

ISSN 2524-2369 (Print)

ISSN 2524-2377 (Online)

УДК 316.012:[323.21+316.654](476):351/354

<https://doi.org/10.29235/2524-2369-2025-70-4-277-285>

Поступила в редакцию 30.04.2025

Received 30.04.2025

## С. В. Хамутовская

*Институт социологии Национальной академии наук Беларусь, Минск, Беларусь*

### **ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИРОВАННЫЙ ПОДХОД КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕТОД ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

**Аннотация.** Обосновывается актуальность применения человекоцентрированного подхода в качестве эффективного метода принятия управленческих решений и повышения результативности взаимодействия граждан и государства в условиях цифровой трансформации системы государственного управления в Республике Беларусь. Определяются сущность и специфика данного подхода в сравнении с продуктоцентрическим и клиентоцентрическим подходами. В частности, указывается, что человекоцентрированный подход подразумевает, что действия государства в лице его органов и структур соответствуют ожиданиям граждан, востребованы ими и удовлетворяют их реальные потребности. В свою очередь, результатом того, что управленческие решения ориентированы на запросы и интересы граждан, выработаны в процессе интеракции заинтересованных лиц и осуществлены посредством современных цифровых технологий, становится повышение уровня доверия населения органам государственной власти, снижение уровня социальной напряженности и т. д. Анализируется потенциал человекацентрированного подхода сквозь призму применения технологии искусственного интеллекта в государственном секторе в работе электронных правительства. На базе эмпирического исследования, проведенного Институтом социологии НАН Беларусь в январе–феврале 2024 г., выявляются представления населения нашей страны об электронном правительстве в зависимости от социально-демографических характеристик (пола, возраста, образования, социального положения, типа населенного пункта, области проживания).

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, система государственного управления, электронное правительство, человекоцентрированный подход

**Для цитирования:** Хамутовская, С. В. Человекоцентрированный подход как эффективный метод принятия управленческих решений в условиях цифровой трансформации системы государственного управления в Республике Беларусь / С. В. Хамутовская // Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя гуманітарных навук. – 2025. – Т. 70, № 4. – С. 277–285 <https://doi.org/10.29235/2524-2369-2025-70-4-277-285>

## Sviatlana V. Khamutouskaya

*Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Belarus, Minsk, Belarus*

### **HUMAN-CENTERED APPROACH AS AN EFFECTIVE MANAGEMENT DECISION-MAKING METHOD IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN THE REPUBLIC OF BELARUS**

**Abstract.** The relevance of the use of a human-centered approach as an effective method of making management decisions and increasing the effectiveness of interaction between citizens and the state in the context of the digital transformation of the public administration system in the Republic of Belarus is proved. The essence and specificity of this approach are determined in comparison with product-centric and customer-centric approaches. In particular, it is indicated that the human-centered approach implies that the actions of the state represented by its bodies and structures correspond to the expectations of citizens, are in demand by them and satisfy their real needs. In turn, the result of the fact that management decisions are focused on the needs and interests of citizens, developed in the process of interaction between stakeholders and implemented by means of modern digital technologies, is an increase in the level of public confidence in government bodies, a decrease in the level of social tension, etc. The potential of a human-centered approach is analyzed through the prism of the application of AI technology in the public sector in the work of electronic governments. On the basis of an empirical study conducted by the Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Belarus in January–February 2024, the view of the population of our country about electronic government are revealed depending on socio-demographic characteristics (gender, age, education, social status, type of settlement, area of residence).

**Keywords:** digital transformation, public administration, e-government, human-centered approach

**For citation:** Khamutouskaya S. V. Human-centered approach as an effective management decision-making method in the context of digital transformation of the public administration system in the Republic of Belarus. *Vestsi Natsyyanal'nai akademii navuk Belarusi. Seryia humanitarnykh navuk = Proceedings of the National Academy of Sciences of Belarus. Humanitarian Series*, 2025, vol. 70, no. 4, pp. 277–285 (in Russian). <https://doi.org/10.29235/2524-2369-2025-70-4-277-285>

**Введение.** В Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г. указано, что ее концептуальным ядром является «модель устойчивого развития, которая включает совокупность принципов и требований к социально-экономической и политической системам государства, режиму функционирования и взаимодействия их подсистем, обеспечивающих гармонизацию отношений в триаде «человек – окружающая среда – экономика» [1, с. 13]. В число основных принципов, на которые ориентирована модель устойчивого развития Беларуси в прикладном плане, входят следующие: «человек – цель прогресса; уровень человеческого развития – мера зрелости общества, государства, его социально-экономической политики; совершенствование системы управления, механизмов принятия и реализации управлеченческих решений» [1, с. 13]. В ходе активно осуществляющейся во всех сферах общественной жизни нашей страны цифровой трансформации особое значение приобретает исследование потребностей, ожиданий и возможностей взаимодействия населения с различными органами государственной власти и иными государственными структурами с целью повышения эффективности функционирования системы государственного управления, подразумевающей выстраивание государственных сервисов (прежде всего касающихся оказания государственных услуг и административных процедур, обеспечения участия в работе цифровых платформ и т. п.), которые учитывают интересы людей. В современных условиях в качестве наиболее продуктивного подхода как к принятию управлеченческих решений, так и организации «обратной связи» граждан и государства можно рассматривать человекоцентрированный подход.

**Основная часть.** В подпрограмме «Цифровое развитие государственного управления» государственной программы «Цифровое развитие Беларуси» на 2021–2025 гг. сделан акцент на том, что развитие электронного правительства в обозначенный период направлено, помимо выполнения прочих задач, на формирование современной системы оказания государственных услуг на принципах проактивности, мультиканальности и клиентоцентричности их предоставления. Последний предполагает концентрацию на создании простых и удобных условий получения административных процедур и государственных услуг [2]. Человекоцентричность в определенной степени выступает «продолжением» принципа клиентоцентричности в государственном управлении.

В целом названные подходы изначально возникли и реализовывались в бизнесе. Последствиями промышленного переворота, начавшегося в странах Западной Европы во второй половине XVIII в. и активно осуществлявшегося в течение XIX в., явились появление массового производства с применением машин, быстрая урбанизация, изменение социальной структуры. В это время был востребован продуктоцентричный подход, основная идея которого заключалась в том, чтобы создать качественный продукт или услугу, ориентированные на максимально широкую аудиторию. Во второй половине XX в. началось внедрение клиентоцентричного подхода в бизнесе, предполагающего, что при производстве продуктов или услуг необходимо учитывать дифференцированность потребительской аудитории, улучшать взаимодействие с клиентами, в том числе посредством диалога и «обратной связи», адаптировать продукты или услуги, а также способы их предоставления к потребностям и ожиданиям клиентов.

Примерно в 60–70-х гг. XX в. широкое распространение в различных сферах (образовании, медицине, политике, социальной сфере), включая бизнес, получает разработанный в 1940-х гг. американским психологом К. Роджерсом в качестве недирективной, или клиенто-центрированной, психотерапии человекоцентрированный подход. Его базу составляют утверждения о том, что природа человека, изначально социальная и конструктивная, эффективно раскрывается в процессе коммуникации с другими людьми в случае проявления последними эмпатии, конгруэнтности, безусловного позитивного (безоценочного) принятия Другого [3]. В дальнейшем Э. Медоус, последователь К. Роджерса, развивал идеи о специфике человекоцентрированного подхода и опыте его применения в практике работы с организациями. Данный исследователь, в дополнение к трем вышеназванным человекоцентрированным умениям, добавил еще одно – «специфическое поведение в ситуации делового взаимодействия с партнером – эмпатическое слушание» [4, с. 95]. Именно это умение он считал наиболее полезным. «Процедура эмпатического слушания может быть описана четырьмя процессами: решение слушать; прояснение вербального сообщения Другого (то, что может быть названо “активным слушанием”); стремление

понять опыт (переживание, эмоции, смыслы) Другого; валидизация, т. е. подтверждение говорящим (Другим), что слушатель понял и прояснил его слова и опыт адекватно. Давать или не давать такое подтверждение остается на усмотрение говорящего (Другого)» [4, с. 95]. Тем самым посредством эмпатического слушания можно получить полную, достоверную информацию от партнера по деловому взаимодействию. По мнению Э. Медоуса, в отличие от клиентоцентрированного подхода, который применим более всего в рамках психологии, человекоцентрированный подход может рассматриваться как «универсальная модель для любых партнерских отношений» [4, с. 93].

Использование базовых установок человекоцентрированного подхода в бизнесе позволило обеспечить понимание того, что «за каждым человеком скрывается не только потребность в продукте или услуге, но и целый мир эмоций, переживаний и социальных связей» [5, с. 26]. В отличие от клиентоцентричности, человекоцентричность «охватывает всё: от эмоций до социальных и культурных ожиданий, создавая систему, в которой человек становится центром, а бизнес – частью более сложной ткани человеческих отношений» [5, с. 26]. Позднее для реализации принципов человекоцентричности в управлении организациями был разработан международный стандарт ISO 27500:2016 «The human-centred organization – Rationale and general principles» [5, с. 26], в содержании которого обозначены ключевые позиции и рекомендации для интеграции человекоцентрированного подхода в процессы управления и принятия решений «с целью улучшения качества взаимодействия с клиентами, сотрудниками и другими заинтересованными сторонами. Стандарт охватывает аспекты, связанные с пониманием потребностей и ожиданий людей, созданием соответствующей корпоративной культуры, а также обеспечением устойчивого и этичного подхода к бизнес-практикам» [5, с. 26].

Применение человекоцентрированного подхода в государственном секторе подразумевает, что действия государства в лице его органов и структур соответствуют ожиданиям граждан, востребованы ими и удовлетворяют их реальные потребности. В свою очередь, результатом того, что управленческие решения ориентированы на запросы и интересы граждан, выработаны в процессе активного взаимодействия заинтересованных лиц и реализованы посредством современных цифровых технологий, становится повышение уровня доверия населения органам государственной власти, снижение уровня социальной напряженности и т. д. Выступая 25 марта 2025 г. на церемонии вступления в должность Главы государства, А. Г. Лукашенко отметил, что нашей стране «не нужны и не будут нужны технологии ради технологий. Они должны приносить реальную пользу и давать конкретный результат. Главное понять, что из этого всего массива новшеств действительно дает новое качество, экономит ресурсы, заметно облегчает и улучшает жизнь людей» [6]. В отличие от клиентоцентричного при применении человекоцентрированного подхода важен не только сам процесс удовлетворения потребностей человека, социальных групп, общества в целом, но и восприятие последними данного процесса, а также их вовлечение в разработку и реализацию решений, касающихся достижения социальных запросов и ожиданий.

В 2024 г. в сотрудничестве с Министерством связи и информатизации Республики Беларусь и ОАО «Гипросвязь» было проведено страновое исследование по методике Программы развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) по оценке состояния на момент исследования «цифрового развития в Беларуси по шести основным направлениям: доступность услуг связи, государственное управление, регулирование, экономика, люди, цифровая общественная инфраструктура» [7] цифровой готовности (далее – Оценки). В исследовании также изучалась готовность страны к использованию искусственного интеллекта (ИИ). «В масштабном онлайн-опросе, проведенном в рамках Оценки, приняли участие около 11 тысяч человек. Среди них – представители органов государственного управления, бизнеса, неправительственных организаций и научного сообщества» [7].

Итоги исследования показали, что, во-первых, «белорусы положительно относятся к цифровым технологиям и позитивно воспринимают процессы цифровизации на национальном уровне, 92 % респондентов используют Интернет для решения своих повседневных нужд. Также большинство опрошенных позитивно смотрят на внедрение искусственного интеллекта (ИИ) в государстве: 54 % доверяют ИИ, 66 % считают, что ИИ может помочь решить социально-экономические вызовы» [7]. Во-вторых, граждане указали на то, что они ожидают от государства более

клиентоцентричных подходов к цифровому развитию. По их мнению, «количество цифровых услуг все еще недостаточное» [7]. Всего 32,0 % респондентов отметили, что они использовали интернет для взаимодействия с государством [7]. Кроме того, были обозначены «проблемы со сложностью взаимодействия с государством и ряд других трудностей, таких, например, как не масштабированные на сельские регионы сервисы цифровой медицины или образования, несвоевременное информирование и постоянная необходимость получения государственных услуг и административных процедур в бумажной форме» [8, с. 45].

В результате проведенного в 2023 г. анализа национального ИТ-ландшафта было выявлено, что в нашей стране превалировали иностранные наименования программных средств над национальными, наблюдался низкий уровень распространенности применения СПО-решений<sup>1</sup> ввиду наличия определенных организационных ограничений [8, с. 45].

В настоящее время продолжается разработка проекта Стратегии цифрового развития Республики Беларусь на 2026–2030 гг. и на перспективу до 2035 г.<sup>2</sup> С учетом результатов вышеуказанных исследований многие белорусские ученые, среди которых А. Е. Алексеев, Н. Г. Юневич, А. А. Богданова, считают, что новая стратегия должна основываться на человекоцентрированном подходе, в частности, при формировании цифрового пространства следует учитывать потребности граждан и бизнеса в качественных и достоверных сведениях [8, с. 45]. При этом необходимо принять во внимание следующие целевые ориентиры:

«Целевой ориентир 0 «Новые цифровые реалии» – предполагает создание качественной и современной ИКТ-инфраструктуры;

«Целевой ориентир 1 «Цифровые услуги: все, везде и всегда» – предполагает возможность для граждан и бизнеса решить любую деловую (жизненную) ситуацию цифровым способом независимо от местонахождения и времени обращения;

«Целевой ориентир 2 «Данные работают на каждого» – предполагает формирование и многократное использование данных, а также новые способы создания и использования данных в зависимости от нужд конечных потребителей;

«Целевой ориентир 3 «Принятие решений ушло от “реактивного” к “предиктивному”» – предполагает переход государства от «запретительного регулятора» к методологии и координатору, применение модели принятия решений на государственном уровне с учетом проверенных фактических данных, аналитики и надежных обоснованных прогнозов» [8, с. 45–46].

Следует также отметить, что вопросы, связанные с человекоориентированным подходом, упоминаются в исследовании ООН «Электронное правительство 2024: ускорение цифровой трансформации для устойчивого развития» [9] сквозь призму применения ИИ в государственном секторе в работе электронных правительств. В частности, речь идет о том, что инструменты, используемые в государственном секторе, должны отражать такие ценности, как «честность, справедливость, устойчивость и подотчетность» [9, с. 164], имеющие важное значение для обеспечения баланса общественных интересов. В данном исследовании также отмечается, что «это может быть проблематично, поскольку алгоритмы ИИ настроены на возврат наиболее вероятного результата для данной задачи без учета этики, социальных норм или общественных стандартов. Необходим ориентированный на человека подход к адаптации и применению технологий ИИ, чтобы гарантировать, что управляемое ИИ электронное правительство является безопасным, эффективным и соответствует социальным ценностям» [9, с. 164]. По мнению экспертов ООН, еще одним потенциальным подходом, направленным на человека, является «включение человеческого элемента в процесс автоматизации. Несмотря на мощь инструментов ИИ, они не несут ответственности за результаты, которые предоставляют, поэтому необходимо человеческое вмешательство для закрытия пробелов в цепочке ответственности за процессы и результаты ИИ. Страны должны внедрить подход “человек в цепочке” или “человек над цепочкой” для контроля за использованием и применением ИИ и обеспечения подотчетности» [9, с. 164]. В качестве примера приводится принятие в Европе закона об искусственном интеллекте, который определяет условия и порядок работы с технологиями ИИ с учетом четырехуровневой системы, отражающей основные риски: «Эта система запрещает приложения ИИ, представляющие непри-

<sup>1</sup> Решений с использованием свободного программного обеспечения.

<sup>2</sup> По состоянию на 24 апреля 2025 г.

емлемые риски для людей» [9, с. 164]. Соответственно, «все поставщики, вводящие продукты ИИ или разворачивающие системы ИИ на рынке Европейского союза, обязаны оценивать уровень риска их продукта или системы и соблюдать соответствующие регламенты» [9, с. 164].

Для того чтобы успешно внедрять человекоцентрированный подход в функционирование системы государственного управления в условиях цифровой трансформации белорусского общества, важно своевременно выявлять мнение и интересы различных социальных групп. В связи с тем, что в проекте Стратегии цифрового развития Республики Беларусь на 2026–2030 гг. и на период до 2035 г.<sup>1</sup> в качестве одной из задач обозначено «развитие эффективного “электронного правительства”» [10], представляется целесообразным выявить представления и ожидания населения Беларуси относительно последнего в зависимости от социально-демографических характеристик (пола, возраста, образования, социального положения, типа населенного пункта, области проживания).

Это приобретает особую значимость в связи со снижением в 2024 г. позиции Беларуси в рейтинге ООН по уровню развития электронного правительства: среди исследованных 193 стран мира Беларусь находилась на 77-м месте, что на 19 пунктов ниже, чем в рамках предыдущего замера в 2022 г., когда наша страна занимала 58-е место [9, с. 172; 11, с. 72]. Сводный индекс развития электронного правительства (EGDI – E-Government Development Index) Беларуси в данном рейтинге в 2024 г. составил 0,7445, что на 1,8 % меньше, чем в 2022 г. (в 2022 г. он равнялся 0,7580) [9, с. 172; 11, с. 72]. В результате в 2024 г. Беларусь из группы стран с очень высоким индексом развития электронного правительства (от 0,75 до 1,00) переместилась в группу стран с высоким индексом развития электронного правительства (от 0,50 до 0,7499)<sup>2</sup>. По мнению экспертов ООН, «сильным» компонентом электронного правительства нашего государства является телекоммуникационная инфраструктура; при этом улучшить общее развитие электронного правительства представляется возможным посредством увеличения инвестиций «в укрепление человеческого капитала и предоставление онлайн-услуг» [9, с. 47]. Также в 2024 г. Беларусь вошла в группу из 33 стран, в которых наблюдалось сочетание высокого сводного индекса развития электронного правительства со средним значением индекса электронного участия (в нашей стране он составил 0,4932) [9, с. 172], что свидетельствует о необходимости прикладывания больших усилий государства по достижению прогресса в отношении последнего. Для измерения субиндекса электронного участия применяется трехбалльная шкала, которая определяет «прогрессивные уровни вовлеченности на основе государственной политики, положений и практик, связанных с участием общественности в управлении» [9, с. 55]. «Первый уровень включает предоставление населению информации о важных аспектах общественной жизни, второй – привлечение общественности к консультациям по вопросам разработки политики и/или предоставления услуг на различных этапах процесса, а третий уровень – учет мнения общественности и вовлечение людей в процесс принятия решений» [9, с. 55].

Согласно результатам эмпирического исследования, проведенного Институтом социологии НАН Беларуси в январе–феврале 2024 г. в пределах республики<sup>3</sup> (объем выборочной совокупности, необходимый для достижения цели исследования, составил 1855 человек; доверительный интервал равнялся  $\pm 2,28\%$ ; выборка репрезентативна для населения Республики Беларусь), отвечая на вопрос, слышали ли они когда-нибудь выражение «электронное правительство», большинство опрошенных (78,3 %) выбрали вариант ответа: «Нет, слышу этот термин впервые», примерно одна пятая часть (21,2 %) выбрали ответ: «Да, слышали», 0,5 % респондентов не предоставили ответа.

<sup>1</sup> По состоянию на 15 января 2025 г.

<sup>2</sup> Диапазон значений группы EGDI математически определен следующим образом: 1) очень высокие значения EGDI находятся в диапазоне от 0,75 до 1,00 включительно; 2) высокие значения группы EGDI – от 0,50 до 0,7499 включительно; 3) средние значения EGDI – от 0,25 до 0,4999 включительно; 4) низкие значения EGDI – от 0,0 до 0,2499 включительно. В обзорах ООН по электронному правительству соответствующие значения округляются для наглядности и выражаются следующим образом: 1) 0,75–1,00; 2) 0,50–0,75; 3) 0,25–0,50; 4) 0,00–0,25 [11, с. 51].

<sup>3</sup> В рамках выполнения отделом социологии государственного управления научно-исследовательской работы «Социальные аспекты цифровой трансформации как стратегического фактора социально-политического развития белорусского общества» по заданию 5.03. «Разработка методологии анализа цифровой трансформации как фактора социально-политической динамики белорусского общества» ГПНИ 12 «Общество и гуманитарная безопасность белорусского государства» (подпрограмма 12.5 «Социология») на 2021–2025 гг.

Уровень информированности об электронном правительстве был более высоким среди следующих категорий респондентов:

мужчин, чем среди женщин: 25,8 % мужчин и 17,5 % женщин указали на то, что когда-то слышали выражение «электронное правительство»; 73,8 % мужчин и 81,8 % женщин упомянули о том, что в момент опроса слышат об этом термине впервые; не ответили на данный вопрос 0,4 % мужчин и 0,7 % женщин;

людей среднего возраста от 30 до 39 лет и от 40 до 49 лет: соответственно 24,0 и 27,4 % респондентов названных возрастов когда-то слышали выражение «электронное правительство» (75,5 и 72,3 % опрошенных из указанных возрастных групп соответственно, наоборот, ничего о нем не слышали, еще 0,5 и 0,3 % не дали ответ на данный вопрос). В старших возрастных группах и у молодежи уровень информированности был более низким: 21,0 % людей в возрасте от 50 до 59 лет что-то слышали об электронном правительстве (77,7 % – не слышали, 1,3 % не дали ответ), 16,8 % – от 60 лет и старше (не слышали 82,8 %, не дали ответ – 0,4 %), 18,2 % – от 18 до 29 лет (81,5 % соответственно не слышали, 0,3 % не дали ответ). Таким образом, среди молодежи и людей в возрастной группе от 60 лет и старше больше всего респондентов, кто узнал о термине «электронное правительство» в момент опроса впервые, менее всего таковых наблюдалось в возрастной группе от 40 до 49 лет;

респондентов с высшим образованием: 30,4 % что-то слышали об электронном правительстве; среди опрошенных с базовым, средним общим образованием, а также профессионально-техническим, средним специальным образованием таковых было примерно в два раза меньше – соответственно 16,5 и 17,1 %. Закономерно, что среди людей с высшим образованием меньше всего тех, кто впервые услышал об электронном правительстве в момент опроса (68,8 %, не ответили на данный вопрос 0,8 %), по сравнению с теми, кто имел базовое, среднее общее образование (83,1 %, не ответили на данный вопрос 0,4 %), а также профессионально-техническое, среднее специальное образование (82,6 %, не ответили на данный вопрос 0,3 %);

работающих опрошенных: среди них 23,8 % что-то слышали об электронном правительстве, в то время как среди неработающих таковых было 15,7 %; соответственно среди неработающих (83,8 % – не слышали, 0,5 % не ответили на данный вопрос), в отличие от работающих (75,6 и 0,6 % не ответили на данный вопрос), было больше тех, кто слышал данный термин впервые;

жителей города (22,0 %) по сравнению с жителями села (18,1 %): в свою очередь, среди жителей села было больше тех, кто не был осведомлен (81,9 % – не слышали, 0,0 % не ответили на данный вопрос) о существовании электронного правительства, чем среди жителей города (77,3 и 0,7 % не ответили на данный вопрос);

жителей в первую очередь Витебской области (28,1 % респондентов слышали этот термин, 71,5 %, наоборот, ничего о нем не слышали, 0,4 % опрошенных не ответили на данный вопрос); наименьший уровень информированности об электронном правительстве наблюдался у жителей Брестской области (18,7 % респондентов слышали этот термин, 81,0 %, наоборот, ничего о нем не слышали, 0,3 % опрошенных не ответили на данный вопрос).

В целом, немногим более половины респондентов (51,8 %) затруднились ответить на вопрос, что, на их взгляд, должно включать в себя электронное правительство. Мнения остальных распределились следующим образом:

«возможность для граждан и бизнес-сообщества направлять жалобы и предложения в органы государственной власти с помощью интернет-сайтов (19,1 %);

предоставление государственных услуг гражданам и бизнес-сообществу с помощью интернет-сайтов и порталов (15,6 %);

автоматизация государственного управления (13,7 %);

контроль со стороны органов государственной власти за работниками государственного аппарата (11,4 %);

электронный документооборот между органами государственной власти (11,2 %);

видеотрансляция в сети Интернет важных мероприятий, проводимых органами государственной власти (9,3 %);

оснащение органов государственной власти современной техникой с доступом в Интернет, мобильными технологиями (7,5 %);

другое (0,4 %)»<sup>1</sup> [12, с. 40].

Если конкретизировать, то наиболее часто респонденты высказывали мнение о том, что электронное правительство должно включать в себя<sup>2</sup>:

*возможность для граждан и бизнес-сообщества направлять жалобы и предложения в органы государственной власти с помощью интернет-сайтов: женщины (20,8 %), люди среднего возраста от 40 до 49 лет (23,1 %), опрошенные с высшим образованием (21,1 %), работающие (20,7 %), горожане (20,6 %), жители столицы (22,4 %);*

*предоставление государственных услуг гражданам и бизнес-сообществу с помощью интернет-сайтов и порталов: мужчины (17,1 %), примерно в одинаковой степени люди среднего возраста от 30 до 39 лет (18,2 %) и от 40 до 49 лет (18,7 %), с высшим образованием (22,5 %), работающие (18,4 %), горожане (16,7 %), жители столицы (22,1 %);*

*автоматизацию государственного управления: мужчины (17,0 %), молодые люди в возрасте от 18 до 29 лет (18,2 %), опрошенные с высшим образованием (19,8 %), работающие (15,6 %); горожане (15,1 %), жители столицы (18,7 %);*

*контроль со стороны органов государственной власти за работниками государственного аппарата: почти в одинаковой степени мужчины и женщины (соответственно 11,1 и 11,7 %), люди старшего возрастной группы от 50 до 59 лет (14,3 %), с профессионально-техническим, средним специальным образованием (12,3 %), примерно в одинаковой степени работающие (11,4 %) и неработающие (11,6 %), сельчане (12,0 %), жители Гомельской области (15,2 %);*

*электронный документооборот между органами государственной власти: мужчины (13,6 %), опрошенные среднего возраста от 30 до 39 лет (14,1 %), с высшим образованием (17,6 %), работающие (12,5 %), горожане (12,0 %), жители Гродненской области (16,2 %);*

*видеотрансляцию в сети Интернет важных мероприятий, проводимых органами государственной власти: женщины (9,5 %), молодые люди в возрасте от 18 до 29 лет (12,8 %), опрошенные с различным образованием (по 9,3 % соответственно с базовым, средним общим, профессионально-техническим, средним специальным, высшим образованием), неработающие (10,3 %), горожане (9,4 %), жители Гомельской области (14,8 %);*

*оснащение органов государственной власти современной техникой с доступом в Интернет, мобильными технологиями: почти в одинаковой степени мужчины (7,6 %) и женщины (7,5 %), опрошенные в возрасте от 30 до 39 лет (9,4 %) и от 50 до 59 лет (9,6 %), с базовым, средним общим образованием (8,4 %), примерно в одинаковой степени работающие (7,4 %) и неработающие (7,9 %), сельчане (8,2 %), жители Брестской области (11,5 %).*

Наиболее часто затруднялись ответить на вопрос, что должно включать в себя электронное правительство, женщины (53,9 %), представители старшего возрастной группы от 60 лет и более (61,4 %), с базовым, средним общим образованием (58,0 %), неработающие (60,3 %), сельчане (57,7 %), жители Минской области (56,9 %).

Немногим менее чем одна треть респондентов (29,1 %) отметили, что они поддерживают идею развития электронного правительства в Беларуси, противоположную позицию занимали 11,9 %, затруднились ответить 57,4 % опрошенных, не дали ответ 1,6 %. Наибольшую заинтересованность в развитии электронного правительства в нашей стране продемонстрировали мужчины (31,0 %), молодые люди в возрасте от 18 до 29 лет (39,7 %), с высшим образованием (36,7 %), работающие (31,2 %), горожане (30,8 %), жители Гомельской области (36,9 %).

Из числа тех респондентов, которые позитивно воспринимали идею развития электронного правительства, большинство (61,7 %; существенных отличий по социально-демографическим признакам обнаружено не было) отметили необходимость того, чтобы тратить меньше времени на решение их проблем (не стоять в очередях, получать государственные услуги в электронном виде и т. п.); 41,9 % – чтобы легко искать и получать открытую информацию от органов государственной власти; 41,5 % – чтобы работа органов государственной власти стала более «прозрач-

<sup>1</sup> При ответе на данный вопрос респондентам можно было выбрать до двух вариантов ответов.

<sup>2</sup> При ответе на вопрос: «Что, по Вашему мнению, должно включать в себя “электронное правительство”?» респонденту можно было выбрать до трех вариантов ответов.

ной»; 40,6 % – чтобы государственные услуги были более доступны для всех; 22,0 % – чтобы высказывать их мнение, предложения, жалобы по вопросам, касающимся развития общества, в электронной форме; 17,4 % – чтобы общаться с чиновниками дистанционно; 15,0 % – чтобы страна не «отставала» от мировых трендов<sup>1</sup>.

Из числа опрошенных, которые, наоборот, были убеждены в том, что развивать электронное правительство в Республике Беларусь не следует, 38,9 % респондентов в качестве причины такой позиции отметили следующее: «сложно понять, как это работает»; 38,5 % – «не доверяю таким системам»; 23,5 % – «считаю, что возможна утечка информации»; 18,1 % – «это дорого для нашего государства»; 9,0 % – «не имею возможности пользоваться этим (нет компьютера, Интернета и т. п.)»; 8,6 % – «нет желания осваивать новые технологии»<sup>2</sup>. Таким образом, граждане, не приветствующие дальнейшее совершенствование и внедрение на практике электронного правительства в нашей стране, прежде всего, обладали недостаточной информацией/знаниями о том, что собой представляет электронное правительство и как оно функционирует. Можно предположить, что у всех опрошенных имелось мало опыта, связанного с осуществлением взаимодействия с органами государственной власти в электронной форме. Так, например, в 2024 г. более половины респондентов (55,7 %) отметили, что они никогда не пользовались услугой электронного обращения в органы государственной власти посредством их официальных интернет-сайтов или электронной почты (до 2023 г.), 58,4 % – посредством сайта (<https://обращения.бел>) (с 2023 г.)<sup>3</sup>.

**Заключение.** Таким образом, подводя итог всему вышесказанному, можно сделать вывод о том, что в будущем совершенствование инфраструктуры и механизмов функционирования электронного правительства в Республике Беларусь, применение технологий ИИ как неотъемлемых составляющих цифрового развития системы государственного управления целесообразно осуществлять с использованием элементов человекацентрированного подхода. Несмотря на невысокий уровень информированности населения нашей страны об электронном правительстве, количество тех, кто в 2024 г. поддерживал идею необходимости существования последнего, превышало количество, придерживающихся противоположной точки зрения. Кроме того, основное предназначение электронного правительства граждане связывали с интеракцией между органами государственной власти и людьми, а также бизнес-сообществом, направленной на повышение оперативности, открытости и качества получения информации, услуг, налаживание «обратной связи». Человекоцентрированный подход как способ принятия управленческих решений дает возможность в полной мере принимать во внимание вышеуказанные социальные потребности и ожидания. В свою очередь, учет реальных социальных запросов и своевременное выявление сложностей применения как населением, так и сотрудниками органов государственной власти новых цифровых технологий позволит эффективно корректировать ориентиры, способы и алгоритмы цифрового развития государственного управления, особенности их внедрения на практике, вовлекать граждан в их разработку и реализацию. Всё это в совокупности будет способствовать эффективному воплощению в жизнь основных принципов модели устойчивого развития Беларуси в процессе цифровой трансформации различных сфер жизнедеятельности людей.

### Список использованных источников

1. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года // Экономический бюллетень Научно-исследовательского экономического института Министерства экономики Республики Беларусь. – 2015. – № 4. – С. 8–98.
2. О Государственной программе «Цифровое развитие Беларусь» на 2021–2025 годы: постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 2 февр. 2021 г. № 66 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22100066> (дата обращения: 16.01.2025).
3. Rogers, C. R. Counseling and psychotherapy: newer concepts in practice / C. R. Rogers. – Boston: Houghton Mifflin, 1942. – 450 p.
4. Штроо, В. А. Человекоцентрированный подход и практика управления персоналом в российских организациях / В. А. Штроо // Организационная психология. – 2016. – Т. 6, № 3. – С. 91–104.
5. Тян, Я. В. Сущность и реализация человекоцентричной стратегии маркетинга / Я. В. Тян, И. В. Рожков // Практический маркетинг. – 2024. – № 12 (330). – С. 25–28. <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2024-12330-25-28>

<sup>1</sup> При ответе на вопрос: «Как Вы считаете, для чего необходимо развивать “электронное правительство” в Беларусь?» респонденту можно было выбрать до трех вариантов ответов.

<sup>2</sup> При ответе на вопрос: «Как Вы считаете, почему не следует развивать “электронное правительство” в Республике Беларусь?» респонденту можно было выбрать до трех вариантов ответов.

<sup>3</sup> В % от всех респондентов.

6. О достижениях Беларуси, стратегии развития и времени новых побед. Инаугурационная речь Лукашенко // БЕЛТА. – URL: <https://belta.by/president/view/o-dostizhenijah-belarusi-strategii-razvitiya-i-novom-istoricheskem-shanse-inauguratsionnaja-rech-704781-2025/> (дата обращения: 27.03.2025).

7. В Минске прошла партнерская сессия, посвященная цифровому развитию Беларуси // United Nations Development Programme. – URL: <https://www.undp.org/ru/belarus/news/v-minske-proshla-partnerskaya-sessiya-posvyaschennaya-cifrovomu-razvitiyu-belarusi> (дата обращения: 07.04.2025).

8. Алексеев, А. Е. Подходы к стратегическому планированию цифрового развития на 2026–2030 гг. и на перспективу до 2035 г. / А. Е. Алексеев, Н. Г. Юневич, А. А. Богданова // Развитие информатизации и государственной системы научно-технической информации (РИНТИ-2024): докл. XXIII Междунар. науч.-техн. конф., Минск, 21 нояб. 2024 г. / Объед. ин-т проблем информатики НАН Беларуси; науч. ред.: С. В. Кругликов, Р. Б. Григорьев, В. Н. Венгеров. – Минск, 2024. – С. 42–46.

9. Исследование ООН: Электронное правительство 2024: ускорение цифровой трансформации для устойчивого развития: с дополнением об Искусственном Интеллекте / Департамент по экон. и соц. вопр. ООН. – Нью-Йорк: Орг. Объед. Наций, 2024. – 179 с. – URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2025-01/E-Government%20Survey%202024%20RUS-compressed.pdf> (дата обращения: 16.01.2025).

10. Рассмотрена Стратегия цифрового развития на 2026–2030 годы и на период до 2035 года // Гипросвязь. – URL: <http://giprosvaz.by/ru/news/rassmotrena-strategiya-cifrovogo-6140> (дата обращения: 07.04.2025).

11. Исследование ООН: Электронное правительство 2022: будущее цифрового правительства / Департамент по экон. и соц. вопр. ООН. – Нью-Йорк: Орг. Объед. Наций, 2022. – 276 с. – URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2023-01/UN%20E-Government%20Survey%202022%20-%20Russian%20Web%20Version.pdf> (дата обращения: 20.01.2025).

12. Хамутовская, С. В. Электронное правительство в «зеркале» общественного мнения населения Республики Беларусь / С. В. Хамутовская // Весці БДПУ. Серыя 2, Гісторыя. Філасофія. Палітологія. Сацыялогія. Эканоміка. Культуралогія. – 2024. – № 3. – С. 39–43.

## References

1. National Strategy for Sustainable Socio-Economic Development of the Republic of Belarus for the period up to 2030. *Ekonicheskii byulleten' Nauchno-issledovatel'skogo ekonomicheskogo instituta Ministerstva ekonomiki Respubliki Belarus'* [Economic Bulletin of Research Economic Institute of the Ministry of Economy of the Republic of Belarus], 2015, no. 4, pp. 8–98 (in Russian).
2. About the State Program “Digital Development of Belarus” for 2021–2025: Resolution of the Council of Ministers of the Republic of Belarus, February 2, 2021, no. 66. *National Legal Internet Portal of the Republic of Belarus*. Available at: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22100066> (accessed 16.01.2025) (in Russian).
3. Rogers C. R. *Counseling and psychotherapy: newer concepts in practice*. Boston, Houghton Mifflin, 1942. 450 p.
4. Stroh W. Person-centered approach and human resource management in Russian organizations. *Organizatsionnaya psichologiya = Organizational Psychology*, 2016, vol. 6, no. 3, pp. 91–104 (in Russian).
5. Tyan Ya V., Rozhkov I. V. Essence and implementation of human-centered marketing strategy. *Prakticheskii marketing = Hands-on marketing*, 2024, no. 12 (330), pp. 25–28 (in Russian). <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2024-12330-25-28>
6. On the achievements of Belarus, the development strategy and the time of new victories. Lukashenko's inaugural speech. *BELTA*. Available at: <https://belta.by/president/view/o-dostizhenijah-belarusi-strategii-razvitiya-i-novom-istoricheskem-shanse-inauguratsionnaja-rech-704781-2025/> (accessed 27.03.2025) (in Russian).
7. Digital and AI Readiness Assessment presented in Belarus. *United Nations Development Programme*. Available at: <https://www.undp.org/belarus/news/digital-and-ai-readiness-assessment-presented-belarus> (accessed 07.04.2025).
8. Alekseev A. E., Yunevich N. G., Bogdanova A. A. Approaches to strategic planning of digital development for 2026–2030 and for the future until 2035. *Razvite informatizatsii i gosudarstvennoi sistemy nauchno-tehnicheskoi informatsii (RINTI-2024): doklady XXIII Mezhdunarodnoi nauchno-tehnicheskoi konferentsii*, Minsk, 21 noyabrya 2024 g. [Development of informatization and the state system of scientific and technical information (RINTI-2024): materials of the XXIII International scientific and technical conference, Minsk, November 21, 2024]. Minsk, 2024, pp. 42–46 (in Russian).
9. United Nations Department of Economic and Social Affairs. *E-government survey 2024: accelerating digital transformation for sustainable development: with the addendum on Artificial Intelligence*. New York, United Nations, 2024. 178 p. Available at: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09%28Web%20version%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf> (accessed 16.01.2025).
10. The Digital Development Strategy for 2026–2030 and for the period up to 2035. *Giprosvaz*. Available at: <http://giprosvaz.by/ru/news/rassmotrena-strategiya-cifrovogo-6140> (accessed 07.04.2025) (in Russian).
11. United Nations Department of Economic and Social Affairs. *E-government survey 2022: the future of digital government*. New York, United Nations, 2022. 279 p. Available at: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf> (accessed 20.01.2025).
12. Khamutouskaya S. V. The electronic government in “mirror” of public opinion of the population of the Republic of Belarus. *Vesti BDPU. Seriya 2, Gistoriya. Filosofiya. Palitologiya. Satsyyalogiya. Ekanomika. Kul'turalogiya = BSPU Bulletin. Series 2. History. Philosophy. Political Science. Sociology. Economics. Culture Studies*, 2024, no. 3, pp. 39–43 (in Russian).

## Інформація об авторе

**Хамутовская Светлана Викторовна** – кандидат социологических наук, доцент, заведующий отделом социологии государственного управления. Институт социологии, Национальная академия наук Беларусь (ул. Сурганова, 1, корп. 2, 220072, Минск, Республика Беларусь). E-mail: khamutouskaya@yandex.ru. <https://orcid.org/0009-0002-3240-4053>

## Information about the author

**Sviatlana V. Khamutouskaya** – Ph. D. (Sociol.), Associate Professor, Head of the Department of Sociology of Public Administration. Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Belarus (1 Surganova Str., Bldg 2, Minsk 220072, Belarus). E-mail: khamutouskaya@yandex.ru. <https://orcid.org/0009-0002-3240-4053>