



# Преимущества корпоративного управления для ИКТ в государственном секторе Южной Африки: уроки и рекомендации для развивающихся стран

А. Лачу<sup>1</sup>  
 Ш. Сингх<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Университет Южной Африки (Пretoria, Южная Африка)

## Аннотация

В государственном секторе все чаще осознается критическая важность структур корпоративного управления для эффективного управления информационно-коммуникационными технологиями. Однако для развивающихся стран остается актуальной задачей научное исследование того, как внедрение этих управленческих принципов приводит к конкретным, измеримым результатам в области ИКТ. В статье представлены практические выигрыши от применения корпоративного управления в области ИКТ в государственном секторе Южной Африки. Эти выводы сделаны на основе анализа качественных данных, полученных в ходе 55 детальных интервью с государственными служащими, ответственными за информационные технологии. Применение тематического анализа выявило четыре взаимосвязанные области, в которых были достигнуты существенные преимущества: улучшение нормативного соответствия, повышение прозрачности и подотчетности, оптимизация работы информационных систем и рост показателей завершения проектов. Признанные системы управления, включая COBIT и King IV, хотя и являются устоявшимися, демонстрируют свою эффективность прежде всего через содействие этичному управлению, систематическому стратегическому планированию и интеграции ИКТ-функций. В дополнение к имеющейся литературе данное исследование представляет собой анализ внедрения управления в сложных административных экосистемах, основанный на эмпирических данных и информации, полученной от специалистов-практиков. Для государственных организаций, стремящихся к цифровой трансформации через эффективное управление, особенно в условиях дефицита ресурсов, присущего развивающимся экономикам, результаты данного исследования имеют существенное практическое значение.

**Ключевые слова:** структуры управления, цифровая трансформация, БРИКС

## Для цитирования:

Лачу А., Сингх Ш. (2025). Преимущества корпоративного управления для ИКТ в государственном секторе Южной Африки: уроки и рекомендации для развивающихся стран. *Стратегические решения и риск менеджмент*, 16(3): 228–239. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-3-228-239.

# Reaping the benefits: How corporate governance enhances ICT governance in the South African public sector – Insights for developing nations

A. Latchu<sup>1</sup>  
 S. Singh<sup>1</sup>

<sup>1</sup> University of South Africa (UNISA) (Pretoria, South Africa)

## Abstract

Corporate governance structures are progressively acknowledged as fundamental facilitators of ICT governance within the public sector. However, within the context of developing nations, the operationalisation of governance principles into tangible ICT outcomes frequently remains an area warranting further scholarly inquiry. This article examines the practical advantages afforded by corporate governance mechanisms as applied within South African governmental ICT settings, drawing upon qualitative data derived from 55 comprehensive interviews conducted with Government Information Technology Officers (GITO). Through the application of thematic analysis, four interconnected domains of benefit were identified: heightened regulatory adherence, enhanced transparency and accountability, optimised information system efficiency, and improved project accomplishment rates. Whilst established governance frameworks, such as COBIT and King IV, are demonstrably institutionalised, their efficacy is primarily evinced through their capacity to foster ethical stewardship, facilitate systematic strategic planning, and ensure coherence across diverse ICT functions. This investigation contributes to the extant literature by furnishing an empirically substantiated, practitioner-informed exposition of governance enactment within intricate administrative ecosystems. The resultant findings possess considerable practical utility for public sector organisations endeavouring to harness governance as a catalyst for digital transformation, particularly within the resource-constrained environments characteristic of many developing economies.

**Keywords:** governance frameworks, digital transformation, BRICS

## For citation:

Latchu A., Singh S. (2025). Reaping the benefits: How corporate governance enhances ICT governance in the South African public sector – Insights for developing nations. *Strategic Decisions and Risk Management*, 16(3): 228–239. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-3-228-239. (In Russ.)

# 南非公共部门信息通信技术 (ICT) 领域公司治理的优势： 对发展中国家的经验与建议

A. Latchu<sup>1</sup>  
S. Singh<sup>1</sup><sup>1</sup> 南非大学 (比勒陀利亚, 南非)

## 简介

在公共部门，人们日益认识到公司治理结构对于有效管理信息通信技术具有关键重要性。然而，对于发展中国家而言，如何通过实施这些管理原则在信息通信技术领域带来具体可衡量的成果，仍是一个亟待通过科学研究所探讨的课题。本文基于对南非公共部门55名负责信息技术的政府官员进行的深度访谈所获得的定性数据分析，揭示了应用公司治理原则于信息通信技术领域所带来的实际效益。通过主题分析研究发现，在四个相互关联的领域取得了显著优势：提升规范合规性、增强透明度与问责制、优化信息系统运作，以及提高项目完成率。公认的治理框架（包括COBIT和King IV）虽已成熟，但其有效性主要体现在促进道德治理、系统性战略规划及ICT职能整合方面。本研究基于复杂行政生态系统中获取的实证数据与从业者信息，对治理实施进行了分析。对于资源禀赋有限的发展中国家而言，致力于通过有效治理实现数字化转型的政府机构，本研究结果具有重要的实践价值。

**关键词:** 治理结构, 数字化转型, 金砖国家

## 引用:

Latchu A., Singh S. (2025). 南非公共部门信息通信技术 (ICT) 领域公司治理的优势：对发展中国家的经验与建议。战略决策与风险管理, 16(3): 228–239. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-3-228-239.

## Введение

Сегодня государственные организации во многом зависят от надежных информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), без которых невозможна цифровая трансформация. Эти системы обеспечивают эффективное предоставление услуг при сохранении принципов прозрачности и подотчетности [Curtis, 2019]. Однако государственные учреждения в развивающихся странах сталкиваются с серьезными трудностями при управлении ИКТ-системами. Это выражается в неудачной реализации проектов, снижении уровня информационной безопасности, в неэффективности закупочных процедур и предоставления услуг. [Pangaribuan, 2019]. Поэтому корпоративное управление становится важным направлением исследований в области государственного администрирования и информационных систем, поскольку оно играет решающую роль в повышении эффективности информационных систем и снижении связанных с ними рисков [Latchu, 2022].

Традиционно корпоративное управление определяется как система принципов, процедур и процессов, с помощью которых осуществляется руководство и контроль в коммерческих организациях. Сегодня этот подход активно внедряется в государственном секторе, способствуя укреплению этичного лидерства, обеспечению финансового контроля, соблюдению нормативных требований и согласованию ИКТ-стратегии с общими целями учреждения [Ferguson, 2019; Erasmus, Marnewick, 2020]. В системе государственного управления ИКТ в ЮАР ключевую роль играют такие механизмы, как комитеты по аудиту и рискам, стратегические координационные группы, стандартизованные методики управления проектами и строгий регуляторный контроль. Их деятельность регулируется такими нормативными документами, как Закон о государственном финансовом управлении (Public Finance Management Act, PFMA), рамочные модели корпоративного управления King IV и COBIT, а также международный стандарт ISO 38500 [Walt et al., 2014; Ajam, Fourie, 2016; Mathase et al., 2019; Khumalo, Mazenda, 2021].

Несмотря на активное внедрение корпоративных принципов в государственное управление ИКТ, их реальные преимущества недостаточно подкреплены эмпирическими данными. В наименьшей степени изучено мнение специалистов, непосредственно реализующих ИКТ-проекты. Современные исследования в основном сосредоточены на теоретических аспектах, упуская из виду практическое влияние управленических структур на повседневную работу, ключевые решения и итоговую успешность реализаций проектов [Azmi et al., 2018; Khumalo, Mazenda, 2021].

Настоящее исследование призвано восполнить этот пробел. На основе 55 глубинных интервью с руководителями государственных ИКТ-подразделений ЮАР были выявлены и проанализированы четыре ключевых преимущества эффективного корпоративного управления: (1) нормативное соответствие; (2) повышение прозрачности и подотчетности; (3) оптимизация работы информационных систем; (4) успешность реализации проектов. Практический опыт руководителей подразделений, использованный в исследовании, позволяет ему внести вклад как в теорию, так и в практику вопроса. В теоретическом плане исследование расширяет существующие концепции, показывая, что корпоративное управление способно выйти за рамки формального соблюдения правил и способствовать укреплению институциональной согласованности, этичного руководства и дисциплины в операционной деятельности.

## 1. Обзор литературы

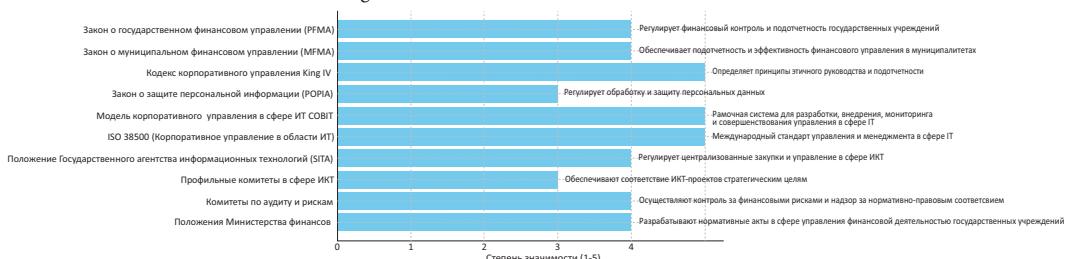
### 1.1. Инструменты корпоративного управления в сфере ИКТ, используемые руководителями ИКТ-подразделений

Участники интервью отметили, что корпоративное управление в сфере ИКТ опирается на различные инструменты и рамочные модели, которые обеспечивают соблюдение требований, способствуют повышению эффективности и поддерживают подотчетность [Ako-Nai, 2021]. Они выделили ряд инструментов корпоративного управления, используемых руководителями государственных ИКТ-подразделений в ЮАР; их перечень представлен на рис. 1.

Инструменты корпоративного управления, рассматриваемые в данном исследовании, играют ключевую роль в улучшении нормативного соответствия и обеспечении прозрачности и эффективности управления ИКТ в государственном секторе. К ним относятся законодательные акты PFMA и MFMA, регулирующие финансовую деятельность, а также признанные инструменты корпоративного управления, включая COBIT и King IV, которые задают структурированные принципы управления. Ответственность за управление ИКТ и его оперативное согласование обеспечивается за счет внутренних механизмов, прежде всего через комитеты по аудиту и рискам, а также профильные координационные и стратегические комитеты по ИКТ. Распределение и частота упоминаний перечисленных инструментов участниками исследования показали, что государственные учреждения ЮАР в значительной степени зависят от законов, нормативных актов, систем комплаенс-контроля, передового опыта и внутренних механизмов управления при формировании эффективной системы управления ИКТ (рис. 2).

Рис. 1. Инструменты управления и соответствующие тематические блоки

Fig. 1. Governance tools and associated themes

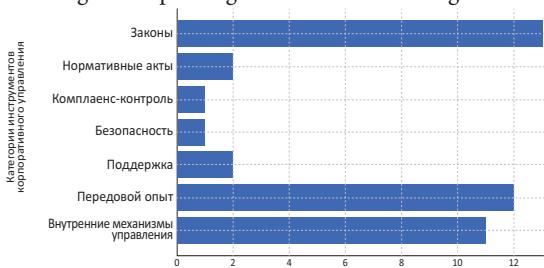


Источник: анализ данных интервью, проведенных авторами в 2025.

Механизмы корпоративного управления в целом можно разделить на две группы: внешние рамочные документы (законы и нормативные акты) и внутренние структуры (комитеты, регламенты, элементы передового опыта). Внешние инструменты, такие как Закон о государственном финансовом управлении (PFMA) и Закон о муниципальном финансовом управлении (MFMA), в первую очередь призваны осуществлять финансового контроля. Внутренние механизмы, например профильные комитеты по ИКТ, дополняют внешние инструменты и играют ключевую роль в поддержании согласованности ИКТ-деятельности с управленческими решениями.

Многочисленные исследования по данной теме показывают, что структурированная система управления в сфере ИКТ повышает уровень информационной безопасности, обеспечивает целостность данных и повышает общую эффективность. Использование рамочных моделей управления, основанных на принципах King IV и директивах Министерства государственной службы и управления (DPSA), способствует укреплению общественного доверия и соблюдению проводимой политики за счет акцента на прозрачности и подотчетности. Отдельный не менее важный блок составляют механизмы управления рисками: комплаенс-аудит и специальные структуры управления ИКТ-проектами. Эти инструменты необходимы для снижения уязвимости систем и неукоснительного соблюдения нормативно-правовых актов [Schillemans, Bovens, 2019]. Кроме того, в [Folorunso et al., 2024] доказывается, что применение таких инструментов, как COBIT и ISO 27001, ведет к заметному росту операционной эффективности и укреплению информационной безопасности.

В совокупности перечисленные инструменты управления образуют операционную основу управления ИКТ в государственном секторе ЮАР. Их реальная ценность проявляется только после внедрения – только в этом случае они влияют и на управленческую практику, и на конечные результаты. В следующем разделе рассматриваются преимущества корректного внедрения этих механизмов в различных государственных учреждениях с точки зрения руководителей государственных ИКТ-подразделений.

Рис. 2. Категории инструментов корпоративного управления  
 Fig. 2. Corporate governance and its categories

Источник: анализ данных интервью, проведенных авторами в 2025 г.

## 1.2. Преимущества инструментов корпоративного управления в сфере ИКТ

В этом разделе рассматриваются конкретные преимущества, которые дают перечисленные инструменты при их применении в сфере ИКТ и в процессе институционального принятия решений. Корпоративное управление продолжает играть ключевую роль в повышении эффективности управления ИКТ в организациях государственного сектора [Bogus, Baiesu, 2022]. Государственные структуры активно внедряют рамочные модели управления, изначально разработанные для корпоративной среды, стремясь модернизировать управление, повысить подотчетность и улучшить качество предоставляемых услуг [Latchu, 2022]. В разделе обобщены теоретические и эмпирические исследования, посвященные четырем основным преимуществам корпоративного управления: улучшения нормативного соответствия, прозрачности и подотчетности, оптимизации работы информационных систем (ИС) и успешности реализации проектов.

### Корпоративное управление и комплаенс в государственном секторе

Термин «компаенс» используется для обозначения степени соблюдения учреждениями законодательства, нормативных актов и внутренних политик. Правовая база, определяющая процесс принятия решений в сфере ИКТ государственного сектора, основана на положениях корпоративного законодательства, включающего Закон о государственном финансовом управлении (PFMA), Закон о муниципальном финансовом управлении (MFMA) и Закон о защите персональной информации (POPIA) [Walt et al., 2014; Ajam, Fourie, 2016; Mathase et al., 2019; Khumalo, Mazenda, 2021]. Нормативные инструменты реализуются преимущественно через аудит и управление рисками, охватывающие как финансовые, так и операционные аспекты. По мнению авторов исследования [Erasmus, Marnewick, 2020], формализованные структуры управления позволяют снижать ИКТ-риски за счет более тщательного финансового контроля и соблюдения стандартных процедур. В работе [Smith, Marx, 2022] также отмечается, что рамочные модели управления направляют этическое поведение.

Рис. 3. Основные преимущества корпоративного управления в сфере ИКТ  
 Fig. 3. Key benefits of corporate governance for ICT governance

Источник: анализ данных интервью, проведенных авторами в 2025 г.

ние, сокращают количество нарушений, выявляемых при аудите, и способствуют формированию культуры соблюдения норм.

Однако комплаенс не ограничивается простым выполнением регуляторных требований. Он включает также внутренние системы контроля и механизмы защиты, обеспечивающие последовательное, дисциплинированное принятие решений. В работе [Lankton et al., 2020] подчеркивается, что наличие эффективных механизмов аудита укрепляет доверие к организации, даже в тех ситуациях, когда внутренняя экспертиза в области ИКТ ограничена. Эти наблюдения подтверждают, что ориентированный на принципы корпоративного управления комплаенс играет важную роль в обеспечении правовой подотчетности и институциональной устойчивости.

#### *Корпоративное управление, прозрачность и подотчетность*

Прозрачность и подотчетность – ключевые принципы государственного управления, которые одновременно лежат и в основе корпоративного управления. В сфере ИКТ эти принципы реализуются через управленческие структуры, обеспечивающие контроль, поддерживающие этичное принятие решений и согласование ИКТ-инициатив с общими целями организации. В работе [Schillemans, Bovens, 2019] подчеркивается, что советы по управлению и комитеты по рискам повышают надежность процесса принятия решений. Отмечается также, что структуры с внешним председательством способствуют объективности и предотвращают внутреннюю предвзятость [Bhuixyan et al., 2020]. Стратегическое внедрение рамочных моделей управления формирует подотчетность за счет стандартизованных процедур, которые четко распределяют ответственность. По данным исследований [Khumalo, Mazenda, 2021; Santos Castellanos, 2021], этичное управление ИКТ укрепляет общественное доверие и обеспечивает согласованность между целями подразделений и стратегией в области ИКТ. Система управления выполняет надзорные функции, предоставляя инструменты для совместного планирования и оценки эффективности, что имеет решающее значение для прозрачного и результативного использования ИКТ-ресурсов в государственных структурах.

#### *Повышение эффективности информационных систем с помощью корпоративного управления*

Эффективное предоставление ИКТ-услуг с использованием информационных систем должно быть надежным, безопасными и учитывать реальные потребности пользователей. Использование таких рамочных моделей и стандартов корпоративного управления, как COBIT, ISO 38500 и King IV, повышает эффективность ИС, поскольку они предоставляют организациям структурированные рекомендации. Они помогают стандартизировать процессы, управлять ИТ-рискаами и, что особенно важно, обеспечивать интеграцию и масштабируемость систем в государственном секторе. В исследовании [Folorunso et al., 2024] показано, что стандарты безопасности, основанные на ISO, повышают устойчивость государственных учреждений к киберугрозам. В работе [Huugh et al., 2022] установлено, что требования комплаенса

Рис. 4. От механизмов корпоративного управления –  
к управлению в сфере ИКТ



Источник: анализ данных интервью, проведенных авторами в 2025 г.

в рамках применения модели COBIT способствуют улучшению качества предоставления ИТ-услуг за счет четкого распределения управленческих ролей и ответственности. Согласно [Ferguson, 2019], принципы King IV рассматриваются как фактор усиления операционной устойчивости, поскольку планирование непрерывности интегрируется в текущие ИКТ-процессы. Кроме того, корпоративное управление способствует межведомственной координации, что особенно важно для реализации цифровых проектов в государственном секторе. В исследовании [Halik et al., 2020] отмечено, что административная эффективность возрастает, когда управление ИКТ осуществляется на основе четких протоколов и распределения ответственности. Эти данные подтверждают гипотезу о том, что корпоративное управление повышает институциональную эффективность, интегрируя ориентированные на результат управленческие структуры во все аспекты деятельности в сфере ИКТ.

#### *Управление и успешность реализации проектов*

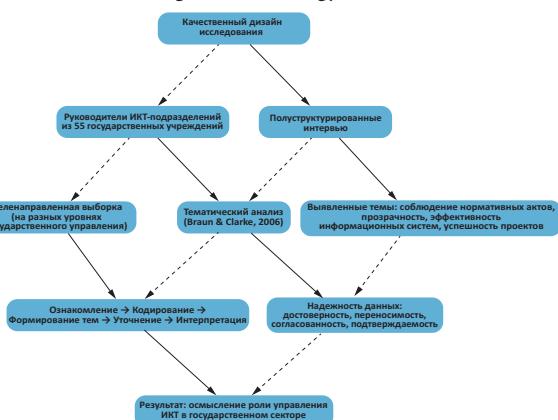
Управление проектами подразумевает применение принципов корпоративного управления на всех этапах жизненного цикла проекта – от начального планирования до реализации и итоговой оценки. Проекты в сфере ИКТ государственного сектора реализуются в условиях повышенных рисков. Основными их источниками являются сложные процедуры закупок, разобщенность участников и политическое вмешательство. В таких ситуациях структуры корпоративного управления приобретают особую значимость, поскольку они способны минимизировать риски с помощью стандартизованных подходов, четких показателей результативности и строгого финансового контроля. В работе [Ako-Nai, 2021] отмечено, что управление играет ключевую роль в успешном завершении проектов, поскольку оно обеспечивает структурированный подход к взаимодействию участников и согласованию методик. По данным [Fetter et al., 2020], проекты, основанные на прочных управленческих принципах, сталкиваются с менее серьезными бюджетными проблемами и чаще завершаются в установленные сроки. Исследование [Gamlath et al., 2024] показывает, что проектное управление способствует развитию межфункционального взаимодействия и устойчивости за счет акцента на интегрированные системы обучения и эффективные механизмы подотчетности. Эти выводы особенно актуальны для Южно-Африканской Республики, активно реализующей масштабные цифровые инициативы, такие как внедрение ERP-систем, создание платформ онлайн-регистрации и проекты по переходу на облачные решения. Внедрение принципов корпоративного управления на всех этапах жизненного цикла проектов позволяет государственным учреждениям существенно повысить качество их реализации и обеспечить долгосрочную результативность.

Ключевые положения, сформированные на основе обзора литературы, обобщены в виде схемы на рис. 4. Механизмы корпоративного управления формируются под воздействием как внешних, так и внутренних факторов и определяют результаты управления ИКТ в государственном секторе

## 2. Методология

Для изучения преимуществ корпоративного управления в сфере ИКТ в организациях государственного сектора Южной Африки было проведено качественное экспериментальное исследование. Такой подход позволил авторам глубже понять, как руководители в области ИКТ, работающие в сложных институциональных условиях, воспринимают и интерпретируют механизмы корпоративного управления.

Рис. 5. Этапы исследования  
 Fig. 5. Methodology flow



Источник: анализ данных интервью, проведенных авторами в 2025 г.

## 2.1. Контекст и участники исследования

В фокусе исследования находились руководители по информационным технологиям государственных органов, занимающие высшие должности в сфере ИКТ в национальных, региональных и муниципальных органах власти, государственных компаниях и органах публичного управления ЮАР. Благодаря участию в разработке ИКТ-стратегий, реализации политики, управлении рисками и проектах цифровой трансформации эти должностные лица обладают особыми возможностями оценивать практическую значимость корпоративного управления в государственных ИКТ-средах. В рамках исследования было проведено 55 глубинных полуструктурированных интервью с высшими должностными лицами, отвечающими за управление информационными технологиями в различных государственных организациях. Участники отбирались методом целенаправленной выборки с опорой на профессиональные сети. Такой подход к формированию выборки обеспечил разнообразие уровней государственного управления, функциональных сфер и географических регионов, а также позволил охватить широкий спектрправленческого опыта, включив в исследование как учреждения с обширными ресурсами, так и организации с ограниченными возможностями.

## 2.2. Сбор данных

Сбор данных проводился в течение шести месяцев с использованием полуструктурированных интервью (рис. 6). Вопросы интервью были направлены на получение информации об опыте участников в использовании инструментов корпоративного управления (например, PFMA, King IV, COBIT), организации работы управленческих структур (таких как аудиторские и профильные комитеты) и их оценке результатов управления ИКТ в контексте соблюдение нормативно-правовых актов, прозрачность, эффективность информационных систем и успешность проектов.

## 2.3. Анализ данных

Обработка данных проводилась по методу, описанному в работе [Braun, Clarke, 2006]. Этот подход позволил получить детализированные результаты при анализе обширного качественного массива данных. Анализ данных осуществлялся в соответствии со следующими этапами:

- ознакомление с материалом: изучение расшифровок интервью для выявления повторяющихся смысловых паттернов;
- кодирование: выделение начальных кодов на основе повторяющихся упоминаний управленческих структур и связанных с ними результатов;
- формирование тем: систематизация кодов в более общие смысловые категории, отражающие как существующие теоретические положения, так и эмпирические закономерности, выявленные в данных;
- уточнение тем: проверка внутренней согласованности и эмпирической обоснованности выделенных тем;
- интерпретация: соотнесение окончательных тем с целями исследования и теорией корпоративного управления.

В результате анализа были выделены четыре основные темы: (1) соблюдение нормативно-правовых актов; (2) прозрачность и подотчетность; (3) эффективность информационных систем; (4) успешность реализации проектов (рис. 7). Достоверность исследования и надежность полученных выводов подтверждались прямыми цитатами участников, сопоставленными с положениями соответствующей научной литературы.

## 2.4. Надежность и строгость исследования

Для обеспечения надежности и достоверности полученных результатов исследование основывалось на принципах:

- достоверности, которая обеспечивалась благодаря тесному взаимодействию исследователей с участниками и глубокому анализу соответствующих политических документов и существующих рамочных моделей управления;
- переносимости результатов, достигавшейся за счет детального описания специфического контекста государственного сектора, в котором проводилось исследование;
- согласованности и подтверждаемости, которые обеспечивались посредством сквозной аудиторской проверки и регулярных экспертных обсуждений, что позволило свести к минимуму влияние личных позиций исследователей.

Применение строгой методологии позволило провести всесторонний анализ преимуществ корпоративного управления в сфере ИКТ с точки зрения специалистов, непосредственно реализующих соответствующие практики.

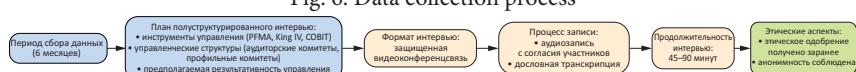
При подготовке статьи для повышения грамматической точности и ясности изложения авторы использовали инструмент редактирования текста QuillBot. В процессе редактирования аналитическая часть, интерпретация данных и результаты исследования оставались неизменными.

## 3. Результаты и их обсуждение

В результате тематического анализа 55 интервью, проведенных с должностными лицами, ответственными за управление ИКТ в государственных учреждениях, были выявлены четыре взаимосвязанных направления, отражающих преимущества корпоративного управления в сфере ИКТ в государственном секторе: (1) соблюдение нормативно-правовых актов и регуляторных требований; (2) прозрачность и подотчетность; (3)

Рис. 6. Процедура сбора данных

Fig. 6. Data collection process



Источник: анализ данных интервью, проведенных авторами в 2025 г.

Рис. 7. Процедура анализа данных  
Fig. 7. Data analysis process



**Источник:** анализ данных интервью, проведенных авторами в 2025 г. эффективность информационных систем; (4) успешность реализации проектов. Эти направления позволяют более глубоко оценить влияние практического применения рамочных моделей управления как на институциональную эффективность, так и на общие результаты в сфере ИКТ.

### 3.1. Соблюдение нормативно-правовых актов и регуляторных требований

Представители государственных ИТ-департаментов отметили, что корпоративное управление является важнейшим фактором успеха их деятельности: оно обеспечивает соблюдение законодательства, институциональную подотчетность и операционную дисциплину. Особое внимание участники уделяли механизмам управления, опирающимся на ключевые законодательные акты – Закон о государственном финансовом управлении (PFMA) и Закон о муниципальном финансовом управлении (MFMA). С помощью этих механизмов обеспечивается соблюдение законов и регламентов в таких областях, как процедуры закупок, защита данных, проведение аудита и соблюдение правовых требований [Bakare, Ajani, 2023; Suresh et al., 2024]. Участники подчеркивали важность правильно выстроенных механизмов управления, позволяющих систематически выявлять риски и предпринимать меры для их минимизации. Превентивный подход позволяет своевременно выявлять и устранять уязвимости в условиях постоянно усложняющейся нормативно-правовой среды. [Jonathan et al., 2019; Human, 2023].

Как отметил один из участников исследования, «грамотное управление ИКТ способствует ответственному использованию доверенных ресурсов, помогает выявлять риски и обеспечивает соблюдение законодательства и нормативных актов Южной Африки». Другой участник подчеркнул: «Эти принципы регламентируют порядок работы, что позволяет сократить число замечаний по итогам аудита. Они формируют нормы корпоративного поведения, регламентируют использование информационных систем в организации и способствуют снижению рисков в сфере информационной безопасности».

Аудиторские комитеты занимают центральное место в системе контроля за соблюдением нормативных требований в государственном секторе. Несмотря на ограниченный уровень ИКТ-экспертизы, такие комитеты считаются ключевым элементом независимого надзора, обеспечивающим прозрачность, подотчетность и укрепление принципов корпоративного управления.

Один из участников добавил: «Необходимо контролировать соответствие проекта определенным процедурам. Это обеспечивает соблюдение требований к реализации проекта и минимизирует его риски. Ответственность за это лежит на всех заинтересованных сторонах. Например, она может быть закреплена в уставе, определяющем функции и сферы ответственности сторон».

Эти наблюдения согласуются с выводами, сделанными в работе [Lankton et al., 2020], в которой аудиторские комитеты описаны как «опорный элемент системы комплаенса», необходимый для эффективного корпоративного управления. Кроме того, они подтверждают тезис [Couchoux, 2023] о том, что развитая система аудита улучшает финансовое управление,

укрепляет доверие к институтам и снижает вероятность сбоев в управлении. Помимо соблюдения нормативов, участники неоднократно подчеркивали, что надежные механизмы управления способствуют повышению эффективности работы учреждений, стратегическому согласованию действий и укреплению институциональной устойчивости. По данным исследования [Suresh et al., 2024], отложенныеправленческие механизмы снижают ИТ-риски за счет стандартизованных протоколов и систем отчетности, а согласно [Hartatik et al., 2021], они способствуют формированию организационной культуры, в которой поощряются постоянное совершенствование и ответственное внедрение инноваций.

В ходе бесед участники последовательно подчеркивали важную роль корпоративного управления. Они отмечали, что его механизмы задают нормы профессионального поведения, обеспечивая устойчивость предоставления услуг и повышение информационной безопасности, а также поддерживают этическое руководство, основанное на прозрачности и подотчетности. Полученные результаты подтверждают выводы других исследователей о том, что механизмы корпоративного управления способствуют соблюдению нормативных требований [Erasmus, Marnewick, 2020] и играют ключевую роль во внедрении этических механизмов контроля непосредственно в ИТ-системы [Smith, Marx, 2022].

В целом полученные данные убедительно доказывают, что корпоративное управление выполняет гораздо более широкую функцию, чем просто инструмент обеспечения комплаенса. Оно выступает стратегическим механизмом управления рисками, укрепления общественного доверия и поддержания устойчивого развития сферы ИКТ государственного сектора Южной Африки. Ключевая роль механизмов управления приобретает особое значение в укреплении авторитета государственных учреждений и доверия к ним со стороны общества в условиях повышенного внимания к вопросам прозрачности, кибербезопасности и качества предоставления государственных услуг.

### 3.2. Прозрачность и подотчетность

Практика внедрения управления ИКТ в государственных ведомствах последовательно доказывает, что оно способно повысить прозрачность и подотчетность их деятельности. Участники подчеркивали, что отложенные механизмы управления выполняют сразу несколько важных функций: укрепляют основы этического контроля, четко закрепляют функционал и сферы ответственности, формируют эффективные механизмы отчетности. При этом механизм управления как таковой позволяет принимать решения открыто и беспристрастно, в строгом соответствии с внутренними регламентами учреждения.

Один из респондентов отметил: «Будучи органом федеральной власти, мы следуем принципам Batho Pele. Один из важнейших принципов – это прозрачность».

Другой участник пояснил: «Рамочная модель управления King IV продвигает такие принципы, как подотчетность, прозрачность и этическое лидерство, которые имеют ключевое значение для эффективного управления, включая управление ИКТ. В нем также подчеркивается важность управления рисками как неотъемлемой части корпоративного управления в ИТ-отделах: выявление, оценка и снижение рисков, связанных с ИТ-системами, безопасностью данных и технологическими изменениями. Следование рекомендациям модели King IV помогает ИТ-подразделению выстраивать надежные про-

цессы управления рисками и обеспечивать их согласованность со стратегическими целями организации».

В работе [Ernstberger et al., 2024] подчеркивается важная роль, которую играют комитеты с внешним председательством, такие как комитеты по аудиту и рискам. Подобные структуры укрепляют легитимность управленческих решений, снижают внутреннюю предвзятость и способствуют росту общественного доверия. Участники исследования также отмечали, что внешний контроль повышает беспристрастность и уменьшает риск конфликта интересов. Их мнение подкреплено выводами исследований, согласно которым внешние механизмы управления усиливают подотчетность и сдерживают неэтичное поведение [Schillemans, Bovens, 2019; Bhuiyan et al., 2020], а также улучшают финансовую дисциплину и прозрачность процесса принятия решений [Couchoux, 2023]. Также во внешних механизмах управления респонденты видели стратегические преимущества, поскольку такие механизмы позволяют выстраивать ИКТ-инициативы таким образом, чтобы они на-прямую поддерживали цели ведомства и более широкие задачи государственной службы.

Как отметил один из участников: «Высшее руководство должно нести ответственность за работу комитета и реализацию его решений. Комитеты с внешним председательством очень помогают поддерживать чистоту управления».

Этот вывод согласуется с результатами исследований [Chau et al., 2020; Khumalo, Mazenda, 2021], в которых стратегическая согласованность рассматривается как ключевая характеристика эффективного управления в сфере ИКТ. Механизмы управления позволяют четко распределять роли и зоны ответственности в сфере ИКТ, что, в свою очередь, повышает единообразие функционала и общую согласованность деятельности [Santos Castellanos, 2021].

Участники рассматривали управление не только как средство повышения прозрачности и согласованности, но и как важный проактивный инструмент управления рисками. Последовательное применение единых правил ко всем решениям в сфере ИКТ снижает уязвимость к киберугрозам, упрощает закупочные процедуры и уменьшает вероятность проблем, связанных с бюджетом. В работе [Viana, 2025] наглядно показано, что этичное управление в сфере ИКТ укрепляет доверие со стороны всех заинтересованных сторон и повышает устойчивость организаций.

Один из респондентов пояснил, что благодаря последовательному использованию «эффективных механизмов корпоративного управления и соблюдения требований в области ИКТ, университет разработал системы управления ИКТ-рисками, аудита и комплаенса, которые обеспечивают целостность ИКТ-процессов и снижают риск управленческих ошибок и репутационных потерь».

Полученные результаты показывают, что управление в сфере ИКТ выступает не просто инструментом администрирования, а движущей силой институциональных изменений. В стратегической перспективе оно задает рамки этичного лидерства, обеспечивает единообразие рабочих процессов и укрепляет доверие к государственным структурам. По мере того как механизмы управления ИКТ встраиваются в ключевые процессы учреждений, повышается качество государственных услуг и улучшается обоснованность управленческих решений. Существенное значение имеет и то, что ИКТ-проекты иложения в эту сферу начинают приносить устойчивые, долгосроч-

ные результаты в виде цифровой трансформации. В условиях ужесточения нормативных требований, роста общественного контроля и необходимости более ответственного отношения к ресурсам корпоративное управление становится одним из ключевых условий надежного и эффективного функционирования ИКТ-систем государственного сектора.

### 3.3. Эффективность информационных систем

Участники исследования в целом отмечали, что механизмы корпоративного управления способствуют повышению эффективности, надежности и устойчивости информационных систем государственного сектора. Должностные лица, отвечающие за управление в сфере ИКТ, подчеркивали, что четко структурированные механизмы управления обеспечивает стандартизированность, воспроизводимость и стратегическую согласованность ИТ-процессов. Применение таких международно признанных инструментов корпоративного управления, как King IV, COBIT, ISO 38500 и ISO 27001, рассматривалось как ключевой фактор интеграции передовых практик во все аспекты деятельности, начиная от предоставления ИТ-услуг и обеспечения кибербезопасности до управления рисками и оптимизации использования ресурсов [Ranzatti et al., 2019; Valencia, 2023].

Один из участников отметил: «В ведомстве действуют несколько моделей управления, включая CGICTPF, King IV и политики комплаенса, что обеспечивает эффективный контроль в сфере ИКТ». Другой интервьюируемый добавил: «Корпоративное управления поощряет использование в организациях ИТ-процессов таких эффективных инструментов и рамочных моделей, как King IV, COBIT и стандарты ISO».

Респонденты подчеркивали, что механизмы управления используются не только для контроля, но и для упорядочения работы, мониторинга результатов и соблюдения нормативных требований. Такой подход обеспечивает ИКТ-подразделениям более точное и ответственное выполнение задач. Масштабные цифровые инициативы, такие как реализация программы социальных пособий в период пандемии COVID-19, приводились в качестве примеров успешных проектов, реализованных на основе четких управленческих принципов.

Как отметил один из чиновников: «Проекты цифровой трансформации, включая внедрение программы социальных пособий, стали возможны только благодаря совместной работе подразделений и партнеров, основанной на принципах эффективного управления».

В работе [Ndzende, 2024] показано, что рамочные модели управления являются необходимым условием для принятия эффективных решений, поскольку обеспечивают четкое распределение функций и сфер ответственности, а также прозрачные процедуры утверждения решений. Эти выводы согласуются с результатами исследования [Halik et al., 2020], в котором управляемый подход к администрированию связывается с повышением качества государственных услуг. По мнению участников исследования, помимо повышения общей эффективности деятельности, корпоративное управление играет важную роль в укреплении безопасности систем и развитии цифровой устойчивости. Внедрение принципов информационной безопасности в управленческие структуры рассматривалось как необходимое условие снижения рисков, уменьшения уязвимостей и формирования культуры ответственного отношения к информационной безопасности [Azmi et al., 2018]. Грамотно выстроенные системы управления ИКТ, как правило, включают

многоуровневый контроль доступа, непрерывный мониторинг и продуманный план реагирования на инциденты.

По данным исследования [Folorunso et al., 2024], ориентированное на безопасность управление повышает готовность организаций к потенциальным угрозам. В работе [Ferguson, 2019] отмечается, что соблюдение принципов рамочной модели корпоративного управления King IV играют важную роль в обеспечении операционной устойчивости. Должностные лица, участвовавшие в исследовании, неоднократно подчеркивали, что корпоративное управление является ключевым фактором в эффективном управлении ИТ-ресурсами. Они отмечали, что четко определенные политики и процедуры позволяют оптимизировать процессы закупок, улучшать взаимодействие с поставщиками, снижать техническую задолженность и эффективно планировать жизненный цикл ИТ-активов. Такой подход предотвращает дублирование, обеспечивает рациональное использование технологий и согласованность ИКТ-инвестиций с долгосрочными целями организации, а также повышает надежность ИТ-сервисов и сокращает время простоев.

В целом результаты исследования убедительно доказывают, что рамочные модели корпоративного управления выходят далеко за пределы регуляторных инструментов. Они выступают фундаментальным механизмом повышения эффективности информационных систем и формирования стратегической ценности в государственном секторе. Благодаря стандартизации, беспрепятственному взаимодействию подразделений, надежным практикам обеспечения безопасности и согласованию ИТ-деятельности с ключевыми задачами организации корпоративное управление помогает государственным учреждениям успешно преодолевать сложные вызовы, предоставлять значимые цифровые услуги и поддерживать долгосрочную институциональную устойчивость.

### 3.4. Вклад корпоративного управления в успешную реализацию проектов

Результаты анализа данных, полученных по четвертому направлению исследования, показали, что корпоративное управление является ключевым фактором успешной реализации ИКТ-проектов в государственных организациях. Участники подчеркивали, что механизмы корпоративного управления обеспечивают порядок, дисциплину и подотчетность на всех этапах жизненного цикла проекта – от планирования и исполнения до мониторинга и оценки. Четко выстроенная и формализованная система управления приобретает особое значение в условиях повышенных рисков и ограниченных ресурсов, когда эффективность, прозрачность и устойчивость результатов напрямую зависят от качества организации проектных процессов.

По словам одного из чиновников, «реализация проектов следует формальными процедурами – подписываются уставы, четко определяются зоны ответственности, количество замечаний по аудиту минимизируется». Другой участник исследования отметил: «Следует строго придерживаться утвержденной программы проекта. Это способствует соблюдению установленных требований при реализации проекта, снижению рисков и закреплению сфер ответственности всех участников. Например, функции и ответственность участников проекта могут быть прописаны в отдельном документе».

Эти наблюдения подтверждаются результатами других исследований. Корпоративное управление играет ключевую роль в обеспечении системного подхода к проектам, четкой

постановке показателей эффективности и соблюдении контрольных этапов, что существенно снижает риск их неудачной реализации [Bakare et al., 2024]. Оно также усиливает финансовый контроль, помогает избежать разрастания объема работ и перерасхода бюджета, а также обеспечивает согласованность проектных целей со стратегическими приоритетами организации [Erasmus, Marnewick, 2020; Ferrer et al., 2020]. Кроме того, по данным [Poniatowicz et al., 2020], корпоративное управление повышает согласованность действий различных подразделений, а, как отмечают [Lankton et al., 2020], эффективный надзор предотвращает ненецелевое расходование средств и укрепляет общественное доверие.

Когда механизмы управления активно регулируют процесс контроля за реализацией проектов, это обеспечивает единство в работе команд и их ответственность за соблюдение сроков, использование ресурсов и достижение конечных результатов. Такой системный подход способствует оперативному управлению рисками, когда проблемы выявляются на ранних этапах и сразу принимаются корректирующие меры. Прозрачность процедур, в свою очередь, стимулирует вовлеченность руководителей в процесс принятия решений. Как отмечается в [Gamlath et al., 2024], интеграция принципов корпоративного управления на всех этапах жизненного цикла проекта повышает его устойчивость, обеспечивает лучшую согласованность со стратегическими целями организации и способствует накоплению институционального опыта. Участники исследования приводили многочисленные примеры успешных инициатив, например, внедрение ERP-систем, переход на облачные решения и создание онлайн-платформ для регистрации студентов. Все они стали возможны благодаря эффективным механизмам управления.

Реализация подобных инициатив требует скоординированного взаимодействия всех заинтересованных сторон, соблюдения нормативных требований и строгого контроля. В этих условиях корпоративное управление становится ключевым фактором, обеспечивающим масштабную цифровую трансформацию. Как отмечается в работах [Ferrer et al., 2020; Ndzendze, 2024], структурированная система управления служит основой для стабильного предоставления услуг и эффективного взаимодействия между ведомствами. При этом его роль не ограничивается улучшением организационной стороны проектов. Корпоративное управление обеспечивает их долгосрочную устойчивость, создавая условия для масштабирования, интеграции с другими системами и формирования вклада в будущее. Проекты, основанные на прочных управленических принципах, способствуют уменьшению количества невыполненных задач проекта, обмену знаниями внутри организации и формированию проверенных практик, которые могут быть использованы при реализации последующих инициатив. Когда механизмы управления укрепляют этичное лидерство, унифицируют рабочие процессы и поддерживают культуру постоянного совершенствования, оно существенно повышает способность организации эффективно управлять проектами.

В представленной таблице продемонстрировано, как данные, полученные в ходе интервью с 55 респондентами (У1 – Р55), соотносятся с четырьмя основными преимуществами корпоративного управления, выявленными в исследовании: соблюдением законодательства и нормативных требований, прозрачностью и подотчетностью, эффективностью информационных систем и успешной реализацией проектов. Знак «Х» указывает на то, что респондент делился своим мнением, опы-

Таблица

Распределение участников по тематическим блокам преимуществ корпоративного управления

Table

Participant mapping against corporate governance benefit themes

Участник	Соблюдение нормативно-правовых актов и регуляторных требований	Прозрачность и подотчетность	Эффективность информационных систем	Успешность реализации проектов
Y1	X	X	X	X
Y2	X		X	
Y3	X	X	X	X
Y4	X	X	X	X
Y5	X	X		
Y6	X		X	
Y7	X		X	
Y8	X		X	X
Y9	X	X	X	X
Y10	X		X	
Y11	X		X	X
Y12	X		X	X
Y13				
Y14	X	X	X	X
Y15	X	X	X	X
Y16				
Y17	X	X	X	X
Y18	X	X	X	
Y19	X		X	X
Y20	X		X	
Y21	X		X	X
Y22	X	X	X	
Y23				
Y24	X		X	X
Y25			X	
Y26	X		X	X
Y27			X	
Y28		X	X	X
Y29			X	
Y30	X	X	X	X
Y31				
Y32	X	X	X	X
Y33			X	
Y34	X	X	X	
Y35	X		X	X
Y36	X		X	X
Y37				X
Y38	X		X	X
Y39			X	
Y40	X			
Y41	X	X	X	X
Y42	X		X	
Y43	X	X	X	X
Y44			X	
Y45	X	X	X	X
Y46			X	
Y47	X		X	X
Y48	X	X		
Y49	X	X		X
Y50	X	X	X	X
Y51	X	X	X	X
Y52	X	X	X	X
Y53	X		X	X
Y54	X		X	X
Y55	X	X	X	X

Источник: compiled by the authors.

том или конкретными примерами, относящимися к соответствующей категории. Такая сводная схема наглядно показывает, что преимущества корпоративного управления осознаются в большинстве организаций государственного сектора. Также представленные данные подтверждают тематическую полноту и эмпирическую достоверность исследования. Кроме того,

обобщенные данные, полученные от респондентов, подчеркивают сложный характер корпоративного управления в сфере ИКТ, и показывают, что его эффективность определяется сочетанием инструментов соблюдения законодательства, этических механизмов контроля, рамочных моделей и структурированных методов управления проектами.

#### 4. Выводы и рекомендации

В ходе исследования были изучены преимущества корпоративного управления для ИКТ в государственном секторе Южной Африки на основе детальных интервью с 55 государственными служащими, ответственными за информационные технологии. Результаты показывают, что корпоративное управление не ограничивается обеспечением нормативного соответствия: оно формирует организационную культуру, повышает качество управленческих решений, оптимизирует работу информационных систем и способствует успешной реализации цифровых инициатив. Полученные данные, основанные на практическом опыте руководителей ИКТ-подразделений, представляют собой эмпирически подтвержденное видение роли управления в сложных цифровых экосистемах государственного сектора.

Сделанные выводы каснулись четырех основных преимуществ корпоративного управления:

**Соблюдение законодательства и нормативных требований.** Такие механизмы управления, как Public Finance Management Act (PFMA) и аудиторские комитеты, выступают в качестве правовых и операционных гарантов. Они обеспечивают строгое соответствие деятельности в сфере ИКТ законодательным и фидuciарным требованиям, снижая сопутствующие риски.

**Прозрачность и подотчетность.** Доверие общества и институциональная устойчивость формируются за счет этического лидерства, внешнего руководства профильными комитетами и четкого распределения функционала и сфер ответственности.

**Эффективность информационных систем.** Внедрение международных управленческих моделей и стандартов (COBIT, ISO, King IV) обеспечивает стандартизацию ИТ-процессов, повышает информационную безопасность и улучшает межведомственную координацию, повышая надежность предоставляемых услуг.

**Успешность реализации проектов.** Корпоративное управление играет ключевую роль в достижении проектных целей, обеспечивая четкие процедуры, согласованность действий участников и подотчетность на всех этапах жизненного цикла проекта.

Полученные результаты подтверждают, что рамочные модели корпоративного управления служат не только инструментом контроля в сфере ИКТ, но и обладают достаточной гибкостью для эффективного применения в условиях ограниченных ресурсов. При этом успешность управления во многом определяется тем, насколько существующие структуры адаптированы к специфике государственных учреждений. С теоретической точки зрения исследование расширяет академическое понимание корпоративного управления, показывая, что оно выполняет не только функцию нормативного контроля, но и выступает как динамический механизм, укрепляющий доверие, способствующий развитию цифровой зрелости и повышению межфункциональной согласованности, особенно с позиции специалистов, непосредственно ответственных за внедрение управленческих практик.

### Рекомендации

**Формировать этическую культуру управления.** Развивать подотчетность и этическое лидерство через обучение и систему поощрений, а также принятие решений, основанных на ценностях.

**Укреплять управленческие структуры.** Инвестировать в развитие аудиторских и профильных комитетов, обеспечивая их необходимыми компетенциями в области ИКТ и управления проектами.

**Адаптировать передовые практики к местным условиям.** Применять международные управленческие модели и стандарты (например, COBIT и ISO), адаптируя их к национальному контексту и организационным особенностям.

**Интегрировать принципы управления в жизненный цикл ИКТ-проектов.** Внедрять принципы корпоративного управления на всех этапах реализации проектов – от планирования до оценки результатов – для повышения их эффективности и устойчивости.

**Повышать объективность контроля за счет внешнего надзора.** Привлекать независимых или внешних должностных лиц для руководства комитетами с целью обеспечения беспристрастности и прозрачности.

Рис. 8. Рекомендации  
Fig. 8. Recommendations



Источник: анализ данных интервью, проведенных авторами в 2025 г.

### Вклад в научные исследования и практику

Проведенное исследование имеет двойной эффект: с одной стороны, оно развивает академические представления о корпоративном управлении, с другой – отвечает практическим запросам государственного сектора в сфере ИКТ. В научном плане работа обогащает понимание корпоративного управления за счет убедительного эмпирического материала, собранного, вероятно, на основе самого крупного массива качественных данных, когда-либо полученного в государственном секторе Южной Африки. Опираясь на мнения 55 руководителей ИКТ-подразделений государственных учреждений, исследование выходит за рамки сугубо теоретических моделей и показывает управление не как формальную систему соблюдения требований, а как живую непрерывную практику. Результаты позволяют лучше понять, как системы управления осмысливаются, адаптируются и внедряются в сложных административных структурах, особенно при дефиците ресурсов и в непростой политической обстановке. Тем самым работа вносит вклад в развитие направления Governance-as-Practice («управление как практика») и уточняет, как на результаты управления влияют мыслительные установки институтов, действия руководителей и реальные условия их работы. Кроме того, исследование усиливает существующие теоретические подходы к управлению ИКТ, предлагая доказательную базу, полученную в контексте развивающейся страны, где традиционные рамочные модели нередко оказываются ограниченно применимыми.

С практической точки зрения проведенное исследование предлагает руководителям государственного сектора четкий

и применимый на практике план действий. Пять стратегических рекомендаций – от укрепления этического лидерства до усиления внешнего контроля – основаны на реальном опыте участников и результатах тщательного тематического анализа. Полученные выводы особенно важны для развивающихся стран, где управление в сфере ИКТ сталкивается с такими проблемами, как ограниченность ресурсов, разрозненность структур и политическое давление. Статья предлагает специалистам обоснованные доказательствами стратегии для повышения эффективности ИКТ, укрепления прозрачности и улучшения качества государственных услуг за счет ответственного и инклюзивного управления. Кроме того, подчеркивается значимость как формальных элементов – законодательства и рамочных моделей, – так и неформальных факторов, таких как лидерство и организационная культура, в формировании целостной системы управления, способной адаптироваться к различным институциональным условиям.

Рис. 9. Вклад в научные исследования и практику  
Fig. 9. Contribution to scholarship and practice



Источник: анализ данных интервью, проведенных авторами в 2025 г.

На рис. 9 визуально показано двойное влияние проведенного исследования на систему управления ИКТ в государственном секторе. Левая часть схемы отражает научный вклад. Она показывает, как полученные результаты расширяют теоретическое понимание корпоративного управления, опираясь на эмпирические данные, собранные по результатам интервью с 55 руководителями ИКТ-подразделений государственных учреждений. В этой части также представлено уникальное значение исследования для направления Governance-as-Practice особенно в контексте сложных и ресурсно ограниченных административных систем. Пересекающиеся круги в правой части схемы, символизирующие взаимосвязь стратегии управления в сфере ИКТ, иллюстрируют практический вклад выполненного исследования.. На них представлены конкретные рекомендации для государственных управляемцев. В частности, институционализация этического лидерства и усиление внешнего контроля рассматриваются как ключевые меры, направленные на повышение эффективности ИКТ и укрепление прозрачности, особенно в условиях развивающихся стран. Центральная часть схемы символизирует успешное соединение теоретических и практических аспектов, достигнутое в ходе исследования. Представленная модель сочетает академическую глубину с прикладными инструментами, необходимыми для реформирования и развития систем управления.

Таким образом, настоящее исследование преодолевает разрыв между теоретическими концепциями и практической реализацией, не только углубляя научное понимание управления в сфере государственных ИКТ, но и предлагая прикладные решения для их модернизации и устойчивого развития.

## References

- Ajam T., Fourie D.J. (2016). Public financial management reform in South African provincial basic education departments. *Public Administration and Development*, 36(4): 263-282. DOI: 10.1002/pad.1776.
- Ako-Nai S.A. (2021). IT governance within corporate governance. *Advances in Electronic Government, Digital Divide, and Regional Development*: 172-211. DOI: 10.4018/978-1-7998-2983-6.ch007.
- Azmi R., Tibben W., Win K.T. (2018). Review of cybersecurity frameworks: Context and shared concepts. *Journal of Cyber Policy*, 3(2): 258-283. DOI: 10.1080/23738871.(2018).1520271.
- Bakare N.O.A., Ajani N.O.B. (2023). Corporate governance and legal compliance in Africa: A multi-stakeholder framework for transparency and accountability. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, 8(1): 195-202. DOI: 10.30574/msarr.(2023).8.1.0061.
- Bakare N.O.A., Aziza N.O.R., Uzougbu N.N.S., Oduro N.P. (2024). A governance and risk management framework for project management in the oil and gas industry. *Open Access Research Journal of Science and Technology*, 12(1): 121-130. DOI: 10.53022/orajst.(2024).12.1.0119.
- Bhuiyan M.B.U., Cheema M.A., Man Y. (2020). Risk committee, corporate risk-taking and firm value. *Managerial Finance*, 47(3): 285-309. DOI: 10.1108/mf-07-(2019)-0322.
- Bogus A., Baiesu M. (2022). Corporate governance benefits for the public sector. *Economica*, 2(120): 7-20. DOI: 10.53486/econ.(2022).120.007.
- Braun V., Clarke V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77-101. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa.
- Chau D.C.K., Ngai E.W.T., Gerow J.E., Thatcher J.B. (2020). The effects of business-IT strategic alignment and IT governance on firm performance: A moderated polynomial regression analysis. *MIS Quarterly*, 44(4): 1679-1703. DOI: 10.25300/misq/(2020)/12165.
- Couchoux O. (2023). Navigating knowledge and ignorance in the boardroom: A study of audit committee members' oversight styles. *Contemporary Accounting Research*, 41(1): 459-497. DOI: 10.1111/1911-3846.12890.
- Curtis S. (2019). Digital transformation - The silver bullet to public service improvement? *Public Money & Management*, 39(5): 322-324. DOI: 10.1080/09540962.(2019).1611233.
- Erasmus W., Marnewick C. (2020). An IT governance framework for IS portfolio management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3): 721-742. DOI: 10.1108/ijmpb-04-(2020)-0110.
- Ernstberger J., Pellens B., Schmidt A., Sellhorn T., Weiß K. (2024). Audit committee chairs' objectives and risk perceptions: Implications for audit quality. *SSRN Electronic Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.4695287.
- Ferguson C.S. (2019). Assessing the KING IV Corporate Governance Report in relation to business continuity and resilience. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 13(2): 174-185. DOI: 10.69554/SWVZ5719.
- Ferrer P.S.S., Galvão G.D.A., De Carvalho M.M. (2020). The missing link in project governance. *Project Management Journal*, 52(1): 45-60. DOI: 10.1177/8756972820941649.
- Folorunso N.A., Mohammed N.V., Wada N.I., Samuel N.B. (2024). The impact of ISO security standards. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 24(1): 2582-2595. DOI: 10.30574/wjarr.(2024).24.1.3169.
- Gamlath G.R.M., Nanthalagopan Y., Williams N.L., Kengatharan L. (2024). Optimizing organisational value. *Sri Lanka Journal of Social Sciences*, 46(2): 145-158. DOI: 10.4038/slss.v46i02.8771
- Halik H., Suhendrayatna S., Yurni I., Halimah H. (2020). Effect of administrative principles on effectiveness. *BIRCI-Journal*, 3(1): 255-261. DOI: 10.33258/birci.v3i1.714.
- Hartatik E.N., Sitio V.S.S., Prayoga D., Rusliandy (2021). The relationship between best practices of human resource management and the operational effectiveness of MSMEs. *Webology*, 18(2): 675-686. DOI: 10.14704/WEB/V18I2/WEB18346.
- Human C.J. (2023). Governance structures: Enabling social entrepreneurial organizations in South Africa to operate sustainably. *International Journal of Management Research and Economics*, 3(1). DOI: 10.51483/ijmre.3.1.(2023).1-17.
- Huygh T., Steuperaert D., De Haes S., Joshi A. (2022). The role of compliance requirements in IT governance implementation: An empirical study based on COBIT (2019). In: *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. DOI: 10.24251/hicss.(2022).806.
- Jonathan E.C., Mafini C., Bhadury J. (2019). Supply chain risk mitigation in South Africa: A case study of Eskom. *Benchmarking: An International Journal*, 27(3): 1105-1125. DOI: 10.1108/bij-06-(2019)-0261.
- Khumalo M., Mazenda A. (2021). Corporate governance implementation in SOEs. *Journal of Governance and Regulation*, 10(4): 59-69. DOI: 10.22495/jgrv10i4art5.
- Lankton N., Price J.B., Karim M. (2020). Cybersecurity breaches and IT governance. *Journal of Information Systems*, 35(1): 101-119. DOI: 10.2308/isys-18-071.
- Latchu A. (2022). Exploration of corporate governance challenges in public sector information systems: An Auditor General perspective. *Deleted Journal*, 18(1): 465-473. DOI: 10.34190/ecmlg.18.1.828.
- Mathase E., Phahlane D., Muganda N. (2019). Review of IT governance frameworks implementation in the context of the South African public sector. In: *Proceedings of the IEEE Open Innovations Conference (O!)*: 351-355. DOI: 10.1109/O!.2019.8908178.
- Ndzendze B. (2024). Special issue - Digitalisation and governance, legislative oversight, and service delivery in Africa. *Digital Policy Studies*, 3(1): i-iii. DOI: 10.36615/ys88qk94.
- Pangaribuan A.A. (2019). The challenges of e-government implementation in developing countries. *Journal of Public Administration Studies*, 4(1). [jpas.ub.ac.id/index.php/jpas/article/view/5](http://jpas.ub.ac.id/index.php/jpas/article/view/5).
- Poniatowicz M., Dziemianowicz R., Kargol-Wasiluk A. (2020). Good governance and institutional quality of public sector: Theoretical and empirical implications. *European Research Studies Journal*, 23(2): 529-556. DOI: 10.35808/ersj/1608.

Лачу Э., Сингх Ш.  
Latchu A., Singh S.

Преимущества корпоративного управления для ИКТ в государственном секторе Южной Африки: уроки и рекомендации для развивающихся стран  
Reaping the benefits: How corporate governance enhances ICT governance in the South African public sector – Insights for developing nations  
南非公共部门信息通信技术 (ICT) 领域公司治理的优势: 对发展中国家的经验与建议

- Ranzatti M.A., Rosini A.M., Da Silva O.R., Palmisano A., Guevara A.J.H. (2019). A quantitative perspective of the implementation of best practices on ITIL: Information technology infrastructure library in a Brazilian public company under people and processes overview. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 10(1): 13-11. DOI: 10.24212/2179-3565.(2019)v10i1p3-11.
- Santos Castellanos W. (2021). Impact of IT governance on Business-IT alignment. *Cuadernos de Gestión*: 83-96. DOI: 10.5295/cdg.180995ws.
- Schillemans T., Bovens M. (2019). Governance, accountability and public sector boards. *Policy & Politics*, 47(1): 187-206. DOI: 10.1332/030557318x15296526490810.
- Smith R., Marx B. (2022). Corporate governance practices in auditing firms. *International Journal of Management and Sustainability*, 11(4): 202-220. DOI: 10.18488/11.v11i4.3209.
- Suresh N.M.N., Varalakshmi N.D.T., Chand N.M.S. (2024). IT governance framework ensuring effective management and compliance. *Deleted Journal*, 2(5): 1627-1632. DOI: 10.47392/irjaem.(2024).0227.
- Valencia P.L.V. (2023). Establishment of a centralized policy framework for IT/IS governance based on a PDCA method. In: *(2021) IEEE 13th International Conference on Humanoid, Nanotechnology, Information Technology, Communication and Control, Environment, and Management (HNICEM)*: 1-6. DOI: 10.1109/hnicem60674.(2023).10589150.
- Viana L.B.F. (2025). Redefining collaborative governance in the digital age: Insights from an integrative systematic review on the role of ICT in collaboration. *Technium Social Sciences Journal*, 67: 303-325. DOI: 10.47577/tssj.v67i1.12358.
- Walt V.T., Von Solms S.H., Coetsee D.W.A. (2014). The institutionalisation of political and corporate governance of information and communication technology in the public service of South Africa. In: *IST-Africa Conference Proceedings*. DOI: 10.1109/istafrika.(2014).6880596.

## Информация об авторах

### Эшли Лачу

Соискатель PhD, Южно-Африканский университет UNISA (Пretория, Южная Африка). ORCID: 0000-0002-5458-2072.

Область научных интересов: информационные системы, риски и стратегия, информационные системы государственного сектора, корпоративное управление в Южной Африке.

ashleyLatchu@gmail.com

## About the authors

### Ashley Latchu

PhD candidate, University of South Africa (UNISA), (Pretoria, South Africa). ORCID: 0000-0002-5458-2072.

Research interests: information systems, risk, and strategy, public sector information systems, corporate governance in South Africa.  
ashleyLatchu@gmail.com

### Shawren Singh

PhD, Associate Professor, School of Computing, University of South Africa (Pretoria, South Africa). ORCID: 0000-0001-5038-0724; Researcher ID: N-3092-2014; Scopus Author ID: 56111550100.

Research interests: crime, migration, diaspora studies, feminism and gender issues, criminal justice system.  
singhs@unisa.ac.za

### Шорен Сингх

PhD, доцент, факультет вычислительной техники, Южно-Африканский университет UNISA (Пretория, Южная Африка). ORCID: 0000-0001-5038-0724; Researcher ID: N-3092-2014; Scopus Author ID: 56111550100.

Научные интересы: преступность, миграция, изучение диаспоры, феминизм и гендерные вопросы, система уголовного правосудия.  
singhs@unisa.ac.za

## 作者信息

### Ashley Latchu

PhD应考者, 南非大学UNISA ( 南非比勒陀利亚 ) 。ORCID: 0000-0002-5458-2072.

科研兴趣领域 : 信息系统、风险与战略、公共部门信息系统、南非的公司治理。

ashleyLatchu@gmail.com

### Shawren Singh

PhD, 副教授、计算机院系、南非大学 ( 比勒陀利亚 , 南非 ) 。ORCID: 0000-0001-5038-0724; Researcher ID: N-3092-2014; Scopus Author ID: 56111550100.

科研兴趣领域 : 犯罪、移民、侨民研究、女权主义与性别问题、刑事司法系统。  
singhs@unisa.ac.za

Статья поступила в редакцию 03.06.2025; после рецензирования 21.06.2025 принятa к публикации 30.06.2025. Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 03.06.2025; revised on 21.06.2025 and accepted for publication on 30.06.2025. The authors read and approved the final version of the manuscript.

文章于 03.06.2025 提交给编辑。文章于 21.06.2025 已审稿, 之后于 30.06.2025 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。