

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА: АНАЛИЗ ПРАВОВЫХ ВЫЗОВОВ И МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА

Ле Хуинь Дык¹⁾, Чан Тхи Минь Няг²⁾

¹⁾ аспирант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва, Россия, huynhduck25a@gmail.com

²⁾ магистрант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва, Россия, tranthiminhnhhat2001@gmail.com

Научный руководитель Л. Е. Лаптева

доктор юридических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва, Россия, lapteva-le@ranepa.ru

В статье анализируются правовые и управленческие вызовы, возникающие в процессе цифровой трансформации управления человеческими ресурсами (УЧР) в государственном секторе. С использованием методов сравнительного правоведения и анализа политик исследование показывает, что ключевым барьером является несоответствие между традиционной нормативно-правовой базой и требованиями цифровой эпохи. Опыт Эстонии (с акцентом на правовые аспекты) и Сингапура (с акцентом на человеческий капитал) предоставляет уроки по выбору дорожной карты, соответствующей институциональному контексту. На основе этого анализа в статье предлагаются политические рекомендации для стран с трансформирующейся системой государственного управления, в частности для Беларуси и Вьетнама, подчеркивая необходимость создания гибкой нормативно-правовой базы, специализированной защиты данных и развития организационной культуры, готовой к инновациям.

Ключевые слова: Цифровая трансформация, государственное управление, управление человеческими ресурсами, нормативно-правовая база, страны с переходной экономикой, Беларусь, Вьетнам.

DIGITAL TRANSFORMATION IN PUBLIC SECTOR PERSONNEL MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF LEGAL CHALLENGES AND INTERNATIONAL EXPERIENCE

Le Huynh Duc¹⁾, Tran Thi Minh Nhat²⁾

¹⁾ PhD student, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, huynhduck25a@gmail.com

²⁾ master's student, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, tranthiminhnhhat2001@gmail.com

Supervisor L. E. Lapteva

doctor of law, professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, lapteva-le@ranepa.ru

This article analyzes the legal and governance challenges arising during the digital transformation of human resource management (HRM) in the public sector. Using comparative law and policy analysis methods, the study demonstrates that the key barrier is the mismatch between the traditional legal framework and the demands of the digital age. The experiences of Estonia (with a focus on legal aspects) and Singapore (with a focus on human capital) provide lessons on choosing a roadmap appropriate to the institutional context. Based

on this analysis, the article offers policy recommendations for countries with transforming public administration systems, particularly Belarus and Vietnam, emphasizing the need to create a flexible legal framework, specialized data protection, and develop an organizational culture receptive to innovation.

Keywords: Digital transformation, public administration, human resource management, legal framework, transition countries, Belarus, Vietnam.

Глобальная цифровая трансформация предъявляет к системам государственного управления новые требования в части гибкости и эффективности. Модернизация управления человеческими ресурсами (УЧР) играет в этом процессе центральную роль, однако ее внедрение часто тормозится институциональной инерцией и правовыми барьерами. В настоящей статье эти вызовы анализируются сквозь призму международного опыта с целью извлечения уроков и разработки рекомендаций для стран, идущих по пути реформ, в частности для Беларуси и Вьетнама.

Анализ международного опыта выявляет несколько системных препятствий для цифровизации УЧР в госсекторе. Во-первых, это жёсткость традиционных регламентов государственной службы. Традиционные положения о государственной службе, разработанные для обеспечения стабильности, лишены гибкости. Процедурно сложные правила найма и продвижения по службе затрудняют применение современных методов оценки (например, с использованием ИИ), а неконкурентоспособная оплата труда мешает привлекать IT-специалистов. Во-вторых, правовые пробелы в защите данных. Внедрение цифровых кадровых систем требует обработки больших объемов конфиденциальных данных сотрудников. Однако действующее законодательство часто не содержит специфических норм для госсектора, что создает правовую неопределенность и риски нарушения конфиденциальности. В-третьих, институциональная культура. Иерархические структуры, боязнь рисков и ориентация на процесс, а не на результат, замедляют инновации. Это явление, известное как «зависимость от предшествующего развития» (path dependency), приводит к тому, что вместо создания новых, эффективных процессов происходит лишь оцифровка устаревших.

Успех цифровой трансформации зависит от выбора правильной стратегии реформ, а не от слепого копирования. Опыт Эстонии и Сингапура предлагает две эффективные, но разные модели. Эстония представляет собой пример правового подхода. Эстония сделала ставку на создание прочного правового фундамента. Принятие Закона о цифровой подписи еще в 2000 году сформировало доверие в цифровой среде и стало катализатором для перевода 99% госуслуг в онлайн-формат [1]. Урок Эстонии – проактивное создание безопасной и надежной правовой инфраструктуры стимулирует инновации. Сингапур представляет человекоцентричный подход. Сингапур продемонстрировал, что инвестиции в технологии должны сопровождаться инвестициями в человеческий капитал. Осознавая, что технологии сами по себе не могут преодолеть институциональную инерцию, правительство инициировало в 2015 году национальное движение под названием SkillsFuture (Навыки Будущего). С помощью конкретных инструментов, таких как предоставление образовательных кредитов каждому гражданину и разработка подробных «Рамок компетенций» (Skills Frameworks) для каждой отрасли, эта программа способствовала развитию культуры непрерывного обучения, помогая сотням тысяч сингапурцев ежегодно повышать свою квалификацию [2]. Урок Сингапура – технологическое развитие неотделимо от стратегического развития человеческих ресурсов.

Для стран с переходной экономикой, таких как Беларусь и Вьетнам, ключевой стратегический вопрос – выбор приоритета между правовыми институтами (модель Эстонии) и развитием человеческого капитала (модель Сингапура). Успех заключается не в копировании, а в адаптации базовых принципов к национальному контексту. Данные уроки напрямую применимы к текущим реформам. В Беларуси, в рамках Государственной программы «Цифровое развитие Беларуси» на 2021–2025 годы [3], основной задачей является модернизация законо-

дательства о госслужбе. Во Вьетнаме, Постановление № 749/QĐ-TTg установило амбициозную дорожную карту национальной цифровой трансформации [4]. Процесс реализации проекта по созданию Национальной базы данных о кадрах, государственных и муниципальных служащих является практическим примером, демонстрирующим вызовы в синхронизации и обеспечении безопасности данных, что подтверждает необходимость в специализированной нормативно-правовой базе.

На основе проведенного анализа можно сформулировать следующие политические рекомендации. Прежде всего, задачей должен стать пересмотр и модернизация нормативно-правовой базы о государственной службе с целью внедрения гибкости в процессы найма и предоставления возможности применять конкурентоспособные механизмы оплаты труда для IT-специалистов. Во-вторых, создание четких правил сбора, хранения и использования кадровых данных в госсекторе для обеспечения безопасности и доверия. Наконец, Развитие инновационной культуры как внедрение программ по развитию цифрового лидерства и создание стимулов для госслужащих к использованию новых технологий.

В заключение цифровая трансформация УЧР в госсекторе – это многогранный вызов, требующий гармоничного развития технологий, законодательства и организационной культуры. Решения должны быть адаптированы к специфике каждой страны. Для Беларуси и Вьетнама это открывает широкие возможности для сотрудничества и адаптации передового мирового опыта к своим уникальным административным условиям, способствуя построению эффективного и современного госаппарата.

Библиографический список

1. The Story of e-Estonia. URL: <https://e-estonia.com/story/> (дата обращения: 27.09.2025).
2. SkillsFuture Singapore. URL: <https://www.ssg.gov.sg/skills-development/skillsfuture-movement/> (дата обращения: 27.09.2025).
3. О Государственной программе «Цифровое развитие Беларуси» на 2021–2025 годы : Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 2 февраля 2021 г. № 66 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22100066> – 05.02.2021.
4. Премьер-министр Вьетнама. Решение от 03.06.2020 № 749/QĐ-TTg «О Национальной программе цифровой трансформации до 2025 года, видение до 2030 года"» // Электронный информационный портал правительства Вьетнама. URL: <https://chinhphu.vn/default.aspx?pageid=27160&docid=200163> (дата обращения: 27.09.2025).
5. *Третьякова Е. В.* Цифровое развитие Республики Беларусь: проблемы и перспективы // Вестник ГГТУ им. П. О. Сухого. 2022. № 4. С. 78–84.
6. The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector / OECD. Paris : OECD Publishing, 2019. 174 p.