



Риски дисфункции: устойчивые институциональные нарушения в системе управления ИКТ в жестко регулируемом государственном секторе

А. Лачу¹
Ш. Сингх¹

¹ Университет Южной Африки (Претория, Южная Африка)

Аннотация

Сфера управления информационно-коммуникационными технологиями (ИКТ) в государственном секторе, как правило, характеризуется сложной системой управленческих механизмов, направленных на обеспечение подотчетности, соблюдение нормативных требований и эффективного надзора. В Южной Африке управление ИКТ в государственном секторе осуществляется на основе законодательства о государственном финансовом управлении, казначейских регламентов, аудиторских процедур и кодексов корпоративного управления. Совокупность этих норм и механизмов определяет принципы и порядок управления информационными системами. Несмотря на разветвленную нормативно-управленческую базу, нарушения в системе управления ИКТ продолжают воспроизводиться в организациях государственного сектора. Они систематически выявляются в аудиторских заключениях и оценках специалистов-практиков и сохраняются на протяжении нескольких циклов отчетности независимо от смены руководства. В статье представлен анализ факторов, благодаря которым нарушения в системе управления ИКТ закрепляются как устойчивая практика в жестко регулируемом государственном секторе. Качественные данные, полученные в ходе 55 интервью с руководителями государственных ИКТ-подразделений, представляющими национальный, региональный и муниципальный уровни управления, позволили сместить исследовательский фокус с поиска причин управленческих проблем на рассмотрение того, как такие нарушения закрепляются в повседневной организационной практике. Результаты исследования показали, что нарушения в управлении ИКТ со временем начинают восприниматься как допустимое и управляемое состояние. Их сохранение обеспечивается формализованными аудиторскими процедурами, функционированием управленческих структур и передачей ответственности за управление ИКТ на уровень технических подразделений, что позволяет поддерживать функционирование системы без устранения базовых управленческих проблем. Рассматривая нарушения в системе управления ИКТ как результат, формирующийся под воздействием социальных и институциональных факторов, исследование вносит вклад в развитие институциональных и практико-ориентированных подходов к исследованию управления ИКТ. Даже далекая от совершенства система может оставаться работоспособной при условии соблюдения формально корректных процедур, обеспечивая выполнение рутинных задач несмотря на существующие недостатки. В проведенных ранее исследованиях показано, что внедрение и обеспечение устойчивости управления ИКТ в условиях жесткого регулирования государственного сектора сопряжены со значительными трудностями, вследствие чего реформы в сфере ИКТ неоднократно предпринимались, но не давали ожидаемого эффекта. Результаты исследования могут быть использованы при проведении диагностической и рискориентированной оценки управления ИКТ с целью выявления случаев, когда действующие управленческие механизмы направлены не на устранение хронических нарушений, а на их воспроизводство.

Ключевые слова: институциональная теория, институциональное закрепление нарушений, институциональное расхождение, ритуализация аудита, устойчивость государственного сектора, Южная Африка, цифровое управление

Для цитирования:

Лачу Э., Сингх Ш. (2025). Риски дисфункции: устойчивые институциональные нарушения в системе управления ИКТ в жестко регулируемом государственном секторе. *Стратегические решения и риск менеджмент*, 16(4): 316-325. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-4-316-325.

Normalized Dysfunction: The Persistence of ICT Governance Failure in a Highly Regulated Public Sector

A. Latchu¹
S. Singh¹

¹ University of South Africa (UNISA) (Pretoria, South Africa)

Abstract

Public-sector ICT environments are typically characterized by dense governance architectures intended to ensure accountability, compliance, and effective oversight. In South Africa, this architecture includes statutory financial management legislation, treasury regulations, audit regimes, and corporate governance codes that collectively prescribe how information systems should be governed. Despite this extensive framework, ICT governance failures continue to recur across public-sector organizations, appearing consistently in audit outcomes and practitioner accounts. Rather than being isolated breakdowns, such failures often persist across reporting cycles and leadership changes. This study examines how ICT governance failure becomes normalized and sustained over time in a highly regulated public-sector context. Drawing on qualitative interviews with 55 government information technology officers across national, provincial, and local government, the analysis shifts attention from why governance fails to how failure is accommodated within everyday organizational practice. The findings show that governance failure is routinely treated as an expected and manageable condition, absorbed through audit rituals, ceremonial governance structures, layered accountability arrangements, and the delegation of governance responsibility to technical units. These practices allow organizations to maintain procedural legitimacy while leaving underlying governance deficiencies largely unaddressed. By conceptualising governance failure as a socially produced and institutionally sustained outcome, the study extends institutional and governance-as-practice perspectives in ICT governance research. A system or process that is far from perfect is still able to function efficiently, provided that the necessary procedures are

implemented correctly. This demonstrates that a system can accomplish routine tasks despite its flaws. Prior research highlights the difficulty of implementing and sustaining ICT governance in heavily regulated public sector environments. In these areas ICT reform projects have been repeatedly initiated yet have failed to deliver the expected outcomes. In practice, the results can be used to inform diagnostic and risk-focused evaluations of ICT governance by assisting public-sector organizations in recognizing when governance arrangements are perpetuating, rather than resolving, chronic dysfunction.

Keywords: institutional theory, normalization, decoupling, audit ritualism, public sector persistence, South Africa, digital governance

For citation:

Latchu A., Singh S. (2025). Normalized Dysfunction: The Persistence of ICT Governance Failure in a Highly Regulated Public Sector. *Strategic Decisions and Risk Management*, 16(4): 316-325. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-4-316-325.

机能障碍作为常态：严格监管的公共部门内信息通信技术管理系统的持续制度侵权

A. Latchu¹
S. Singh¹

¹ 南非大学 (比勒陀利亚, 南非)

摘要

公共部门的信息通信技术 (ICT) 管理领域通常具有复杂的管理机制体系, 旨在确保问责制、合规性和有效监督。在南非, 公共部门的ICT管理以“公共财政管理法”、国库法规、审计程序和企业治理准则为基础。这些规范和机制的集合决定了信息系统的管理原则与操作流程。尽管存在广泛的规范管理框架, 但公共部门组织中的ICT管理系统违规行为仍在持续重现。这些违规现象在审计报告和实践专家的评估中被系统性发现, 并且无论领导层如何更迭, 它们往往跨越多个报告周期持续存在。本文分析了在严格监管的公共部门中, ICT管理违规行为如何固化为持久性实践的影响因素。通过对国家级、地区级和市级公共ICT部门负责人进行的55次访谈所获得的定性数据, 本研究将焦点从寻找管理问题的成因, 转向探究此类违规行为如何在日常组织实践中被稳固。本研究结果表明, ICT管理中的违规行为为逐渐被视为一种可接受且可控的状态。其持续存在得益于形式化的审计程序、管理结构的运作, 以及将ICT管理责任下放至技术部门, 这使得系统能够维持运转, 而无需解决根本性的管理问题。本研究将ICT管理系统中的违规行为视为社会与制度因素共同作用的结果, 从而为ICT管理研究的制度性及实践导向方法发展作出贡献。即便系统远非完美, 只要遵循形式正确的程序, 其仍可保持运作能力, 从而在存在缺陷的情况下维持常规任务的执行。既有研究表明, 在严格监管的公共部门环境中, ICT管理的实施与可持续性面临显著挑战, 导致ICT领域的改革虽多次推行, 却未能取得预期效果。本研究结果可用于开展ICT管理的诊断性与风险导向评估, 以识别现行管理机制并非旨在消除长期存在的违规行为, 反而可能使其持续重现的情形。

关键词: 制度理论、制度侵权的稳固、制度分歧、审计的仪式化、公共部门的可持续性、南非、数字管理。

供引用:

Latchu A., Singh S. (2025). 机能障碍作为常态: 严格监管的公共部门内信息通信技术管理系统的持续制度侵权。战略决策和风险管理, 16(4): 316–325. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-4-316-325.

1. Постановка проблемы

Сфера управления ИКТ в государственном секторе функционирует в условиях разветвленной, жестко регламентированной системы управленческих механизмов. По мере развития государственного управления был сформирован обширный массив нормативных инструментов, казначейских регламентов, аудиторских процедур и кодексов корпоративного управления, направленных на усиление подотчетности, обеспечение соблюдения установленных требований и повышение эффективности деятельности организаций. В государственном секторе Южной Африки данная система опирается на Закон о государственном финансовом управлении (*Public Finance Management Act, PFMA*), постатейные казначейские регламенты, а также такие кодексы корпоративного управления, как *King IV*, которые в совокупности определяют порядок управления, контроля и надзора за информационными системами [Public Finance..., 1999; Treasury Regulations..., 2000; 2012; King IV report..., 2016]. Теоретически наличие разветвленной системы управленческих механизмов предполагает среду, в которой проявления неэффективности управления ИКТ должны систематически выявляться, устраняться и предотвращаться.

Однако эмпирические данные, основанные на результатах аудиторских проверок и оценках экспертов, свидетельствуют о более серьезных проблемах. Несмотря на формальное наличие рамочных моделей управления и механизмов надзора, нарушения в системе управления ИКТ в организациях государственного сектора по-прежнему повторяются. К числу таких нарушений относятся регулярные замечания по результатам аудита, хронические проблемы в системе контроля, сбои в функционировании информационных систем, а также нерешенные управленческие вопросы, сохраняющиеся из года в год [Consolidated general report..., 2022]. Речь идет не о разовых отклонениях от нормы, а об устойчивых нарушениях, которые выявляются даже в тех организациях, которые демонстрируют формальное соблюдение требований в сфере управления.

В исследованиях нарушения в сфере управления, как правило, трактуются как отклонение от установленных норм в рамках в целом функционирующих систем. Предполагается, что подобные нарушения поддаются устранению за счет совершенствования управленческих решений, усиления контроля за соблюдением правил, повышения качества руководства и развития технической базы. При всей объяснительной ценности этих подходов они не позволяют в полной мере понять устойчивый характер нарушений, наблюдаемых на практике. По-прежнему недостаточно изученным остается вопрос о том, каким образом повторяющиеся нарушения в системе управления ИКТ закрепляются в организациях и со временем начинают восприниматься как допустимый элемент повседневной деятельности. Во многих сегментах государственного сектора такие нарушения не становятся поводом для системной длительной корректировки, а, напротив, приобретают предсказуемый характер, управляются через стандартные процедуры отчетности и встраиваются в сложившиеся управленческие циклы (планирование – согласование – отчетность – контроль).

В отличие от исследований, посвященных вопросам реализации управленческих практик или анализу условий их эффективности, рассматриваемых в рамках более широкой исследовательской программы, данная статья сосредоточена на организационных и институциональных факторах устойчивости нарушений в сфере управления. На основе качественных данных, полученных в ходе интервью с руководителями ИКТ-подразделений государственного сектора, показано, что нарушения в сфере управления со временем начинают восприниматься как ожидаемое состояние, формальные управленческие процедуры продолжают действовать при отсутствии реальных корректирующих изменений, а управленческие дисфункции воспроизводятся на протяжении нескольких периодов отчетности, независимо от смены руководства [Latchu, 2022]. Цель исследования состоит в объяснении того, почему, несмотря на наличие разветвленной системы управленче-

ских механизмов, нарушения в системе управления ИКТ в государственном секторе сохраняются и закрепляются как устойчивое состояние.

2. Выборочный обзор литературы: от нарушений в системе управления к их институциональному закреплению

2.1. Нарушения в системе управления при формальном соблюдении требований

Как правило, неэффективность управления ИКТ в государственном секторе связывают с слабым руководством, недостаточным уровнем управленческих компетенций, формальным характером соблюдения регуляторных требований либо недостаточной результативностью контрольных процедур. В рамках такого понимания нарушения в системе управления трактуются как отклонение от нормативной модели, которое может быть скорректировано за счет более продуманного проектирования системы управления, ужесточения регуляторных требований или развития управленческих компетенций. В этой логике неэффективность управления рассматривается не как устойчивое состояние организации, а как временное, поддающееся исправлению явление, указывающее на необходимость управленческой коррекции.

Однако в условиях жестко регулируемого государственного сектора подобная интерпретация плохо согласуется с эмпирическими наблюдениями. Несмотря на наличие формальных управленческих механизмов, соблюдение установленных требований и регулярное выполнение предписанных регламентами процедур, по результатам периодических аудиторских проверок одни и те же недостатки выявляются снова и снова. Это свидетельствует о том, что, несмотря на предпринимаемые корректирующие меры и неоднократные заявления о готовности устранить выявленные недостатки, управленческие дисфункции сохраняются. При этом неэффективное управление не обязательно означает отсутствие управления, равно как и выявленные проблемы не обязательно ведут к изменениям.

Существенным ограничением теоретических подходов, ориентированных на анализ нарушений, является допущение, согласно которому выявление недостатков в системе управления автоматически приводит к организационным изменениям. В рамках таких подходов основное внимание сосредоточено на выявлении неработающих элементов в системе управления, тогда как причины, по которым управление в подобных условиях не обеспечивает ожидаемых результатов, остаются вне фокуса анализа. Эти теории слабо объясняют ситуации, в которых управленческие структуры формально функционируют, но их практическая результативность остается низкой. При этом недостаточно раскрытым остается вопрос о том, каким образом организации продолжают функционировать, отчитываться о своей деятельности и обосновывать достигнутые результаты в условиях сохраняющейся неэффективности управления.

2.2. Институциональное закрепление неэффективности управления и институциональное расхождение

Институциональный подход позволяет по-новому объяснить, почему неэффективность управления может оставаться устойчивой даже в условиях жесткого регулирования. Во многих государственных ведомствах ключевую роль играют формальные управленческие структуры, предназначенные прежде всего для демонстрации соответствия правовым обязательствам и требованиям подотчетности. Соответствующие процессы и процедуры могут последовательно воспроизводиться и поддерживаться даже в тех случаях, когда их влияние на повседневную практику организации оказывается фрагментарным или непоследовательным. В подобных ситуациях

система управления слабо связана с текущей операционной деятельностью, что позволяет ей одновременно создавать видимость соблюдения установленных правил и удовлетворять внутренние потребности и иные требования текущей деятельности [Public Finance..., 1999; King IV report..., 2016].

Данные аудиторских проверок показывают, что со временем такое состояние приобретает рутинный характер. В ходе последовательно проводимых аудитов снова и снова выявляются одни и те же проблемы, связанные с ИКТ-контролем, управлением рисками и обеспечением надежности информационных систем. Это происходит, не смотря на создание профильных комитетов, разработку регламентов и внедрение корректирующих мер. Вместо пересмотра базовых принципов организации управления соответствующие рекомендации встраиваются в действующие процедуры отчетности и аудита, а также в аудиторские тесты, становясь частью управленческой рутины [Consolidated general report..., 2022]. В результате закрепляется практика, при которой руководство и менеджмент формально участвуют в деятельности в рамках системы управления, однако системная неэффективность управления не устраняется [Latchu, 2022].

Важно подчеркнуть, что такое институциональное закрепление управленческих практик не обязательно связано с намеренным несоблюдением требований или сознательным игнорированием функций управления. Скорее, оно отражает способы адаптации организаций к среде, характеризующейся жестким регулированием, ограниченными возможностями для проведения глубоких управленческих преобразований и постоянной нагрузкой текущей деятельности. В этих условиях управленческие механизмы сохраняют преимущественно символическое и процедурное значение, тогда как их влияние на реальные организационные результаты остается ограниченным [Treasury Regulations..., 2012; King IV report..., 2016].

2.3. Исследовательский пробел

Несмотря на то что в предыдущих исследованиях и аудиторских материалах подробно зафиксированы повторяющиеся изъяны в сфере управления ИКТ, значительно меньше внимания уделяется тому, каким образом со временем они начинают восприниматься в организациях как нечто само собой разумеющееся. Существующие работы, как правило, сосредоточены на выявлении слабых мест и принятии мер по устранению недостатков, однако они не обеспечивают целостного понимания того, каким образом организации приспосабливаются, оправдывают и поддерживают регулярно возникающие изъяны в системе управления [Consolidated general report..., 2022]. В результате организации стремятся интегрировать результаты проверок в действующие процедуры отчетности и аудита, что способствует воспроизводству ситуации, при которой руководство и менеджмент участвуют в осуществлении управленческих функций без должного осмысления выявленных слабых мест.

Эмпирические данные дают основание предполагать, что организации государственного сектора нередко научаются функционировать в условиях постоянных сбоев в системе управления. Даже при сохраняющихся фундаментальных проблемах механизмы подотчетности продолжают действовать, мероприятия по соблюдению нормативных требований выполняются, а надежность ИКТ-систем регулярно подтверждается в формальном порядке [Latchu, 2022]. При этом по-прежнему недостаточно прояснено, каким образом сбои в системе управления ИКТ в государственном секторе воспроизводятся, и как такие системы продолжают существовать даже при наличии устойчивых сбоев в текущей деятельности.

Для успешного внедрения ИКТ-систем необходимо понять, каким образом в организациях закрепляются сбои в сфере управления ИКТ. Институциональное закрепление подобных нарушений может происходить по мере их постепенного восприятия в качестве

нормы и последующего регулярного воспроизводства. Настоящее исследование направлено на изучение этого процесса и сосредоточено на причинах, по которым в жестко регулируемом государственном секторе нарушения в системе управления ИКТ не только возникают, но и регулярно воспроизводятся, а также на институциональных процедурах и ожиданиях, благодаря которым эти нарушения сохраняются.

3. Методология исследования

В основе настоящего исследования лежит тот же массив качественных данных, который использовался в рамках более широкой исследовательской программы. Он включает полуструктурированные интервью с 55 руководителями в сфере информационно-коммуникационных технологий органов государственного управления (ГИТО), представляющими национальный, региональный и муниципальный уровни власти в Южной Африке. Респонденты занимают руководящие позиции в сфере ИКТ, функционал которых находится на пересечении контроля за соблюдением нормативных требований, управленческих решений высшего уровня и задач практической реализации ИКТ. Такие должности позволяют им в долгосрочной перспективе наблюдать как за формально закрепленными управленческими механизмами, так и за реальными практиками надзора за ИКТ в государственных организациях [Latchu, 2022].

Данный эмпирический материал используется и в смежных исследованиях, однако в настоящей работе он рассматривается в ином аналитическом ракурсе. Если в предыдущих исследованиях внимание уделялось тому, каким образом управленческие инструменты реализуются на практике или как управление способствует получению эффектов от внедрения ИКТ, данное исследование сосредоточено на том, как участники исследования воспринимают и адаптируются к нарушениям в системе управления и каким образом эта неэффективность со временем закрепляется в качестве нормы. Особое внимание уделяется тем фрагментам интервью, в которых респонденты говорят о приспособлении к сложившейся ситуации, ее принятии как неизбежной и формировании привычного отношения к нерешенным управленческим проблемам, особенно в случаях, когда такие состояния сохраняются на протяжении нескольких аудиторских циклов, независимо от смены руководства. В этом смысле анализ направлен не на оценку эффективности или результатов, а на выявление механизмов устойчивости нарушений в системе управления ИКТ.

Исследование выполнено в рамках качественного интерпретативного подхода, предполагающего рассмотрение высказываний участников не как объективной оценки результативности управления, а как контекстуально обусловленной интерпретации организационной реальности. Анализ интервью проводился итеративно, с акцентом на временные ориентиры, устойчивые нарративные структуры и повторяющиеся описания того, «как обычно складывается практика управления», а не на отдельные эпизоды или важные события. Такой подход позволил выявить закономерности, посредством которых сбои в системе управления становятся предсказуемыми и привычными для повседневной практики, а со временем воспринимаются как неотъемлемый элемент организационной рутины.

Анализ не предполагает повторной оценки эффективности конкретных управленческих механизмов и не направлен на пересмотр условий, при которых управление обеспечивает достижение результатов. Основное внимание уделяется тому, каким образом устойчивые нарушения в системе управления ИКТ в государственных организациях встраиваются в повседневную практику функционирования системы, каким образом процедуры отчетности и подотчетности продолжают действовать при отсутствии реальных изменений, а также тому, как различные участники этого

процесса со временем корректируют свои ожидания и цели в условиях сохраняющихся ограничений. Соответственно, устойчивые нарушения в системе управления ИКТ в жестко регулируемом государственном секторе рассматриваются через призму процессов организационной адаптации и институционального закрепления.

4. Результаты исследования: институциональное закрепление нарушений в системе управления ИКТ

На рис. 1 в обобщенной форме представлены основные эмпирические закономерности, выявленные в ходе исследования, и перечислены повторяющиеся практики, благодаря которым закрепляются нарушения в системе управления ИКТ организаций государственного сектора.

Рис. 1. Эмпирические закономерности институционального закрепления нарушений в системе управления ИКТ
Fig. 1. Empirical patterns underpinning the normalization of ICT governance failure



Источник: подготовлено авторами.

По результатам исследования выявлена совокупность взаимосвязанных повторяющихся закономерностей, с помощью которых нарушения в системе управления ИКТ встраиваются в повседневную деятельность организации. В рассматриваемых случаях такие нарушения не воспринимаются как исключительные ситуации, требующие вынесения на более высокий уровень или пересмотра управленческих решений; а рассматриваются как состояния, с которыми организация научилась справляться в рамках существующих управленческих механизмов. Выявленные закономерности не действуют обособленно и не следуют друг за другом в фиксированной последовательности, а сосуществуют и взаимно усиливают друг друга, формируя устойчивые способы восприятия управленческих сбоев, реакции на них и их постепенного закрепления. Ниже показано, как каждая закономерность проявляется на практике с иллюстрацией прямыми цитатами из интервью, показывающими, как в повседневной практике происходит закрепление подобных нарушений.

Повторяющиеся нарушения как ожидаемое состояние

Материалы интервью показывают, что участники исследования воспринимают проблемы управления ИКТ как устойчивые и в значительной степени остающиеся вне зоны активного внимания высшего руководства. Вместо того чтобы выноситься на более высокий уровень, ответственность за решение таких проблем, как правило, передается профильным ИКТ-подразделениям, от которых ожидается самостоятельное урегулирование ситуации в рамках существующих организационных условий.

«Из-за отсутствия у высшего руководства достаточных знаний в области ИТ ИТ-подразделение, как правило, остается один на один с хаосом в сфере управления информационных технологий».

В ряде случаев формальные процедуры согласования сохраняются, однако они не предполагают реального участия руководства в обсуждении вопросов управления ИКТ. Как отметил один из респондентов, ИКТ по-прежнему не представлена на уровне исполнительного руководства, при том, что соответствующие заявки ИКТ-подразделений регулярно утверждаются:

«ИТ-подразделение по-прежнему не представлено в исполнительном комитете (ЕХСО), но поддержка со стороны ЕХСО и совета директоров у него есть, поскольку все ИТ-запросы всегда утверждаются».

В совокупности эти свидетельства показывают, что неэффективность управления не рассматривается как исключение из правил, а воспринимается как ожидаемое состояние, с которым организация справляется в рамках существующих организационных механизмов.

В целом интервью указывают на то, что нарушения в системе управления ИКТ трактуются не как аномалия, требующая особого внимания руководства, а как предсказуемое состояние, встроенное в рутинное взаимодействие между руководством и ИКТ-подразделениями. Передача ответственности за управление ИКТ профильным подразделениям при сохранении формальных процедур утверждения заявок позволяет организациям встроить такие нарушения в действующие механизмы подотчетности. Это, в свою очередь, обеспечивает непрерывность деятельности без запуска структурных изменений и закрепляет нарушения как ожидаемое, институционально освоенное, а не как сбой в системе управления.

Формализация аудита и иллюзия управляемости

Аудиторские проверки нередко описывались в интервью как формальные повторяющиеся события, не приводящие к существенным изменениям. По словам респондентов, аудит превращается в рутину, ориентированную прежде всего на соблюдение формальных требований и заполнение отчетности, а не на решение регулярно возникающих проблем.

«На мой взгляд, аудит AGSA выполняется просто «для галочки»».

Другой участник так описал процедуру аудита и его последствия: «Все это делается «для галочки», но на ответы аудиторам уходит огромное количество времени и усилий... а любое отклонение сразу фиксируется как нарушение».

Аудиторские проверки воспринимаются не как инструмент улучшения, а как санкционный механизм: «Данные аудиторской проверки служат не для помощи подразделениям, а для их наказания».

Таким образом, аудит приобретает формализованный характер, обеспечивая видимость контроля, но не затрагивая при этом глубинные проблемы управления ИКТ.

Формальный характер управленческих структур

Формальные управленческие структуры – в том числе профильные комитеты в сфере ИКТ и соответствующие рамочные модели управления – часто описывались участниками как существующие скорее «на бумаге», чем на практике. По мнению респондентов, такие структуры не выполняют своих функций из-за недостаточной компетентности в вопросах, связанных с ИКТ, и отсутствия реальных полномочий.

«Нынешние профильные комитеты в сфере ИКТ существуют только «для галочки», потому что большинство их членов не разбираются в ИКТ и по существу не могут контролировать деятельность соответствующих подразделений».

Внедрение рамочных моделей управления также описывалось как поверхностное:

«Рамочные модели принимаются без стандартных процедур и без реального понимания того, что за этим должно следовать».

В результате управленческие структуры формально выполняют требования регламентов, но практически не влияют на способы управления ИКТ.

Искажение управленческой информации и многоуровневая подотчетность

Респонденты также отмечали, что формулировка проблем, возникающих в сфере управления ИКТ, искажается по мере продвижения по иерархической структуре организации, снижая вероятность принятия стратегических решений и привлечения к ответственности.

«Когда информация по ИКТ поднимается до руководителя организации, она проходит через несколько человек – руководителя ИКТ-подразделения и генерального директора ведомства, которые не разбираются в ИКТ, – и к этому моменту содержание проблемы размывается. Нужна прямая связь между руководителем ИКТ и руководителем организации».

Такая многоуровневая маршрутизация служебной информации по вопросам управления приводит к тому, что управленческие проблемы теряются в потоке текущих согласований и переписки и фактически не доходят до стадии принятия решений.

Закрепление дисфункции за счет процедурной допустимости

Устойчивость нарушений во многом обеспечивается тем, что они укладываются в рамки действующих процедур. По словам респондентов, действующие управленческие регламенты создают препятствия и дополнительные административные сложности, однако не приводят к полной остановке работы. Сбои в системе управления, по-видимому, сохраняются отчасти потому, что с ними легко справиться в пределах действующих процедурных ограничений. Участники исследования подчеркивают, что система управленческого контроля замедляет деятельность, но не парализует ее полностью.

«Замедляет работу и создает массу бюрократической волокиты».

«Процедуры PFMA и SCM мешают ИТ-отделам оперативно работать».

«Речь идет не о срыве работы, а о замедлении оказания ИТ-услуг».

Подобные высказывания позволяют предположить, что управленческие сбои воспринимаются как допустимые, поскольку они не приводят к срыву деятельности в целом. Вместо этого организации корректируют планируемые результаты и темпы работы, что позволяет закреплять дисфункцию в качестве устойчивого элемента повседневной практики.

5. Обсуждение

В целях обобщения эмпирических результатов на институциональном уровне на рисунке 2 представлена аналитическая модель, демонстрирующая, каким образом нарушения в системе управления ИКТ со временем стабилизируются и закрепляются в организационной практике. Представленная модель выходит за рамки описания отдельных закономерностей и позволяет показать, как повседневные управленческие практики в совокупности воспроизводят эти нарушения, превращая их в предсказуемое состояние организации.

Как показано на рисунке 2, устойчивость нарушений в системе управления ИКТ обусловлена не отсутствием управленческих механизмов, а их многоуровневой реализацией в различных институциональных сферах. Такие механизмы, как аудиторские комитеты и процедуры отчетности, выполняют функцию опосредования между операционной деятельностью в сфере ИКТ и исполнительным руководством. Они позволяют выявлять и формально отрабатывать сбои в работе до того, как они перерастают в кризис, требующий масштабных структурных преобразований. Подобные рутинные процедуры способствуют поддержанию институцио-

Рис. 2. Многоуровневая структура институциональных механизмов закрепления нарушений в управлении ИКТ
Fig. 2. Layered institutional mechanisms normalizing ICT governance failure



Источник: подготовлено авторами.

нальной легитимности, сигнализируя о соблюдении установленных правил, даже в тех случаях, когда действующие механизмы надзора слабо связаны с процессами принятия операционных решений. В результате такого многоуровневого институционального опосредования нарушения в системе управления ИКТ закрепляются как стабильное приемлемое состояние организационной жизни.

5.1. Нарушения в системе управления как институционально закрепленный результат

Полученные результаты показывают, что нарушения в системе управления ИКТ в государственном секторе Южной Африки не следует рассматривать как эпизодические сбои или временные отклонения от в целом функционирующей системы. В результате устоявшихся организационных процедур такие нарушения нередко закрепляются в качестве нормы, то есть регулярного ожидаемого явления, которое сотрудники воспринимают как часть повседневной деятельности. Вместо того чтобы становиться поводом для вынесения проблемы на более высокий уровень или для структурной коррекции, управленческие недостатки адаптируются и «встраиваются» в действующие механизмы подотчетности, работу комитетов и аудиторские проверки. При этом система управления воспринимается как стабильная и не находящаяся в состоянии кризиса: ее недостатки со временем становятся частью повседневной управленческой рутины. Эти наблюдения напрямую соотносятся с выводами, сделанными в работе Мейера и Роуэна [Meyer, Rowan, 1977], которые показали, что формальные управленческие механизмы используются институтами прежде всего для достижения легитимности, даже если они фактически не реализуются в повседневной деятельности.

Материалы многолетних аудиторских проверок подтверждают, что одни и те же слабые места в системе ИКТ-контроля выявляются вновь и вновь, несмотря на формальное внедрение мер по их устранению, выражающееся в проведении проверок, создании профильных комитетов и подготовке корректирующих планов [Consolidated general report., 2022]. Как показывают более ранние исследования, основанные на анализе отчетов Генерального аудитора, даже в организациях, регулярно формирующих значительный массив формальных комплаенс-документов, нередко отсутствует устойчивая практика эффективного управления в сфере ИКТ [Latchu, 2022; Latchu, Singh, 2024b]. В рамках данного аналитического подхода такие повторяющиеся выводы следует рассматривать не просто как нерешенные проблемы, а как закрепившиеся формы управленческой практики, которые со временем становятся привычными, ожидаемыми и институционально допустимыми.

Ключевую роль в закреплении подобных практик играют отношения между исполнительным руководством и ИКТ-подразделениями. Несмотря на сохранение формальных механизмов надзора за ИКТ, способы их фактической реализации, как правило, не приводят к пересмотру сложившихся распределений ответственности и властных полномочий. ИКТ-проекты продолжают проходить процедуры согласования по устоявшимся каналам, не затрагивая базовые элементы организационной культуры. Это согласуется с эмпирическими данными, указывающими на то, что результативность управления определяется не столько наличием формализованных рамочных моделей, сколько реальной вовлеченностью высшего руководства и согласованностью ключевых организационных элементов [Masilela, Nel, 2021]. Ранее подобные ситуации описывались как проявления символического комплаенса – практики, при которых соблюдение формальных требований не оказывает существенного влияния на процессы принятия операционных решений внутри организации [Latchu, Singh, 2024a]. В этом контексте нарушения в системе управления перестают восприниматься как отклонение и становятся частью организационной «нормальности», обеспечивая воспроизводимость управленческих практик при смене руководства и управленческих команд. Предыдущие исследования подчеркивают значение места руководителей ИКТ в системе управления и их участия в работе исполнительных органов при формировании и принятии ключевых управленческих решений [Ayat, Farajkhal, 2014]; результаты настоящего исследования показывают, что систематическое отсутствие таких механизмов не устраняет управленческие нарушения, а, напротив, способствует их закреплению.

С этой точки зрения устойчивость нарушений в системе управления ИКТ на протяжении длительного времени не является чем-то парадоксальным. Она является следствием институциональных процедур, ориентированных на поддержание стабильности, воспроизводство установленных управленческих порядков и снижение организационных рисков, а не на инициирование структурных изменений. Нарушения сохраняются именно потому, что они органично вписываются в существующие управленческие практики и не подрывают функционирование системы в целом.

5.2. Почему реформы управления часто не препятствуют нарушениям

Закрепленный характер управленческих нарушений помогает понять, почему реформаторские инициативы нередко остаются без ощутимого результата в тех регионах, где управление строится вокруг формального соблюдения требований, а реагирование на проблемы систематически откладывается [Latchu, Singh, 2025c]. Место того чтобы менять сложившиеся дисфункциональные практики, новые управленческие регламенты, как правило, просто добавляются к уже существующим процедурам, усиливая формальное соблюдение требований, но не затрагивая реальные способы принятия решений и работы организации. Полученные результаты показывают, что реформы встраиваются в уже сложившийся порядок управленческой деятельности, – работу комитетов, взаимодействие с аудиторами и подготовку отчетных документов. В этих рамках они приобретают преимущественно формальный характер и не приводят к изменениям в способах принятия решений и организации управления. Как отмечается в [Brunsson, 2002] в рамках концепции «организованного лицемерия», подобные реформы служат скорее демонстрацией реакции со стороны организации, тогда как реальные управленческие практики остаются несогласованными с декларируемыми изменениями и обеспечивают устойчивость организации. В результате нарушения в системе управления сохраняются под видом обновления и реформ. Хотя обобщенные данные предшествующих исследований подтверждают важность

поддержки со стороны высшего руководства для устойчивой работы информационных систем [Hwang, 2019], материалы настоящего исследования показывают, что формальное одобрение со стороны руководства может сочетаться с минимальным реальным участием в управлении. В таких условиях управление приобретает преимущественно формализованный характер и не приводит к содержательным изменениям.

Эта тенденция наглядно проявляется в неоднократном использовании различных инструментов управления ИКТ – таких как Corporate Governance of ICT Policy Framework (CGICTPF), принципы King IV и контрольные меры, инициируемые органами казначейства. Они закрепляются в нормативных и методических документах, однако на практике применяются выборочно и непоследовательно [Corporate governance..., 2012; Ferguson, 2019; Phahlane, 2023]. Как показывают предыдущие исследования, основанные на материалах Комиссии Зондо, управленческие реформы, призванные противодействовать захвату государства, на практике приводили прежде всего к ужесточению процедурного контроля. Это сопровождалось ростом осторожности в принятии решений и усилением бюрократической инерции [Latchu, Singh, 2024a]. В условиях ограниченных ресурсов и отсутствия четкой ответственности на уровне высшего руководства реформаторские инициативы, как правило, осмысливаются и реализуются в рамках уже сложившихся управленческих представлений и практик, не приводя к их пересмотру.

Результаты исследования также показывают, что реформы, инициируемые через аудиторские процедуры, играют особенно незначительную роль. Несмотря на то что основной целью аудита является устранение слабых мест в системе корпоративного управления, на практике он нередко укрепляет зависимость организаций от формального соблюдения требований. Государственные структуры в таких условиях сосредотачиваются на выполнении аудиторских предписаний, тогда как причины повторяющихся проблем остаются без внимания [Latchu, 2022; Latchu, Singh, 2024b]. В результате реформы включаются в существующие управленческие порядки, не затрагивая их основы. Этот вывод согласуется с более широкой исследовательской позицией, согласно которой аудит нередко функционирует как формализованная процедура, создающая ощущение контроля при сохранении нерешенных проблем [Power, 1997].

Ключевым фактором устойчивости нарушений является не столько сопротивление реформам, сколько институциональная адаптация. В условиях жестких ограничений участники управленческих процессов и руководители ИКТ-подразделений (ГИТО) вырабатывают стратегии выживания: они приспосабливаются к дефициту ресурсов, согласуют противоречивые регуляторные требования и корректируют запланированные результаты, чтобы поддерживать работоспособность ИКТ-систем [Latchu, Singh, 2025b]. Такие практики обеспечивают непрерывность функционирования, но одновременно с этим ослабляют стимулы к системным изменениям. В результате реформаторские инициативы не оспариваются, а постепенно приспосабливаются к существующим порядкам, что способствует закреплению управленческих нарушений, а не их преодолению.

5.3. Вклад исследования в теорию управления в сфере ИКТ

Настоящее исследование теоретическое осмысление проблем в области управления ИКТ, выходя за рамки доминирующих объяснительных подходов, которые трактуют нарушения прежде всего как следствие отсутствия рамочных моделей, ошибок в их разработке или недостаточной проработанности процессов. Несмотря на аналитическую значимость таких подходов, они не позволяют объяснить, почему нарушения в системе управления ИКТ сохраняются в ситуациях, когда необходимые нормативные документы формально существуют, надзорные процедуры действуют, а выполнение требований регулярно декларируется.

Рассматривая нарушения в системе управления как результат социального воспроизводства и институционального закрепления, исследование смещает внимание с представлений о «дефиците управления» к анализу того, как управление фактически осуществляется в повседневной практике. В условиях бюрократической организации управленческие сбои возникают не как исключение, а как следствие устойчивых рутинных процедур – распределения ответственности, проведения аудиторских проверок, работы комитетов и функционирования механизмов подотчетности. Сохранение формально заданных структур при этом отражает явление институционального расхождения, при котором официально закреплённая организационная схема не совпадает с реально сложившимися способами деятельности [Meyer, Rowan, 1977].

Подходы, опирающиеся на представления о процессной зрелости, оказываются ограниченными в тех случаях, когда управленческие процессы утрачивают содержательное наполнение и воспроизводятся преимущественно формализованно. В таких условиях модели, основанные на СОВИТ, равно как и стандарты ISO, не дают ответа на вопрос, каким образом организации, внешне выглядящие устойчивыми и формально «зрелыми», сталкиваются с управленческой стагнацией. Результаты исследования показывают, что системы управления могут развиваться с точки зрения процедурного оформления, одновременно утрачивая способность к содержательным изменениям. Это приводит к формированию все более разветвленной системы формальных требований и отчетности, которая сосуществует с устойчивыми управленческими нарушениями. В этом смысле работа дополняет исследования, посвященные символическому управлению и рассогласованию формальных и фактических практик [Latchu, 2022; Latchu, Singh, 2024a], сосредотачиваясь не столько на происхождении подобных явлений, сколько на механизмах их воспроизводства.

Сосредотачиваясь на процессе закрепления нарушений в качестве привычного элемента управленческой практики, исследование предлагает иной аналитический взгляд на проблемы управления в сфере ИКТ. Такой подход позволяет объяснить устойчивость нарушений без обращения к интерпретациям, связывающим их с некомпетентностью, управленческой небрежностью или сопротивлением изменениям. В данной перспективе нарушения в системе управления рассматриваются не просто как отсутствие результативности, а как институционально закреплённый результат, который поддерживается и воспроизводится через повседневные управленческие процедуры. Это создает основу для переосмысления подходов к диагностике и преодолению управленческих нарушений в сфере ИКТ, смещая акцент с наращивания формализованных моделей и регламентов на анализ тех институциональных условий, которые обеспечивают устойчивость дисфункциональных управленческих практик.

6. Выводы

6.1. Теоретические выводы

Настоящее исследование вносит определенный вклад в теорию управления ИКТ, предлагая иной взгляд на природу и причины нарушений в системе управления в условиях жестко регулируемого государственного сектора.

Во-первых, полученные результаты ставят под сомнение распространенные подходы к объяснению нарушений в управлении ИКТ, в рамках которых такие сбои рассматриваются как эпизодические, временные или поддающиеся устранению за счет совершенствования рамочных моделей, повышения зрелости процессов или усиления комплаенса. Вместо этого нарушения понимаются как институциональный процесс, который воспроизводится и поддерживается в ходе регулярной организационной деятельности. Показывая, каким образом управленческие недостатки систематически встраиваются в существующие механизмы подотчетности,

аудиторские проверки и работу комитетов, исследование смещает аналитический фокус с отдельных эпизодов сбоев на закреплённые нарушения как устойчивого состояния системы управления. В рамках такого переосмысления институциональная теория дополняется анализом того, каким образом высокий уровень нормативного регулирования и ориентация на минимизацию рисков побуждают системы управления ориентироваться прежде всего не на повышение эффективности, а на поддержание стабильности как на базовый организационный принцип.

Опираясь на концепцию институционального расхождения, в исследовании рассматривается, каким образом и в какой мере механизмы управления ИКТ формально соотносятся с институциональными нормами и внешними требованиями, оставаясь при этом слабо связанными с реальной управленческой практикой. Институциональная теория исходит из того, что организации наращивают формальные управленческие структуры для поддержания легитимности, одновременно снижая их практическую действенность. Настоящая работа показывает, как подобное расхождение воспроизводится на практике через четыре устойчивых механизма: передачу управленческой ответственности, реакцию на аудиторские замечания, деятельность профильных комитетов и функционирование процедур подотчётности. Тем самым демонстрируется, что институциональное расхождение представляет собой не пассивное состояние, а устойчивую форму организации управления, поддерживаемую и воспроизводимую в ходе повторяющихся управленческих действий.

Исследование также расширяет понимание роли фактического осуществления управленческих процедур, показывая, что оно может выполнять не столько корректирующую, сколько стабилизирующую функцию. Подходы, рассматривающие управление как совокупность практик, нередко предполагают, что внимательное изучение повседневной управленческой деятельности позволяет выявить несоответствия и запустить процессы улучшения. Настоящая работа ставит это допущение под сомнение, демонстрируя, что регулярное воспроизведение управленческих процедур может, напротив, способствовать закреплению дисфункций, «встраивать» реформаторские инициативы в существующий порядок и поддерживать неэффективные формы управления на протяжении длительного времени. В этом контексте повседневная реализация управленческих процедур не обязательно ведет к устранению нарушений, а может, напротив, способствовать их институциональному закреплению.

Наконец, в исследовании критически переосмысливаются линейные модели зрелости управления ИКТ, в том числе подходы, основанные на COBIT и стандартах ISO, которые исходят из предположения, что наращивание формализации и процедурной сложности неизбежно приводит к содержательным улучшениям. Полученные результаты показывают, что системы управления способны демонстрировать высокий уровень процедурной упорядоченности при одновременном отсутствии содержательных изменений, формируя все более разветвленные системы формального соблюдения требований, сосуществующие с устойчивыми управленческими нарушениями. Во многих случаях реформы достигают предела своего воздействия, несмотря на постоянное расширение перечней контрольных мероприятий, механизмов мониторинга и аудиторских процедур.

В совокупности эти выводы позволяют рассматривать управление в сфере ИКТ не как набор технических инструментов или формальных регламентов, а как социально и институционально воспроизводимый процесс, изменяющийся во времени. Такой взгляд открывает новые возможности для теоретического осмысления устойчивости управленческих практик, ограничений реформирования и условий функционирования ИКТ в государственных организациях.

6.2. Практические выводы

Практические выводы исследования предостерегают от шаблонных реакций на нарушения в системе управления ИКТ, при которых ответом становится формальное расширение рамочных моделей, и указывают на ограниченность реформ, основанных на аудиторском контроле, как основного инструмента изменений.

Во-первых, результаты исследования указывают на опасность распространённой в государственном секторе реакции «добавить управления», характерной для многих реформаторских инициатив. Когда нарушения трактуются прежде всего как следствие недостатка рамочных моделей, политик или контрольных процедур, организации, как правило, реагируют на это добавлением новых инструментов поверх уже существующих. Исследование показывает, что такие меры нередко приводят лишь к усложнению системы формального соответствия требованиям, не затрагивая при этом сложившиеся управленческие практики. В результате усиливается процедурная нагрузка, тогда как управленческие результаты остаются прежними. С учетом склонности подобных нарушений к воспроизводству, предположение о том, что дальнейшее ужесточение регулирования или создание новых структур способно устранить уже укоренившиеся проблемы, требует большой осторожности.

Во-вторых, результаты указывают на существенные структурные ограничения реформ, в которых аудит используется в качестве основного механизма изменений. Хотя аудиторские проверки традиционно рассматриваются как важный инструмент обеспечения подотчётности, регулярны детальный аудит нередко формирует у организаций поверхностную ориентацию на соблюдение требований. В таких условиях приоритет смещается с устранения причин нарушений на снижение риска неблагоприятных аудиторских заключений. Со временем повторяющиеся нарушения перестают восприниматься как исключение и начинают рассматриваться как привычное и допустимое состояние. В результате они становятся предсказуемой частью текущей деятельности. Это не означает, что аудиторские органы должны отказываться от надзорной функции; напротив, полученные данные показывают, что аудит сам по себе не способен привести к содержательным изменениям без устойчивой и осмысленной вовлечённости высшего руководства и других ключевых участников управленческого процесса.

В-третьих, результаты подчеркивают решающую роль участия высшего руководства фактического ответственности за управление, выходящей за рамки формального утверждения решений. Передавая управление ИКТ на уровень технических специалистов, руководство может поддерживать внешний образ надлежащего контроля, одновременно избегая реальной ответственности за стратегические решения в этой сфере. Это свидетельствует о том, что повышение эффективности управления ИКТ требует не только формального соблюдения регламентов, но и постоянного участия руководства в обсуждении проблем, определении приоритетов и принятии ключевых управленческих решений. Важно отметить, что настоящее исследование сознательно не предлагает нормативного плана реформ или перечня «лучших практик». Этот отказ является принципиальным. С учетом институционального характера выявленных нарушений любые предписывающие решения рискуют быть встроенными в те же самые рутинные механизмы, которые они призваны изменить. Представленные практические выводы носят диагностический и опережающий характер и направлены прежде всего на переосмысление того, как понимаются нарушения в системе управления, прежде чем предпринимать попытки их устранения. Разработка реформаторских стратегий, способных разорвать сложившиеся формы воспроизводства управленческих нарушений, является предметом отдельного анализа и в рамках данной работы не рассматривается.

Заключение

Цель настоящей статьи состояла в том, чтобы объяснить, почему нарушения в системе управления ИКТ в государственном секторе Южной Африки сохраняются несмотря на распространение рамочных моделей управления, механизмов надзора и многократные попытки реформирования. Вместо того чтобы рассматривать такие нарушения как временные отклонения или эпизодические сбои в целом функционирующих управленческих системах, мы переосмыслили их как институционально закреплённый результат, воспринимаемый в качестве нормы и поддерживаемый через повседневные управленческие процедуры и практику деятельности организаций.

Сравнительные исследования показывают, что реформы управления с опорой на ИКТ могут приводить к существенным преобразованиям при наличии благоприятных институциональных условий [Latchu, Singh, 2025a]. Настоящая работа объясняет, почему подобные эффекты остаются труднодостижимыми в государственном секторе Южной Африки, где нарушения в системе управления приобрели институциональный, а не эпизодический характер.

Проведенное исследование показывает, что устойчивость управленческих нарушений формируется под воздействием нескольких взаимосвязанных факторов. К ним относятся превращение процедур подотчетности в повторяющуюся управленческую рутину – через работу комитетов и регулярные аудиторские проверки, формальное внедрение реформ без их содержательного освоения, а также передача управленческой ответственности техническим подразделениям и ограничение реального участия высшего руководства. Сочетание этих механизмов позволяет организациям поддерживать процедурную легитимность при минимальных изменениях базовых управленческих практик. Таким образом, нарушения сохраняются не вопреки наличию управленческих механизмов, а именно в силу того, как эти механизмы реализуются на практике. Хотя исследования в области проектного управления связывают поддержку со стороны высшего руководства с улучшением показателей эффективности [Fareed, Su, 2022], настоящая работа объясняет, почему аналогичные управленческие модели не приводят к преодолению укоренившихся дисфункций в высоко институционализированных условиях государственного сектора.

References

- Ayat S., Farajkhah S. (2014). Relation of CIO roles, IT and business alignment, and organizational performance. *Journal of Mathematics and Computer Science*, 9(2): 123-132. <https://doi.org/10.22436/jmcs.09.02.05>.
- Brunsson N. (2002). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. 2nd ed. Copenhagen, Copenhagen Business School Press.
- Consolidated general report on national and provincial audit outcomes 2021/22* (2022). Auditor-General South Africa (AGSA). <https://www.agsa.co.za/Reporting/AnnualReport.aspx>.
- Corporate governance of ICT policy framework (CGICTPF)* (2012). Republic of South Africa. Department of Public Service and Administration (DPSA). <https://www.gov.za/documents/corporate-governance-ict-policy-framework>.
- Fareed M.Z., Su Q. (2022). Project governance and project performance: The moderating role of top management support. *Sustainability*, 14(5): 2516. <https://doi.org/10.3390/su14052516>.
- 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. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31779744/>.
- Hwang M. (2019). Top management support and information systems implementation success: A meta-analytical replication. *International Journal of Information Technology and Management*, 18(2/3): 133-154. <https://doi.org/10.1504/IJITM.2019.103050>.
- King IV report on corporate governance for South Africa* (2016). Institute of Directors in Southern Africa (IODSA). <https://www.iodsa.co.za/page/king-iv>.
- Latchu A. (2022). Exploration of corporate governance challenges in public sector information systems: An Auditor-General perspective. In: *Proceedings of the 18th European Conference on Management Leadership and Governance (ECMLG)*: 465-472. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.18.1.828>.
- Latchu A., Singh S. (2024a). Exploring factors hindering performance of information systems in the South African public sector - evidence from the Zondo Commission. *System Analysis and Applied Information Science*, 3: 5-11. [https://doi.org/10.21122/2309-4923-\(2024-3-5-11\)](https://doi.org/10.21122/2309-4923-(2024-3-5-11)).

- Latchu A., Singh S. (2024b). Management decision making in public administration information systems in South Africa: The role of the Auditor General. *Strategic Decisions and Risk Management*, 15(2): 164-175. [https://doi.org/10.17747/2618-947X-\(2024-2-164-175\)](https://doi.org/10.17747/2618-947X-(2024-2-164-175)).
- Latchu A., Singh S. (2025a). Navigating ICT governance in South Africa's provincial administrations - insights from the GITO at the offices of the premier. *System Analysis and Applied Information Science*, 3: 17-28. [https://doi.org/10.21122/2309-4923-\(2025-3-17-28\)](https://doi.org/10.21122/2309-4923-(2025-3-17-28)).
- Latchu A., Singh S. (2025b). 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. [https://doi.org/10.17747/2618-947X-\(2025-3-228-239\)](https://doi.org/10.17747/2618-947X-(2025-3-228-239)).
- Latchu A., Singh S. (2025c). Reimagining digital transformation in South Africa: Lessons from e-government systems and governance challenges for startup-driven e-government. In: Mishra D., Kumar R., Abdul Hamid A. (eds.). *Startup-driven e-government: Digital innovation for sustainable ecosystems*. Hershey, PA, IGI Global Scientific Publishing: 307-344. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0817-3.ch012>.
- Masilela L., Nel D. (2021). The role of data and information security governance in protecting public sector data and information assets in national government in South Africa. *African Public Service Delivery & Performance Review*, 9(1). <https://journals.co.za/doi/abs/10.4102/apsdpr.v9i1.385>.
- Meyer J.W., Rowan B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>.
- Phahlane M.M. (2023). An institutional perspective of CGICTPF implementation in the public sector. In: *Proceedings of the International Conference on Public Administration and Development*: 150-159. <https://www.irma-international.org/viewtitle/332314/?isxn=9798369304587>.
- Power M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*. Oxford, Oxford University Press.
- Public Finance Management Act (Act No. 1 of 1999)* (1999). National Treasury. <https://www.gov.za/documents/public-finance-management-act>.
- Treasury regulations for departments, constitutional institutions and public entities (PFMA)* (2000). National Treasury. <https://www.treasury.gov.za/legislation/pfma/default.aspx>.
- Treasury regulations for departments, trading entities, constitutional institutions and public entities (issued in terms of the PFMA)* (2012). National Treasury. <https://www.treasury.gov.za/legislation/pfma/regulations.aspx>.

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

Информация об авторах

Эшли Лачу

Соискатель PhD, Южно-Африканский университет UNISA (Претория, 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

Шорен Сингх

PhD, доцент, факультет вычислительной техники, Южно-Африканский университет UNISA (Претория, 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

The article was submitted on 15.09.2025; revised on 24.10.2025 and accepted for publication on 30.10.2025. The authors read and approved the final version of the manuscript.

Статья поступила в редакцию 15.09.2025; после рецензирования 24.10.2025 принята к публикации 30.10.2025. Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

文章于 15.09.2025 提交给编辑。文章于 24.10.2025 已审稿，之后于 30.10.2025 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。