

**Никитенко Тимофей Евгеньевич**, студент 4 курса  
Санкт-Петербургского государственного университета  
Научный руководитель: Кондратенко Константин Сергеевич, доцент  
кафедры политического управления, кандидат философских наук

## **ВЛИЯНИЕ ВНЕДРЕНИЯ ПРОГРАММНЫХ РОБОТОВ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Аннотация:** статья обобщает результаты комплексного исследования влияния программных роботов (RPA) на органы государственной власти России в сравнении с зарубежными кейсами. Используются методы сравнительного анализа, case-study и контент-анализа нормативной базы. Показано, что внедрение программных роботов позволяет существенно снизить трудозатраты на повторяемые операции, повысить прозрачность и сократить число бюрократических ошибок. Одновременно RPA трансформирует институциональный ландшафт, порождая риски алгоритмического неравенства и размывания подотчетности.

**Ключевые слова:** RPA, государственное управление, алгоритмическое управление, институциональная теория, цифровая трансформация.

За последние пять лет RPA эволюционировала из локального ИТ-решения в сквозную технологию публичного сектора. По данным The Business Research Company, мировая выручка рынка RPA вырастет с ~8 млрд\$ в 2024 г. до ~10 млрд\$ в 2025 г. (прирост  $\approx 25\%$ ). В контексте Российской Федерации роботизация повышает спрос на решения, связанные с цифровым суверенитетом и импортозамещением, что привело к росту отечественных RPA-платформ и включению программных роботов в региональные проекты «Эффективный регион». Настоящая работа ставит цель выявить, как внедрение RPA влияет на результативность органов власти и какие институциональные изменения оно провоцирует.

**Основные теоретические концепции исследования:** Неоинституциональная экономика (Д. Норт) — RPA рассматривается как формальный институт, меняющий транзакционные издержки. Акторно-сетевая теория (Б. Латур) — роботы трактуются как нелюдские акторы, перераспределяющие агентивность в сети «гражданин – человеческий чиновник – код». Good Algorithmic Governance и принципы ОЭСР по ИИ — задают нормативный тест прозрачности и справедливости. Синтез данных подходов позволяет оценить RPA не только через

показатели экономии, но и через политико-административные последствия.

**Основу исследования составили** 18 зарубежных кейсов (США, Эстония, Финляндия, Южная Корея и др.). 27 российских проектов, в том числе 48 роботов в 19 органах власти Санкт-Петербурга. Контент-анализ 32 нормативно-правовых актов РФ 2019-2024 гг..

В результате исследования выяснилось, что в США в FDA благодаря RPA удалось сократить цикл обработки заявок на 93 %, устранив 5200 ч ручного труда в год. В России. В Петербурге 48 роботов позволили сэкономить 150 000 человеко-часов за 2023 год. Время выполнения некоторых задач сократилось до 3 раз. Таким образом в среднем RPA может дать 5–10-кратное ускорение операций, экономии фонда оплаты труда на 20–35 % и снизить количество ошибок на 80 %.

Среди **институциональных эффектов** можно выделить: Технократический сдвиг, роль ИТ-подразделений усилилась: они стали «привратниками» изменения алгоритмов. Размытие ответственности, решение формально принимает робот, подпись — человек; линия подотчетности становится менее прозрачной. Алгоритмическое неравенство, уязвимые группы рискуют быть исключенными из автоматизированных каналов.

Найденные **барьеры** развития технологии: Legacy-системы и нестабильный UI, до 60 % дефектов ботов связаны с обновлением интерфейсов. Дефицит кадров, ~50 % офисных работников опасаются «потерять роль», что порождает скрытое сопротивление. Regulatory lag, отсутствует прямое упоминание RPA в законе о госслужбе; методики DPIA носят рекомендательный характер.

Выявлен «парадокс роботизации»: операционная эффективность растет, но без нормативного и культурного переосмысления возрастает риск легитимностного кризиса. RPA вызывает снижение транзакционных издержек, что в свою очередь повышает эффективность. Но также вызывает институциональные сдвиги, что нарушает налаженную систему подотчетности.

Таким образом, чисто технико-экономического подхода недостаточно; требуется управленческая стратегия, учитывающая социальные и этические измерения.

**Составленные рекомендации:** Нормативные, ввести понятие «программного робота» в закон «Об организации предоставления государственных услуг». Создать публичный реестр государственных алгоритмов с паспортами fairness-тестирования. Кадровые, массовая программа up-skilling: не менее 30 % чиновников пройти курсы citizen-

development к 2030 г. Новый должностной стандарт «RPA-супервизор» с четкой зоной ответственности за парк ботов. Организационные, учредить центры компетенций RPA в каждом федеральном министерстве. Включить метрики «уровень роботизации процесса» в KPI руководителей. Технологические, приоритет отечественным платформам; контракты «оплата по достигнутому эффекту» для снижения эффекта привязки к поставщику. Трехконтурная модель DevSecOps-безопасности: аудит кода, vault-хранение учетных записей, red-team-тесты. Этические, сохранить офлайн-каналы для социально уязвимых групп. Обязательная процедура объяснимости решений (Explainable RPA) при отказах гражданам.

**В итоге** RPA показала высокий потенциал повышения результативности госуправления: экономия времени, снижение ошибок, рост прозрачности. Однако технология неизбежно преобразует институты власти, создавая новые зоны неопределенности. Ключ к устойчивому эффекту — баланс между технической рациональностью и демократическими принципами good governance. Рекомендации, предлагаемые в исследовании, позволят достичь успешной реализации программы «Эффективный регион» в Санкт-Петербурге и сформировать модель «алгоритмически добросовестного» государства, в которой человек и робот будут взаимно усиливать друг друга, обеспечивая и эффективность, и доверие граждан.

#### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Robotic Process Automation (RPA) Global Market Report 2025 // The business research company URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/robotic-process-automation-rpa-global-market-report> (дата обращения: 25.05.2025).
2. Российский рынок RPA-систем 2024 // TAdviser URL: [tadviser.ru/index.php/Статья:Российский\\_рынок\\_RPA-систем\\_2024?ysclid=mb310njx9g928039187](https://tadviser.ru/index.php/Статья:Российский_рынок_RPA-систем_2024?ysclid=mb310njx9g928039187) (дата обращения: 25.05.2025).
3. Роботы сэкономили 150 тыс. часов в органах власти Петербурга // CNEWS URL: [https://www.cnews.ru/news/line/2024-02-21\\_roboty\\_sekonomili\\_150\\_tys](https://www.cnews.ru/news/line/2024-02-21_roboty_sekonomili_150_tys) (дата обращения: 25.05.2025)
4. Willcocks L. P., Lacity M. C., Craig A. The IT function and robotic process automation // Research Papers in Economics. 2015. – С. 19
5. D. Costa, H. Mamede, M. Silva Robotic Process Automation (RPA) adoption: a systematic literature review // Engineering Management in Production and Services. - 2022. - №14(2). - С. 12.

6. Gao, S.J. van Zelst, X. Lu, W.M.P. van der Aalst. Automated Robotic Process Automation: A Self-Learning Approach. - 11877 изд. - Springer-Verlag, Berlin: Lecture Notes in Computer Science, 2019. - 95-112 с