

## НАЦИОНАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Оригинальная статья  
УДК 338.24.021.8(351:004)

### **Цифровая трансформация государственного управления как стратегическое общественное благо**

Т. С. Назаренко<sup>1</sup>, И. В. Новикова<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

<sup>1</sup>nazarenkots@my.msu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-4000-9793>

<sup>2</sup>novikovaiv5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-3741-3031>

**Аннотация:** В статье с позиции общей теории стратегии и методологии стратегирования выполнена интерпретация цифровой трансформации государственного управления. С позиции теоретико-методических и нормативно-правовых основ обосновано понимание цифровой трансформации государственного управления как общественного блага, обладающего стратегической перспективой экономического роста национального хозяйства, улучшения качества и повышения уровня жизни, благосостояния граждан. Теоретико-методический характер исследования, опирающегося на достижения ведущих мировых экономических школ стратегий, позволил комплексно и всесторонне обосновать авторскую позицию по: 1) научному объяснению в соответствии с методикой В. Л. Квинта стратегического мышления и деятельности в условиях цифровой трансформации государственного управления; 2) стратегическим и институциональным ориентирам цифровой трансформации государственного управления; 3) стратегии цифровой трансформации государственного управления и методическим положениям оценки эффективности их реализации, с учетом ресурсов и возможностей единой цифровой платформы «ГосТех»; 4) применимости механизма Кларка-Гровса в формировании комфортной городской среды как инструмента выявления предпочтений при отборе общественных проектов. Научно-прикладной характер полученных результатов позволил определить стратегическую перспективу цифровой трансформации государственного управления в части, касающейся отбора объектов благоустройства, общественных территорий для благоустройства с помощью регулярно запускаемых рейтинговых онлайн-голосований среди территориальных сообществ субъектов Российской Федерации. **Ключевые слова:** цифровая трансформация, государственное управление, стратегия, стратегирование, стратегическое управление, общественное благо, экономика общественного сектора, механизм Кларка-Гровса

**Цитирование:** Назаренко Т. С., Новикова И. С. Цифровая трансформация государственного управления как стратегическое общественное благо // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 2. С. 140–157. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-2-140-157>

Поступила в редакцию 10.02.2023. Прошла рецензирование 20.02.2023. Принята к печати 01.03.2023.

original article

## Digital Transformation of Public Administration as a Strategic Public Value

Taras S. Nazarenko<sup>1</sup>, Irina V. Novikova<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

<sup>1</sup>nazarenkots@my.msu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-4000-9793>

<sup>2</sup>novikovaiv5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-3741-3031>

**Abstract:** The author used the general theory of strategy and methodology of strategizing to interpret the digital transformation of public administration. He described the digital transformation of public administration as a public value with a strategic perspective of national economic growth that will eventually improve the standard of living and the welfare of citizens. The research combined theory and practice with the achievements of different economic strategy schools. The author tested the digital public administration using Professor Vladimir Kvint's methodology of strategic thinking and activity and the Gostekh digital platform. The author also applied the Clark-Groves mechanism to urban environment as a tool for selecting public projects. The scientific and applied nature of the research made it possible to determine the strategic perspective for the digitalization of public administration as a means of selecting landscape objects and public territories for landscaping via online voting.

**Keywords:** digital transformation, public administration, strategy, strategizing, strategic management, public value, public sector economics, Clark-Groves mechanism

**Citation:** Nazarenko TS, Novikova IV. Digital Transformation of Public Administration as a Strategic Public Value. *Strategizing: Theory and Practice*. 2023;3(2):140–157. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-2-140-157>

Received 10 February 2023. Reviewed 20 February 2023. Accepted 1 March 2023.

## 公共行政的数字化转型作为战略性公共产品

T.S. Nazarenko<sup>1</sup>, I.V. Novikova<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>莫斯科罗蒙诺索夫国立大学, 俄罗斯, 莫斯科

<sup>1</sup>nazarenkots@my.msu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-4000-9793>

<sup>2</sup>novikovaiv5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-3741-3031>

**摘要:** 本文从一般的战略理论和战略化方法论的角度对公共行政的数字化转型进行了解读。从理论、方法论和法律法规框架的角度来看, 公共行政数字化转型应被理解作为一种公共产品, 对国民经济增长、改善生活质量和提高生活水平及公民福祉具有战略前景。本研究的理论和方法论的性质借鉴了世界主要经济战略流派的成就, 使作者得以全面和综合地证明自己的立场: 1) 根据V. L. 昆特的方法论对公共行政数字化转型背景下的战略思维和活动进行科学论述; 2) 公共行政数字化转型战略和制度的指导方针; 3) 公共行政数字化转型战略和评估其实施效果的方法规定, 同时考虑到统一数字平台“GosTech”的资源 and 能力; 4) VCG机制作为识别公共项目选择偏好的工具, 在形成舒适城市环境过程中的适用性。研究成果的科学性和应用性使我们能够确定公共管理数字化转型的战略视角, 在俄罗斯联邦各主体社区中定期启动在线评级与投票以确定改进对象和公共领域。

**关键词:** 数字化转型, 公共行政, 战略, 战略化, 战略管理, 公益, 公共部门经济, VCG机制作

2023年2月10日收到稿件。2023年2月20日通过同行评审。2023年3月1日接受发表

## ВВЕДЕНИЕ

Реализация идеи «Общество 5.0» все более становится востребованной. В сущности, это реализация социально-экономической и социокультурной стратегии развития многих современных обществ. В ее основе лежит активное использование цифровых технологий сбора и хранения, обработки и поиска, передачи и представления данных, в том числе больших данных, в электронном виде. Причем практически во всех без исключения сферах жизнедеятельности общества, государства и граждан.

Общетеоретическое понимание стратегии как выбранного перспективного направления деятельности предполагает обязательное наличие оптимистичного (наряду с пессимистичным и реалистичным) прогноза, понимаемого как обязательное и успешное достижение цели или «древа целей».

Стратег – это по определению субъект, которому имманентно присуще стратегическое мышление оптимистичного характера как в ретроспективе, так и в перспективе<sup>1</sup>. Именно поэтому в дуальной логике стратегического анализа нет актуального, а есть только дихотомический анализ прошлого и будущего. При этом стратегическая деятельность не связана с решением актуальных (злободневных) проблем. Она ориентирована на поиск и использование ранее не реализованных возможностей (ресурсов, усилий, времени) и потенциалов развития, экономического роста.

Стратегирование как разработка, реализация и мониторинг стратегии информационно-коммуникационного общества (версии 5.0.) – общества цифровой интеллектуальной коммуникации – предполагает, что в результате как управленческой трансформации (системо-, социоцентричная модель трансформируется в персоноцентричную модель управления, т. е. клиентоориентированную модель и, прежде всего, государственного управления),

так и цифровой трансформации государственного управления (традиционная модель инновизируется за счет активного внедрения технологий искусственного интеллекта, больших данных и интернета вещей), государственные услуги гражданам должны быть оказаны:

- а) в любое время по формуле «24/7»;
- б) в любом удобном для потребителя месте;
- в) с любого доступного устройства<sup>2</sup>.

Перспективная оптимистичность неразрывно взаимосвязана с ретроспективным анализом прошлого, ретроспективной оптимистичностью. Именно этот подход предоставляет возможность наблюдать стратегические тренды, тенденции. Так, с одной стороны, в предшествующих четырех этапах общественного развития, которые в зависимости от способа производства позволяют констатировать факт достижения немалого количества успешных результатов:

- 1) в обществе охотников и собирателей;
- 2) в аграрном обществе;
- 3) в индустриальном обществе;
- 4) в информационно-ориентированном обществе.

С другой стороны, в истории экономической мысли известно дискуссионное объяснение экономического развития общества посредством двух альтернативных механизмов – рыночного саморегулирования и государственного регулирования. Фокус дискуссии отражается в трудах трех великих экономистов мира.

Адам Смит (1723–1790) заложил основы экономического либерализма и концепции невмешательства государства в экономические процессы. В разработанной концепции производительного труда как ресурса богатства общества он обратил внимание на необходимость разделения труда и специализации при выпуске продукции (товаров и услуг). При этом рынок – идеальный регулятивный механизм экономики. Действие «невидимой

<sup>1</sup> Новикова И. В. Стратегический лидер в цифровой экономике: роль, качества и характеристики // Социально-трудовые исследования. 2021. № 4(45). С. 150–160. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2021-45-4-150-160>

<sup>2</sup> Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. № 9. С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>

руки» способно обеспечить рост общего благосостояния, в связи с чем полезно создавать условия свободной конкуренции при одновременной ликвидации ограничений и монополий, то есть барьеров, мешающих экономическому развитию<sup>3</sup>.

Карл Маркс (1818–1883) доказал, что человеческое общество на каждом из этапов развивается вследствие противоречий в интересах, конфликтов между собственниками средств производства и труда<sup>4</sup>.

Джон Мейнард Кейнс (1883–1946) заложил основы кейнсианства в экономике. Так как рыночная экономика из-за отсутствия полного равновесия (совокупный спрос всегда меньше совокупного предложения), не обеспечивает полную занятость, то государство обязано регулировать экономику воздействием на совокупный спрос. Именно поэтому недостаток спроса должен компенсироваться за счёт как общественных работ, так и бюджетного финансирования<sup>5</sup>.

Они, анализируя экономику в целом, так или иначе все больше обращали внимание на экономику общественного сектора и ее ключевую категорию – общественное благо.

Общественное благо – это всё то, что: во-первых, способно удовлетворять потребности граждан, приносить им пользу, доставлять им удовольствие; во-вторых, потребляется коллективно всеми гражданами независимо от того, осуществляют они оплату за него или нет. Ему как общественной продукции (товару и/или услуге) не применим принцип исключения, а его производство обеспечивается государством, но при условии, что оно приносит существенные выгоды и эффекты всему обществу.

Триадное единство признаков общественного блага отличает его от частного и иных видов благ.

1. Невозможно исключить отдельного гражданина из числа потребителей конкретного общественного блага (признак неисключения).

2. Потребление общественного блага одним гражданином не ограничивает возможности потребления его другими гражданами (признак неконкурентности в потреблении).

3. Общественное благо невозможно разложить на отдельные относительно самостоятельные единицы (признак неделимости).

Основные виды экономической деятельности (производство, распределение, обмен и потребление) присущи жизненному циклу общественного блага, но при этом достаточно проблематична организация его продажи. Граждане с удовольствием потребляют общественные блага, пользуются их эффектами, что делает их жизнь более комфортной, повышает уровень и улучшает качество их жизни. Однако преимущественно граждане по различным причинам не оплачивают их, тем самым создавая предпосылки «эффекта безбилетника» – экономического феномена наблюдаемого, когда гражданин как потребитель общественного блага всячески стремится уклониться от его оплаты.

Общественное благо предоставляется в одном и том же количестве всем гражданам как потребителям, его потребляющим. Оценивают же они его по-разному, подчеркиваем – несмотря на то, что потребляют одно и то же его количество. Именно поэтому общественные блага – пример внешнего эффекта, обусловленного потреблением: каждый гражданин потребляет одно и то же количество конкретного общественного блага.

Тем не менее при децентрализованных рыночных решениях относительно распределения общественного блага экономические механизмы срабатывают не всегда и не слишком успешно. Это обстоятельство при появлении нового общественного блага актуализирует необходимость ответа на два вопроса: каковы должны быть количество и качество общественного и какие использовать способы при принятии решений относительно конкретного общественного блага?

<sup>3</sup> Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: АСТ, 2022. 1068 с.

<sup>4</sup> Маркс К. Капитал. М.: АСТ, 2022. 541 с.

<sup>5</sup> Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. М.: Эксмо, 2022. 957 с.

В сущности, ответы на них отражают содержание управления стратегированием, т. е. стратегическим управлением – управлением разработкой и реализацией стратегии четырех базовых видов экономической деятельности – производства, распределения, обмена и потребления общественного блага.

### **ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Из-за стимулирования общественного спроса преимущественно общественные блага производятся и предоставляются населению:

– на федеральном уровне – органами государственной власти (правительством и т. п.) – внутренняя и внешняя безопасность государства, которая доступна гражданам, находящимся на его территории. Жителям страны предоставляется одинаковый уровень национальной обороны, но каждый оценивает его по-своему (кто-то предпочитает высокий, кто-то – более низкий уровень);

– на муниципальном уровне – органами местного самоуправления (муниципалитетами и т. п.) – общественный транспорт и общественные места, т. е. территории и пространства, улицы и тротуары, здания и помещения, которые постоянно или временно свободны для доступа и использования неопределенным кругом граждан. В городах (городских и сельских поселениях) каждый может пользоваться ими в зависимости от своих предпочтений к их качественно-количественным и иным характеристикам.

Так, возможностями (источниками, ресурсами) стимулирования общественного спроса может быть увеличение численности населения страны и повышение уровня жизни граждан, создание комфортных условий для их проживания и раскрытия таланта каждого человека. Следствием – расширение предоставления спектра общественных благ, определяемых пятью национальными целями развития Российской Федерации на стратегический период до 2030 г.

1. Сохранение населения, здоровье и благополучие людей.

2. Возможности для самореализации и развития талантов.

3. Комфортная и безопасная среда для жизни.

4. Достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство.

5. Цифровая трансформация<sup>6</sup>.

К числу современных общественных благ все больше относятся результаты цифровой трансформации государственного управления, стратегическими целями которой являются, во-первых, рост реальных доходов и повышение покупательской способности населения, во-вторых, повышение инвестиционной привлекательности страны, в-третьих, обеспечение национальной и личной безопасности граждан.

Достижение указанных целей инициирует повышение качества и системность государственных функций, прежде всего, таких как:

а) государственное регулирование национальной, в том числе отраслевой и региональной экономикой;

б) выработка и реализация государственной политики в отраслях и субъектах РФ, социальной сфере;

в) производство и предоставление государственных и муниципальных услуг;

г) осуществление контрольной и надзорной деятельности;

д) управление государственным и муниципальным имуществом;

е) обеспечение безопасности РФ как государства в целом, в том числе граждан в частности<sup>7</sup>.

В тренде усиления стратегической ориентированности на клиентоцентричность государственного и муниципального управления в рамках, с одной стороны, экономики общественного сектора по изучению государственной политики в контексте анализа экономической эффективности и равенства, а с другой – экономики благосостояния по изучению

<sup>6</sup> Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // СПС КонсультантПлюс

<sup>7</sup> Распоряжение Правительства РФ от 22.10.2021 № 2998-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления».

государственного вмешательства (регулирующего) в контексте поиска возможностей улучшения общественного благосостояния, все более актуальной является тема несостоятельности рынка, в т. ч. производство и потребление общественных благ, экстерналии (внешние эффекты воздействия рыночной транзакции на третьих лиц, не опосредованного рынком) и несовершенная конкуренция, разработка и реализация государственной политики.

В связи с этим в экономике общественного сектора приоритетными методами и областями изучения являются теория и практика применения государственных финансов, анализ и дизайн экономических механизмов общественной политики, распределительные последствия налогообложения и государственных расходов, анализ относительной несостоятельности как рынка, так и государства. Комплексное их использование в общенаучном и экономическом анализе выступает залогом всесторонней оценки не столько распределения налогового бремени или оптимального налогообложения, сколько производства и потребления общественных благ. Предоставляемый спектр общественных благ является следствием эффективной налоговой политики государства.

В современных условиях максимально востребован широкий спектр эффективно функционирующих экономических механизмов взаимодействия хозяйствующих субъектов по достижению определенного результата. В их числе механизм Кларка-Гровса, теоретико-методологическими основами которого является предложенный в 1960 г. Л. Гурвичем на стыке экономической теории и теории игр научный подход – дизайн механизмов. Им обосновывается необходимость создания механизмов и стимулов, используемых для достижения желаемых целей. Так как экономические агенты (субъекты)

действуют рационально, то их действия приводят к конкретному решению, которое оптимально для функции общественного выбора<sup>8</sup>.

Именно поэтому в рамках поиска стратегических возможностей цифровой трансформации государственного управления, совокупного спроса на государственные и муниципальные услуги, предоставляемых в электронном виде, интересен механизм Кларка-Гровса, а также SWOT-анализ и OTSW-анализ<sup>9,10,11,12,13</sup>. Применение данного метода стратегического анализа позволяет заблаговременно выявлять возможности на основе изучения сильных и слабых сторон объекта исследования, в контексте того, что необходимо для своевременного использования потенциальных возможностей<sup>14</sup>. Более того, если посредством предиктивной аналитики на основе изучения данных или контента представляется возможность ответить на вопросы: «Что произойдет?» или, точнее, «Что может произойти?», то посредством прескриптивной аналитики – «Что следует сделать?» или «Что мы можем сделать, чтобы добиться успешного результата?».

## **РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ**

### **Научное объяснение стратегического мышления и деятельности в условиях цифровой трансформации государственного управления**

Клиентоцентричность как стратегическая ориентация «умного цифрового государственного/муниципального управления» усиливает его сущность и понимание триадного единства: во-первых, управление людей – управляющее воздействие государственных и муниципальных служащих; во-вторых, управление людьми – управляемое действие граждан; в-третьих, управление в интересах людей – управленческая деятельность,

<sup>8</sup> Hurwicz L. Optimality and informational efficiency in resource allocation processes / eds. K. J. Arrow, P. Suppes, S. Karlin // *Mathematical Methods in the Social Sciences*. 1960. P. 27–46.

<sup>9</sup> *Business policy: Text and cases* / eds. E. A. Learned [et al.]. Irwin: Homewood, 1965.

<sup>10</sup> Старцева Н. П. SWOT-анализ компании. М.: Лаборатория Книги. 2010. 62 с.

<sup>11</sup> Sevier R. A. Not SWOT, but OTSW // *Thinking outside the box: some (fairly) radical thoughts on how colleges and universities should think, act, and communicate in a very busy marketplace*. Hiawatha, Iowa: Strategy Pub. 2001. p. 46.

<sup>12</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

<sup>13</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.

<sup>14</sup> Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами: учебник. М.: КНОРУС, 2022. 178 с.

ориентированная на оптимизацию и гармонизацию интересов органов государственного и муниципального управления, в том числе их представляющих государственных и муниципальных служащих, и граждан как экономических агентов.

Каждый государственный деятель и государственный служащий в принятии и реализации управленческих решений как тактик, так и стратег. Однако если тактик: а) живет ближними перспективами; б) успешно преодолевает короткие дистанции; в) эффективно разбирается с текучкой, нежели планирует необозримое будущее; г) оперативно реагирует на ситуации «здесь и сейчас». То стратег ежедневно занимается: а) переоценкой прошлого; б) экстраполяцией известных аксиом и закономерностей; в) разведыванием инноваций и сюжетов будущего.

Стратег – это, с одной стороны, мудрый, дисциплинированный и оптимистичный профессионал, имеющий стратегическое мышление, видение будущего и интуицию, подкрепленную методологией стратегирования, а с другой – быстро воспринимающий новые глобальные закономерности, обладающий глубокими знаниями о фундаментальных ценностях и интересах объекта стратегирования для приумножения успеха и укрепления этого объекта.

Как государственный деятель, так и государственный служащий обладают стратегическим мышлением – особым складом ума, позволяющим проецировать проект будущего сценария и перефокусировать все сигналы, получаемые в ходе изучения и использования результатов анализа, проведенных другими экспертами. При этом достоинствами восприятия и мышления стратегов являются: 1) любая новая, неизвестная и далекая цель для них становится обозримой. Она их не пугает, а наоборот, придает вдохновение. Они готовы идти к ней; 2) стратеги способны разбить любую длинную цель на более короткие этапы и соединить далекую перспективу веревочным мостиком маленьких планов; 3) в расчете длинных задач более слаженны, четки и надежны; 4) не уступят далекую перспективу, цепляясь за нее зубами,

даже если пожертвуют ресурсами в решении тактических задач; 5) не разменивают свои большие планы на маленькие успехи и награды.

В целом успех стратега, обладающего стратегическим мышлением, обусловлен его предвидением и видением, умением находить неожиданные, эффективные и труднопредсказуемые решения на грани сознания и подсознания, рационального и иррационального, способностью распознавать созревание новых закономерностей, трендов и конкурентных преимуществ и предвидеть их воздействие и эффективность раньше своих конкурентов и противников.

В управленческой практике достаточно распространены:

– базовые модели стратегического мышления: «обратная связь», предполагающая необходимость правильного восприятия критики и комплиментов, корректной критики и похвалы; «разрешение конфликта», ориентирующая на альтернативные варианты действия – бежать, бороться, сдаться, снять с себя ответственность, пойти на компромисс, прийти к консенсусу; «профессиональный путеводитель», безошибочно указывающий на перекрестке правильный выбор последующего пути; «поток», в случае когда управленец концентрируется на своей деятельности, занимается делом, которое сам выбрал, имеет ясную цель, а его работа получает незамедлительный и прямой отклик в форме общественного признания;

– стадии первоначального стратегирования, процесса стратегического мышления: изучение стратегических подходов; выбор стратегического подхода; выбор и прояснение основной стратегической идеи; оценка и развитие фундаментальной стратегической идеи;

– альтернативные подходы стратегического мышления: стратегия новых горизонтов – проспективное долгосрочное мышление за пределами существующей повестки дня объекта стратегического анализа, способность распознавать и анализировать инновационные радикальные асимметричные и экспонентные пути к успеху, даже если они фундаментально изменяют текущую активность объекта;

стратегия совмещений – параллельно с внедрением и освоением революционных инновационных идей и технологий текущая эффективность и прибыльность достигается за счет уже давно функционирующих производственных и технологических систем; стратегия улучшений – системный анализ подсистем объекта стратегирования, его элементов и функций, их взаимодействий между собой<sup>15</sup>.

Стратегическое мышление государственного деятеля и государственного служащего все более становится ключевым элементом стратегического управления в государственном администрировании. Это обстоятельство указывает на необходимость в обязательном порядке формирования и развития стратегического мышления. Так, одной из наиболее успешной является методика В. Л. Квинта, объединяющая в себе пятнадцать правил: 1) в стратегии нельзя полагаться только на здравый смысл; 2) в стратегии мнение большинства обычно ошибочно; 3) в стратегии настоящее – это уже прошлое; 4) стратег должен изучать и использовать опыт успешно реализованных победных стратегий; 5) ни одна стратегия не реализуется вечно; 6) инерционное мышление – главный враг стратегического мышления; 7) стратеги не должны разрабатывать предсказуемые модели и сценарии стратегии; 8) спешная стратегия не может ориентироваться на нечестные методы ее достижения; 9) стратегии призваны превращать хаос будущего в систему и в успешный стратегический проект; 10) ассиметричные ответные стратегии всегда эффективнее симметричных; 11) стратеги всегда должны быть оптимистами; 12) необходимо всегда переоценивать конкурента; 13) поддержка стратегически важных инноваций может обеспечить огромные стратегические конкурентные преимущества; 14) стратеги должны оптимизировать ограниченные ресурсы, используя фактор времени как детерминирующий; 15) стратеги должны выявлять истинные ценности, интересы и приоритеты стратегируемого объекта, а не просто ориентироваться на желания его руководителей<sup>16</sup>.

Государственные деятели и государственные служащие в рамках деятельности федеральных органов государственной власти (в т. ч. региональных органов) нередко бывают digital-стратегами, «цифровыми стратегами» – специалистами, использующими возможности цифровой среды для эффективной и оперативной реализации целей промышленной политики на федеральном и региональном уровнях. Они проводят исследования, аналитику, определяют эффективные пути использования медиаресурсов и разрабатывают digital-стратегию для каждого конкретного случая.

В сущности, должностной регламент digital-стратега регламентирует: а) планирование и реализацию убедительных стратегий; б) процедуры анализа информационной и коммуникационной активности общественности; в) разработку мультисекторных инициатив и механизмов; г) координацию и контроль работы участников команды, задействованной в подготовке и реализации digital-стратегий; д) разработку индивидуальных показателей эффективности и рекомендаций для дальнейшего совершенствования деятельности федеральных органов государственной власти (в т. ч. региональных органов), а также подведомственных организаций.

### **Стратегические и институциональные ориентиры цифровой трансформации государственного управления**

Программное и проектное управление на государственном уровне нередко носит интегрированный характер, что аргументированно подтверждается успешно реализуемой национальной программой «Цифровая экономика Российской Федерации», включающей такие федеральные проекты, как «Нормативное регулирование цифровой среды», «Кадры для цифровой экономики», «Информационная инфраструктура», «Информационная безопасность», «Цифровые технологии», «Цифровое государственное управление», «Искусственный интеллект», «Развитие кадрового потенциала ИТ-отрасли», «Обеспечение

<sup>15</sup> Крогерус М., Чепелер Р. Книга решений. 50 моделей стратегического мышления. М.: Олимп-Бизнес, 2012. 208 с.

<sup>16</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования: монография. 2-е изд. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 172 с.

доступа в Интернет за счет развития спутниковой связи»<sup>17</sup>. Она охватывает: сферы (экономика, политика, право и др.) общественной жизнедеятельности; отрасли национальной экономики, виды экономической деятельности; секторы, группы укрупнённых (добывающая, обрабатывающая, электроэнергетика) отраслей промышленности.

Федеральные органы государственной власти, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, выполняющие функции субъектов управления, реализуют широкий спектр мероприятий государственной политики – комплекса правовых, экономических, организационных и иных мер, целенаправленных на стратегическое развитие потенциала Российской Федерации и потенциала регионов страны, а также обеспечение массового производства продукции, прежде всего, государственных и муниципальных услуг в электронном виде.

Современная федеральная государственная информационная система содержит информацию о состоянии отраслей промышленности и прогнозе их развития. Факт ее наличия является результатом цифровой трансформации: во-первых, оцифровки разного рода экономических процессов, внедрения традиционных цифровых технологий для повышения эффективности деятельности органов государственной власти, субъектов управления данными, базами данных; во-вторых, формирования, функционирования и развития электронного правительства, внедрения цифровых технологий, основанных на использовании интернет-ресурсов для совершенствования технологий государственного управления; в-третьих, интеграции в технологии государственного управления цифрового правительства, т. е. цифровых технологий последнего поколения.

Интернет вещей – сети передачи данных между физическими объектами («вещами»), оснащёнными встроенными средствами и технологиями для взаимодействия друг с другом или с внешней средой. Организация сетей способна, с одной

стороны, перестроить экономические и общественные процессы, а с другой – исключить из действий и операций необходимость участия человека.

Искусственный интеллект позволяет получать результаты, аналогичные результатам интеллектуальной деятельности человека, а также объединяет комплекс технологических и программных решений, приводящих к результату, аналогичному или превосходящему результат интеллектуальной деятельности человека (в т. ч. способности к самообучению), и используемых для решения прикладных задач на основе больших данных с помощью ряда систем, таких как компьютерное зрение, обработка естественного языка, распознавание и синтез речи, рекомендательные системы и интеллектуальные системы поддержки принятия решений, перспективные методы и технологии искусственного интеллекта.

Предиктивная и прескриптивная аналитика данных и больших данных, а также теории игр, используемых для анализа ретроспективных событий для прогноза событий в стратегической перспективе.

Цифровые технологии все более становятся как эффективным инструментом реализации стратегии модернизации государственного управления, так и в значительной степени определяют направления его изменений. Единое информационное пространство – источник производственных цифровых технологий. Использование современных информационно-коммуникационных и технологических возможностей, новых материалов и цифровой техники изменило облик промышленного производства и создало предпосылки внедрения «умных моделей» и цифровых двойников (smart digital twins) как продукции (товаров и услуг), так и объектов промышленного производства. Так, формируются «фабрики будущего» и «интернет вещей».

Стратегические ориентиры относительно вхождения Российской Федерации в топ-10 стран мира, активно внедряющих передовые производственные технологии как источник роста промышленного

<sup>17</sup> Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утверждена протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 4 июня 2019 г. № 7.

потенциала страны, актуализирует необходимость системной цифровой трансформации от принятия и реализации управленческого решения, до потребляемой продукции (товара и услуги). Развитие «цифровой активности», технологического перевооружения посредством современной отечественной промышленной политики, с одной стороны, взаимосвязано с развитием производств, использующих результаты научных исследований и создающих продукцию с высокой добавленной стоимостью, а с другой – с развитием непосредственно цифровой среды государственного управления, регулирования и контроля (надзора).

Цифровая трансформация (англ. digital transformation – преобразование, превращение) государственной политики предполагает внедрение органами государственной власти цифровых технологий, сопровождаемое оптимизацией системы государственного управления технологическими процессами. Она способна ускорить обмен информацией, обеспечить рост промышленного производства, увеличить эффективность деятельности государственного органа и/или организации. Собственно показателем их цифрового развития, характеризующим степень и успешность цифровой трансформации, является уровень цифровой зрелости, то есть способности государственной информационной системы оперативно реагировать на вызовы среды и предоставлять необходимые сведения для заблаговременного принятия управленческих мер федеральными органами исполнительной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации. Альтернативой технологии цифровой трансформации является непрерывная цифровая эволюция (англ. digital evolution – цифровое «развёртывание»), то есть организация выполнения в цифровой среде функций и деятельности, ранее выполнявшихся людьми и организациями без использования цифровых продуктов.

Их ориентирами выступают, с одной стороны, цифровая экономика, а с другой – «умное» цифровое государственное управление. В разного рода экономической и управленческой деятельности ключевым фактором производства государственных

услуг являются: а) большие данные, представленные в цифровом виде; б) сбор, обработка и анализ больших объемов данных, информации; в) использование результатов анализа, повышающее эффективность государственного управления в целом и реализации промышленной политики в частности.

Два альтернативных пути цифровизации – трансформация и эволюция, объединяет единая цель – цифровая зрелость субъекта государственного управления, реализующего государственную политику. Цифровая зрелость – это и показатель как достигнутого состояния его цифрового развития, так и нереализованного потенциала. При этом цифровую зрелость реализуемой государственной политики целесообразно оценивать через систему объективных показателей, таких как: 1) нормативно-правовое обеспечение цифровизации государственной политики и управления; 2) количество специалистов, использующих в своей работе ИТ-продукты; 3) количество баз данных, объединенных в единую государственную информационную систему; 4) объём отраслевых вложений в использование и внедрение цифровых решений; 5) качественно-количественное состояние предоставляемой в цифровом виде продукции, в том числе государственной/муниципальной услуги как основы для заблаговременного принятия управленческих решений и своевременного осуществления управленческих мер.

### **Стратегии цифровой трансформации государственного управления и методические положения оценки эффективности их реализации**

Цифровая трансформация и цифровая эволюция в разработке и реализации государственной политики указывают на то, что крайне важны изменения в контексте: во-первых, пересмотра всей организационной структуры государственного управления в пределах компетенции федеральных и региональных органов государственной власти; во-вторых, определение пределов (границ, зон) и ответственных за цифровое развитие федеральных и региональных органов государственной

власти как организаций, так и их реализуемой государственной политики; в-третьих, формирования команд государственных служащих – управленцев, обладающих цифровыми компетенциями.

Современная социально-экономическая стратегия развития общества, его национальной экономики, непосредственно промышленности как ее системообразующего элемента основана на масштабном использовании цифровых технологий практически во всех сферах жизнедеятельности государственных и бизнес-структур. Стратегическая перспективность реализации государственной политики в цифровом виде описывается формулой: «Проактивность + персонализированные решения + комплексный подход + информирование = супер-сервисы и ГИСы». Так, становится актуальной тема интеграции государственных информационных систем в единую государственную информационную систему (ЕГИС) на базе Единой цифровой платформы Российской Федерации «ГосТех» – платформе, на которой быстро и эффективно создаются государственные цифровые сервисы и информационные системы.

Аргументом, доказывающим успешность цифровой интеграции, является методическое обеспечение в форме внедряемых в практику методических рекомендаций: 1) по проектированию и утверждению целевой архитектуры домена с использованием единой цифровой платформы «ГосТех»; 2) по проектированию интерфейсов государственной услуги или государственной функции на едином портале государственных услуг; 3) по проектированию интерфейсов систем управления для государственных сервисов; 4) «Базовые сервисы Единой цифровой платформы Российской Федерации «ГосТех». Основные требования к составу и функциям»; 5) по включению сервисов в Единую цифровую платформу Российской Федерации «ГосТех»; 6) по обеспечению безопасности при разработке программного обеспечения с использованием компонентов Единой цифровой платформы «ГосТех»;

7) по эксплуатации государственных информационных систем на Единой цифровой платформе «ГосТех»; 8) «Стандарт по управлению динамической инфраструктурой Единой цифровой платформы «ГосТех»<sup>18</sup>.

Реализация стратегии цифровой трансформации национальной экономики и государственного управления тесно взаимосвязана с разработанными и утвержденными региональными стратегиями цифровой трансформации: а) ключевых отраслей экономики; б) социальной сферы; в) государственного управления. Содержательно стратегии включают шесть направлений цифровой трансформации – здравоохранение, образование, транспорт, развитие городской среды, государственное управление и социальная сфера. Более того, все региональные стратегии институционально согласовываются с профильными (ответственными) ФОИВ – Минпромторгом и Минцифры, а также Минтрудом, Минэнерго, МЧС, Минфином, Минприроды, Минпросвещения, Минстроем, Минтрансом, Минсельхозом, Минздравом и Минобрнауки. Общее количество проектов в стратегиях – 4663. В среднем в региональной стратегии около 10 отраслей (максимум 15–17) и около 50 проектов (максимум 90–128)<sup>19</sup>.

Цифровизация государственного управления эффективно осуществляется в рамках реализуемых программ и проектов по цифровизации субъектов Российской Федерации, а также в рамках основных направлений деятельности, взаимосвязанных с координацией, мониторингом и реализацией региональной цифровизации; предоставлением субсидии субъектам Российской Федерации; предоставлением грантов юридическим лицам; проведением совещаний руководителей цифровой трансформации; непосредственным выполнением мероприятий и мер региональной стратегии цифровой трансформации; профильными региональными событиями.

Нынешнее состояние разработки и реализации цифровой трансформации обеспечивает

<sup>18</sup> Методики. ФКУ «Государственные технологии» ГосТех.

<sup>19</sup> Стратегии цифровой трансформации. Цифровизация субъектов РФ. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации.

относительно сбалансированное цифровое развитие государственного управления на федеральном и региональном уровнях, а также отраслей промышленности национальной экономики и региональных экономик (экономик субъектов РФ). Важно отметить, что современное стратегическое управление цифровой трансформацией государственного управления проявляется в пяти функциях: 1) планирование стратегии; 2) организация выполнения стратегических планов; 3) координация действий по реализации стратегических задач; 4) мотивация на достижение стратегических результатов; 5) контроль за процессом выполнения стратегии. Результаты функционального анализа аргументированно подчеркивают сущность стратегического управления – формирование и реализация стратегии развития, на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в деятельности федеральных и региональных органов государственной власти с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

Сложившаяся практика цифровой трансформации государственного управления актуализирует необходимость альтернативными научными школами обновленного и адаптированного осмысления процедуры разработки и реализации стратегического решения в электронном виде на федеральном и региональном уровнях государственного управления, как: 1) процесса осмысления возможностей и угроз государственных органов власти (школа дизайна); 2) формального процесса планирования, объединяющего ряд конкретных и обязательных решений (школа планирования); 3) аналитического процесса подбора конкретных решений под конкретные условия из ряда готовых альтернатив (школа позиционирования); 4) процесса предпринимательского предвидения руководителей (школа предпринимательства); 5) ментального процесса познания происходящего, развертывающегося в сознаниях лиц принимающих решения (когнитивная школа); 6) развивающегося

в ходе непрерывного обучения решателей процесса (школа обучения); 7) процесса переговоров и компромиссов (школа власти); 8) диалога культур участников стратегических сессий (школа культуры); 9) реактивного процесса, реагирующего на возмущения внешней среды (школа внешней среды); 10) процесса непрерывного изменения ориентиров деятельности государственных органов власти (школа конфигурации)<sup>20</sup>.

Так, комплексный и интегрированный подход к анализу стратегии цифровой трансформации государственного управления указывает на необходимость ее интерпретировать как системный процесс осмысления (1), формализации (2), аналитики (3), предвидения (4), ментальности (5), развития (6), ведения переговоров (7), коллективного выбора из имеющихся альтернатив (8), реактивности (9), трансформации (10).

Следует учитывать, что в максимальной степени на эффективность принимаемых стратегических решений влияют факторы внутренней среды государственных органов власти и управления (подведомственных организаций и т. п.). Они в своей совокупности формируют парадигму эффективности стратегических решений на уровне высшего руководства, применяемых цифровых технологий управления, организационной политики, а также наличных разного рода ресурсов – институциональных, бюджетно-финансовых, физических (материальных), человеческих (интеллектуальный капитал). При этом особое место в экономике знаний, в цифровой экономике отводится трудовым ресурсам<sup>21</sup>.

Качество трудовых ресурсов, качество кадрового состава и кадрового потенциала является залогом принятия эффективных стратегических решений в рамках цифровой трансформации государственного управления. В сущности – это процесс не определения и решения актуальных проблем, а поиск стратегических возможностей. Так, в современных условиях государственному служащему как управленцу кроме решений операционного характера

<sup>20</sup> Минцберг Г., Апельстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. М.: Книга по Требованию, 2017. 330 с.

<sup>21</sup> Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми...

необходимо принимать стратегические решения, которые касаются будущего, перспектив государственных органов федерального и регионального уровней в целом. При этом эффективность принятия стратегических решений обусловлена, с одной стороны, уровнем (низкий, высокий) вовлеченности высшего руководства в процесс принятия стратегических решений относительно цифровой трансформации государственного управления, а с другой – оценкой стратегической важности (низкая, высокая) решения для перспективной деятельности государственных органов власти и управления. В соответствии с данными методическими положениями уместно выделить четыре варианта эффективности – низкая, средняя, высокая и максимальная эффективность. Применительно к современным реалиям ее характеризуют высокий уровень вовлеченности руководства страны в принятие стратегических решений относительно цифровой трансформации государственного управления, а также высокий уровень стратегической важности принимаемых решений для федеральных и региональных органов государственного управления, что неоднократно подкрепляется на законодательном уровне<sup>22</sup>.

Тем не менее необходимость последовательного повышения уровня эффективности и усиления стратегической ориентации цифровой трансформации государственного управления посредством программного и проектного управления, реализуемого правительством, ориентирует на всестороннее обеспечение и приоритетное решение ключевых задач, в статусе безотлагательных: 1) развитие цифровых возможностей государственных органов власти и управления и подведомственных организаций; 2) обеспечение гарантий выполнения запланированных работ и видов деятельности в рамках реализуемых государственных программ и национальных (федеральных, ведомственных, региональных) проектов; 3) ресурсное обеспечение

реализуемых мер и мероприятий в области цифровой трансформации государственного управления; 4) расширение возможностей общедоступной системы информации и профильных государственных информационных систем на единой цифровой платформе «ГосТех»; 5) повышение качества стратегического мышления государственных служащих, их цифровой компетенции.

### **Применимость механизма Кларка-Гровса в формировании комфортной городской среды**

Государственные и муниципальные услуги, электронный документооборот далеко не единственные результаты цифровой трансформации государственного и муниципального управления как современного общественного блага. Интересен опыт электронного голосования в рамках реализации национального проекта «Жильё и городская среда», а именно федерального проекта «Формирование комфортной городской среды» – направлен на благоустройство общественных территорий, в паспорте которого из шести ключевых показателей эффективности реализации проекта непосредственно характеризует цифровую трансформацию государственного управления как общественное благо показатель «доля граждан, принявших участие в решении вопросов развития городской среды от общего количества граждан в возрасте от 14 лет, проживающих в муниципальных образованиях, на территории которых реализуются проекты по созданию комфортной городской среды». При базовом показателе 2017 г. – 5 %, плановый показатель 2018 г. – 6 %, 2019 г. – 9 %, 2020 г. – 12 %, 2021 г. – 15 %, 2022 г. – 20 %, 2023 г. – 25 %, 2024 г. – 30 %<sup>23</sup>. В 2020 г. доля граждан, принявших участие в решении вопросов развития городской среды составляла 13,4 %, превысив плановый показатель. В 2021 г. – 15,9 %. В 2022 г. – 21,3 %.

Регулярно запускаемые рейтинговые онлайн-голосования по отбору объектов благоустройства,

<sup>22</sup> Распоряжение Правительства РФ от 22.10.2021 № 2998-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления».

<sup>23</sup> Паспорт федерального проекта «Формирование комфортной городской среды» (утв. протоколом заседания проектного комитета по национальному проекту «Жильё и городская среда» от 21.12.2018 № 3).

общественных территорий для благоустройства дают возможность гражданам в возрасте от 14 лет на сайте «Госуслуги» или на платформе [za.gorodsreda.ru](http://za.gorodsreda.ru) отдать свой голос за ту или иную территорию, или дизайн-проект по благоустройству<sup>24</sup>. В данном случае очевидна целесообразность участия государства в реализации права выбора граждан и удовлетворении данного рода потребности, что по праву идентифицируется как чистое общественное благо, которому присущи такие свойства, как неисключаемости и неконкурентности. Государство, а именно Минстрой России и Минцифры России, посредством реализации федеральных проектов, с одной стороны, взяв на себя заботы о производстве общественного товара – такого рода услугу, с другой – обязано и организовывать совместную оплату гражданами через налоги.

В 1965 г. американский экономист Э. Х. Кларк разработал механизм (метод) для выявления предпочтений при отборе общественных проектов<sup>25</sup>. В контексте изложенного им видения тема спроса и предоставления общественных благ раскрывалась неоднократно: в 1971 г., основываясь на понимании общественного блага, общественных финансов и многокомпонентной цене, рассмотрел многокомпонентное ценообразование общественных благ; в 1975 г., описывая общественное благо, общественные финансы, феномен хорошей цены и цены общественного товара, обосновывал необходимость экспериментирования с ценообразованием на общественные товары; в 1977 г., анализируя общественные финансы, проинтерпретировал некоторые аспекты процесса выявления спроса;

в 1980 г. проанализировал стимулы в принятии государственных решений<sup>26,27,28,29,30</sup>.

Метод Кларка как механизм ключевых участников является частным случаем механизма прямого выявления Гровса<sup>31</sup>.

В основу долевого финансирования общественного блага заложен ряд механизмов коллективного выбора уровня общественного блага. Если целевые функции квазилинейны, то возможно построение процедуры, корректного выявления предпочтения и функции спроса на общественное благо, что описывается механизмом Кларка-Гровса<sup>32</sup>. Он известен как налог Кларка-Гровса. Он назван в их честь как первых экономистов, его изучивших и описавших.

Это механизм принятия решений о предоставлении общественных благ: 1) важно приписать каждому гражданину издержки, которые он вынужден оплатить при принятии решения о предоставлении общественного блага; 2) каждый обязан заявить о личной оценке чистой ценности, которая может совпадать/не совпадать с истинной чистой ценностью предоставления общественного блага для гражданина; 3) если сумма заявленных чистых ценностей положительна, то общественное благо будет предоставлено, но если отрицательна, то благо предоставлено не будет; 4) каждый гражданин должен заплатить налог государству.

На что будут направлены эти деньги, значения не имеет до той поры, пока это не оказывает влияния на чьи-либо еще решения. Важно, чтобы налог платили центральные граждане, и у них имелись значимые стимулы говорить правду<sup>33</sup>.

<sup>24</sup> Портал федерального проекта «Формирование комфортной городской среды» / (платформа для голосования).

<sup>25</sup> Brannon I. The Fruits of a Failed Dissertation Ed Clarke 1939–2013. URL: <https://www.cato.org/sites/cato.org/files/serials/files/regulation/2014/1/regulation-v36n4-5.pdf> (дата обращения: 22.09.2022).

<sup>26</sup> Clarke E. H. Demand Revelation and the Provision of Public Goods. Cambridge, Mass.: Ballinger, 1980. p. 237. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/american-political-science-review/article/abs/demand-revelation-and-the-provision-of-public-goods-by-edward-h-clarke-cambridge-mass-ballinger-1980-pp-xix-237-2650/CB1F980E115371BB0B71FB5D47512E9E> (дата обращения: 22.09.2022).

<sup>27</sup> Clarke E. H. Multipart Pricing of Public Goods // Public Choice. 1971. Vol. 11. P. 17–33. URL: [http://darp.lse.ac.uk/papersdb/Clarke\\_%28PublicChoice71%29.pdf](http://darp.lse.ac.uk/papersdb/Clarke_%28PublicChoice71%29.pdf) (дата обращения: 22.02.2021)

<sup>28</sup> Clarke E. H. Experimenting with public goods pricing // Public Choice 1975. Vol. 23. P. 49–53. <https://doi.org/10.1007/BF01718089> (дата обращения: 22.09.2022).

<sup>29</sup> Clarke E. H. Some aspects of the demand-revealing process // Public Choice. 1977. Vol. 29. P. 37–49. <https://doi.org/10.1007/BF01718513>

<sup>30</sup> Clarke E. H. Incentives in public decision-making // Public Choice. 1980. Vol. 35. P. 379–382. <https://doi.org/10.1007/BF00124449>

<sup>31</sup> Groves T. Incentives in teams // Econometrica. The Econometric Society. 1973. Vol. 41. P. 617–631. <https://doi.org/10.2307/1914085>

<sup>32</sup> Микроэкономика. Третий уровень: в 2 т. / В. П. Бусыгин, Е. В. Желободько, А. А. Цыплаков; Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2008. Т. 2. 2008. 682 с.

<sup>33</sup> Микроэкономика. Промежуточный уровень. Современный подход: учебник / под ред. Н. Л. Фроловой. М.: ЮНИТИ, 1997. 767 с.

Механизм финансирования общественных благ по Кларку-Гровсу применялся при изучении: оптимальных инвестиций в знания внутри фирмы с использованием рыночного механизма; лоббирования протекционистских мер и координации лоббистских усилий; стимулов в принятии государственных решений; доминирующих и не доминирующих стратегий игроков; примерной реализации относительного утилитаризма посредством стержневого голосования Гровса-Кларка с виртуальными деньгами; проектирования механизмов в государственных решениях на основе механизма Кларка-Гровса; устойчивых к коалиции механизмов стимулирования предоставления общественных благ (механизмов голосования, и наоборот); конструкции механизма для пандемий и др.<sup>34,35,36,37,38,39,40,41</sup>

Таким образом, механизм Кларка-Гровса известен как механизм ключевых агентов, который был введен в начале 70-х гг. Кларком и Гровсом и сразу вызвал значительный интерес в литературе, связанной с дизайном механизмов принятия коллективного решения. Дизайн механизмов принятия коллективного решения – это область исследования в теории игр и экономической теории, которая представляет собой подход к созданию механизмов, где действия участников некоторого сообщества или общества в целом приводят к оптимальному для сообщества или общества решению.

В механизме Кларка-Гровса каждый участник сообщает свою функцию полезности, необязательно истинную. Затем принимается эффективное решение на основе заявленных участниками полезностей. Эффективное решение выбирается исходя

из максимизации общей полезности участников. Далее каждый участник облагается налогом, равным потерям, которые несут остальные участники из-за его присутствия. Формально, налог для данного участника – это разница в общей полезности между выбранным коллективным решением и решением, которое было бы принято, если бы данного участника не было в коллективе.

Внедрение механизма Кларка-Гровса в рейтинговое онлайн-голосование по выявлению предпочтений граждан при отборе, выборе территории или дизайн-проекта в их городе или субъекте Российской Федерации (регионе), которые, по их мнению, необходимо благоустроить или реализовать в стратегической перспективе, представляется весьма важным в практике цифрового государственного и муниципального управления.

## **ВЫВОДЫ**

Результаты изучения теоретико-методологических и нормативно-правовых основ экономического обоснования цифровой трансформации государственного управления как стратегического общественного блага позволяют федеральным органам государственной власти и управления обратить внимание на необходимость опоры на нереализованные организационно-методические и иные возможности стратегирования в контексте разработки, реализации и мониторинга стратегии информационно-коммуникационного общества, в котором стратегические приоритеты определяются, с одной стороны, экстенсивно-интенсивным характером расширения цифровой интеллектуальной

<sup>34</sup> Ba S., Stallaert J., Whinston A. B. Optimal Investment in Knowledge within a Firm Using a Market Mechanism // *Management Science*. 2001. Vol. 9. P. 1203–1219. <https://doi.org/10.1287/mnsc.47.9.1203.9781>

<sup>35</sup> Агабеков С. И., Левина Е. А. Лоббирование протекционистских мер и координация лоббистских усилий (механизм Гровса-Кларка) // *Современная конкуренция*. Т. 9. № 5(53). 2015. С. 107–118.

<sup>36</sup> Green J. R., Laffont J.-J. Incentives in Public Decision Making. Amsterdam: North-Holland, 1979. URL: [https://scholar.harvard.edu/files/green/files/incentives\\_in\\_public\\_decision\\_making.pdf](https://scholar.harvard.edu/files/green/files/incentives_in_public_decision_making.pdf) (дата обращения: 22.09.2022).

<sup>37</sup> Мулен Э. Теория игр с примерами из математической экономики. М.: Мир, 1985. 199 с.

<sup>38</sup> Pivato M. Approximate implementation of Relative Utilitarianism via Groves-Clarke pivotal voting with virtual money // *MPRA*. № 627. URL: [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/627/1/MPRA\\_paper\\_627.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/627/1/MPRA_paper_627.pdf) (дата обращения: 22.09.2022).

<sup>39</sup> Erlanson A. Mechanism design in public decisions and the Clarke-Groves mechanism. 2008. URL: <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=1336166&fileId=1646755> (дата обращения: 22.09.2022).

<sup>40</sup> Bierbrauer F. J., Hellwig M. F. Robustly coalition-proof incentive mechanisms for public good provision are voting mechanisms and vice versa // *The Review of Economic Studies*. Vol. 83. № 4. P. 1440–1464. <https://doi.org/10.1093/restud/rdw015>

<sup>41</sup> Maskin E. Mechanism design for pandemics (based on a talk at the Santa Fe Institute Webinar on the Complexity of Covid-19). Harvard University. 2020. URL: [https://scholar.harvard.edu/files/maskin/files/mechanism\\_design\\_for\\_pandemics\\_04.21.2020.pdf](https://scholar.harvard.edu/files/maskin/files/mechanism_design_for_pandemics_04.21.2020.pdf) (дата обращения: 22.09.2022).

коммуникации, а с другой – все более активно внедряемую клиентоориентированную модель государственного управления.

Цифровые возможности, позволяющие (в любое время по формуле «24/7», в любом удобном для гражданина месте, с любого доступного устройства) выстраивать информационно-коммуникационное взаимодействие по различным вопросам, – это залог современного общественного блага, обладающего признаками инновационности, эффективности и социальности. Стратегический тренд – расширение спектра предоставляемых общественных благ инновационного типа, детерминирован национальными целями развития Российской Федерации на период до 2030 г., в том числе возможностями цифровой трансформации национальной (отраслевой и региональной) экономики и непосредственно государственного и муниципального управления.

В экономике общественного сектора и управленческих практиках государственных органов власти все более актуальными становятся предиктивная и прескриптивная аналитика. В реализации мер и мероприятий в рамках программного и проектного управления хозяйствующие субъекты и субъекты управления все более испытывают потребность в оптимальных решениях, обеспечивающих экономические эффекты за счет рационального использования ресурсов, усилий и времени. Внедряемые и используемые цифровые технологии – эффективный инструмент реализации стратегии цифровой трансформации государственного управления, его инновирования на основании активного использования возможностей технологии искусственного интеллекта, интернета вещей и больших данных.

## ЛИТЕРАТУРА

- Агабеков С. И., Левина Е. А. Лоббирование протекционистских мер и координация лоббистских усилий (механизм Гровса-Кларка) // Современная конкуренция. Т. 9. № 5(53). 2015. С. 107–118.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования: монография. 2-е изд. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 172 с.

Непрерывное ускорение обмена информацией обеспечивает не только рост промышленного производства, но и повышает успешность и эффективность деятельности государственного органа и/или организации. В условиях геополитического и санкционного давления на развитие российской экономики и реализации политики импортозамещения таким инструментом является Единая цифровая платформа Российской Федерации «ГосТех» – платформа, на которой оперативно создаются государственные цифровые сервисы и информационные системы.

Государственные и муниципальные услуги, электронный документооборот, электронное (онлайн) голосование – это примеры успешных результатов цифровой трансформации государственного и муниципального управления как современного общественного блага. Однако поиск экономически обоснованного оптимума затрат и результатов – это стратегическая задача, которую необходимо решить в ближайшей перспективе. На это указали результаты проведенного автором научного исследования.

Так, в контексте изучения возможностей применимости механизма Кларка-Гровса в управленческих практиках обращается внимание, что целесообразно увеличивать долю граждан, принимающих участие в решении вопросов, к примеру развития городской среды, но до определенного предела, который отражает оптимальность затрат и результатов. Предлагаемый к внедрению данный механизм принятия решений о предоставлении общественных благ в своей сущности инициирует новый подход к выявлению предпочтений граждан при отборе, выборе потенциальной благоустраиваемой территории или дизайн-проекта в их городе или субъекте Российской Федерации (регионе).

- Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. М.: Эксмо, 2022. 957 с.
- Крогерус М., Чепелер Р. Книга решений. 50 моделей стратегического мышления. М.: Олимп-Бизнес, 2012. 208 с.
- Маркс К. Капитал. М.: АСТ. 2022. 541 с.
- Микроэкономика. Промежуточный уровень. Современный подход: учебник / под ред. Н. Л. Фроловой. М.: ЮНИТИ, 1997. 767 с.
- Микроэкономика. Третий уровень / В. П. Бусыгин, Е. В. Желободько, А. А. Цыплаков. Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2008. Т. 2. 682 с.
- Мицберг Г., Апельстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. М.: Книга по Требованию, 2017. 330 с.
- Мулен Э. Теория игр с примерами из математической экономики. М.: Мир, 1985. 199 с.
- Новикова И. В. Стратегический лидер в цифровой экономике: роль, качества и характеристики // Социально-трудовые исследования. 2021. № 4(45). С. 150–160. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2021-45-4-150-160>
- Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами: учебник. М.: КНОРУС, 2022. 178 с.
- Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: АСТ, 2022. 1068 с.
- Старцева Н. П. SWOT-анализ компании. М.: Лаборатория Книги. 2010. 62 с.
- Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. №9. С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Business policy: Text and cases / eds. E. A. Learned [et al.]. Irwin: Homewood, 1965.
- Groves T. Incentives in teams // *Econometrica*. The Econometric Society. 1973. Vol. 41. P. 617–631. <https://doi.org/10.2307/1914085>
- Hurwicz L. Optimality and informational efficiency in resource allocation processes / eds. K. J. Arrow, P. Suppes, S. Karlin // *Mathematical Methods in the Social Sciences*. 1960. P. 27–46.
- Sevier R. A. Not SWOT, but OTSW // *Thinking outside the box: some (fairly) radical thoughts on how colleges and universities should think, act, and communicate in a very busy marketplace*. Hiawatha, Iowa: Strategy Pub. 2001. p. 46.

## REFERENCES

- Agabekov S, Levina E. Lobbying for protection by oligopolists and lobbying coordination. *Journal of Modern Competition*. 2015;9(5):107–118 (In Russ.).
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 2. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2020. 164 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. 2nd ed. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 172 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Keyns Dzh. M. Obshchaya teoriya zanyatosti, protsenta i deneg [General theory of employment, interest, and money]. Moscow: Eksmo, 2022. 957 p. (In Russ.)
- Krogerus M, Cheppeler R. Kniga resheniy. 50 modeley strategicheskogo myshleniya [The book of solutions. 50 models of strategic thinking]. Moscow: Olimp-Biznes; 2012. 208 p. (In Russ.)
- Marx K. Kapital [Das Kapital]. Moscow: AST; 2022. 541 p. (In Russ.)
- Mikroekonomika. Promezhutochnyy uroven. Sovremennyy podkhod [Microeconomics. Intermediate level. Modern approach]. Ed. NL Frolova. Moscow: YuNITI; 1997. 767 p. (In Russ.)
- Mikroekonomika. Tretiy uroven. [Microeconomics. Level Three]. VP Busygin, EV Zhelobodko, AA Tsyplakov; Novosibirsk: Izd-vo SO RAN; 2008;2 (In Russ.)

- Mintzberg G, Aghstien B, Lempel Dzh. Shkoly strategiy [Strategy schools]. Moscow: Kniga po Trebovaniyu; 2017. 330 p. (In Russ.)
- Mulen E. Teoriya igr s primerami iz matematicheskoy ekonomiki [Game theory with examples from mathematical Economics]. Moscow: Mir, 1985. 199 p. (In Russ.)
- Novikova IV. Strategic leader in the digital economy: role, qualities and characteristics. Social & Labor Research. 2021;4:150–160. (In Russ.) <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2021-45-4-150-160>
- Novikova IV. Strategic Human Resource Management. Moscow: KNORUS; 2022. 178 p. (In Russ.)
- Smith A. Issledovanie o prirode i prichinah bogatstva narodov [An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations]. Moscow: AST; 2022. 1068 p. (In Russ.)
- Startseva NP. SWOT-analiz kompanii [SWOT analysis of the company]. Moscow: Laboratoriya Knigi; 2010. 62 p. (In Russ.)
- Strategizing the national economy during a period of burgeoning technological sovereignty. VL Kvint [et al.]. Administrative Consulting. 2022;9:57–67. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Business policy: Text and cases. Eds. EA Learned [et al.]. Irwin: Homewood, 1965.
- Groves T. Incentives in teams. Econometrica. The Econometric Society. 1973;41:617–631. <https://doi.org/10.2307/1914085>
- Hurwicz L. Optimality and informational eciency in resource allocation processes. Eds. KJ Arrow, P Suppes, S Karlin. Mathematical Methods in the Social Sciences. 1960:27–46.
- Sevier RA. Not SWOT, but OTSW. Thinking outside the box: some (fairly) radical thoughts on how colleges and universities should think, act, and communicate in a very busy marketplace. Hiawatha, Iowa: Strategy Pub. 2001. p. 46.

**КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ:** Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:** Назаренко Тарас Сергеевич, магистрант, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [nazarenkots@my.msu.ru](mailto:nazarenkots@my.msu.ru); <https://orcid.org/0000-0002-4000-9793>

Новикова Ирина Викторовна, д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [novikovaiv5@gmail.com](mailto:novikovaiv5@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0002-3741-3031>

**CONFLICTS OF INTEREST:** The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

**ABOUT AUTHORS:** Taras S. Nazarenko, Postgraduate Student, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [nazarenkots@my.msu.ru](mailto:nazarenkots@my.msu.ru); <https://orcid.org/0000-0002-4000-9793>

Irina V. Novikova, Dr.Sci.(Econ.), Assistant Professor, Professor of the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Leading Researcher Fellow of the Strategic Studies Center of the Institute of Complex Systems Mathematical Research, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [novikovaiv5@gmail.com](mailto:novikovaiv5@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0002-3741-3031>