

DOI: 10.17747/2618-947X-2026-1-10-19



От управления к практическим результатам: как корпоративное управление информационными системами влияет на предоставление государственных услуг в Южной Африке

Э. Лачу¹
Ш. Сингх²¹ Университет Южной Африки UNISA (Претория, Южная Африка)² Технологический университет Капского полуострова (Кейптаун, Южная Африка)

Аннотация

Корпоративное управление информационными системами институционально закреплено в большинстве органов государственного управления Южной Африки, однако его практическое влияние на предоставление государственных услуг изучено недостаточно. Существующие исследования в области управления информационно-коммуникационными технологиями в основном сосредоточены на системах управления, институциональных ограничениях, инфраструктуре госзакупок и деятельности руководства. В статье внимание переносится на последствия управления информационными системами для предоставления услуг. Исследование основано на качественных данных, полученных в ходе интервью с 55 государственными руководителями в сфере информационных технологий на национальном, региональном и муниципальном уровнях, и направлено на оценку влияния механизмов управления на своевременность предоставления услуг, надежность и устойчивость работы информационных систем, а также степень их интеграции в деятельность организаций. Результаты показывают, что управление информационными системами оказывает опосредованное влияние на предоставление государственных услуг, проявляющееся в несвоевременном внедрении информационных систем, преобладании процедурно-нормативного подхода и дисбалансе институциональных возможностей. В то же время эффективно действующие механизмы управления обеспечивают стабильность и согласованность предоставления государственных услуг. Статья дополняет исследования в области управления информационными системами в развивающихся странах, связывая управление информационно-коммуникационными технологиями с измеримыми результатами предоставления государственных услуг.

Ключевые слова: управление информационно-коммуникационными технологиями, предоставление государственных услуг, управление информационными системами, результаты цифровизации государственного управления, корпоративное управление информационно-коммуникационными технологиями

Для цитирования:

Лачу Э., Сингх Ш. (2026). От управления к практическим результатам: как корпоративное управление информационными системами влияет на предоставление государственных услуг в Южной Африке. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 17(1): 10–19. DOI: 10.17747/2618-947X-2026-1-10-19.

From Governance to Ground-Level Outcomes: How Corporate Governance of Information Systems Shapes Public-Sector Service Delivery in South Africa

A. Latchu¹
S. Singh²¹ University of South Africa (UNISA) (Pretoria, South Africa)² Cape Peninsula University of Technology (Cape Town, South Africa)

Abstract

Corporate governance of information systems (IS) is institutionalized across most parts of the public sector in South Africa, yet its practical implications for service delivery remain underexplored. Previous ICT governance literature has primarily focused on governance systems, institutional limitation, procurement infrastructure, and leadership agency. This paper shifts the focus to the service-delivery implications of IS governance. The study draws on qualitative data from 55 Government Information Technology Officers (GITO) across national, provincial, and local government to examine how governance arrangements affect service timeliness, system reliability, organizational adoption, and operational continuity. The findings suggest that IS governance functions as an indirect conditioning factor shaping service delivery, particularly through delays in implementation, compliance-driven processes, and uneven institutional capability. At the same time, well-implemented and embedded governance practices can facilitate greater service stability and coordination. By linking ICT governance to tangible service delivery outcomes, the article contributes a downstream perspective to information systems governance research in developing-country context.

Keywords: ICT governance, public-sector service delivery, information systems governance, digital government outcomes, corporate governance of ICT

For citation:

Latchu A., Singh S. (2026). From Governance to Ground-Level Outcomes: How Corporate Governance of Information Systems Shapes Public-Sector Service Delivery in South Africa. *Strategic Decisions and Risk Management*, 17(1): 10-19. DOI: 10.17747/2618-947X-2026-1-10-19.

从治理到实际成效: 信息系统企业治理如何影响南非公共服务供给

A. Latchu¹
S. Singh²

¹ 南非大学 (UNISA) (南非, 比勒陀利亚)
² 开普半岛理工大学 (CPUT) (南非, 开普敦)

摘要

信息系统的企业治理在南非公共部门已广泛制度化, 然而其对公共服务供给的实际影响尚未得到充分研究。现有关于信息与通信技术治理的研究主要集中于治理结构、制度性约束、采购机制以及领导力的作用。本文将关注点转向信息系统治理对服务供给的后果。研究基于定性数据, 通过对国家、省级与地方层面55名政府信息技术领域管理者的访谈获得。研究结果表明, 信息系统治理由于实施延迟以及不均衡的制度能力, 作为影响服务供给质量的间接因素发挥作用。与此同时, 已实施的治理实践也可能促进服务供给的稳定性与协调。本文将信息与通信技术治理与服务供给结果相联结, 为公共部门信息系统治理研究做出了贡献。

关键词: 信息与通信技术治理、公共服务供给、信息系统治理、数字政府成效、公共部门信息与通信技术治理

引用格式:

Latchu A., Singh S. (2026). 从治理到实际成效: 信息系统企业治理如何影响南非公共服务供给. *战略决策与风险管理*, 17(1): 10–19. DOI: 10.17747/2618-947X-2026-1-10-19。

Введение

Корпоративное управление информационными системами (ИС) является неотъемлемым элементом государственного администрирования как в развивающихся, так и в развитых странах. В Южной Африке сформирована разветвленная система законодательных, нормативных и политико-управленческих инструментов, регулирующих порядок планирования, закупки, управления и контроля за информационными системами в организациях государственного сектора. Эти механизмы направлены на обеспечение подотчетности, прозрачности, управление рисками и согласование инвестиций в ИТ-инфраструктуру с законодательно закрепленными полномочиями организаций государственного сектора. В результате корпоративное управление информационными системами было институционально закреплено на национальном, региональном и муниципальном уровнях государственного управления. Процесс институционализации нашел свое отражение в ряде научных исследований, сосредоточенных на различных аспектах управления ИКТ и информационными системами в государственном секторе. В научной литературе рассматриваются вопросы проектирования систем управления и согласования управленческих моделей, вовлеченности высшего руководства, механизмы соблюдения требований, результаты аудита, а также нарушения в системе управления ИКТ и информационными системами. В рамках этих направлений исследуются бюрократическая сложность, процессы государственных закупок и механизмы подотчетности в их взаимосвязи с эффективностью ИКТ. В совокупности эти работы выявили устойчивый разрыв между формальными целями механизмов управления и их реальным влиянием на практику деятельности организаций.

Однако значительная часть существующих исследований не затрагивает принципиально важный вопрос, связанный с практическими последствиями управления. Несмотря на то что структуры управления, управленческие практики и выявленные нарушения подробно описаны в литературе, эмпирических данных о том, каким образом корпоративное управление информационными системами влияет на предоставление государственных услуг на уровне их практической реализации, по-прежнему недостаточно. Механизмы управления чаще рассматриваются как объект проектирования или критической оценки, а не как фактор, определяющий условия предоставления услуг и отражающийся

на их своевременности, надежности, соответствии потребностям и устойчивости функционирования. Тем самым в работах, посвященных государственному управлению и информационным системам, возникает существенный пробел: хотя значимость управления не оспаривается, его практическому влиянию на результаты оказания услуг уделяется недостаточно внимания.

Этот пробел имеет особое значение для государственного сектора Южной Африки, поскольку информационные системы лежат в основе реализации ключевых государственных услуг – от социальной поддержки и администрирования здравоохранения до образования, лицензирования, финансового управления и осуществления государственного надзора. Когда внедрение информационных систем затягивается, платформы работают нестабильно и системы не соответствуют потребностям пользователей, это сказывается не только на технической эффективности и соблюдении управленческих регламентов. Фактически эти сбои отражаются на доступе к государственным услугам и их предоставлении гражданам и влияют на повседневное взаимодействие граждан с государственными структурами. Анализ того, как механизмы управления проявляются в практике предоставления услуг, позволяет более четко оценить практическую значимость корпоративного управления информационными системами. В статье анализируются последствия корпоративного управления информационными системами для сферы предоставления государственных услуг. В отличие от исследований, сосредоточенных на анализе управленческих моделей, роли руководства или причин сбоев, в настоящей работе рассматривается, каким образом корпоративное управление информационными системами проявляется в практике предоставления государственных услуг. Исследование основано на качественных данных, полученных от руководителей высшего звена в сфере ИКТ в организациях государственного сектора Южной Африки, охватывает несколько аспектов эффективности предоставления услуг, включая их своевременность и пропускную способность, надежность и непрерывность функционирования систем, соответствие потребностям и ценность для граждан, организационные возможности и степень внедрения, а также случаи, когда укорененные управленческие практики способствуют улучшению результатов оказания государственных услуг.

В работе анализируется, каким образом механизмы управления определяют темпы, надежность и фактическое использова-

ние цифровых услуг, а также влияют на практики внутреннего контроля и соблюдения установленных требований. В центре внимания исследования находятся повседневные условия предоставления государственных услуг.

1. Обзор литературы: управление и результаты оказания государственных услуг

Информационные системы играют важнейшую роль в предоставлении административных услуг, осуществлении регулирующей деятельности и оказании услуг непосредственно гражданам. В современной системе государственного управления они формируют базовую инфраструктуру функционирования органов государственной власти, посредством которой реализуются возложенные функции, осуществляется управление ресурсами и взаимодействие с гражданами [Twizeyimana, Andersson, 2019]. Эффективность информационных систем непосредственно влияет на оперативность, надежность, доступность и ценность предоставляемых государственных услуг для граждан.

1.1. Информационные системы и предоставление государственных услуг

Исследования в области цифрового государственного управления рассматривают информационные системы в более широком контексте предоставления государственных услуг, делая акцент на их интеграции в повседневную управленческую практику и активном использовании в административных процессах. Опубликованные ранее работы свидетельствуют о повышении скорости обработки данных, улучшении межведомственной координации, качества данных и оперативности предоставления услуг при интеграции цифровых платформ в повседневную административную деятельность [Twizeyimana, Andersson, 2019; Enaifoghe, Ndebele, 2023]. В исследованиях, посвященных развивающимся странам, ИС нередко рассматриваются в контексте обеспечения доступа к государственным услугам в ситуации ограниченных административных возможностей и устойчивого спроса на публичные услуги.

В то же время эмпирические исследования показывают, что результаты оказания государственных услуг, связанные с использованием цифровых систем, различаются в зависимости от конкретных институтов и организаций. В работе [Mojaki et al., 2025] отмечается, что, несмотря на то что цифровые системы внедряются с целью повышения скорости и результативности оказания услуг, часто их эффективность ограничена институциональными факторами, замедляющими их внедрение и ограничивающими их фактическое использование. В работе [Ngcobo, Conradie, 2024] показано, что трудности в предоставлении государственных услуг обусловлены не столько технологическими ограничениями, сколько системными условиями, замедляющими внедрение и интеграцию информационных систем в деятельность государственных органов. В целом эти исследования показывают, что сами по себе информационные системы не гарантируют улучшения предоставления государственных услуг, и подчеркивают значимость институциональной среды, в которой осуществляется их управление и использование.

1.2. Управление как опосредующий фактор

В исследованиях, посвященных цифровому государственному управлению и публичному администрированию, управление чаще выступает не как самостоятельный предмет для анализа,

а как институциональный фоновый фактор, определяющий, каким образом информационные системы внедряются, финансируются и контролируются, что, в свою очередь, отражается на темпах и надежности предоставления государственных услуг. В государственном секторе механизмы управления влияют на процедуры согласования, распределение ресурсов, механизмы подотчетности и надзор за управлением рисками, тем самым определяя, как на практике функционируют услуги, реализуемые с использованием информационных систем [Fourie, Malan, 2020].

Исследования в области государственных закупок подчеркивают важную роль закупочных процедур в формировании условий предоставления государственных услуг. Под государственными закупками понимаются процедуры, посредством которых государственные органы приобретают товары и услуги [Ngcobo, Conradie, 2024]. В исследованиях отмечаются задержки в реализации проектов и случаи недоосвоения бюджетных средств в условиях многочисленных требований к процедурам согласования [Ambe, Badenhorst-Weiss, 2012; Mojaki et al., 2025].

В государственном секторе Южной Африки отмечаются схожие задержки в реализации инфраструктурных и цифровых проектов, особенно в случаях, когда закупочная практика ориентирована на формальное соблюдение процедур [Ngcobo, Conradie, 2024]. Эти выводы подтверждаются исследованиями в области закупок ИКТ. В исследовании [Latchu, Singh, 2025c] показано, что как централизованные, так и децентрализованные модели закупок ИКТ приводят к увеличению сроков запуска проектов в различных государственных ведомствах, что напрямую влияет на сроки оказания государственных услуг. В работе [Mkhonza, Mrungose, 2025] выявлено, что неэффективность механизмов управления и бюрократические процедуры в системе закупок ИКТ являются ключевыми факторами задержек внедрения ИС. В целом исследования показывают, что механизмы управления оказывают опосредованное влияние на предоставление государственных услуг, определяя темпы и эффективность процессов закупки и внедрения информационных систем.

1.3. Надежность и бесперебойность оказания услуг, реализуемых с использованием ИС

В научной литературе широко рассматриваются вопросы надежности информационных систем и бесперебойности оказания государственных услуг. Государственные услуги в сферах социальной поддержки, здравоохранения, образования и управления государственными финансами опираются на информационные системы, которые должны функционировать стабильно, безопасно и бесперебойно [Dempsey et al., 2024]. В исследованиях описываются сбои в работе информационных систем, в том числе инциденты в области информационной безопасности, уязвимости в системе внутреннего контроля и текущего управленческого надзора, а также связанные с ними перебои в предоставлении государственных услуг.

В исследованиях, посвященных управлению в сфере ИКТ в Южной Африке, также рассматриваются вопросы управления рисками ИКТ в связи с надежностью услуг, предоставляемых с использованием информационных систем. В работе [Nxози, Flowerday, 2021] показано, что слабость механизмов внутреннего контроля в сфере ИКТ и недостаточная эффективность корпоративного управления повышают уязвимость систем и нередко становятся причиной негативных аудиторских заключений, что нарушает процесс бесперебойного предоставления государственных услуг. При интеграции процедур управления рисками

в повседневные управленческие практики отмечается снижение числа системных сбоев и более стабильное функционирование информационных систем [Dempsey et al., 2024].

Анализ отчетов генерального аудитора позволяет глубже понять, каким образом проблемы управления ИКТ отражаются на предоставлении государственных услуг. В работе [Latchu, 2022] выявляются системные недостатки управления ИКТ в государственных организациях, в том числе отсутствие полноценного плана аварийного восстановления, слабость механизмов информационной безопасности и ограниченный кадровый потенциал, а также связанные с этим трудности в предоставлении государственных услуг. Управление трактуется не как показатель результативности, а как институциональная среда, в рамках которой функционируют информационные системы и которая обеспечивает надежность предоставления государственных услуг.

1.4. Релевантность ИС, их внедрение и ценность для граждан

В научной литературе также рассматриваются релевантность информационных систем задачам предоставления государственных услуг и характер их практического использования. В исследованиях, посвященных цифровому государственному управлению, ценность этих систем для граждан трактуется как согласованность информационных систем с возложенными на органы власти функциями, а также степень их использования должностными лицами и получателями услуг [Twizeyimana, Andersson, 2019]. Отмечается, что системы, внедренные преимущественно ради соблюдения формальных требований, в меньшей степени интегрированы в повседневную практику предоставления услуг.

Эмпирические исследования в области государственного управления в Южной Африке указывают на несогласованность между механизмами управления и практической деятельностью. В работе [Latchu, Singh, 2024a] фиксируется сохранение формальных институциональных механизмов управления в период «захвата государства», сопровождавшееся институциональным параличом и недостаточно эффективным использованием информационных систем. В статье [Latchu, Singh, 2024b] описываются разрозненные механизмы контроля и практики соблюдения требований, ориентированные преимущественно на аудит, при недостаточном внимании организаций к внедрению ИС и результатам предоставления государственных услуг.

Сходные выводы содержатся и в более широком круге исследований по государственному управлению. В работе [Shibambu, 2024] отмечается, что цифровые инициативы, предпринимаемые на благо граждан в условиях, когда управление сводится к формальному соблюдению требований, а не к созданию условий для их практического функционирования, в значительной степени остаются нереализованными. Напротив, в тех случаях, когда механизмы управления обеспечивают согласованность информационных систем с задачами органов власти, контроль за исполнением установленных требований и их фактическое использование в работе, эти системы способствуют повышению уровня доступности, прозрачности и оперативности предоставления государственных услуг [Naguib et al., 2024].

1.5. Организационные возможности, ресурсы и внедрение изменений

Ограничения организационных возможностей нередко рассматриваются в более широком контексте предоставления государственных услуг. В исследованиях, посвященных государственному сектору Южной Африки, фиксируются устойчивый

дефицит ИКТ-компетенций, ограниченные организационные возможности и недостаточность ресурсов [Albertus, Hamman-Fisher, 2021; Enaifoghe, Ndebele, 2023]. Эти ограничения влияют не только на разработку ИС, но и на их последующее использование, сопровождение и долгосрочную устойчивость.

Ряд исследований рассматривает взаимосвязь ресурсных и кадровых ограничений с реальным внедрением и использованием информационных систем в государственном секторе. В работе [Latchu, Singh, 2025a] описаны случаи, когда при реализации ИКТ-проектов ограниченные внутренние возможности организаций государственного сектора сопровождалась усилением их зависимости от внешних поставщиков. На муниципальном уровне выявлены случаи, когда ограниченные организационные возможности и слабость управления ИКТ-проектами приводили к приостановке проектов или к тому, что цифровые услуги функционировали нестабильно и не обеспечивали ожидаемых результатов [Mudzunga et al., 2025].

В упомянутых работах механизмы управления рассматриваются через призму реального распределения ресурсов, развития компетенций и управления организационными изменениями. В ряде исследований показано, что внимание к развитию организационных возможностей и к закреплению информационных систем в практической деятельности связано с их более устойчивым и эффективным функционированием. В то же время в других исследованиях отмечаются случаи, когда недостаточная поддержка развития организационных возможностей приводит к неполному использованию информационных систем даже при наличии формально выстроенных механизмов управления и соблюдения требований.

1.6. Результаты обзора литературы и выявление исследовательского пробела

Проведенный анализ литературы показал, что корпоративное управление, связанное с ИС, оказывает значительное, хотя преимущественно опосредованное влияние на предоставление государственных услуг. Управление формирует институциональные условия, в рамках которых осуществляется закупка, внедрение и использование информационных систем, и, тем самым, влияет на своевременность, надежность, релевантность предоставления государственных услуг.

Значительная часть исследований в области управления государственным сектором сосредоточена на структурах управления, роли руководства и механизмах соблюдения требований, а не на процессах предоставления услуг. Несмотря на признание важности управления, лишь немногие исследования систематически рассматривают его влияние на результаты оказания государственных услуг в повседневной практике, из-за чего предоставление государственных услуг нередко трактуется как следствие механизмов управления, а не как самостоятельный объект анализа.

2. Дизайн и метод исследования

Для изучения влияния корпоративного управления ИС на результаты предоставления государственных услуг на уровне практической реализации используется качественный интерпретативный подход. Выбор качественного подхода обусловлен фокусом исследования, которое направлено на анализ восприятия и интерпретации условий управления руководителями в сфере ИКТ, отвечающими за разработку, функционирование и контроль информационных систем в государственных организациях. Вместо оценки эффективности управления или степени соблюдения формальных требований в центре исследования находятся практические резуль-

таты предоставления услуг, о которых сообщают участники исследования, работающие внутри соответствующих организаций.

2.1. Источники данных и участники исследования

Эмпирическую основу исследования составили 55 полуструктурированных интервью с руководителями в сфере ИКТ, представляющими государственный сектор Южной Африки. В исследовании приняли участие Government Information Technology Officers (GITO), Chief Information Officers (CIO) и руководители ИКТ-подразделений, работающие на национальном и региональном уровнях, а также в государственных организациях. Выбор этих должностных категорий обусловлен их прямой ответственностью за функционирование информационных систем, обеспечивающих административные процессы и предоставление государственных услуг. Таким образом, участники могли оценить, каким образом механизмы управления отражаются на практических результатах предоставления услуг.

Интервью были проведены в рамках более широкого диссертационного исследования, посвященного корпоративному управлению и информационным системам в государственном секторе Южной Африки. В рамках настоящей статьи были отобраны и проанализированы только те фрагменты интервью, которые соответствовали текущему исследовательскому фокусу. Материалы, касающиеся проектирования механизмов управления, роли руководства, закупочных процедур или институциональных реформ, учитывались лишь в той мере, в какой они непосредственно отражались на результатах предоставления услуг.

2.2. Стратегия кодирования

Для обеспечения аналитической четкости данные кодировались в соответствии с исследовательским фокусом настоящей статьи. Процедуры кодирования и интерпретации были ограничены измерениями, ориентированными на результаты оказания государственных услуг, а именно: своевременностью и объемом оказания услуг; надежностью и бесперебойностью функционирования информационных систем; релевантностью информационных систем и создаваемой ими ценностью для граждан; организационными возможностями и уровнем внедрения информационных систем; а также измеримыми результатами оказания государственных услуг. Категории, связанные с инструментами управления, ролью руководства, механизмами соблюдения требований или причинами нарушений в системе управления, сознательно не включались в аналитические рамки.

Тематический анализ осуществлялся в интерпретативной и индуктивной логике, что позволило выявить повторяющиеся закономерности в результатах оказания государственных услуг на основе эмпирических данных при сохранении ориентации исследования на результативный аспект. Тексты интервью анализировались с целью выявления повторяющихся упоминаний о том, как информационные системы влияют на повседневное предоставление государственных услуг, операционную стабильность и пользовательский опыт. В случаях, когда затрагивались аспекты управления, они рассматривались как контекстуальный фон, а не как самостоятельная объясняющая переменная.

2.3. Аналитические рамки исследования

Важно подчеркнуть, что настоящая статья не ставит целью объяснение причин успешности или несостоятельности механизмов управления, а также не предполагает оценку эффективности конкретных управленческих моделей или действий руководства.

Анализ сознательно сосредоточен на последствиях, а не на выявлении причин. Исследование рассматривает, каким образом управление, реализуемое в рамках государственных организаций, отражается на результатах оказания государственных услуг, не устанавливая причинно-следственных связей и не предлагая нормативных рекомендаций по реформированию. Такое ограничение аналитических рамок позволяет сохранить методологическую последовательность исследования и избежать дублирования с работами, посвященными анализу механизмов управления. Подобная аналитическая позиция создает условия для четкого анализа последствий для предоставления государственных услуг, связанных с управлением информационными системами, без повторного рассмотрения управленческих структур, роли руководства или институционального проектирования.

3. Результаты: как управление ИС влияет на предоставление государственных услуг

Результаты исследования показывают, каким образом корпоративное управление информационными системами влияет на практику предоставления государственных услуг. Результаты структурированы по пяти тематическим направлениям, отражающим влияние механизмов управления на своевременность и объем оказания услуг, надежность информационных систем, соответствие потребностям граждан, организационные возможности и внедрение систем, а также на практические результаты оказания услуг. Управление рассматривается как контекст, создающий и возможности, и ограничения, тогда как предоставление государственных услуг остается центральным объектом анализа.

3.1. Своевременность и объем оказания услуг

В ходе интервью участники последовательно указывали на задержки в предоставлении государственных услуг как на очевидное следствие управленческих процедур согласования и закупок. Эти задержки воспринимались не как абстрактные проявления управленческой неэффективности, а как конкретные нарушения в объеме оказания услуг, освоении бюджетных средств и соблюдении рабочих графиков.

Респонденты нередко связывали задержки с централизованной моделью закупок ИКТ. Один из участников отметил: «Государственное агентство по информационным технологиям (State Information Technology Agency, SITA) приводит к задержкам в предоставлении услуг» (интервью 6). Другие подчеркивали длительность и неопределенность закупочных процедур, указывая, что «закупки через SITA могут занимать от полутора до трех лет и более» (интервью 46). Задержки в согласовании проектов рассматривались как фактор риска, влияющий на сроки начала работ и увеличивающий общую продолжительность реализации.

В качестве дополнительного фактора называлась сложность системы управления с участием нескольких надзорных органов. По словам участника интервью 14, «процессы закупок крайне затянуты и запутаны... PFMA серьезно затрудняет деятельность организации». Он подчеркивал, что разночтения при применении Закона об управлении государственными финансами (Public Finance Management Act, PFMA), требований Национального казначейства и регламентов SITA усложняют и затягивают закупочные процедуры. Эти обстоятельства приводили к задержкам, замораживанию бюджетных средств и их недоосвоению, что дополнительно усложнялось нехваткой квалифицированных ИКТ-специалистов. В интервью 27 процессы закупок и внедре-

ния были охарактеризованы как «настоящий кошмар... все упирается в различия в трактовке правил, прежде всего между подразделением по закупкам (SCM) и ИТ-службой».

Задержки в утверждении заявок также связывались с недоосвоением бюджета и штрафными санкциями. В интервью 35 отмечалось, что «ведомство не может освоить свой операционный бюджет из-за затянутых процедур закупок», а в интервью 32 подчеркивалось, что «продление лицензий задерживается, при этом возникают риски штрафных санкций... что сказывается на деятельности организации». В подобных случаях задержки, обусловленные механизмами управления, напрямую приводили к снижению объема оказания услуг, отсрочке внедрения функционала и росту организационных рисков.

3.2. Надежность и бесперебойность услуг, реализуемых с использованием ИС

Участники интервью связывали надежность предоставления государственных услуг с тем, насколько управление ИКТ-рисками встроено в повседневные практики управления и обеспечено стабильным участием ИКТ-руководства на уровне высшего управления. В случаях, когда механизмы управления предусматривали систематический мониторинг ИКТ-рисков, респонденты отмечали более стабильную работу информационных систем.

В интервью 44 отмечалось: «Комитеты также играют важную роль: они помогают координировать работу ИКТ-подразделения, обеспечивают одобрение критически важных инвестиций в цифровизацию и информационную безопасность, а также требуют от ИКТ-службы снижения рисков до приемлемого уровня и предоставления соответствующих гарантий». В интервью 38 также подчеркивалось: «Внедрение надежных механизмов управления рисками и контроля позволило сократить количество неблагоприятных случаев... Полагаю, что проверки генерального аудитора Южной Африки (Auditor-General of South Africa, AGSA) могли бы быть более эффективными при проведении промежуточных проверок соблюдения требований, что позволило бы выявлять риски на ранней стадии».

Респонденты также связывали сбои в предоставлении услуг недостаточным участием ИКТ-руководства на уровне высшего управления. В интервью 50 отмечалось: «До объединения организация действовала в соответствии с рекомендациями Министерства государственной службы и администрации ЮАР (Department of Public Service and Administration, DPSA), предусматривающими участие директора по информационным технологиям (Chief Information Officer, CIO) в заседаниях исполнительного комитета (Executive Committee, EXCO). После объединения эта практика была прекращена, и лишь изредка допускается участие представителей ИКТ». Тот же участник добавил: «Директор по информационным технологиям испытывает профессиональное выгорание: несмотря на многочисленные обсуждения с исполнительным комитетом и генеральным аудитором, ей не удается получить необходимую поддержку. По ее мнению, ИКТ по-прежнему воспринимается как вспомогательная, а не стратегическая функция».

Представленные материалы указывают на то, что механизмы управления во многом определяют

надежность и бесперебойность предоставления услуг на базе информационных систем.

3.3. Релевантность ИС и их ценность для граждан

Участники интервью проводили различие между информационными системами, которые реально используются для предоставления услуг, и системами, внедренными преимущественно для выполнения формальных требований руководства или аудита. В случаях, когда акцент делался на формальном соблюдении процедур, такие системы воспринимались как обладающие ограниченной практической ценностью. В интервью 22 отмечалось: «Между ИТ-направлением и высшим руководством часто существует разрыв либо из-за отсутствия релевантности ИТ-направления на уровне высшего руководства, либо из-за недостаточного понимания вопросов управления ИС со стороны руководителей. Этот разрыв приводит к недостаточной поддержке программ в области ИС». Такая рассогласованность снижала практическую значимость систем, предназначенных для поддержки предоставления услуг. В интервью 50 также подчеркивалось: «ИКТ по-прежнему рассматривается как вспомогательная, а не стратегическая функция. Членам исполнительного комитета необходимо проходить обучение, чтобы лучше разбираться в вопросах цифровизации».

Полученные данные показывают, что ценность для граждан возникает только в тех случаях, когда механизмы управления обеспечивают реальное использование информационных систем в соответствии с операционными задачами, а не ограничиваются формальным соблюдением требований.

3.4. Организационные возможности и внедрение ИС

Ограниченные организационные возможности неоднократно называлась фактором, сдерживающим устойчивое внедрение и использование информационных систем, что напрямую отражалось на предоставлении государственных услуг. Участники интервью указывали на серьезные трудности, связанные



Источник: разработано авторами.

Рис. Обобщенная схема результатов предоставления услуг в государственном секторе, связанных с корпоративным управлением информационными системами
Fig. Descriptive Synthesis of Observed Public-Sector Service-Delivery Outcomes Associated with Corporate Governance of Information Systems

с нехваткой квалифицированных специалистов и ограниченной внутренней способностью организаций справляться с нагрузкой в сфере ИКТ.

В интервью 11 отмечалось: «Недостаточно ресурсов (персонала) для координации и выполнения функций... также ощущается нехватка компетенций». В интервью 24 подчеркивалось, что проблемы управления и недостаток навыков пересекаются на этапах закупки и внедрения: «При одновременном применении регламентов SCM и требований Национального казначейства внедрение информационных систем замедляется... Наличие ИТ-специалиста в подразделении SCM могло бы помочь».

Эти ограничения касались не только внедрения систем, но и их дальнейшего освоения и эффективного использования, негативно влияя на способность информационных систем обеспечивать устойчивое предоставление государственных услуг.

3.5. Положительные результаты предоставления услуг при встроенных механизмах управления

Несмотря на обозначенные трудности, респонденты приводили примеры ситуаций, когда встроенные реально действующие механизмы управления способствовали улучшению предоставления государственных услуг. В таких случаях управленческие структуры активно поддерживали управление ИКТ-рисками, обеспечивали подотчетность и способствовали достижению ожидаемых результатов от использования информационных систем.

В интервью 33 отмечалось: «Внедрение этой модели позволило снизить уровень ИКТ-рисков и сделать их более управляемыми; после введения системы управления количество замечаний по результатам аудита существенно сократилось. Аудиторский комитет обеспечивает надлежащее управление, управление рисками и достижение ожидаемых результатов». В интервью 38 также описывались более широкие организационные эффекты: «Эти механизмы управления помогли информационным системам более эффективно выявлять, оценивать и отражать риски в отчетности... Улучшение репутации информационных систем повысило доверие к подразделению информационных систем и организации в целом со стороны заинтересованных сторон».

Высказывания участников иллюстрируют характер положительных результатов предоставления услуг, связанных с такими механизмами управления, которые реально встроены в практику деятельности организаций и реализуются в повседневной работе. При этом исследование не предполагает выработки конкретных рекомендаций по реформированию системы управления или вмешательства в управленческие практики. В схеме на рисунке обобщены основные результаты предоставления услуг, выявленные в рамках пяти тематических направлений и связанные с практической реализацией управления информационными системами. Это обобщение не является ни схемой управления, ни причинно-следственной моделью.

4. Обсуждение

Представленная схема обобщает эмпирически зафиксированные результаты оказания государственных услуг, о которых сообщали участники исследования, и служит точкой отсчета для дальнейшего обсуждения. В совокупности полученные результаты указывают на то, что корпоративное управление информационными системами не сводится лишь к формальному соблюдению требований. Наоборот, его влияние проявляется в конкретных последствиях для повседневной практики оказания государственных услуг. При этом в исследовании выявляется не противопоставление «эффективного» и «неэффективного» управления,

а типичные повторяющиеся результаты, которые формируются в зависимости от того, каким образом механизмы управления реализуются и закрепляются в деятельности организаций.

Во всех пяти тематических направлениях прослеживается схожая закономерность: механизмы управления влияют на оказание государственных услуг прежде всего через такие показатели, как своевременность, стабильность функционирования систем, удобство их использования и способность организаций к их внедрению, а не через формальное соблюдение правил. Задержки при согласовании решений, проведении закупок и освоении бюджета рассматривались участниками не как отдельные административные проблемы, а как комплекс ограничений, замедляющий объем предоставления услуг, нарушающий операционное планирование и увеличивающие финансовые и репутационные риски. В этом смысле своевременность становится ключевой характеристикой предоставления государственных услуг, поскольку именно сроки оказания услуг наиболее наглядно отражают влияние механизмов управления как для должностных лиц, так и для получателей услуг. Это подтверждает выводы предыдущих исследований о ключевой роли административных и цифровых процессов в формировании общественной ценности государственных услуг [Twizeyimana, Andersson, 2019].

Анализ надежности и бесперебойности предоставления услуг также позволяет понять, каким образом условия управления отражаются на предоставлении услуг, не выступая при этом в качестве прямых причинно-следственных механизмов. Участники исследования связывали стабильность функционирования систем не с конкретными управленческими инструментами, а с тем, насколько последовательно осуществляется надзор за рисками использования ИС. Они подчеркивали, что отсутствие планомерного внимания к управлению, зачастую связанное со сменой или неполноценным участием руководства, влияет на стабильность и оперативность предоставления услуг. Респонденты отмечали, что информационные системы функционируют более стабильно в тех случаях, когда механизмы контроля в сфере ИКТ регулярно проверяются в рамках аудиторских процедур и работы комитетов. Аналогичные тенденции были описаны в исследованиях, посвященных управлению рисками и аудиторским практикам в государственном секторе применительно к информационным системам [Dempsey et al., 2024].

Высказывания участников, касающиеся релевантности ИС и их ценности для граждан, демонстрируют различия в том, как эти системы функционируют в реальной практике предоставления услуг. Несмотря на то что информационные системы широко внедрены в деятельность различных организаций, их практическая ценность существенно различается. Респонденты указывали на то, что системы, внедренные главным образом для соблюдения требований к отчетности и формального соответствия установленным регламентам, нечасто использовались или полностью игнорировались в повседневной работе и не несли в себе никакой практической ценности. Однако в случаях, когда механизмы управления обеспечивали более тесное соответствие функциональности информационных систем операционным задачам организаций, отмечались сокращение сроков обработки запросов, повышение оперативности оказания услуг и рост доверия пользователей. В исследованиях, посвященных цифровому государственному управлению, также подчеркивается, что общественная ценность государственных услуг формируется благодаря не столько самому наличию технологической инфраструктуры, сколько эффективному использованию информационных систем,

согласованных с задачами предоставления услуг [Twizeyimana, Andersson, 2019; Enaifoghe, Ndebele, 2023].

В ответах участников, касающихся организационных возможностей и внедрения систем, описываются условия, в которых информационные системы используются на практике. Нехватка квалифицированных специалистов, ограниченность ресурсов и недостаточный внутренний потенциал организаций рассматривались не только как технические проблемы, но и как структурные особенности организационной среды. В ряде случаев отмечалось, что системы были технически внедрены, однако их использование оставалось ограниченным из-за недостатка внутренних возможностей организаций использовать их для оказания государственных услуг. Схожие закономерности были отмечены в исследованиях в сфере государственного сектора Южной Африки, в которых ограниченность кадрового потенциала и недостаточная эффективность надзора сочетаются с низкой результативностью цифровых проектов и задержками в оказании услуг [Albertus, Hamman-Fisher, 2021; Ngcobo, Conradie, 2024].

Результаты исследования также показывают, что в определенных условиях механизмы управления могут быть связаны с улучшением предоставления государственных услуг. В случаях, когда эти механизмы были институционально закреплены, получали должное внимание со стороны сотрудников и руководства и находились под постоянным надзором, респонденты отмечали повышение прозрачности и эффективности работы систем, а также рост доверия к процессу предоставления услуг. Эти выводы были сделаны в контексте обсуждения повседневной деятельности организаций, а не конкретных моделей управления или стилей руководства. В аналогичной работе [Latchu, Singh, 2024a] также отмечается, что формальное соблюдение требований может сосуществовать с ограниченной практической реализацией механизмов управления.

В совокупности выявленные закономерности позволяют рассматривать предоставление государственных услуг как сферу, в которой механизмы управления проявляются на практике. В значительной части работ, посвященных государственному сектору и информационным системам, механизмы управления и соблюдения требований или роль руководства рассматриваются как самостоятельные объекты для исследования. Настоящее исследование, в свою очередь, сфокусировано на изучении того, как управление отражается в реальных измеримых характеристиках предоставления услуг, таких как своевременность, надежность, релевантность, организационные возможности и фактические результаты оказания услуг. Именно фокус на этих характеристиках, а не на причинно-следственных связях, позволяет более детально проследить, каким образом механизмы управления реализуются в повседневной деятельности государственных учреждений.

Обсуждение опирается на результаты, связанные с оказанием государственных услуг, и основано на высказываниях руководителей в сфере ИКТ, отвечающих за функционирование систем, поддерживающих деятельность государственных организаций. При этом обсуждение соотносится с существующими исследованиями в области управления информационными системами организаций государственного сектора, но не возвращается к основному теоретическому дискуссиям в этой области.

5. Выводы

Настоящая работа проясняет, почему корпоративное управление информационными системами важно не только с точки зрения формального соблюдения требований и организационного устройства системы управления. Фокусируя внимание на резуль-

татах оказания государственных услуг, исследование позволяет увидеть практические последствия функционирования механизмов управления в организациях государственного сектора.

5.1. Теоретические выводы

Полученные результаты дополняют исследования в области управления информационно-коммуникационными технологиями, смещая фокус анализа с управленческих структур, механизмов и намерений на последствия управления, проявляющиеся в практике предоставления государственных услуг. Значительная часть существующей литературы оценивает управление через призму внедрения управленческих моделей, уровня соблюдения требований, роли руководства или институциональной согласованности. Хотя такие подходы по-прежнему актуальны, они дают ограниченное представление о том, каким образом механизмы управления отражаются на повседневной деятельности организаций и учреждений.

Проведенный анализ показывает, каким образом механизмы управления влияют на своевременность оказания услуг, надежность информационных систем, их релевантность, уровень организационных возможностей и фактические результаты предоставления услуг. Тем самым управление ИКТ предлагается рассматривать с точки зрения результатов предоставления государственных услуг. Полученные результаты показывают, что управление само по себе не является ни изначально благоприятным, ни ограничивающим фактором. Его значение определяется тем, какие условия для предоставления услуг складываются в практике работы организаций. Предоставление государственных услуг рассматривается как ориентир, позволяющий увидеть, как механизмы управления функционируют на практике. В таком подходе управление анализируется с точки зрения того, каким образом оно реализуется и поддерживается в деятельности организаций, а не только как совокупность формальных институциональных механизмов. Обращение к фактическим результатам оказания услуг позволяет оценивать управление по его практическим проявлениям и устойчивости в организационной среде, не устанавливая причинно-следственных связей и не предлагая рекомендаций по его реформированию.

5.2. Выводы для управленческой практики

Значимость исследования для практики управления связана с тем, что его выводы указывают на риски, возникающие в ситуациях, когда управление информационными системами не ориентировано на фактические результаты предоставления услуг. Механизмы управления, нацеленные преимущественно на соблюдение установленных регламентов, но не уделяющие должного внимания результатам оказания услуг, формально могут быть легитимными, однако при этом не гарантируют устойчивых результатов деятельности организаций. Как показывают полученные данные, задержки в работе систем, их нестабильность, низкий уровень использования и ограниченные организационные – это не просто недостатки управления, а реальные риски для оказания государственных услуг.

Результаты исследования также подчеркивают важность постоянного контроля за функционированием ИС с точки зрения их влияния на предоставление услуг. В этом контексте ключевое значение имеют такие характеристики, как своевременность оказания услуг, стабильность работы систем и их ценность для пользователей, а не только соответствие установленным регламентам и процедурам. Вместе с тем исследование не предлагает универ-

сальной модели реформирования управления информационными системами. Его задача заключается скорее в том, чтобы показать, каким образом существующие механизмы управления проявляются в практике предоставления услуг и какие последствия это имеет для деятельности организаций государственного сектора.

Заключение

В настоящем исследовании корпоративное управление информационными системами рассматривается через призму результатов оказания государственных услуг, а не через формальные характеристики системы управления, такие как организационные структуры, практики руководства или соблюдение установленных требований. На основе высказываний руководителей высшего звена в сфере ИКТ показано, что управление имеет наибольшее значение там, где оно влияет на повседневные условия предоставления услуг. Задержки, нестабильная работа систем, неравномерное использование ИС и ограниченные орга-

низационные возможности представляют собой не абстрактные недостатки управления, а реальные результаты, которые непосредственно отражаются на деятельности организаций и общественной ценности предоставляемых услуг.

Полученные результаты подтверждают, что именно предоставление услуг выступает ключевым критерием подотчетности корпоративного управления информационными системами. Эффективность механизмов управления проявляется не через их формальное устройство, а через их влияние на своевременность оказания услуг, надежность и релевантность систем и способности организаций обеспечивать устойчивое предоставление услуг. В тех случаях, когда управление носит преимущественно формальный или эпизодический характер, результаты оказания услуг оказываются нестабильными и неравномерными. Напротив, когда механизмы управления встроены в повседневную деятельность организаций и последовательно поддерживаются на практике, результаты оказания услуг становятся более устойчивыми и надежными.

References

- Albertus R.W., Hamman-Fisher D. (2021). Investigating Information Technology Skills Retention Challenges in South Africa's Public Sector. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 13(5): 541-549. DOI: 10.1080/20421338.2020.1791386.
- Ambe I.M., Badenhorst-Weiss J.A. (2012). Procurement Challenges in the South African Public Sector. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 6(1): 242-261. DOI: 10.4102/jtscm.v6i1.63.
- Dempsey K., Nel-Sanders D., Rama P. (2024). Mitigating Information Technology Risks through Governance Disclosure in Metropolitan Municipalities in South Africa. *African Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 3(3): 315-338. DOI: 10.31920/2753-314X/2024/v3n3a14.
- Enaifoghe A., Ndebele N. (2023). Examining the Barriers to the Adoption and Integration of Information Communication Technologies as E-Government in Africa. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(7): 383-393. DOI: 10.20525/ijrbs.v12i7.2723.
- Fourie D., Malan C. (2020). Public Procurement in the South African Economy: Addressing the Systemic Issues. *Sustainability*, 12(20): 8692. DOI: 10.3390/su12208692.
- 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*, 18(1): 465-473. DOI: 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. DOI: 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 of South Africa in Improving Effectiveness. *Strategic Decisions and Risk Management*, 15(2): 164-175. DOI: 10.17747/2618-947x-2024-2-164-175.
- Latchu A., Singh S. (2025a). 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*: 307-344. IGI Global Scientific Publishing. DOI: 10.4018/979-8-3373-0817-3.ch012.
- Latchu A., Singh S. (2025b). 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. DOI: 10.21122/2309-4923-2025-3-17-28.
- Mkhonza S., Mpungose S. (2025). Examining the Challenges Hindering ICT Project Management Effectiveness: A Case Study of the State Information Technology Agency (SITA): South Africa. *Holistica Journal of Business and Public Administration*, 16(1): 135-164. DOI: 10.2478/hjbpa-2025-0009.
- Mojaki L.M., Tuyikeze T., Ndlovu N.K. (2025). Sustainable Public Procurement through Internet of Things and Cloud Computing in South Africa. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 13(1): a877. DOI: 10.4102/apsdpr.v13i1.877.
- Mudzunga P.P., Adeyelu T.S., Kalema B.M. (2025). Factors Influencing Big Data Governance in Enhanced Service Delivery in South African Public Sector. *South African Journal of Information Management*, 27(1): a1931. DOI: 10.4102/sajim.v27i1.1931.
- Naguib H.M., Kassem H.M., Abou Naem A.E.M. (2024). The Impact Of IT Governance and Data Governance on Financial and Non-Financial Performance. *Future Business Journal*, 10(15). DOI: 10.1186/s43093-024-00300-0.
- Ngcobo G.L., Conradie H.F. (2024). The Impact of Public Procurement on Delivery of Quality Education in Queensburgh Secondary Schools, KwaZulu-Natal Province, South Africa. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 12(1): a844. DOI: 10.4102/apsdpr.v12i1.844.

- Nxosi M., Flowerday S. (2021). IT Governance Adoption and Use by State-Owned Entities in South Africa: A Public Administration Perspective. In: *Interdisciplinary Research in Technology and Management*: 181-187. CRC Press. DOI: 10.1201/9781003202240-29.
- Shibambu A. (2024). Transformation of Digital Government Services in the Public Sector in South Africa. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 12(1): a753. DOI: 10.4102/apsdpr.v12i1.753.
- Twizeyimana J.D., Andersson A. (2019). The Public Value of E-Government - A Literature Review. *Government Information Quarterly*, 36(2): 167-178. DOI: 10.1016/j.giq.2019.01.001.

Об авторах

Эшли Лачу

Аспирант (PhD candidate), Университет Южной Африки (UNISA) (Претория, Южная Африка); руководитель ИТ-подразделения частной компании (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, заведующий кафедрой, Центр последипломного образования в области менеджмента, Технологический университет Капского полуострова (Кейптаун, Южная Африка). ORCID: 0000-0001-5038-0724; ResearcherID: N-3092-2014; Scopus Author ID: 56111550100.

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

About the Authors

Ashley Latchu

PhD Candidate, University of South Africa (UNISA) (Pretoria, South Africa); Head of IT, Private-Sector Organization (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 and Head of Department, Graduate Centre for Management, Cape Peninsula University of Technology (Cape Town, 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

作者信息

Ashley Latchu

博士候选人, 南非大学UNISA (南非比勒陀利亚); 私营部门信息技术主管 (南非, 比勒陀利亚)。ORCID: 0000-0002-5458-2072.

研究兴趣领域: 信息系统、风险与战略、公共部门信息系统、南非的企业治理。

ashleylatchu@gmail.com

Shawren Singh

PhD, 副教授, 开普半岛理工大学 (CPUT) 管理学研究生中心,系主任 (南非, 开普敦)。ORCID: 0000-0001-5038-0724; Researcher ID: N-3092-2014; Scopus Author ID: 56111550100.

研究兴趣领域: 犯罪、移民、侨民研究、女权主义与性别问题、刑事司法体系

singhs@unisa.ac.za

Статья поступила в редакцию 10.01.2026; после рецензирования 27.01.2026 принята к публикации 30.01.2026. Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 10.01.2026; revised on 27.01.2026 and accepted for publication on 30.01.2026. The authors read and approved the final version of the manuscript.

文章于 10.01.2026 提交给编辑。文章于 27.01.2026 已审稿。之后于 30.01.2026 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。