

**Бикметова Зульфия Маснабиевна**

*Доцент, кандидат экономических наук*

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Уфимский университет науки и технологий»*

*Город Уфа*

**Никитина Анна Алексеевна**

*Студентка группы ГМУ-301Мз*

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Уфимский университет науки и технологий»*

*Город Уфа*

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУПРАВЛЕНИЯ В БАШКОРТОСТАНЕ НА ОСНОВЕ ИТ-РЕШЕНИЙ**

*Статья посвящена анализу процессов цифровой трансформации органов государственной власти Республики Башкортостан. В фокусе исследования находятся не декларируемые преимущества, а системные проблемы и противоречия, возникающие при внедрении ИТ-решений в практику регионального управления. На основе анализа деятельности Центра управления регионом (ЦУР), политики в сфере электронного правительства и доступных статистических данных выявляются ключевые дисбалансы: между масштабными технологическими проектами и кадровым обеспечением, между ростом количества цифровых сервисов и их реальной востребованностью населением, между необходимостью межведомственной интеграции и сохраняющейся ведомственной разобщенностью. Цель работы – перевести дискуссию о цифровизации из плоскости общих рассуждений в плоскость анализа конкретных региональных условий и ограничений. Делается вывод о том, что повышение эффективности госуправления на основе ИТ в Башкортостане упирается не в недостаток технологий, а в необходимость глубокой институциональной и управленческой перестройки.*

**Ключевые слова:** государственное управление, Республика Башкортостан, цифровая трансформация, Центр управления регионом (ЦУР), электронное правительство, эффективность, системные противоречия, кадровый дефицит, межведомственное взаимодействие, принятие решений, обратная связь, цифровое неравенство, региональная специфика.

## **IMPROVING THE EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE REPUBLIC OF BASHKORTOSTAN BASED ON THE INTRODUCTION OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES**

Bikmetova Zulfiya Masnavievna

Associate Professor, Candidate of Economic Sciences

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Ufa University of Science and Technology"

City of Ufa

E-mail: zulfiya.bikmetova@yandex.ru

Nikitina Anna Alekseevna

Student of the group ГМУ-101Мз

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Ufa University of Science and Technology"

City of Ufa

E-mail: nuta\_nkt@mail.ru

*The article is devoted to analysis of the processes of digital transformation of public authorities of the Republic of Bashkortostan. The focus of the study is not on the declared advantages, but on the systemic problems and contradictions that arise when implementing IT solutions in the practice of regional management. Based on the analysis of the activities of the Regional Management Center (RMC), e-government policies and available statistical data, key imbalances are identified: between large-scale technological projects and personnel support, between the growth in the number*

*of digital services and their actual demand by the population, between the need for interdepartmental integration and persistent departmental disunity. The purpose of the work is to transfer the discussion about digitalization from the plane of general reasoning to the plane of analysis of specific regional conditions and limitations. It is concluded that improving the efficiency of public administration based on IT in Bashkortostan rests not on a lack of technology, but on the need for deep institutional and managerial restructuring.*

**Key words:** *public administration, Republic of Bashkortostan, digital transformation, Regional Management Center (RMC), e-government, efficiency, systemic contradictions, personnel shortage, interdepartmental interaction, decision-making, feedback, digital divide, regional specifics.*

Дискуссия о цифровизации государственного управления в России часто тонет в общих словах о «повышении эффективности», «оптимизации» и «удобстве для граждан». Республика Башкортостан, будучи активным участником этого процесса с такими инициативами, как Центр управления регионом, не является исключением. Однако за отчетами и презентациями новых цифровых сервисов скрывается более сложная и гораздо менее изученная реальность. Влияние технологических изменений на сами принципы работы бюрократического аппарата, реальная эффективность многомиллионных вложений, измеряемая не на бумаге, а на практике, и существенные различия в цифровизации регионов — все это вопросы, которые лишь обозначены, но еще не получили системного осмысления.

Актуальность данного исследования заключается в попытке сместить фокус с описания внедряемых инструментов на анализ их встраивания в конкретную социально-управленческую ткань Башкортостана. Цель статьи — выявить и проанализировать ключевые системные противоречия, которые определяют реальную, а не желаемую эффективность использования ИТ-решений в государственном управлении региона.

Создание Центра управления регионом (ЦУР) в 2020 году было, без сомнения, знаковым шагом, направленным на оперативное реагирование на проблемы граждан. Цифры, однако, заставляют задуматься о качестве, а не только о количестве обработанных обращений. Если в 2021 году в ЦУР поступило около 300 тысяч обращений, а в 2022-м – уже на 58,5 тысяч меньше, официальная причина видится в окончании пика пандемии COVID-19 [5].

Резкий спад может указывать на то, что система прошла этап первоначального «ажитоажного» доверия, столкнувшись с рутинной. Граждане могли столкнуться с тем, что их обращения, хотя и регистрируются быстрее, не всегда приводят к кардинальному решению проблемы, упираясь в старые управленческие границы между ведомствами. Так, первое противоречие лежит на поверхности: инструментальная скорость обработки запроса не равна содержательной скорости решения проблемы. ЦУР, по замыслу, должен был стать «единым контуром решений», но способен ли он преодолеть инерцию «локальной системы принятия решений» [1, с. 44], присущей отдельным департаментам?

«За период работы 2021–2022 года, в ЦУР было зафиксировано около 500 000 обращений (4 091 423 чел. проживает на территории Республики Башкортостан на период 2021 года), что составляет 12,5 % от общего числа жителей республики» [5], говорят о масштабе коммуникации, но не снимают вопрос о ее итоговой результативности.

Это подводит нас ко второму, фундаментальному противоречию: между декларируемой «сквозной межведомственной цифровизацией» и сохраняющейся реальностью ведомственной разобщенности. Идея единой республиканской цифровой платформы, призванной ликвидировать дублирование и обеспечить общий доступ к данным [1], остается во многом идеалом.

На практике же, как и по всей России, в Башкортостане, вероятно, продолжают сосуществовать множество изолированных информационных систем, за которые отвечают разные подразделения. Интеграция таких систем –

это не столько техническая, сколько управленческая и даже политическая задача, связанная с перераспределением ответственности и ресурсов. Внедрение даже передовых технологий вроде Big Data для анализа социально-экономической ситуации упирается в эту «ведомственную стену».

Для того чтобы «собирать и анализировать данные для принятия более обоснованных решений» [1, с. 46], эти данные сначала должны быть консолидированы в едином, а не ведомственном, формате. Опыт советских проектов вроде ОГАС, о котором пишут М.А. Троянская и А.А. Еременков, показал, что бюрократическое устройство аппарата может стать непреодолимым препятствием для масштабной информатизации [6].

Третье противоречие касается кадрового обеспечения цифрового рывка. С одной стороны, стратегические документы справедливо указывают на необходимость развития цифровых компетенций госслужащих. С другой – существует серьезный разрыв между требуемыми навыками работы с аналитическими системами и искусственным интеллектом и реальным кадровым потенциалом регионального госаппарата. Проблема не только в обучении работе с конкретным ПО. Речь идет о более глубоком дефиците – нехватке специалистов, способных не просто пользоваться интерфейсом ЦУР, но и мыслить в логике данных, проектировать цифровые процессы, а не адаптировать под них старые инструкции [3]. Этот дефицит является общероссийским, но в регионах он ощущается острее из-за конкуренции с коммерческим сектором за IT-специалистов.

Вложения в технологическую инфраструктуру рискуют оказаться неэффективными, если не будут сопоставимы с инвестициями в «человеческий цифровой капитал» аппарата. Как отмечают исследователи, «длительное время (до 2008 г.) федеральное министерство называлось Министерством по информационным технологиям и связи Российской Федерации и, по сути, действовало преимущественно в области информационных технологий и связи, но при этом в ведомственном подчинении имело Федеральное агентство по информационным технологиям Российской Федерации, правой статус которого

не был точно определен. Фактически речь шла о дублировании функций министерства и федерального агентства, что, безусловно, приводило к малоэффективному использованию управленческого потенциала в рассматриваемой сфере. [2, с. 91]. Эта историческая проблема плохой организационно-правовой проработки структур, отвечающих за ИТ, может репродуцироваться и на региональном уровне, порождая неразбериху в зонах ответственности.

Четвертое противоречие лежит в социальной плоскости и связано с цифровым неравенством и формализацией обратной связи. Акцент на электронные услуги и онлайн-обращения, безусловно, удобен для активной, цифрово-грамотной части населения. Но в Башкортостане, как и в любом регионе с высокой долей сельского населения и старших возрастных групп, существует значительный пласт граждан, для которых основной канал связи с властью – это личный прием или телефонный звонок [3]. Перенос акцента на цифровые платформы может непреднамеренно сузить каналы обратной связи для этих групп, создав иллюзию «цифрового большинства».

Более того, сама технология обращения через портал, при всей ее прозрачности, может способствовать формализации ответа. Стандартизированные формулировки и автоматические уведомления о приеме обращения – это не диалог. Управление, стремящееся к эффективности, должно избегать соблазна подмены живого, пусть и сложного, взаимодействия с гражданами технологически выверенной, но формальной процедурой. Эффективное взаимодействие власти и населения, как верно отмечается, зависит от «уровня доверия населения к властям» [4], а доверие плохо строится исключительно через автоматизированные сервисы.

Наконец, пятое противоречие – между масштабом инвестиций в ИТ-инфраструктуру и сложностью оценки их отдачи. Национальный проект «Цифровая экономика» предполагает колоссальное финансирование [2], часть которого неизбежно направляется в регионы. Однако оценить эффективность этих вложений в сфере госуправления крайне сложно.

Ускорение обработки документов, сокращение времени ожидания услуг – это измеримые показатели. Конечная цель этих преобразований — качественное улучшение управленческих решений, снижение коррупционных рисков в цифровых процедурах и позитивное влияние на инвестиционный климат региона. Однако для оценки реальных, а не декларируемых результатов требуются сложные социологические и экономические исследования, выходящие далеко за рамки анализа формальной отчетности. Существует риск, что под эффективностью будет пониматься освоение бюджета и запуск новых цифровых сервисов, а не реальные изменения в качестве жизни и ведении бизнеса [6].

Таким образом, повышение эффективности государственного управления в Башкортостане на основе ИТ-решений – это не линейный процесс внедрения технологий, а сложный управленческий вызов, обнажающий глубинные институциональные проблемы. Цифровизация сама по себе не является панацеей или конечной целью. Она выступает скорее мощным увеличительным стеклом, которое делает более явными существующие дисбалансы: между отлаженными цифровыми контурами и старыми бюрократическими практиками, между технологическим потенциалом и человеческим капиталом, между удобством для цифрового ядра общества и доступностью услуг для всех. Успех таких проектов, как ЦУР или единая цифровая платформа, будет определяться не их техническим совершенством, а способностью инициировать пересмотр самих принципов организации власти, преодоления ведомственной замкнутости и выстраивания содержательного, а не формального диалога с гражданами. В этом смысле, главным итогом цифровой трансформации должно стать не количество обработанных Big Data или запущенных онлайн-сервисов, а повышение качества тех самых управленческих решений, которые, в конечном счете, и определяют социально-экономическое развитие Республики Башкортостан.

#### **Список использованных источников**

1. Гареева Э. И. Повышение эффективности государственной службы в Республике Башкортостан на основе использования современных информационных технологий // Экономика и социум. 2023. №11 (114)-2. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-gosudarstvennoy-sluzhby-v-respublike-bashkortostan-na-osnove-ispolzovaniya-sovremennyh-informatsionnyh> (дата обращения: 02.12.2025).
2. Дорохов Н. И. Основы государственного управления в области информационных технологий: административно-правовые аспекты // Вестник Российского нового университета. Серия «Человек и общество». 2020. № 1. С. 88–97.
3. Зобов Н. А. Эффективности использования современных информационно-коммуникационных технологий в сфере государственного управления // Столыпинский вестник. 2023. № 6. С. 3175–3186.
4. Рау Н. И., Антипин И. А. Применение информационно-коммуникационных технологий в органах государственной власти субъекта Российской Федерации // Вестник науки. 2025. Т. 2, № 1 (82). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-informatsionno-kommunikatsionnyh-tehnologiy-v-organah-gosudarstvennoy-vlasti-subekta-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 02.12.2025).
5. Сафаргулов А. М. Повышение эффективности принятия государственных управленческих решений в Республике Башкортостан на основе использования современных информационных технологий // Молодой ученый. 2023. № 4 (451). С. 403–405.
6. Троянская М. А., Еременков А. А. Информационные технологии в государственном управлении: понятие, виды, задачи и направления государственного регулирования // Вестник Академии знаний. 2022. № 50 (3). С. 331–337.

**Сведение об авторах.**

*Бикметова Зульфия Маснабиевна*

*Доцент, кандидат экономических наук*

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Уфимский университет науки и технологий»*

*Город Уфа*

*E-mail: [zulfiya.bikmetova@yandex.ru](mailto:zulfiya.bikmetova@yandex.ru)*

***Никитина Анна Алексеевна***

*Студентка группы ГМУ-301Мз*

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Уфимский университет науки и технологий»*

*Город Уфа*

*E-mail: [nuta\\_nkt@mail.ru](mailto:nuta_nkt@mail.ru)*