

УДК 316.42

DOI: 10.18413/2408-9338-2026-12-4-1-4



Исследовательская статья

¹Рыбакова М. В. 

²Иванова Н. А. 

Влияние цифровых технологий на эффективность государственного управления в Узбекистане и Таджикистане: взгляд студентов

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова,
Ломоносовский проспект, дом 27, корпус 4, Москва, 119991, Россия

¹rybakovamv2005@yandex.ru

²na-an.ivanova@yandex.ru

Аннотация. Статья посвящена представлениям студенческой молодежи Узбекистана и Таджикистана о качестве государственного управления и роли цифровых технологий в его обеспечении. Продемонстрирована роль цифровых технологий в системе государственного управления, их влияние на темпы экономического роста и конкурентоспособность государства. Поднимаются проблемы внедрения цифровых технологий в систему государственного управления Республики Узбекистан и Республики Таджикистан и их влияние на ее эффективность. Эмпирическую базу исследования составили данные, полученные с помощью опроса студентов из Средней Азии в виде текстов эссе (n=103). Объект – студенческая молодежь Узбекистана и Таджикистана как потенциальная когорта государственных служащих. Предмет – нормативные представления студентов о качестве государственного управления и о месте цифровых технологий в его обеспечении. Цель – выявить структуру этих представлений и зафиксировать межстрановые различия в понимании качества управления. Для обработки полученных данных использовался метод контент-анализа текстов эссе студенческих работ. При подготовке статьи авторами использовались кросскультурный и междисциплинарный подходы, которые помогли показать современные вызовы и проблемы цифровизации и отношение к ней молодежной аудитории. Материал интерпретируется в рамках концепции качества государственного управления, связывающей беспристрастность институтов с доверием, прозрачностью и снижением коррупционных рисков. Установлено, что цифровизация оказывает существенное воздействие на требования к квалификации госслужащих. Интеграция цифровых технологий расширяет арсенал инструментов, доступных государственным служащим. Это, в свою очередь, требует пересмотра квалификационных критериев для претендентов на должности государственной гражданской службы путем расширения перечня требуемых компетенций. Практическая значимость работы состоит в формулировании направлений развития цифровых государственных услуг, кадровых компетенций и коммуникации органов власти с гражданами.

Ключевые слова: государственное управление; государственные служащие; ценности; имидж; цифровизация; студенты

Информация для цитирования: Рыбакова М. В., Иванова Н. А. Влияние цифровых технологий на эффективность государственного управления в Узбекистане и Таджикистане: взгляд студентов // Научный результат. Социология и управление. 2026. Т. 12, № 4. С. 215-232. DOI: 10.18413/2408-9338-2026-12-4-1-4.

¹Marina V. Rybakova

²Natalia A. Ivanova

The impact of digital technologies on the efficiency of public administration in Uzbekistan and Tajikistan: students' view

Lomonosov Moscow State University,
Bld. 4, 27 Lomonosovsky Ave., Moscow, 119991, Russia

¹rybakovamv2005@yandex.ru

²na-an.ivanova@yandex.ru

Abstract. The article examines the normative perceptions of students from Uzbekistan and Tajikistan concerning the quality of public administration and the role of digital technologies in ensuring this quality. The article demonstrates the role of digital technologies in the public administration system, their impact on the rate of economic growth and competitiveness of the state. The problems of introducing digital technologies into the public administration system of the Republic of Uzbekistan and the Republic of Tajikistan and their impact on its efficiency are raised. The empirical basis of the study was data obtained through a survey of students from Central Asia in the form of essay texts (n = 103). The object of this study is students in Uzbekistan and Tajikistan as a potential cohort of civil servants. The subject is students' normative perceptions of the quality of public administration and the role of digital technologies in ensuring it. The goal is to identify the structure of these perceptions and document cross-country differences in understandings of governance quality. To process the obtained data, the method of content analysis of student essay texts was used. In preparing the article, the authors used cross-cultural and interdisciplinary approaches, which helped to show the modern challenges and problems of digitalization and the attitude of the youth audience towards it. It was established that digitalization has a significant impact on the requirements for the qualifications of civil servants. The analysis draws on the Quality of Government framework, which links impartial institutions to trust, transparency and lower corruption risks. The introduction of digital technologies expands the arsenal of tools available to civil servants. This, in turn, requires a revision of the qualification criteria for applicants for civil service positions by expanding the list of required competencies. The article offers practical implications for digital public services, civil-service competencies and public communication.

Keywords: public administration; civil servants; values; image; digitalization; students

Information for citation: Rybakova, M. V., Ivanova, N. A. (2026), "The impact of digital technologies on the efficiency of public administration in Uzbekistan and Tajikistan: students' view", *Research Result. Sociology and Management*, 12 (4), 215-232. DOI: 10.18413/2408-9338-2026-12-4-1-4.

Введение (Introduction). Государственное управление – это не просто система, организующая и контролирующая деятельность государства, но и один из важнейших факторов, который определяет стабильность, безопасность и процветание общества.

Качество государственного управления зависит от многих факторов и прежде всего от реализации принятого в стране законодательства и строгого выполнения государственными служащими своих функций, без учета личных интересов и использования личных связей или этнической идентичности или политической принадлежности (Rothstein, Teorell, 2008).

Цифровая трансформация меняет способы предоставления государственных услуг, взаимодействия органов власти с гражданами и требования к компетенциям публичных

служащих. Однако сама по себе технологизация не тождественна повышению качества государственного управления: ее эффект зависит от того, способствуют ли цифровые решения прозрачности процедур, равному доступу к услугам, защите данных и подотчетности институтов.

Эффективность управления оказывает влияние на развитие всех сфер жизни, включая экономику, социальную сферу, образование, здравоохранение и безопасность. В условиях глобализации, стремительного технологического прогресса и изменяющегося общественного контекста понятие эффективности управления трансформируется и принимает новые формы.

В современную эпоху, характеризующуюся цифровой трансформацией институтов государственного управления (Лихтин, 2021), цифровые технологии стали доминирующим фактором, влияющим на темпы экономического роста и определяющим конкурентоспособность государства. Успешность внедрения цифровых технологий определяется эффективностью их работы, их популярностью и востребованностью со стороны населения и в целом положительным влиянием на общество (Саморуков, 2022: 12), но в то же время цифровизация наряду с положительным эффектом имеет и отрицательные стороны (Демура, Путивцева, 2021: 29).

Цифровая трансформация требует от государства не только активного подхода к развитию цифровых инфраструктур и технологий, но и переосмысления роли государства в цифровой экономике. Государство должно стать активным участником цифрового развития, создавая благоприятные условия для инноваций, регулируя новые цифровые рынки и защищая интересы граждан в цифровой среде. Успех цифровой трансформации зависит в первую очередь от качественного решения управленческих задач в процессе оказания государственных услуг (Чмут, 2022: 35). Вместе с тем эффективность управленческих решений зависит от доверия, существующего в обществе, не только к государственным структурам, но и к социальным институтам, уровню развития социального капитала в обществе. Не только цифровые технологии, но и активность граждан, и прежде всего молодежи, участие в различных мероприятиях волонтерских программах, клубах позволяет формировать доверие прежде всего друг к другу и к государственным служащим, через оценку их поведения (Rothstein B., Stolle D, 2008).

В стремительно меняющихся политических и экономических условиях все более актуальным становится повышение качества государственного управления (Орлова, 2022, Добролюбова, Южаков, Старостина, 2024).

Для анализа этой связи используется концепция качества государственного управления (Quality of Government). В ее основе находится принцип беспристрастности: при реализации публичных полномочий должностное лицо руководствуется общими правилами, а не личными связями, статусом или частным интересом. Честность, справедливость, прозрачность и неподкупность рассматриваются не как разрозненные моральные требования, а как характеристики качества публичных институтов, связанные с доверием и легитимностью. Набирает актуальность и критика концепции Good Governance, Качество управления (Agnafors, 2013).

Актуальность сопоставления Узбекистана и Таджикистана определяется продолжающейся цифровой трансформацией в обеих странах и сравнительно небольшим числом русскоязычных исследований, рассматривающих студенческие представления о качестве управления в межстрановой перспективе. Вместе с тем настоящее исследование не измеряет фактическую эффективность институтов и не позволяет судить о мнениях всего населения. Оно фиксирует позиции ограниченной группы студентов, которые могут рассматриваться как потенциальная когорта будущих специалистов, но не как представители действующего корпуса государственных служащих.

В научном дискурсе отражается роль цифровых технологий в системе государственного управления, в т.ч. в странах Средней Азии, в целях повышения качества предоставления государственных услуг и эффективности взаимодействия государства, бизнеса и общества (Рыбакова, Иванова, 2024).

В странах Средней Азии наблюдается эволюция государственного управления (Алимов, Рахимова, Хамидулин, 2022; Гафуров, 2022). Правительства стран ставят в приоритеты устранение барьеров на пути развития частного сектора, повышение прозрачности и подотчетности государственного сектора для улучшения качества услуг, в том числе на государственных предприятиях (Мигранян, Кришталь, 2024: 123).

Теоретико-методологическая база исследования включает анализ цифровизации государственной службы в различных странах на основе принципов системного и компаративного анализа, использования структурно-функционального анализа и акторно-сетевой теории (Латур, 2014), изучается влияние цифровой среды на культуру и ценности молодежи (Уэллман, Фрэнк, 2001).

Методология и методы (Methodology and Methods). Методологической рамкой при подготовке исследования, авторами использовались теории и концепции публичного управления концепция NPM (New Public Management) и концепция Good Governance. Элементы западных концепций зачастую используются в странах Центральной Азии для формирования концепций государственного управления и проведения административных реформ в условиях цифровизации, а очевидное воздействие названных идей на управленческую практику недостаточно учитывает национальные особенности той или иной страны в процессе административной реформы (Купряшин, 2018).

Ее сторонники (G. Pinchot, R. Waterman, G. Peters, D. Savoie, D. Kettl и др.) рассматривают основные характеристики сервисного государства, которые заключаются в следующем: рост бизнес-моделей и перенос их в управлении государством; предоставляемые услуги должны соответствовать высокому качеству и учитывать скорость обслуживания, доброжелательность, эмпатию, умение решать нестандартные задачи; увеличение контроля и оценка государственных учреждений и их бюджет по их результативности; увеличение самоорганизации и локальных центров принятия решений; этический контроль и некоторые другие аспекты (Васильева, Мирзоян, 2017). Концепция Good Governance зачастую рассматривается как парадигма административного реформирования и предусматривает максимальное участие общества в управлении государством, механизмах принятия решения, объединении ресурсов государственного и частного партнерства (World Bank, 1992). В рамках данной парадигмы предусматривается согласование интересов всех социальных групп населения, сотрудничество, в основе которого лежит ответственность перед обществом, оценка эффективности выполнения поставленных целей и задач с учетом доверия между населением и властью, предоставление подлинной задачи государства публично оглашенными целями (Красильников, Сивинцева, Троицкая, 2014). Вместе с тем внесение элементов данных моделей во многих странах зависят от культурных традиций и определенных условий, а также основы институционального контекста для «преодоления иллюзию глобальной конвергенции» (Hesse, 2000; Pollitt, 2001).

Кросскультурный и междисциплинарный подход, анализ документов позволили выявить основные направления и законодательную базу цифровизации государственной службы, современные вызовы и проблемы цифровизации и отношения к ней молодежной аудитории. В рамках исследования были представлены основные характеристики молодежной среды. В декабре 2024 г. авторами было проведено социологическое исследование среди студентов, обучающихся в филиалах в Узбекистане и Таджикистане ведущего московского университета на тему влияния эффективности государственного управления на национальную безопасность, исследования ценностных установок

государственных служащих и внедрения цифровизации в структуры государственного управления. Студенты, обучающиеся в этих учебных заведениях прошли жесткий конкурсный отбор, владеют как минимум тремя иностранными языками, занимают активную жизненную позицию, участвуют в волонтерском движении, принимают участие в международных научных проектах. Рассуждения студентов Республики Узбекистан и Республики Таджикистан на вышеперечисленные темы легли в основу исследования, так как на взгляд авторов их обобщенное мнение имеет большое значение для понимания восприятия молодежью трансформаций государственного управления в условиях цифровизации в странах Центральной Азии.

Объект исследования – студенческая молодежь Узбекистана и Таджикистана, обучающаяся в двух филиалах одного московского вуза. Предмет исследования – нормативные представления студентов о качестве государственного управления и о месте цифровых технологий в его обеспечении. Цель – выявить структуру этих представлений, описать их межстрановые различия и определить, каким образом цифровизация связывается респондентами с прозрачностью, доступностью услуг и доверием к государственным институтам.

Для обработки полученных данных использовался метод контент-анализа текстов эссе студенческих работ. Проведенный авторами анализ литературы и источников по теме исследования дает общее представление о подходах к изучению влияния цифровых технологий на эффективность государственного управления.

Эмпирическую базу исследования составили данные, полученные с помощью опроса студентов. Общий объем выборки составил 103 человека (студенты из высших учебных заведений Узбекистана (n=47) и Таджикистана (n=56)). Возраст респондентов от 18 до 25 лет (Узбекистан: 18-19 лет – 11%, 20-22 – 60%, 23-25 – 29%; Таджикистан: 18-19 лет – 13%, 20-22 – 54%, 23-24 – 33%). Распределение участников опроса по гендерному признаку следующее: студенты из Узбекистана – женщин 56%, мужчин 44%; из Таджикистана – женщин 58%, мужчин 42%. Студенты обучаются по направлениям подготовки бакалавров «Государственное и муниципальное управление» (56%), и «Реклама и связи с общественностью» (44%). В исследовании приняли участие студенты 1 курса – 6%, 2 курса – 14%, 3 курса – 44%, 4 курса – 36%.

Единицей наблюдения является текст эссе объемом 1-2 страницы, единицей счета (единицей контекста) – смысловое высказывание или фрагмент текста, содержащий законченную мысль об эффективности государства, качествах чиновника или цифровизации. Авторы разработали кодировочную схему из пяти укрупненных категорий, которые стали основой таблицы частот. Результаты количественного подсчета упоминаний каждой категории внутри групп (Узбекистан/Таджикистан) позволили провести сравнительный анализ. Интерпретация качественного анализа заключалась в следующих подходах: для визуализации наиболее часто встречающихся лексем использовались облака слов, приводились живые формулировки респондентов в виде цитат, а также осуществлено межстрановое сравнение. В качестве респондентов выступала группа студенческой молодежи, представляющая собой потенциальную когорту будущих государственных служащих, чьи нормативные установки определяют вектор реформ в перспективе на 10-15 лет. Контент-анализ позволил перевести субъективные рассуждения студентов в измеряемые показатели, сопоставить их с международными индексами (CPI, WGI) и зафиксировать структурные различия в восприятии «хорошего управления» между двумя соседними обществами.

Научные результаты и дискуссия (Research Results and Discussion). Поскольку выборка сформирована в пределах нескольких вузов, результаты исследования характеризуют изученную группу и имеют разведывательный характер.

Единицей анализа являлось смысловое высказывание – фрагмент эссе, содержащий оценку государства, государственного служащего, цифровых технологий, проблем управления либо ожидаемого результата публичной политики. Для систематизации материала предлагается кодировочная схема из пяти укрупненных категорий: (1) процедурное качество управления – открытость, прозрачность, справедливость, честность, неподкупность и обратная связь; (2) результативное качество – стабильность, развитие, уровень жизни, безопасность и рациональное использование ресурсов; (3) цифровизация как инструмент – электронные услуги, автоматизация, межведомственная интеграция и снижение бюрократических барьеров; (4) риски цифровизации – цифровое неравенство, дефицит инфраструктуры и компетенций, защита данных, кибербезопасность; (5) доверие к институтам и образ государственного служащего.

Для установления статистической закономерности была составлена таблица частот аналитических категорий, используемых в эссе студентов на основе полного кодирования корпуса (Таблица).

Таблица

Частота аналитических категорий в эссе студентов

Table

Frequency of analytical categories in students' essays

Категория / Category	Узбекистан / Uzbekistan (n=47)	Таджикистан / Tajikistan (n=56)	Всего / Total (n=103)
Процедурное качество управления / Procedural quality of management	38	26	64
Результативное качество управления / Effective quality of management	35	24	59
Цифровизация как инструмент / Digitalization as a tool	39	27	66
Риски цифровизации / Digitalization risks	31	14	45
Доверие к институтам / образ служащего / Trust in institutions / the image of the employee	41	28	69

Приведем примеры цитат из эссе студентов из Узбекистана, характеризующие оценку эффективности государственного управления:

– «в Узбекистане, находящемся на пути активных реформ, государственное управление играет решающую роль в модернизации страны»;

– «реформы, проводимые в последние годы в Узбекистане, нацелены на внедрение инноваций, цифровизацию, повышение открытости государственных органов, оптимизацию бюрократических процедур, борьбу с коррупцией»;

– «в Узбекистане, как и в других странах Центральной Азии, особое внимание уделяется обеспечению стабильности, поскольку регион имеет сложную историческую и геополитическую специфику»;

– «эффективное государственное управление позволяет укреплять межэтнический и межконфессиональный диалог»;

– «государство, способное эффективно управлять страной, повышает социальную сплоченность и, следовательно, укрепляет свою безопасность»;

– «современный Узбекистан стремится к трансформации государственного аппарата в институт, ориентированный на гражданина. Эффективность госуправления в данном

контексте – это способность государственных органов действовать прозрачнее, доступнее, оперативнее»;

– «эффективность предполагает наличие обратной связи: онлайн-платформы и мобильные приложения (например, портал tu.gov.uz) используются для того, чтобы граждане могли быстро получить услугу или пожаловаться на недостатки. Принятие законов о доступе к информации, развитие “открытых данных”, снижение административных барьеров также являются признаками усиливающейся эффективности»;

– «госслужащий в современном Узбекистане должен быть носителем ряда ценностей, соответствующих новым вызовам и приоритетам страны: честность и неподкупность; профессионализм и компетентность; патриотизм и лояльность общественным интересам; прозрачность и открытость; готовность к инновациям и цифровым решениям; этическая ответственность»;

– «в последние годы прилагаются значительные усилия к повышению уровня культуры обслуживания: проводятся тренинги, вводятся стандарты обслуживания, применяются индикаторы эффективности»;

– «цифровизация государственной службы в Узбекистане – ключевой элемент текущих реформ, направленных на модернизацию управления, повышение эффективности и доступности услуг для граждан».

Для сравнения приведем мнение студентов из Таджикистана об эффективности государственного управления:

– «эффективность государственного управления характеризуется положительным балансом доходов и расходов в секторе экономики, лидирующие позиции в международной торговле, независимостью от других стран»;

– «государство, которое успешно выполняет все функции, это государство, которое обеспечивает безопасность, справедливость и высокий уровень жизни для граждан, в нем достигаются цели в различных сферах общественной жизни, должно обеспечивать выполнение всех законов и защиту прав граждан»;

– «государство, которое оптимально использует ресурсы и внедряет новые технологии»;

– «максимально эффективно распределяет задачи и функции управления между государственными органами, что приводит к улучшению благосостояния населения»;

– «государство, которое справляется со своими задачами и функциями. Это страна, в которой наблюдается стабильный экономический рост, отсутствует зависимость от других стран, способствует развитию общества и территорий, адаптируется под изменения, происходящие в мире вследствие глобализации и технического прогресса».

Студенты из Таджикистана придерживаются точки зрения, что эффективное государство – это государство, которое способно обеспечить достойный уровень жизни для своих граждан путем развития всех сфер жизнедеятельности, когда все процессы внутри государства работают как хорошо отлаженный механизм. Например, если в стране высокий уровень бедности или безработицы, а государственные программы направлены на то, чтобы действительно помогать людям выбраться из сложной ситуации.

В эссе обеих групп качественное государственное управление описывается через сочетание ценностных, процедурных и результативных признаков. Респонденты связывают его с честностью, профессионализмом, ответственностью, справедливостью и готовностью служащих действовать в общественных интересах. В логике концепции качества управления эти характеристики могут быть интерпретированы как ожидание беспристрастной и подотчетной работы институтов.

Цифровизация в высказываниях студентов имеет преимущественно инструментальное значение. Она связывается с доступностью услуг, сокращением бюрократических барьеров, возможностями обратной связи, большей открытостью действий государственных органов и снижением коррупционных рисков. Вместе с тем респонденты указывают на риски: неравный доступ к инфраструктуре, дефицит цифровых навыков, недостаточную интеграцию систем и угрозы безопасности данных. Следовательно, цифровые технологии рассматриваются как условно полезный инструмент, результативность которого зависит от организационной и институциональной среды.

Эффективное государственное управление также должно подразумевать устойчивость и гибкость. В условиях современного мира, когда все очень быстро меняется, государственные органы и структуры должны уметь адаптироваться к изменениям и быстро принимать необходимые меры. Государство должно постоянно взаимодействовать с населением. Например, по вопросам социальной поддержки, чтобы у всех были равные возможности.

Для государственного управления стран Центральной Азии западноевропейские теории не всегда оказываются эффективными. Исследователи в области моделей государственного управления отмечают, что при заимствовании элементов этих моделей на их эффективность оказывают определяющее влияние: культурная институциональная среда, учитывающая административные традиции гражданского общества и активность политического участия населения; управленческая среда, предполагающее наличие рационального бюрократического аппарата; экономическая среда, способная взять на себя выполнение некоторых государственных функций и оказание ряда услуг населению; свободное предпринимательство и другие механизмы свободного распределения средств в обществе (Красильников, Сивинцева, Троицкая, 2014).

Используя облако слов для анализа представлений студентов из Узбекистана об эффективности государственного управления (Рисунок 1), можно сделать вывод, что на нее оказывают влияние поставленные цели, обозначенные задачи, организация действий, затраченные ресурсы.

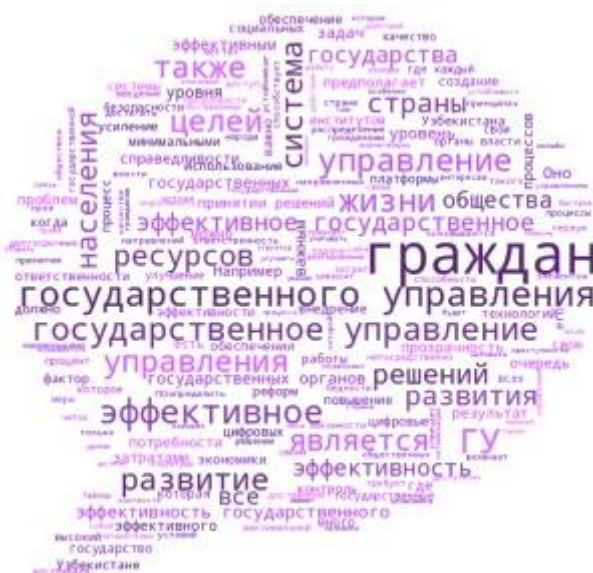


Рисунок 1. Характеристика эффективности государственного управления
(составлено по ответам студентов из Узбекистана)

Figure 1. Characteristics of the effectiveness of public administration
(compiled based on the responses of students from Uzbekistan)

[illegible]

Figure 2. Characteristics of the effectiveness of public administration
(compiled based on the responses of students from Tajikistan)

[illegible]

Figure 3. Ideas about the role of public administration
(compiled based on the responses of students from Uzbekistan)

Определяя качества, которыми должен обладать государственный служащий (Рисунок 4), студенты из Узбекистана наиболее часто отмечали такие ценности, как «честность», «ответственность», «патриотизм» и «профессионализм». С точки зрения респондентов такое качество, как «справедливость», в меньшей степени присутствует при определении ценностных установок.



Figure 4. Value attitudes of civil servants
(compiled based on the responses of students from Uzbekistan)

Сравним с ответами студентов из Таджикистана на вопрос о ценностных ориентациях государственных служащих (Рисунок 5).



Рисунок 5. Ценностные установки государственных служащих
(составлено по ответам студентов из Таджикистана)
Figure 5. Value attitudes of civil servants (compiled based on the responses
of students from Tajikistan)

Вышеперечисленные качества, такие как «честность», «профессионализм», «ответственность», «патриотизм», респонденты также ставят на первое место, но при этом выделяют еще такие ценности, как «прозрачность», «уважение», «добросовестность», «компетентность». По итогам всей выборки ($n=103$) превалируют такие ценности государственных служащих, как «честность» (87%) и «профессионализм» (82%).

Текстовый анализ описания роли государственного управления в современном мире по работам студентов (по количеству слов, по определению смысловых акцентов, по частоте использования терминов) показывает, что эффективность государственного управления определяется через несколько ключевых факторов. Это прежде всего *открытость и прозрачность* работы государственных структур, которые позволяют гражданам контролировать действия властей и эффективно влиять на процесс принятия решений. Важным элементом является также *инновационность* – способность интегрировать современные технологии и подходы в работу государства, что напрямую связано с цифровизацией государственного аппарата. На практике эффективное управление означает, что государственные органы способны быстро и гибко реагировать на изменения в обществе, адаптировать свою работу в условиях неопределенности и глобальных вызовов. Безопасность – это основа стабильности в любой стране, и государственное управление играет ключевую роль в ее обеспечении. Глобальные угрозы, такие как терроризм, кибератаки, природные катастрофы и экономические кризисы, требуют от правительства выработки комплексных и долгосрочных стратегий для их предотвращения и минимизации рисков.

Подводя итоги ответов студентов из Таджикистана, необходимо отметить, что под эффективным государственным управлением большинство респондентов понимают правовое регулирование и институциональное развитие, экономическую эффективность, социальную справедливость, экологическую устойчивость, внедрение цифровых технологий.

Среди наиболее часто встречающихся в ответах студентов проблемах можно выделить следующие:

1. Политическая нестабильность – частые изменения власти и политические кризисы могут дестабилизировать систему управления, снижая ее эффективность.
2. Низкий уровень профессионализма и квалификации государственных служащих – отсутствие компетентных кадров в органах власти может препятствовать принятию качественных решений и снижать результативность работы государственного аппарата.
3. Коррупция, которая приводит к нецелевому расходованию ресурсов, тем самым ведет к снижению эффективности государственного управления.
4. Отсутствие инноваций и цифровизации – в условиях быстрого технологического прогресса государственное управление должно внедрять инновации, автоматизацию процессов и использовать современные информационные технологии для повышения своей эффективности.

По данным Всемирного банка за 2024 год, по индексу восприятия коррупции в государственном секторе экспертами и предпринимателями Узбекистан занимает 121 место из 180 стран, Таджикистан – 162 место¹. Таким образом, можно подтвердить, что представления респондентов в рамках проведенного исследования совпадают с внешними оценками положения дел в их странах.

В Узбекистане постепенно внедряются электронные правительства, создаются базы данных, интегрирующие разные ведомства, упрощаются процедуры получения документов. Однако барьеры остаются – недостаточная цифровая грамотность части персонала, недостаточно развитая цифровая инфраструктура в отдаленных регионах, потребность в повышении информационной безопасности.

Среди проблемы, с которыми сталкиваются в Узбекистане при внедрении цифровых технологий, студенты отмечают следующие:

- недостаточная инфраструктура. В ряде регионов отсутствует стабильный доступ к высокоскоростному интернету и современному оборудованию, что ограничивает реализацию цифровых инициатив;
- низкий уровень цифровой грамотности. Как у сотрудников, так и у граждан наблюдается нехватка знаний и навыков для использования цифровых платформ, что снижает эффективность их применения;
- сопротивление изменениям. Некоторые сотрудники госслужбы опасаются внедрения технологий, связывая их с усложнением работы или сокращением рабочих мест;
- слабая защита данных. Недостаточная кибербезопасность и утечка данных ставят под угрозу доверие к цифровым инициативам;
- отсутствие интеграции систем. Разрозненные платформы и стандарты усложняют взаимодействие между ведомствами, замедляя обмен данными и реализацию инициатив.

Студенты из Узбекистана в качестве перспектив цифровизации государственной службы отмечают следующее:

- повышение доступности услуг. Электронные госуслуги обеспечивают гражданам возможность получать помощь удаленно, исключая бюрократические барьеры;
- увеличение прозрачности.

Несмотря на то, что цифровизация государственного управления открывает новые перспективы для повышения прозрачности и улучшения качества государственных услуг, существует несколько проблем:

- во-первых, необходимо решать проблему цифрового неравенства; независимо от

¹ Worldwide Governance Indicators, Всемирный банк. Официальный сайт. URL: worldbank.org (дата обращения: 29.08.2026).

социального положения граждане должны иметь доступ к цифровым сервисам. Для этого нужно развивать инфраструктуру и проводить обучение;

– во-вторых, использование цифровых технологий требует разработки эффективных методов защиты данных и предотвращения кибератак. В условиях глобальных угроз, таких как киберпреступность, важно создать надежную систему информационной безопасности, которая обеспечит защиту конфиденциальной информации и предотвратит утечки данных.

Студенты из Узбекистана отмечают, что, несмотря на существующие проблемы – коррупцию, недостаточную квалификацию некоторых кадров, устаревшую бюрократию, – тенденция к улучшению очевидна. Цифровые технологии, новые подходы к HR-менеджменту в госструктурах, публичная отчетность и привлечение молодых специалистов, владеющих цифровой культурой, постепенно создают новую реальность, в которой эффективное госуправление становится не абстрактной целью, а реальным достижимым стандартом.

Согласно данным UN E-Government Survey 2024 года и аналитическим материалам, основанным на этом докладе, показатели Узбекистана и Таджикистана находятся на высоком уровне развития. Индекс E-Government Development Index (EGDI) Узбекистана составляет 0,8162. Онлайн-услуги (Online Services Index, OSI) Узбекистана демонстрируют активное развитие. В опросах граждан отмечаются рост доступности услуг, однако респонденты указывают на проблемы со скоростью обработки запросов и необходимость дальнейшего расширения функционала. В Таджикистане основной прорыв связан с внедрением системы «Единое окно», что значительно упростило получение справок и регистрацию документов. Индекс растет за счет автоматизации рутинных задач и снижения бюрократических барьеров. Индекс развития телекоммуникационной инфраструктуры (Telecommunication Infrastructure Index, TII) в Узбекистане показывает прогресс в проникновении мобильного интернета и развитии сетей связи. Однако сохраняется цифровой разрыв между столицей и регионами (проблема покрытия в отдаленных районах). В Таджикистане инфраструктурный индекс остается наиболее уязвимым местом. Отмечается нехватка средств на приобретение оборудования и расширение доступа к широкополосному интернету в горных и сельских местностях, что долгое время удерживало страну в средней группе рейтинга. Если рассматривать индекс человеческого капитала (Human Capital Index, HCI), то необходимо отметить, что обе страны имеют традиционно высокий базовый уровень грамотности населения благодаря развитой системе школьного образования, но в то же время главной угрозой для этого показателя становится дефицит узкопрофильных IT-кадров и специалистов по кибербезопасности, необходимых для поддержки государственных цифровых систем. Уровень цифровой грамотности именно в части использования электронных сервисов требует повышения через государственные образовательные программы. Индекс электронного участия (E-Participation Index) соотносится с рассуждениями студентов об обратной связи и диалоге с гражданами¹.

Успешное национальное государственное управление, формируемое в стране на основе элементов концепции публичного управления и качественного управления, требует создание положительного образа служащих, что включает в себя не только повышение их компетентности, но и укрепление таких качеств, как честность, открытость и уважение к людям. Формирование имиджа государственного служащего можно рассматривать в контексте обсуждения доверия к институтам государственной власти. Недоверие к образу госслужащих требует не только улучшения профессиональных навыков и повышения моральных стандартов, но и целенаправленной работы по перестройке отношений с

¹ Организации Объединенных Наций. Официальный сайт. UN E-Government Survey, индексы EGDI и E-Participation. URL: <https://publicadministration.desa.un.org/> (дата обращения: 29.08.2026).

гражданами. Когда люди начнут видеть в государственных служащих профессионалов, искренне стремящихся к улучшению жизни общества, имидж госслужбы начнет меняться в лучшую сторону.

Практические рекомендации. Для Узбекистана приоритетным направлением является сочетание расширения цифровых сервисов с повышением их процедурной прозрачности: публикацией понятных регламентов, отслеживанием статуса обращений, развитием обратной связи и независимой оценкой удобства сервисов. Важно развивать цифровые компетенции служащих и граждан, особенно в регионах с менее устойчивым доступом к инфраструктуре, а также обеспечивать совместимость межведомственных систем и защиту персональных данных.

Для Таджикистана цифровые инициативы целесообразно связывать с ощутимыми для граждан результатами: доступностью базовых услуг, сокращением временных и транспортных издержек, адресностью социальной поддержки и повышением предсказуемости административных процедур. Параллельно необходимы инвестиции в инфраструктуру и обучение пользователей, поскольку без них цифровизация может усиливать, а не сокращать неравенство доступа.

Для обеих стран важны единые меры: включение цифровой грамотности, этики публичной службы, работы с данными и кибербезопасности в программы подготовки кадров; внедрение понятных механизмов обратной связи; регулярная оценка доступности сервисов для различных групп граждан; раскрытие данных о результативности программ в форме, пригодной для общественного контроля.

Заключение (Conclusions). Система государственного управления в странах Средней Азии находится в процессе масштабной реорганизации. Важно отметить, что под эффективностью государственного управления подразумевается управление, ориентированное на благо граждан, устойчивое развитие, доверие и справедливость и прозрачность. Элементы концепций Good Governance и New Public Management, используемые в рамках государственного управления, позволяют формировать эффективные стратегии.

Исследование показывает, что студенты из изученной выборки связывают качество государственного управления с честностью, профессионализмом, ответственностью, прозрачностью и ориентацией на общественные интересы. Цифровые технологии воспринимаются ими преимущественно как средство реализации этих ожиданий: они могут упростить получение услуг, повысить открытость процедур и уменьшить пространство для коррупционных контактов, но требуют инфраструктурной, кадровой и правовой поддержки.

Студенты из Узбекистана высоко оценивают процессы по трансформации системы государственного управления. Эффективность управления понимается как способность государства быть открытым, ответственным, компетентным, готовым к инновациям и ориентированным на общественные интересы. Национальные источники показывают, что правительство стремится к усилению кадрового потенциала, формированию у госслужащих ценностей честности, ответственности и современного мышления.

Государственные служащие должны обладать рядом ценностей, которые обеспечивают качество и стабильность государственного управления. Прежде всего, это честность и этичность. Публичные должности подразумевают высокую степень доверия со стороны общества, и государственные служащие должны действовать в интересах народа, избегая личных выгод и коррупционных схем.

Профессионализм также является важной ценностью. Грамотный, квалифицированный специалист способен принимать взвешенные решения, основанные на анализе фактов и данных, а не на эмоциях или личных интересах. Ответственность – еще одна важная

ценность. Государственные служащие должны понимать, что их действия могут существенно влиять на жизнь миллионов людей, и поэтому важно принимать решения с высокой долей ответственности и анализа рисков.

Цифровизация оказывает существенное воздействие на требования к квалификации госслужащих. Интеграция цифровых технологий расширяет арсенал инструментов, доступных государственным служащим, что влечет за собой необходимость обновления их компетенций. Это, в свою очередь, требует пересмотра квалификационных критериев для претендентов на должности государственной гражданской службы путем расширения перечня требуемых компетенций. В то же время студенты ценят цифровизацию инструментально, как технологию обеспечения беспристрастности, сокращающую пространство субъективизма чиновника и число коррупциогенных контактов. Таким образом, цифровизацию можно рассматривать во взаимосвязи с ценностными ориентациями государственных служащих.

По мнению студентов из Средней Азии, задача государства заключается в способности обеспечить своим гражданам удовлетворение их потребностей и улучшение их качества жизни путем защиты прав и свобод, доступа к медицине, самореализации, пособиям и субсидиям, образованию, безопасности, помощи в бизнесе и т.д. Эффективное управление подразумевает создание систем, которые не только работают, но и приносят ощутимую пользу гражданам.

Приводимые облака слов и цитаты обнаруживают систематическое различие между двумя выборками. Студенты из Узбекистана описывают эффективное управление преимущественно через открытость, прозрачность, честность, ориентацию на гражданина и готовность к инновациям, то есть в процедурной логике. Студенты из Таджикистана – через стабильность, развитие, уровень жизни, благосостояние и рациональное использование ресурсов, то есть в логике результата.

Качественный анализ позволяет предположить различие смысловых акцентов: у узбекских студентов сильнее выражены процедурные критерии хорошего управления, у таджикских – результативные. Таким образом, научная новизна работы заключается в следующем выводе: два соседних общества с сопоставимым институциональным наследием обнаруживают расхождения в базовом понимании того, что считать хорошим государством.

Перспективы дальнейшего исследования связаны с расширением и диверсификацией выборки, сравнением взглядов студентов с мнениями действующих государственных служащих и населения, а также с сопоставлением нормативных представлений респондентов с международными и национальными индикаторами цифрового развития и качества управления. Это позволит различить ожидания будущих специалистов, опыт пользователей государственных услуг и институциональные характеристики стран.

Список литературы

Алимов Б. Б., Рахимова Д. Н., Хамидулин М. Б. Эволюция государственного управления в странах постсоветского пространства. Республика Узбекистан // Государственная служба. 2022. Т. 24, № 4 (138). С. 103-118. DOI: 10.22394/2070-8378-2022-24-4-103-118. EDN: ALBGFT.

Васильева Е. В., Мирзоян М. В. Проблемы формирования кадрового потенциала государственной службы в контексте реализации нового государственного менеджмента // Управленческие науки. 2017. Т. 7, № 4. С. 80-89. EDN: YMAQID.

Гафуров А. Д. Эволюция государственного управления в странах постсоветского пространства. Республика Таджикистан // Государственная служба. 2022. Т. 24, № 1 (135). С. 93-118. DOI: 10.22394/2070-8378-2022-24-1-93-118. EDN: ASWJRO.

Демура Н. А., Путивцева Н. П. Цифровизация: сущность и роль в развитии экономики страны и региона // Научный результат. Экономические исследования. 2021. Т. 7, № 1. С. 22-31. DOI: 10.18413/2409-1634-2021-7-1-0-3. EDN: GBRGYS.

Добролюбова Е. И., Южаков В. Н., Старостина А. Н. Оценка качества государственного управления: обоснованность, результативность, эффективность. Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2021.

Красильников Д. Г., Сивинцева О. В., Троицкая Е. А. Современные западные управленческие модели: синтез New Public Management и Good Governance // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2014. № 2. С. 45-62. EDN: SLJNWL.

Купряшин Г. Л. Калейдоскоп административных реформ в Европе: опыт и оценки элиты государственной службы // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2018. № 1. С. 197-205. EDN: YTZIBE.

Латур Б. Пересборка социального: введение в акторно-сетевую теорию / Пер. с англ. И. Полонской; Под ред. С. Гавриленко; НИУ ВШЭ. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. 382 с. ISBN: 978-5-7598-0819-0. EDN: SYZVMJ.

Лихтин А. А. Трансформация государственного управления в условиях цифровизации // *Управленческое консультирование*. 2021. № 4. С. 18-26. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-4-18-26. EDN: TZTKPZ.

Мигранян А., Кришталь И. Экономика Таджикистана: факторы роста на фоне низкого уровня жизни // *Россия и новые государства Евразии*. 2024. № IV (LXV), С. 120-132. DOI: 10.20542/2073-4786-2024-4-120-132. EDN: EPRVOH.

Орлова С. Ю. Актуальные проблемы повышения качества государственного управления // *Государственная служба*. 2022. Т. 24, № 1 С. 39-45. DOI: 10.22394/2070-8378-2022-24-1-39-45. EDN: XMUIHK.

Рыбакова М. В., Иванова Н. А. Цифровая трансформация государственной службы в Узбекистане в условиях новой глобализации: мнение студентов // *Научный результат. Социология и управление*. 2024. Т. 10, № 3. С. 217-228. DOI: 10.18413/2408-9338-2024-10-31-4. EDN: CHCNVY.

Саморуков А. А. Цифровая трансформация государственного управления // *Вестник Поволжского института управления*. 2022. Т. 22, № 1. С. 4-13. DOI: 10.22394/1682-2358-2022-1-4-13. EDN: EMFFIO.

Уэллман Б., Фрэнк К. Сетевой капитал в многоуровневом мире: получение поддержки в личных сообществах // *Социальный капитал: теория и исследования*. Чикаго: Олдин Дегруйтер, 2001. 273 с.

Чмут Г. А. Цифровая трансформация государственного управления на современном этапе // *Вестник университета*. 2022. № 12. С. 30-36. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-12-30-36. EDN: KCBJEX.

Agnafors M. Quality of Government: Toward a More Complex Definition // *American Political Science Review*. 2013. Vol. 107, No. 3. Pp. 433-445.

Andersen T. B. E-Government as an Anti-Corruption Strategy // *Information Economics and Policy*. 2009. Vol. 21, № 3. Pp. 201-210. DOI: 10.1016/j.infoecopol.2008.11.003.

Hesse J. Public Sector Report 2000. Central and Eastern Europe. Report to the XVth Meeting of Experts on the United Nations Programme in Public Administration and Finance. Paris 2000. P. 8.

Holmberg S., Rothstein B., Nasiritousi N. Quality of Government: What You Get // *Annual Review of Political Science*. 2009. Vol. 12. Pp. 135-161. DOI: 10.1146/annurev-polisci-100608-104510.

Pollitt C. Convergence: The Useful Myth? // *Public Administration*. 2001. Vol. 79, № 4. P. 942. DOI: 10.1111/1467-9299.00287.

Rothstein B. The Quality of Government: Corruption, Social Trust, and Inequality in International Perspective. Chicago: University of Chicago Press, 2011. DOI: 10.7208/chicago/9780226729589.001.0001.

Rothstein B., Stolle D. The State and Social Capital: An Institutional Theory of Generalized Trust // *Comparative Politics*. 2008. Vol. 40, № 4. Pp. 441-459. DOI: 10.5129/001041508X12911362383354.

Rothstein B., Teorell J. What Is Quality of Government? A Theory of Impartial Government Institutions // *Governance*. 2008. Vol. 21, № 2. Pp. 165-190. DOI: 10.1111/j.1468-0491.2008.00391.x.

References

Alimov, B. B., Rakhimova, D. N., Khamidulin, M. B. (2022), "Evolution of public administration in the post-Soviet countries. Republic of Uzbekistan", *Gosudarstvennaya sluzhba*, 24 (4), 103-118, DOI: 10.22394/2070-8378-2022-24-4-103-118, EDN: ALBGFT. (In Russian)

Vasilieva, E. V., Mirzoyan, M. V. (2017), "Problems of Forming the Human Resources Potential of the Civil Service in the Context of the Implementation of the New Public Management", *Upravlencheskie nauki*, 7 (4), 80-89, EDN: YMAQID. (In Russian)

Gafurov, A. D. (2022), "Evolution of public administration in the post-Soviet countries. Republic of Tajikistan", *Gosudarstvennaya sluzhba*, 24 (1), 93-118, DOI: 10.22394/2070-8378-2022-24-1-93-118, EDN: ASWJRO. (In Russian)

Demura, N. A. and Putivtseva, N. P. (2021), "Digitalization: the essence and role in the development of the economy of the country and the region", *Research Result. Economic Research*, 7 (1), 22-31, DOI: 10.18413/2409-1634-2021-7-1-0-3, EDN: GBRGYS. (In Russian)

Dobrolyubova, E. I., Yuzhakov, V. N., Starostina, A. N. (2021), *Otsenka kachestva gosudarstvennogo upravleniya: obosnovannost, rezultativnost, effektivnost* [Assessment of the quality of public administration: validity, effectiveness, efficiency], Izdatelsky dom «Delo» RANXiGS, Moscow, Russia. (In Russian)

Krasilnikov, D. G., Sivintseva, O. V., Troitskaya, E. A. (2014), "Modern Western Management Models: A Synthesis of New Public Management and Good Governance", *Ars Administrandi*, (2), 45-62, EDN: SLJNWL. (In Russian)

Kupryashin, G. L. (2018), "Kaleidoscope of Administrative Reforms in Europe: Experience and Assessments of the Civil Service Elite", *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya*, (1), 197-205, EDN: YTZIBE. (In Russian)

Latour, B. (2014), *Peresborka sotsialnogo: vvedenie v aktorno-setevuyu teoriyu* [Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network Theory], Translated by Polonskaya, I., Publishing House of the Higher School of Economics, Moscow, Russia, ISBN: 978-5-7598-0819-0, EDN: SYZVMJ. (In Russian)

Likhtin, A. A. (2021), "Transformation of Public Administration in the Context of Digitalization", *Upravlencheskoe konsultirovanie*, (4), 18-26, DOI: 10.22394/1726-1139-2021-4-18-26, EDN: TZTKPZ. (In Russian)

Migranyan, A. and Krishtal, I. (2024), "The Economy of Tajikistan: Growth Factors against the Background of Low Living Standards", *Rossiya i novye gosudarstva Evrazii*, (IV), 120-132, DOI: 10.20542/2073-4786-2024-4-120-132, EDN: EPRVOH. (In Russian)

Orlova, S. Yu. (2022) "Current Problems of Improving the Quality of Public Administration", *Gosudarstvennaya sluzhba*, 24 (1), 39-45, DOI: 10.22394/2070-8378-2022-24-1-39-45, EDN: XMUIHK. (In Russian)

Rybakova, M. V. and Ivanova, N. A. (2024), "Digital Transformation of Civil Service in Uzbekistan in the Context of the New Globalization: Students Opinions", *Research Result. Sociology and Management*, 10 (3), 217-228, DOI: 10.18413/2408-9338-2024-10-31-4, EDN: CHCNVY. (In Russian)

Samorukov, A. A. (2022), "Digital Transformation of Public Administration", *Bulletin of the Volga Region Institute of Management*, 22(1), 4-13, DOI: 10.22394/1682-2358-2022-1-4-13, EDN: EMFFIO. (In Russian)

Wellman, B. and Frank, K. (2001), *Setevoy kapital v mnogourovnevnom mire: poluchenie podderzhki v lichnykh soobshchestvakh* [Network Capital in a Multi-Level World: Gaining Support in Personal Communities], Chicago, Aldine DeGruyter. (In Russian)

Chmuth, G. A. (2022), "Digital Transformation of Public Administration at the Current Stage", *Vestnik universiteta*, (12), 30-36, DOI: 10.26425/1816-4277-2022-12-30-36, EDN: KCBJEX. (In Russian)

Agnafors, M. (2013), "Quality of Government: Toward a More Complex Definition", *American Political Science Review*, 107(3), 433-445.

Andersen, T. B. (2009) "E-Government as an Anti-Corruption Strategy", *Information Economics and Policy*, 21(3), 201-210, DOI: 10.1016/j.infoecopol.2008.11.003.

Hesse, J. (2000), *Public Sector Report 2000. Central and Eastern Europe. Report to the XVth Meeting of Experts on the United Nations Programme in Public Administration and Finance*, Paris, 8.

Holmberg, S., Rothstein, B., Nasiritousi, N. (2009), "Quality of Government: What You Get", *Annual Review of Political Science*, 12, 135-161, DOI: 10.1146/annurev-polisci-100608-104510.

Pollitt, C. (2001), "Convergence: The Useful Myth?", *Public Administration*, 79(4), 942, DOI: 10.1111/1467-9299.00287.

Rothstein, B. (2011), *The Quality of Government: Corruption, Social Trust, and Inequality in International Perspective*, University of Chicago Press, Chicago, DOI: 10.7208/chicago/9780226729589.001.0001.

Rothstein, B., Stolle, D. (2008), "The State and Social Capital: An Institutional Theory of Generalized Trust", *Comparative Politics*, 40 (4), 441-459, DOI: 10.5129/001041508X12911362383354.

Rothstein, B., Teorell, J. (2008), "What Is Quality of Government? A Theory of Impartial Government Institutions", *Governance*, 21 (2), 165-190, DOI: 10.1111/j.1468-0491.2008.00391.x.

Статья поступила в редакцию 30 июля 2025 г. Поступила после доработки 13 августа 2026 г. Принята к печати 10 сентября 2026 г.

Received 30 July 2025. Revised 13 August 2026. Accepted 10 September 2026.

Конфликты интересов: у авторов нет конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the authors have no conflict of interest to declare.

Рыбакова Марина Владимировна, доктор социологических наук, профессор, факультет государственного управления, Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, главный научный сотрудник, ФНИСЦ РАН, Москва, Россия.

Marina V. Rybakova, Doctor of Sociological Sciences, Professor of the School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University; Chief Researcher of the Federal Scientific Research Center, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia.

Иванова Наталья Анатольевна, кандидат социологических наук, научный сотрудник факультета государственного управления Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия.

Natalia A. Ivanova, Candidate of Sociological Sciences, Researcher, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia.