for the digitalization of state and municipal services to the population. Financial studies. 2022. No. 1 (74). P. 15 – 21.
4. Dvoeglazova E.A., Kurakova Ch.M. Digitalization of public administration. Current research. 2024. No. 5 (187). Part I. P. 70 – 74.
5. Ivanova M.V. Systems for assessing the digital transformation of public administration: a comparative analysis of Russian and foreign practice. Public administration. Electronic Bulletin. 2020. No. 79. P. 110 – 118.
6. Zharkova E.A. Digital economy of Russia in the context of the development of the global digital economy. Bulletin of SUSPS: humanitarian research. 2022. No. 4 (15). P. 25 – 31.
7. Magaeva T.A., Revina S.N. Transformation of civil servants' competencies in the context of digitalization of public administration. International Research Journal. 2022. No. 6-5 (120). P. 82 – 87.
8. Kafiyatullina Yu.N., Kurochkin D.A., Serdechny D.V. Principles of digital transformation of business in modern conditions. Part I. Bulletin of the State University of Management. 2022. No. 6. P. 90 – 95.
9. Abramov V.I., Andreev V.D. Problems and prospects of digital transformation of state and municipal administration in the region (on the example of the Kemerovo region). Ars Administrandi. 2022. No. 4. P. 22 – 35.
10. Kholodnenko Yu.A. Digital transformation of public administration: opportunities and risks. Bulletin of Moscow University. Series 18, Sociology and political science. 2022. No. 3. P. 130 – 140.

### Информация об авторе

Нго Сайом Ниемб Иоланде, аспирант, Институт управления, экономики и финансов, Казанский (При-волжский) федеральный университет, [yollande.saiyom@gmail.com](mailto:yollande.saiyom@gmail.com)

© Нго Сайом Ниемб Иоланде, 2025