

УДК 35:004(597)

УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ В ПРОЦЕССЕ СОВРЕМЕННОЙ АДМИНИСТРАТИВНОЙ РЕФОРМЫ ВО ВЬЕТНАМЕ

Ву Тхи Хыонг

Цифровая трансформация вносит глубокие изменения в государственное управление и становится важнейшей движущей силой административной реформы во Вьетнаме. В этом контексте управление цифровыми технологиями имеет решающее значение для повышения эффективности административного аппарата и качества предоставления государственных услуг. В данной статье анализируется роль управления цифровыми технологиями в ходе современной административной реформы во Вьетнаме на основе синтеза и анализа политики и руководящих принципов Коммунистической партии и государства, а также достигнутых практических результатов. Исследование показывает, что применение цифровых технологий способствовало внедрению инноваций в методы управления, повышению прозрачности и открытости, а также улучшению возможностей обслуживания граждан и предприятий. Однако процесс внедрения по-прежнему сталкивается со многими проблемами, требующими дальнейшего совершенствования. На основе этого в статье предлагаются несколько направлений для повышения эффективности управления цифровыми технологиями, способствующих построению современной администрации, цифрового правительства и устойчивого развития во Вьетнаме.

Ключевые слова: управление цифровыми технологиями, административная реформа, цифровая трансформация, цифровое правительство, государственное управление, Вьетнам.

MANAGEMENT OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE PROCESS OF CONTEMPORARY ADMINISTRATIVE REFORM IN VIETNAM

Vu Thi Huong

Digital transformation is bringing profound changes to public administration and has become a key driving force of administrative reform in Vietnam. In this context the effective management of digital technologies plays a crucial role in improving the performance of the administrative system and enhancing the quality of public service delivery. This paper examines the role of digital technology management in the process of contemporary administrative reform in Vietnam based on a synthesis and analysis of the policies and guidelines of the Communist Party of Vietnam and the State as well as the practical achievements attained in recent years. The findings indicate that the adoption of digital technologies has contributed to the modernization of management practices, increased transparency and openness, and improved the provision of services to citizens and businesses. Nevertheless, the implementation process continues to face a number of challenges that require further improvement. Based on these findings, the article proposes several policy directions to enhance the effectiveness of digital technology management, thereby contributing to the development of a modern public administration, digital government, and sustainable development in Vietnam.

Keywords: digital technology management, administrative reform, digital transformation, digital government, public administration, Vietnam.

Четвертая промышленная революция и цифровая трансформация коренным образом меняют способы управления государственным сектором во всем мире. Во многих странах цифровые технологии используются не только для модернизации работы государственных учреждений, но и служат движущей силой административных реформ, повышения качества управления и эффективности предоставления государственных услуг. Поэтому управление цифровыми технологиями все чаще рассматривается как важнейший аспект построения современной администрации.

Первые исследования взаимосвязи между информационными технологиями и реформой государственного сектора появились в конце 1990-х гг. Лейн и Ли предложили четырехэтапную модель развития электронного правительства, заложив основу для многих последующих исследований по модернизации административного управления с помощью цифровых технологий [9]. Р. Хикс утверждал, что эффективность внедрения технологий в государственном секторе зависит не только от технической инфраструктуры, но и от институтов, организационной структуры и управленческого потенциала [см.: 7]. Впоследствии Т. Яновский расширил подход от электронного правительства к цифровому правительству, подчеркнув роль цифровых технологий в инновациях в государственном управлении и административной реформе [8]. Совсем недавно И. Мергель, Н. Эдельманн и Н. Хауг предложили рассматривать цифровую трансформацию как всеобъемлющее изменение организации, процессов и методов предоставления государственных услуг, а не просто как применение новых технологий [10].

В последние годы, наряду с развитием цифрового правительства, исследования сместились от применения технологий к цифровому управлению и управлению данными в государственном секторе. Доклады Организации Объединенных Наций по электронному правительству (Обзор электронного правительства ООН) и многочисленные международные исследования сходятся во мнении, что управление цифровыми технологиями, обмен данными и институциональные инновации являются важнейшими условиями для повышения эффективности административной реформы и качества национального управления.

Во Вьетнаме административная реформа и цифровая трансформация осуществляются одновременно в процессе построения цифрового правительства. Исследование Нгуен Нгок Хиен прояснило теоретические основы административной реформы, модернизации государственного управления и повышения эффективности и результативности государственного управления [см.: 12]. Опираясь на эту основу, Нго Тан Ву Кхань рассмотрел

электронное правительство с точки зрения применения информационных технологий в государственном секторе, проанализировав факторы, влияющие на процесс внедрения и доступность государственных услуг для граждан [11]. Однако большинство современных исследований в основном сосредоточены на цифровой трансформации или цифровом правительстве как результате административной реформы, в то время как вопрос управления цифровыми технологиями как процесса управления, координации и использования цифровых ресурсов для повышения эффективности административной реформы еще не был всесторонне и систематически изучен.

Восполняя этот пробел в исследованиях, данная статья фокусируется на изучении роли управления цифровыми технологиями в процессе современной административной реформы во Вьетнаме. На основе анализа руководящих принципов и политики партии и государства, а также оценки недавней практики их реализации, мы описываем достижения, существующие проблемы и выдвигаем предложения для повышения эффективности управления цифровыми технологиями, способствуя развитию современной администрации и цифрового правительства во Вьетнаме.

Концептуальные основы управления цифровыми технологиями в процессе административной реформы

Для уточнения теоретической основы исследования необходимо, прежде всего, унифицировать подход к понятиям цифровых технологий, управления цифровыми технологиями и административной реформы. Хотя каждое из этих понятий имеет свое значение и сферу применения, они органично связаны в процессе модернизации государственного управления. Анализ этих понятий является основой для определения роли управления цифровыми технологиями в процессе административной реформы во Вьетнаме.

В международных исследованиях цифровые технологии рассматриваются как основа для осуществления изменений в государственном управлении. По мнению Т. Яновского, развитие цифровых технологий привело к переходу от электронного правительства к цифровому правительству, где технологии

больше не играют лишь вспомогательную роль в обработке информации, а становятся движущей силой инноваций в моделях управления, методах предоставления государственных услуг и взаимодействию между государством, гражданами и бизнесом [8, с. 221-236]. Эта точка зрения показывает, что к цифровым технологиям следует подходить как к фактору, создающему всеобъемлющие изменения в функционировании государственного аппарата, а не просто как к набору технических решений.

С точки зрения российской науки государственного управления И.В. Понкин, исследуя концепцию «электронного государства», отмечает, что внедрение информационно-коммуникационных технологий должно сопровождаться совершенствованием организационных и правовых механизмов государственного управления [2]. По мнению автора, применение современных технологий само по себе не обеспечивает повышение эффективности государственного управления и требует соответствующих институциональных изменений.

Во Вьетнаме концепция цифровых технологий часто рассматривается в контексте национальной цифровой трансформации. Согласно постановлению Премьер-министра № 749/QĐ-TTg от 3 июня 2020 г., утвердившему Национальную программу цифровой трансформации до 2025 г. с перспективой до 2030 г., цифровые технологии определены как основа для развития цифрового правительства, цифровой экономики и цифрового общества [6]. В этом подходе цифровые технологии охватывают не только такие технологии, как искусственный интеллект (ИИ), большие данные, облачные вычисления, Интернет вещей (IoT) и блокчейн, но и служат основой для внедрения инновационных методов управления, повышения эффективности работы государственных органов и улучшения качества услуг, предоставляемых гражданам.

Исходя из концепции цифровых технологий, мы можем перейти к концепции управления цифровыми технологиями. В современных исследованиях нет единого определения этого термина. Однако ученые в целом

согласны с тем, что эффективность применения технологий зависит не только от технических навыков, но и от методов управления. Р. Хикс утверждает, что многие проекты электронного правительства не достигают своих целей из-за отсутствия согласованности между технологией, институтами и управленческим потенциалом [см.: 7]. Поэтому управление технологиями следует понимать как процесс планирования политики, реализации, координации ресурсов и контроля применения технологий для обеспечения того, чтобы технологии создавали реальную ценность для государственного управления.

Эта точка зрения также согласуется с подходом российских исследователей. И.В. Понкин подчеркивает, что построение электронного государства – это не просто процесс компьютеризации, а процесс инноваций в механизме государственного управления, в котором менеджмент играет связующую роль между технологией, институтами и людьми [см.: 2]. Следовательно, управление цифровыми технологиями включает в себя не только управление технической инфраструктурой, но и управление данными, институциональное совершенствование, внедрение, мониторинг и оценку эффективности применения технологий в государственном секторе.

Во Вьетнаме, хотя официального определения управления цифровыми технологиями в сфере государственного управления нет, суть этого понятия отражена в национальной политике цифровой трансформации, развитии цифрового правительства и административной реформе. Соответственно, управление цифровыми технологиями следует понимать как процесс, посредством которого государственные органы разрабатывают, внедряют и контролируют политику, ресурсы и решения для эффективного использования цифровых технологий в деятельности государственного управления, способствуя повышению эффективности и результативности управления, а также качества предоставления государственных услуг.

Концепция административной реформы также рассматривается с различных теоретических позиций. К. Поллитт и Г. Букарт рассматривают

административную реформу как комплексный процесс преобразования организаций, методов управления и механизмов функционирования государственного сектора, направленный на повышение эффективности государственного управления и качества публичных услуг [см.: 13]. Данный подход показывает, что административная реформа не сводится лишь к изменению административных процедур, а включает институциональные преобразования, совершенствование организационной структуры, развитие человеческих ресурсов и модернизацию методов государственного управления

Во Вьетнаме административная реформа определена как одна из ключевых задач в процессе модернизации государственного управления. Общая программа реформы государственного управления на период 2021-2030 гг. определяет шесть направлений реформ: институциональную реформу, реформу административных процедур, организационную структуру, формирование команды должностных лиц и государственных служащих, реформу государственных финансов, а также создание и развитие электронного правительства и цифрового правительства. Это показывает, что применение и управление цифровыми технологиями стали неотъемлемой частью современной административной реформы.

Из приведенного выше анализа видно, что цифровые технологии, управление цифровыми технологиями и административная реформа имеют органическую взаимосвязь. Цифровые технологии – это техническая основа, создающая возможности для инноваций в государственном управлении; управление цифровыми технологиями – это процесс организации, координации и эффективного использования этих технологий; а административная реформа – это цель и среда для повышения ценности цифровых технологий в государственном секторе. Исходя из этого, управление цифровыми технологиями рассматривается нами как процесс, посредством которого государственные органы планируют, организуют, реализуют, координируют и контролируют применение цифровых технологий для повышения

эффективности административной реформы, построения цифрового правительства и лучшего удовлетворения потребностей граждан и бизнеса.

Современное состояние управления цифровыми технологиями в процессе административной реформы во Вьетнаме

В последние годы управление цифровыми технологиями стало одним из ключевых направлений административной реформы во Вьетнаме. Принятие политики и руководящих принципов цифровой трансформации и цифрового правительства создало важную правовую основу для постепенного внедрения административных органов инноваций в методы управления, повышение качества предоставления государственных услуг и усиление прозрачности в работе государственного аппарата.

Ключевым поворотным моментом стало вышеуказанное постановление Премьер-министра № 749/QĐ-TTg от 3 июня 2020 г. Утвержденная данным постановлением Национальная программа цифровой трансформации определяет развитие цифрового правительства как один из трех столпов национальной цифровой трансформации, направленной на создание современной администрации на основе цифровых данных и цифровых платформ. Вслед за этим постановление № 76/NQ-CP от 2021 г. о комплексной программе реформы государственного управления на период 2021-2030 гг. еще раз подтверждает развитие цифрового правительства как одну из ключевых задач административной реформы [3]. Эти два документа закладывают основу для перехода от изолированного применения информационных технологий к систематическому управлению и использованию цифровых технологий.

На основе данных постановлений было создано и введено в эксплуатацию множество общих цифровых платформ. К 2024 г. Национальная база данных населения была подключена к большинству министерств, ведомств и муниципалитетов, что облегчило обмен данными и сократило объем бумажной работы в административных процедурах. Одновременно по всей стране была развернута электронная система идентификации и аутентификации VNeID, позволяющая гражданам использовать единую учетную запись для доступа к

многочисленным государственным услугам и административным операциям в режиме онлайн. Подключение данных о населении к страховому, медицинскому, налоговому и банковскому секторам способствовало повышению эффективности государственного управления, одновременно сокращая затраты и время для граждан и предприятий.

Еще одним значительным достижением является разработка Национального портала государственных услуг. По состоянию на 30 декабря 2024 г. Национальный портал государственных услуг обеспечил онлайн-доступ к 4427 административным процедурам, включая 2645 государственных услуг для граждан и 2409 государственных услуг для предприятий. Портал синхронизировал приблизительно 395,7 миллионов записей о статусе обработки административных процедур и получил около 61 миллиона онлайн-заявок [4]. Эти результаты демонстрируют, что применение и управление цифровыми технологиями внесли значительный вклад в повышение эффективности административных процедур, сокращение времени обработки и повышение удобства для граждан и предприятий. Многие процедуры, такие как выдача справок об отсутствии судимости, регистрация рождения, регистрация постоянного места жительства, уплата налогов, оплата регистрационных сборов за транспортные средства и урегулирование финансовых обязательств, теперь осуществляются онлайн, что значительно сокращает время, транспортные расходы и прямой контакт между гражданами и административными органами.

Управление цифровыми технологиями также находит отражение в содействии обмену и использованию данных между государственными учреждениями. Национальная платформа интеграции и обмена данными (NDXP) способствовала установлению связей между министерствами, ведомствами и местными органами власти, постепенно формируя единую среду обмена данными. Вместо того чтобы требовать от граждан многократного предоставления одной и той же информации, государственные учреждения могут использовать оцифрованные данные, что способствует упрощению административных процедур и повышению качества обслуживания.

Несмотря на положительные результаты, внедрение цифровых технологий в административную реформу во Вьетнаме по-прежнему имеет некоторые ограничения:

Во-первых, уровень цифрового развития неравномерно различается между населенными пунктами. Хотя многие из них достигли положительных результатов в цифровой трансформации, по-прежнему существуют значительные различия в развитии между провинциями и городами. Согласно рейтингу Индекса цифровой трансформации (DTI) за 2024 г., Ханой получил значение DTI 0,8241 и занял первое место в стране, в то время как многие населенные пункты показали значительно более низкие результаты, что отражает различия в цифровой инфраструктуре, человеческих ресурсах и способности внедрять цифровое правительство [5]. Примечательно, что даже внутри группы компонентов индекса индекс «цифровые кадры» демонстрирует явное различие между населенными пунктами; в то время как Ханой достиг отметки 0,9000, многие населенные пункты достигли лишь около 0,60-0,70 [5]. Это указывает на то, что кадровый потенциал и способность управлять цифровыми технологиями и использовать их остаются значительными препятствиями для административной реформы на местном уровне.

Во-вторых, ситуация с разрозненными данными и совместимостью информационных систем по-прежнему не в полной мере соответствует требованиям. Хотя создано множество национальных баз данных, стандартизация данных, синхронизация информации и обмен данными между министерствами и ведомствами все еще имеют определенные ограничения. Некоторые процедуры обработки документов по-прежнему требуют ручной проверки или дополнительной бумажной работы, даже если данные уже существуют в системе.

В-третьих, цифровые возможности государственных служащих не соответствуют требованиям процесса цифровой трансформации. Во многих ведомствах использование цифровых платформ остается в значительной степени поверхностным; навыки анализа данных, использования

искусственного интеллекта и управления данными развиты недостаточно. Одним из препятствий на пути управления цифровыми технологиями является то, что возможности государственных служащих не соответствуют требованиям процесса цифровой трансформации. Согласно отчету «Индекс удовлетворенности государственной службой за 2024 г.» (SIPAS), до 66,56% граждан хотят повысить квалификацию государственных служащих в выполнении их работы; это самый высокий процент среди всех групп населения, оценивающих ожидания в отношении административной системы [1]. Этот результат отражает острую необходимость дальнейшего повышения профессиональной компетентности и цифровых навыков государственных служащих для удовлетворения требований административной реформы и цифровой трансформации.

Кроме того, обеспечение информационной безопасности и защита персональных данных становятся все более актуальной задачей. Расширение обмена данными между государственными учреждениями повышает эффективность управления, но также увеличивает риск утечек данных, кибератак и нарушений конфиденциальности при отсутствии надлежащих механизмов управления и контроля.

В целом, процесс управления цифровыми технологиями в рамках административной реформы во Вьетнаме достиг значительных положительных результатов, что подтверждается улучшением институтов, развитием общих цифровых платформ и расширением онлайн-сервисов для государственных органов. Однако для того, чтобы цифровые технологии действительно стали движущей силой административной реформы, необходимо продолжать совершенствовать механизмы управления данными, повышать цифровой потенциал должностных лиц и государственных служащих, а также укреплять совместимость и обмен данными между государственными учреждениями.

Выводы и рекомендации

Управление цифровыми технологиями стало одним из ключевых факторов административной реформы во Вьетнаме. Благодаря

совершенствованию институциональной структуры для цифровой трансформации, развитию цифрового правительства и росту цифровой инфраструктуры, государственные административные органы постепенно реформировали методы управления, расширили предоставление государственных услуг в режиме онлайн и укрепили связь и обмен данными между министерствами, ведомствами и муниципалитетами. Внедрение Национальной базы данных населения, электронной системы идентификации VNeID, Национального портала государственных услуг и интегрированных платформ обмена данными способствовало повышению эффективности государственного управления, сокращению времени, необходимого для обработки административных процедур, и созданию большего удобства для граждан и предприятий.

Однако результаты исследования также показывают, что процесс управления цифровыми технологиями в рамках административной реформы во Вьетнаме все еще имеет некоторые ограничения. Уровень цифрового развития неравномерен по регионам; связь и использование данных между государственными учреждениями не синхронизированы должным образом; цифровые возможности чиновников и государственных служащих не в полной мере соответствуют требованиям процесса цифровой трансформации; в то же время требования к обеспечению информационной безопасности и защите персональных данных все чаще ставят перед государственным управлением новые задачи.

На основе результатов исследования в данной статье предлагается ряд рекомендаций

Во-первых, необходимо продолжать совершенствовать институциональную основу управления цифровыми технологиями таким образом, чтобы она соответствовала процессу административной реформы и развитию цифрового правительства. Следует пересмотреть и внести поправки в нормативные акты, касающиеся управления данными, обмена данными и защиты персональных данных, а также улучшить механизмы координации

между министерствами, ведомствами и местными органами власти при развертывании общих цифровых платформ.

Во-вторых, необходимо увеличить инвестиции в развитие цифровой инфраструктуры и улучшить взаимосвязь между национальными базами данных, специализированными базами данных и местными информационными системами. Основное внимание следует уделить созданию единой экосистемы данных, обеспечению их обновления, обмена и эффективного использования, что позволит сократить дублирование информации и свести к минимуму необходимость повторного предоставления гражданами документов одного и того же типа.

В-третьих, необходимо повысить цифровые навыки должностных лиц и государственных служащих посредством специализированных программ обучения и развития. Содержание обучения должно сместиться от базовых навыков работы с программным обеспечением к управлению данными, анализу данных и информационной безопасности, отвечая требованиям цифровой администрации.

В-четвертых, необходимо усилить механизмы мониторинга и оценки эффективности управления цифровыми технологиями на основе количественных показателей качества государственных услуг, уровня удовлетворенности граждан и бизнеса, эффективности использования данных и совместимости информационных систем. Результаты оценки должны использоваться в качестве основы для корректировки политики и надлежащего распределения ресурсов между населенными пунктами.

В условиях продолжающейся цифровой трансформации эффективное управление цифровыми технологиями является не только техническим требованием, но и важнейшим условием повышения потенциала национального управления и качества государственного управления. Опыт Вьетнама показывает, что сочетание институциональных реформ, инновационных методов управления и применения цифровых технологий может привести к позитивным изменениям в административной реформе. Это важные условия

для максимизации эффективности цифровых технологий в работе государственных административных органов и содействия развитию цифрового правительства во Вьетнаме.

Список литературы:

1. Обнародование результатов Индекса удовлетворенности населения качеством обслуживания административных органов и Индекса административной реформы за 2024 г. [Электронный ресурс] // Ministry of Home Affairs Electronic Information Portal [сайт]. 06.04.2025. URL: <https://goo.su/gJTP9Gv> (дата обращения: 28.09.2026).
2. Понкин И. В. Концепт электронного государства в рамках новой системы публичного управления // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Юридические науки. 2013. № 4. С. 52-58.
3. Постановление № 76/NQ-CP от 15 июля 2021 г. «Об утверждении Генеральной программы административной реформы государственного управления на период 2021-2030 гг.» [Электронный ресурс] // Vietnam.gov.vn [сайт]. 15.07.2021. URL: <https://goo.su/2U8oi> (дата обращения: 28.09.2026).
4. Пресс-релиз о социально-экономическом положении в IV квартале и за 2024 г. [Электронный ресурс] // National Statistics Office [сайт]. 02.06.2025. URL: <https://goo.su/HvmAwJv> (дата обращения: 28.09.2026).
5. Рейтинг уровня цифровой трансформации провинций и городов центрального подчинения Вьетнама за 2024 год [Электронный ресурс] // Bộ Khoa học và Công nghệ [сайт]. 2026. URL: <https://goo.su/MmP6V> (дата обращения: 28.09.2026).
6. Решение № 749/QĐ-TTg от 3 июня 2020 г. «Об утверждении Национальной программы цифровой трансформации до 2025 г. с перспективой до 2030 г.» [Электронный ресурс] // Vietnam.gov.vn [сайт]. 03.06.2020. URL: <https://goo.su/QodO> (дата обращения: 28.09.2026).
7. Heeks R. Theorizing ICT4D Research // Information Technologies & International Development. 2006. Vol. 3. No. 3. P. 1-4.

8. Janowski T. Digital Government Evolution: From Transformation to Contextualization // *Government Information Quarterly*. 2015. Vol. 32. P. 221-236.
9. Layne K., Lee J. Developing Fully Functional E-Government: A Four Stage Model // *Government Information Quarterly*. 2001. Vol. 18. No 2. P. 122-136.
10. Mergel I., Edelmann N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews // *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36. No. 4. URL: <https://goo.su/S1pH> (дата обращения: 28.09.2026).
11. Ngo Tan Vu Khanh. The critical factors affecting E-Government adoption: A Conceptual Framework in Vietnam [Электронный ресурс] // arXiv [сайт]. 20.01.2014. URL: <https://goo.su/RPgFKl> (дата обращения: 28.09.2026).
12. Nguyễn Ngọc Hiến. Các giải pháp thúc đẩy cải cách hành chính ở Việt Nam. Hà Nội: Chính trị Quốc gia Sự thật, 2001. 211 p.
13. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis: Into the Age of Austerity. Oxford University Press, 2017. 392 p.

Сведения об авторе:

Бу Тхи Хьонг – преподаватель кафедры политологии Академии журналистики и пропаганды (Ханой, Вьетнам).

Data about the author:

Vu Thi Huong – Lecturer of Political Science Department, Academy of Journalism and Communication (Hanoi, Vietnam).

E-mail: vuhuong231092@gmail.com.