УДК 338.2 DOI: 10.14451/1.261.263

Цели и задачи программы цифровой трансформации органов местного самоуправления

© 2026 **Яшин Сергей Николаевич**
Доктор экономических наук, профессор, заместитель директора. Нижегородский институт управления — филиал РАНХиГС.
E-mail: jashinsn@yandex.ru

© 2026 **Иванов Алексей Борисович**
Кандидат экономических наук. Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского.
E-mail: ABIvanov11@yandex.ru

© 2026 **Запевалов Александр Евгеньевич**
Соискатель. Нижегородский институт управления — филиал РАНХиГС.
E-mail: zapevaloff@yandex.ru

Ключевые слова: управление, менеджмент, муниципалитет, цифровая трансформация, инновационное развитие, самоуправление, искусственный интеллект, муниципальное управление

В настоящее время проблемам цифровой трансформации различных отраслей народного хозяйства уделяется повышенное внимание как со стороны государства, так и со стороны руководителей, собственников и топ-менеджмента различных предприятий. В данной работе формулируются цели и задачи, которые должны ложиться в основу программы цифровой трансформации органов местного самоуправления.

В современном мире внедрение цифровых инструментов на основе современных информационных технологий приобретает решающее значение. В первую очередь, речь идет об экономике данных, широком использовании искусственного интеллекта, машинного обучения, технологий Big Data. Новые возможности позволяют автоматизировать многие процессы, существенно сокращая издержки. Задача скорейшего внедрения современных инструментов — это основа поддержания своей конкурентоспособности. С современной скоростью развития технологий даже незначительное, по меркам прошлых лет, промедление может стать причиной формирования критичного отставания от лидеров отрасли. Отрасль государственного и муниципального управления в данном смысле не является исключением. Цель цифровой трансформации органов власти на всех уровнях определена национальным проектом «Экономика данных и цифровая

трансформация государства» [7], утвержденным 20 декабря 2024 года протоколом заочного голосования членов президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам № 12пр. Данная работа посвящена вопросам целеполагания при осуществлении цифровой трансформации органов местного самоуправления (МСУ).

Вопросам использования современных цифровых инструментов в сфере государственного и муниципального управления посвящено достаточное количество работ отечественных ученых. Например, в работе [8] рассматривались основные направления и риски цифровой трансформации систем финансового контроля. Широким кругом экспертов отмечается, что внедрение современных инструментов на базе искусственного интеллекта, машинного обучения, Big Data могут значительно повысить операционную деятельность контрольных органов в пресечении отмывания доходов и финансирования терроризма. В частности, о заинтересованности в возможностях, предоставляемых современными цифровыми решениями, заявлялось сотрудниками министерства финансов, Федерального казначейства, Росфинмониторинга. Среди основных рисков можно отметить опасность формирования прецедента презумпции виновности, другими словами, есть вероятность возникновения ситуации, в которой граждане будут обязаны доказывать законность своих средств, а не противозаконность. Кроме того, возникает опасность нарушения тайны личной жизни и банковской тайны, тайны переписки. В целом ключевой риск можно охарактеризовать как угрозу тотального контроля, дезавуирующего личную жизнь.

В работе [3] рассматривалась основная сущность цифровой трансформации муниципалитетов на примере реализации проекта «Цифровой муниципалитет» Северо-Западным институтом управления РАНХиГС. В рамках проекта был проведен анализ проблем органов МСУ, повышение уровня цифровой грамотности муниципальных служащих, разработаны рекомендации по оптимизации процессов взаимодействия органов МСУ с населением, а также в части внутренних бизнес-процессов администрации и подготовка проектов цифровой трансформации в муниципалитете. Стоит отметить, что данное исследование опубликовано в 2022 году и одним из отмеченных проблемных мест [2; 5] является отсутствие единого нормативного регулирования цифровой трансформации органов государственной и муниципальной власти, единых систем и сервисов, иными словами, каждый муниципалитет предоставлен сам себе, нет единой структуры.

Решить в том числе эту проблему был призван Федеральный закон № 33-ФЗ от 20.03.2025 г. «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» [6; 9], которым была зафиксирована новая модель управляемой интеграции. Ключевое отличие данной модели заключается в устранении дистанции между государственной и муниципальной властью и формировании единой вертикали публичного управления. Главной инновацией является привязка любых спускаемых федеральным центром полномочий и задач к финансовым ресурсам. Иными словами, исключается возможность формирования директив с неподтвержденным материальным бюджетным обеспечением. При этом осуществляется попытка выстроить единую интегрированную информационную систему с общими стандартами подготовки кадров, централизованными основными цифровыми сервисами и инструментами. Подобная структура должна решить главные проблемы муниципалитетов: кадровый голод и цифровое и финансовое неравенство.

В рамках портала «Муниципалитеты.рф» [1], функционирующего при поддержке Администрации Президента Российской Федерации, Ассоциации развития местного самоуправления ВАРМСУ и высшей школы государственного управления Президентской академии РАНХиГС, аккумулируются меры поддержки муниципалитетов со стороны государства, например, конкурсы, фабрики готовых решений, публикации

с лучшими практиками, работает портал для помощи в юридических вопросах, публикуется информация об образовательных программах и курсах для муниципальных служащих. Портал имеет актуальный формат маркетплейса муниципальных инструментов, практик, кейсов, из которого служащие могут выбирать необходимые для себя «товары» с учетом специфики их деятельности и особенностей конкретного региона.

Цифровая трансформация муниципалитета — это не просто внедрение разрозненных цифровых инструментов. Она будет эффективна только тогда, когда будет выстроена полноценная многокомпонентная система с финансовым обеспечением, региональная нормативно-правовая база будет полностью согласована с федеральным законодательством, из множества унифицированных инструментов будут определены актуальные для данного муниципального образования, с учетом его специфики, и обеспечены ресурсами.

Схематично концепцию цифрового муниципалитета можно представить в виде схемы (рис. 1).

В приведенной на рисунке 1 схеме концепция цифрового муниципалитета представлена в виде единой интегрированной системы с экономикой данных в рамках единой системы публичной власти. Муниципальное образование со своим внутренним потенциалом на различных уровнях (органы МСУ, отраслевой, корпоративный и население), вместе с созданной в рамках нацпроекта «Цифровая экономика» инфраструктурой, является условно унифицированным звеном в общей системе цифровой экономики Российской Федерации с учетом собственной аутентичности и региональных особенностей.

Таким образом, на основании проведенного исследования можно сформулировать цели и задачи программы цифровой трансформации органов местного самоуправления:

1. Повышение уровня безопасности муниципального образования.
   - Внедрение элементов систем «Умный город», в том числе систем видеоконтроля с использованием нейронных сетей. Успешный кейс: комплекс нейросетевого наблюдения состояния дорог Ханты-Мансийска (распознавание ям, снежных навалов, повреждения разметки), формирования автоматического задания подрядчикам для устранения [10].
   - Проведение системной работы по улучшению экологической ситуации в муниципальном образовании.
2. Повышение качества жизни населения.
   - Создание привлекательной инвестиционной среды, точечная работа с инвесторами.
   - Внедрение цифровых сервисов, улучшение диалога между органами МСУ и населения.
   - Развитие систем автоматизированных муниципальных услуг, создание режима единого входящего окна.
   - Создание цифрового портрета социально ориентированных служащих.
   - Вовлечение населения в расстановку приоритетов реализации наиболее социально значимых программ.
3. Рост экономической эффективности муниципального бюджета.
   - Повышение операционной эффективности деятельности администрации посредством автоматизации неэффективных бизнес-процессов.
   - Внедрение цифровых инструментов в операционную деятельность, сокращение издержек.
   - Рост доходной части бюджета, развитие туризма.
4. Развитие экономики данных.
   - Создание инфраструктуры и внедрение инструментов работы с данными для их использования в качестве основы для принятия управленческих решений.
   - Внедрение элементов проектного управления в реализации инвестиционных проектов.
   - Ликвидация цифровой неграмотности.
   - Развитие системы подготовки кадров.

Таким образом, на основании опубликованных работ и нормативно-правовой базы

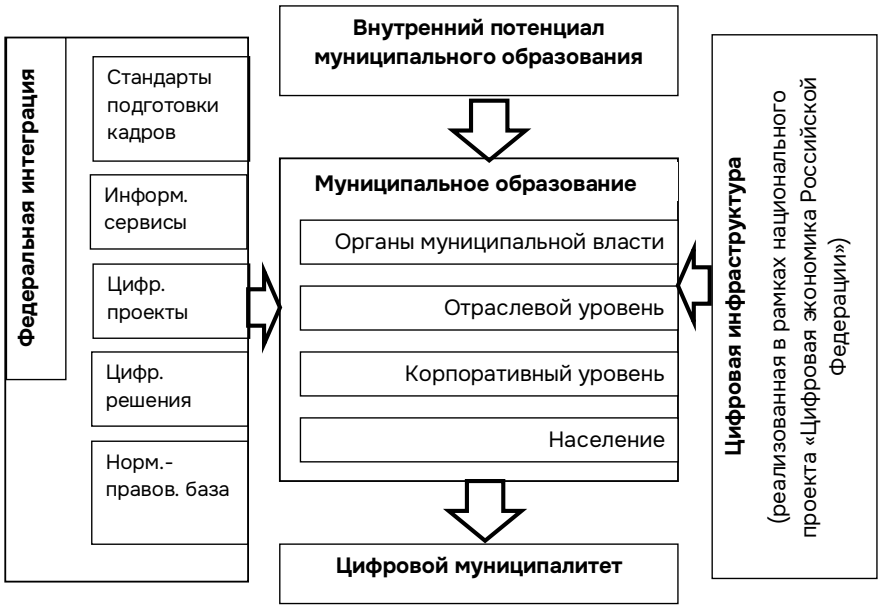


Рис. 1. Концепция цифрового муниципалитета (Источник: составлено автором).

в исследовании были сформулированы основные цели и задачи, которые должны ложиться в основу программы цифровой трансформации муниципалитетов, а также представлена концепция современного цифрового муниципалитета.

Библиографический список

1. Всероссийская ассоциация развития местного самоуправления (ВАРМСУ) / Муниципалитеты.рф. — (Дата обр. 28.07.2026).
2. *Камолов С. Г.* Высокотехнологичная парадигма государственного управления на региональном уровне : дис. ... канд. экономических наук : 08.00.05 / Камолов Сергей Георгиевич. — М., 2020. — 405 с.
3. *Лихтин А. А.* Ключевые аспекты реализации проекта «Цифровой муниципалитет» в Северо-Западном институте управления РАНХиГС // Управленческое консультирование. — 2022. — 9(165). — С. 163—173. — DOI: 10.22394/1726-1139-2022-9-163-173. — EDN CFGKNX.
4. *Лобкова Е. В.*, *Смолина Е. Г.* Цифровизация муниципалитетов: тренды и ограничения // Цифровая экономика. — 2023. — S5(26). — С. 57—67. — DOI: 10.34706/DE-2023-05-07. — EDN GVVOVP.
5. *Махотенко М. А.* Некоторые аспекты цифровой трансформации муниципалитетов // Интеллектуальные ресурсы — региональному развитию. — 2020. — № 2. — С. 400—404.
6. *Мирошниченко Е. А.*, *Склемина Т. Д.* Современные проблемы территориальной организации МСУ. Конституционные гарантии : Сборник научных статей по материалам XIX Международной научно-практической конференции, Уфа, 13 января 2026 года // Fundamental and applied approaches to solving scientific problems. — Уфа : Вестник науки, 2026. — С. 90—95. — EDN LILRAA.
7. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» / Официальный интернет-портал Правительства Российской Федерации. — URL: http://government.ru/rugovclassifier/923/about/ (дата обр. 28.07.2026).
8. *Тельян М. А.* Трансформация системы государственного (муниципального) финансового контроля в условиях цифровизации: ключевые направления и риски // Российский научный вестник. — 2026. — № 1. — С. 70—76. — DOI: 10.24412/2782-3830-2026-1-70-76. — EDN VYQDMA.
9. Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» / Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202503200023 (дата обр. 28.07.2026).
10. *Чайникова Д.* Югорский проект ИИ-мониторинга состояния дорог занял второе место в конкурсе «ПРОФ-IT» / Вести Югория. — URL: https://ugoriatv.ru/news/2025/10/28/121458 (дата обр. 28.07.2026).

ECONOMIC SCIENCES

№8 (261)
2026