

УКД 33

DOI: 10.34670/AR.2025.64.16.063

## Стратегические инструменты цифровой трансформации государственного управления

**Чжао Цзыхань**

Магистрант,  
Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова,  
119991, Российская Федерация, Москва, Ленинские горы, 1;  
e-mail: 929375896@ qq.com

### Аннотация

Цифровая трансформация государственного управления в России направлена на улучшение качества и доступности госуслуг через интеграцию передовых информационных технологий. Этот процесс требует стратегического планирования, учитывающего как современные вызовы, так и потенциал для дальнейшего развития. В статье рассматривается ключевая роль цифровых технологий, таких как искусственный интеллект, большие данные и интернет вещей, в изменении подходов к государственному управлению. Применение этих технологий способствует созданию нового информационного пространства, которое улучшает эффективность управления и поддерживает процесс принятия решений. Также акцентируется внимание на необходимости развития цифровой инфраструктуры, подготовке кадров и внедрении инновационных технологий в процессы управления. Стратегическое видение цифровой трансформации должно учитывать как исторический опыт, так и текущие потребности для обеспечения долгосрочного устойчивого роста.

### Для цитирования в научных исследованиях

Чжао Цзыхань. Стратегические инструменты цифровой трансформации государственного управления // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 1А. С. 633-641. DOI: 10.34670/AR.2025.64.16.063

### Ключевые слова

Цифровая трансформация, государственное управление, искусственный интеллект, большие данные, интернет вещей, цифровая экономика, цифровая инфраструктура, электронное правительство, стратегическое планирование, инновации в управлении, технологическая независимость.

---

## Введение

Цифровая трансформация государственного управления в России направлена на совершенствование госуслуг с помощью интеграции информационных технологий. Этот процесс включает такой подход к стратегическому планированию, который обеспечивает свободное, надежное и защищенное взаимодействие информации между правительственными структурами, гражданским обществом и предпринимателями. Одновременно, рассматривается развитие технологической независимости и гарантирование безопасности для важнейших информационных систем. В фундамент стратегического видения вложена не только вера в позитивную траекторию развития, но и реалистическая оценка возможных трудностей, которые могут встретиться на пути к достижению поставленных целей.

Исследование нацелено на выявление стратегий интеграции цифровых инноваций в систему госуправления РФ, оценку их влияния на эффективность работы органов власти и безопасность информации, и разработку цифровой инфраструктуры. Проанализировано воздействие передовых технологий, на предоставление услуг и управленческую деятельность.

Методика включает всесторонний анализ правовых документов, инициатив цифровой экономики, выявление тенденций, обуславливающих успешную цифровую трансформацию. Исследование сочетает анализ отечественного и зарубежного опыта, использование статистических и аналитических инструментов для оценки влияния цифровизации на работу госструктур и взаимодействие с населением.

## Основная часть

Стратегический деятель по своей сути обладает способностью к оптимистичному стратегическому мышлению, ориентированному на прошлый и будущий опыт. Таким чином, стратег способен не только анализировать и оценивать предшествующие события с позитивной точки зрения, но и прогнозировать будущие развития, выходя за рамки сиюминутных реалий и оптимистично строить долгосрочные планы и решения [Новикова, 2021, с. 150-160].

В рамках стратегического анализа придерживаются подхода, который выходит за рамки текущего контекста и фокусируется на дихотомии прошедших и предстоящих событий. Цель стратегического мышления — не столько урегулирование срочных задач дня, сколько выявление и применение нереализованных возможностей и ресурсов, а также актуализация и мобилизация потенциала для дальнейшего развития и экономического прогресса. Это направление действия абстрагируется от непосредственной актуальности, осуществляя разведку скрытых перспектив и стратегических направлений для инноваций и долгосрочного устойчивого роста.

Стратегирование в контексте информационно-коммуникационного общества пятого поколения, центрирующегося вокруг цифровой интеллектуальной коммуникации, предусматривает обновление подходов к управлению. Это подразумевает переход от системно и социоцентричных моделей к персонцентричной, в первую очередь касающейся клиентоориентированности в государственном управлении. Такая трансформация комплексно сочетает управленческий и цифровой аспекты, привнося инновации через интеграцию передовых технологий, включая искусственный интеллект, большие данные и интернет вещей. В этом контексте предоставление государственных услуг изобретается заново для обеспечения непрерывного доступа круглосуточно и без ограничений по месту нахождения или

используемому устройству [Квинт и др., 2022, с. 57-67].

Адам Смит является основоположником экономического либерализма и принципа минимального вмешательства государства в хозяйственную жизнь. В своей фундаментальной теории, акцентирующей на производительном труде как источнике национального достатка, он подчеркивал важность разделения трудовых функций и углубления специализации в рамках производственного процесса. Согласно Смицу, рынок функционирует как оптимальный механизм саморегулирования экономической системы. Знаменитая идея "невидимой руки", которой приписывается способность стимулировать рост общественного благосостояния, обосновывает предложение о развитии условий для свободной конкуренции, а также о необходимости устранения монополий и иных препятствий, тормозящих экономический прогресс [Смит, 2022].

Карл Маркс, один из ведущих мыслителей XIX века, основательно изучил и описал динамику развития человеческого общества. Его анализ показал, что исторический процесс эволюции общества обусловлен диалектикой противоречий, возникающих из различных интересов, особенно между классом владельцев средств производства и классом производителей труда. Маркс утверждал, что данные противоречия являются главной движущей силой социальных и экономических изменений на разных этапах исторического развития.

В анализе экономики обращение к общественному сектору и его центральному элементу - общественному благу – становится все более значимым. Общественное благо, которое включает в себя товары и услуги, отвечает на потребности граждан, обогащая их жизнь удовольствием и пользой и остается доступным для всех независимо от личной оплаты. Это благо, поддерживаемое государством, характеризуется тем, что к нему не применяется принцип исключения, и оно играет значительную роль в улучшении общественного благосостояния.

Однако, когда речь заходит о децентрализованных рыночных решениях по распределению этих благ, стандартные экономические механизмы могут оказаться недостаточно эффективными. Это создает сложности в определении оптимального количества и качества общественного блага и выборе подходов для принятия взвешенных решений относительно этих благ.

Стратегическое управление в этом контексте включает разработку и выполнение планов, охватывающих все аспекты связанные с общественными благами – их производство, распределение, обмен и потребление. Соответствующие стратегии служат направляющей основой для координации действий, направленных на повышение эффективности управления общественными ресурсами и оптимизации их воздействия на общество.

Государственные деятели и служащие одновременно исполняют роли тактиков и стратегов, когда речь заходит о принятии и реализации решений. Отличием тактика является внимание к текущему моменту и краткосрочным задачам, быстрая адаптация к меняющимся обстоятельствам и сосредоточение на непосредственных задачах. Стратег, в свою очередь, фокусируется на долгосрочном планировании и глубоком анализе прошлого опыта и текущих тенденций в целях разведки будущих возможностей и инноваций [Крогерус, Чепелер, 2012].

На уровне государственного управления применение программно-проектного подхода часто предполагает интеграцию различных направлений и инициатив в рамках единой стратегии. Примером эффективной реализации такого подхода является национальная программа "Цифровая экономика Российской Федерации". Эта программа объединяет множество федеральных проектов, направленных на развитие цифровой инфраструктуры и

компетенций, улучшение нормативного регулирования цифровой среды, обеспечение информационной безопасности и развитие новых технологий, включая искусственный интеллект и расширение доступа в Интернет через спутниковую связь. Эти инициативы, цель которых - поддержать переход экономики на новый технологический уклад, являются коренной частью общенациональных усилий по реализации цифровой трансформации.

Цифровые технологии позиционируют себя основными драйверами модернизации государственного управления и задают ключевые направления его эволюции. Единое информационное пространство представляет собой базис для инновационных производственных технологий. Применение новейших информационно-коммуникационных технологий, материалов и цифровой техники преобразует индустриальное производство, способствуя появлению "умных моделей" и цифровых двойников. Таким образом, складываются контуры "фабрик будущего" и всё более развивающегося "интернета вещей".

Для того чтобы Российская Федерация вошла в число десяти ведущих держав с передовой промышленной базой, необходимо осуществить комплексную цифровую трансформацию. Такая трансформация простирается от момента принятия управленческих решений до самого выпуска продукции и требует как развития высокотехнологичного производства, так и совершенствования цифровой инфраструктуры в сфере государственного управления и контроля.

В рамках цифровой трансформации государственной политики ключевым становится интеграция цифровых технологий и усовершенствование процесса управления технологическими циклами. Ускорение обмена информацией и повышение производительности государственных органов способствуют улучшению их работы. Особое значение приобретает способность информационных систем быстро отвечать на изменения и предоставлять актуальные данные для поддержки принятия решений.

Успех цифровизации определяется ее влиянием на повышение цифровой зрелости управленческой сферы, о чем свидетельствует ряд показателей. Это и правовая база, адаптированная под цифровые стандарты, и наличие квалифицированных ИТ-специалистов, и объединение баз данных, и инвестиции в цифровые технологии, и качество цифровых сервисов, предоставляемых государством. Социально-экономическая стратегия развития страны активно интегрирует цифровые технологии в каждый аспект деятельности государственных органов и бизнес-сегмента. Основные цели и задачи государственной цифровой политики могут быть выражены через ряд практических шагов, направленных на прагматичное и оперативное создание услуг и информационных систем, что достигается благодаря работе единой цифровой платформы.

Следует подчеркнуть значимость методических наработок, которые служат основой для эффективной интеграции в одну общегосударственную платформу. Эта работа включает проектирование архитектуры, интерфейсов государственных услуг, систем управления, которые вместе формируют основу для усовершенствованных государственных веб-сервисов, соответствующих строгим требованиям безопасности и стандартизации. Все это способствует созданию устойчивой инфраструктуры, способной к обеспечению текущих и будущих потребностей в цифровом управлении.

Цифровизация государственного управления осуществляется через разнообразные программы и проекты, которые охватывают субъекты Российской Федерации. Эти инициативы не только углубляют и расширяют области цифрового управления и контроля, но также включают финансовую поддержку в виде субсидий и грантов, а также организацию профильных

событий. Такая комплексная работа обеспечивает гармоничное цифровое развитие всего аппарата государственного управления.

Основой для развития цифровой трансформации государственного управления служит стратегическое управление, которое опирается на планирование, организацию, координацию, мотивацию и контроль. Оно направлено на то, чтобы органы власти могли адаптироваться и эффективно функционировать даже в условиях неопределенности и изменений [Минцберги др., 2017].

Анализ стратегии цифровой трансформации в сфере государственного управления обнажает её многофасетность как системного процесса. Такой подход охватывает глубокое осмысление текущего статуса, формализацию задач и требований, аналитическую работу для прогнозирования будущих сценариев, а также непрерывное развитие и адаптацию. В процессе реализации цифровой стратегии важны диалог и совместные действия заинтересованных сторон, способность быстрого реагирования на изменения и устойчивую модификацию управленческих подходов. Осуществление стратегических решений, затрагивающих будущее и развитие государственных институтов на различных уровнях, напрямую зависит от активного участия высшего руководства. Именно их стратегическое видение и способность к управленческой мобилизации существенно влияют на результативность и качество процесса цифровизации. Такое участие стимулирует разработку и осуществление реформ, которые находят своё отражение в новых законодательных инициативах, подкрепляющих цифровую повестку [Квинт, 2020].

Для обеспечения последовательного роста эффективности и стратегической ориентации в процессе цифровой трансформации государственного управления, основывающегося на программном и проектном подходах, правительство придает особое значение всестороннему и приоритетному решению ряда срочных задач. Это включает в себя укрепление цифровых возможностей у государственных органов власти и подведомственных организаций, гарантии исполнения работ и деятельности в соответствии с утвержденными государственными программами и проектами на всех уровнях. Также важным аспектом является обеспечение необходимыми ресурсами предприятий и организаций, занятых в цифровом переходе, и расширение функционала общедоступных информационных систем на единой цифровой платформе «ГосТех». Помимо этого, повышается акцент на улучшении стратегического мышления и росте цифровой компетентности у государственных служащих.

Цифровая трансформация государственного и муниципального управления преобразует не только сферы предоставления услуг и электронного документооборота, но и активно включает граждан в процессе принятия городских решений.

Приведенные показатели участия граждан в онлайн-голосованиях по вопросам развития урбанистической среды изначально были заданы на уровне 5% в 2017 году и планировались к поэтапному увеличению: до 6% в 2018, 9% в 2019, 12% в 2020, 15% в 2021, 20% в 2022, 25% в 2023 и, наконец, до 30% в 2024 году. Однако фактическое участие граждан систематически превышало плановые показатели, достигнув 13,4% в 2020, 15,9% в 2021 и 21,3% в 2022 годах. Эти цифры демонстрируют не только активизацию гражданского участия в цифровых платформах правления, но и общий успех внедрения цифровой трансформации как общественного блага.

В контексте данных направлений роста активности граждан, также осуществляются и другие мероприятия, включающие регулярное проведение рейтингового онлайн-голосования,

где граждане могут отдать свой голос за объекты, подлежащие благоустройству, что еще раз подтверждает растущую вовлеченность населения и эффективность государственных мер по цифровизации городского управления.

Роль государства в удовлетворении коллективных запросов общества несомненна, особенно когда дело касается реализации прав граждан на выбор и участие в управленческих процессах. Такое участие и соответствующие общественные услуги, которые носят характеристики чистых общественных благ, не поддаются ни исключению от потребления, ни между пользовательской конкуренции, что делает их важной составляющей общественного благосостояния.

Государство через свои структуры – в частности Минстрой России и Минцифры России – осуществляет ключевую роль в создании подобных благ, иницируя и проводя в жизнь федеральные проекты, обеспечивая тем самым производство услуг, которые способствуют общественному развитию. Помимо производства общественного блага, государство также должно организовать механизм его финансирования. Это влечёт за собой распределение фискальных обязательств, как правило, через налоговую систему, гарантируя тем самым сбалансированное и справедливое обеспечение таких общественных услуг [Квинт, 2019].

Анализ теоретических, методологических а также нормативно-правовых аспектов, лежащих в основе экономической рационализации цифрового преобразования в сфере государственного управления, раскрывает перспективы для стратегического направления этого процесса как общественного блага. Федеральные органы государственного управления получают основание для акцентирования внимания на целесообразность использования ещё не в полной мере реализованных организационных и методических подходов. Эти подходы должны лечь в фундамент стратегии развития инфокоммуникационного общества, в котором важнейшие стратегические направления определяются через динамику цифровой коммуникации и постепенное углубление клиентоориентированной модели управления.

Освоение цифровых инструментов, обеспечивающих круглосуточный доступ к информационным ресурсам и коммуникационным сервисам от любой точки и с любого устройства, является ключевым элементом современного общественного блага. Эти инструменты пропитаны инновационностью, эффективностью и вниманием к социальным аспектам интерактивного взаимодействия граждан с государством.

Стратегическое направление по расширению диапазона общественных благ нового поколения опирается на национальные цели развития Российской Федерации, ориентированные на 2030 год и далее. В них значительную роль играет цифровая трансформация, влияющая на экономику в национальном, отраслевом, региональном масштабах и в улучшении функционирования государственного и муниципального управления [Указ Президента РФ, 2020].

В контексте современных управленческих практик и экономики публичного сектора приобретают особую актуальность технологии прогностической (предиктивной) и нормативной (прескриптивной) аналитики. Применение этих методов позволяет экономическим и управляющим субъектам в рамках программно-проектного управления оптимизировать принимаемые решения, улучшая экономические показатели за счет более целесообразного распределения ресурсов, усилий и времени.

Эффективная реализация стратегии цифровой трансформации государственного управления опирается на прогрессивные цифровые технологии. Последние обеспечивают инновационное развитие благодаря активному использованию таких возможностей, как

искусственный интеллект, интернет вещей и обработка больших объемов данных. Эти технологии становятся ключевыми в инструментарии управления, позволяя быстро и точно реагировать на потребности экономики и общества.

Ускорение информационного обмена, которое становится возможным благодаря цифровизации, способствует не только интенсификации промышленного производства, но и усиливает успешность и эффективность работы государственных органов и организаций. В условиях, когда российская экономика сталкивается с геополитическими и санкционными вызовами и активно развивает политику импортозамещения, особое значение приобретает Единая цифровая платформа Российской Федерации "ГосТех". Эта платформа играет роль не просто инструмента цифровой трансформации, но и катализатора быстрого создания и внедрения государственных цифровых сервисов и информационных систем, способствующих устойчивому развитию страны.

Процессы цифровой трансформации в сфере государственного и муниципального управления обусловили внедрение и развитие таких инноваций, как электронный документооборот, электронные государственные и муниципальные услуги, а также системы онлайн-голосования. Эти достижения подчеркивают статус цифровизации как современного общественного блага. Однако, перед управленческими структурами стоит стратегический вопрос нахождения экономически эффективного баланса между затратами и результатами, как выявлено в ходе научного исследования автора.

### Заключение

В рамках анализа применения механизма Кларка-Гровса в управленческом контексте раскрывается важность включения граждан в процесс принятия решений по вопросам благоустройства городской среды, ограничивая их участие до уровня, который обеспечивает оптимальное соотношение затрат и результатов. Принятие решений на основе этого механизма предполагает введение новаторского подхода на стыке экономической теории и управленческой практики, который направлен на определение реальных предпочтений граждан при выборе проектов по улучшению инфраструктуры их города или региона в Российской Федерации. Это подход способствует более точному отражению интересов общества и эффективному распределению ресурсов на общественные блага.

### Библиография

1. Агабеков С. И., Левина Е. А. Лоббирование протекционистских мер и координация лоббистских усилий (механизм Гровса–Кларка) // Современная конкуренция. 2015. Т. 9. № 5(53). С. 107–118
2. Бусыгин В. П., Желободко Е. В., Цыплаков А. А. Микроэкономика. Третий уровень: в 2 т. Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2008. Т. 2. 682 с.
3. Квинт В. Л. и др. Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики // Управленческое консультирование. 2022. № 9. С. 57–67.
4. Квинт В. Л. Концепция стратегирования: монография. 2-е изд. Кемерово: КемГУ, 2022. 172 с.
5. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
6. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.
7. Крогерус М., Чепелер Р. Книга решений. 50 моделей стратегического мышления. М.: Олимп-Бизнес, 2012. 208 с.
8. Методики. ФКУ «Государственные технологии» ГосТех
9. Микроэкономика. Промежуточный уровень. Современный подход: учебник / Под ред. Н. Л. Фроловой. М.: ЮНИТИ, 1997. 767 с.

10. Минцберг Г., Апьстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. М.: Книга по Требованию, 2017. 330 с.
11. Мулен Э. Теория игр с примерами из математической экономики. М.: Мир, 1985. 199 с.
12. Новикова И. В. Стратегический лидер в цифровой экономике: роль, качества и характеристики // Социально-трудовые исследования. 2021. № 4(45). С. 150–160.
13. Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами: учебник. М.: КНОРУС, 2022. 178 с.
14. Портал федерального проекта «Формирование комфортной городской среды» (платформа для голосования)
15. Распоряжение Правительства РФ от 16.03.2024 N 637-р. Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления // СПС КонсультантПлюс
16. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: АСТ, 2022. 1068 с.
17. Старцева Н. П. SWOT-анализ компании. М.: Лаборатория Книги, 2010. 62 с.
18. Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. No 9. С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67> (дата обращения: 04.04.2025).
19. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // СПС КонсультантПлюс.

## Strategic Tools for Digital Transformation of Public Administration

**Zhao Zihan**

Master's Student,  
Lomonosov Moscow State University,  
119991, 1 Leninskiye Gory, Moscow, Russian Federation;  
e-mail: 929375896@qq.com

### Abstract

The digital transformation of public administration in Russia aims to enhance the quality and accessibility of government services through the integration of advanced information technologies. This process requires strategic planning that considers both contemporary challenges and opportunities for further development. The article examines the pivotal role of digital technologies such as artificial intelligence, big data, and the Internet of Things in transforming governance approaches. The application of these technologies facilitates the creation of a new information environment that improves administrative efficiency and supports decision-making processes. Special emphasis is placed on the need to develop digital infrastructure, train personnel, and implement innovative technologies in governance processes. The strategic vision for digital transformation must incorporate both historical experience and current requirements to ensure long-term sustainable growth.

### For citation

Zhao Zihan (2025) Strategicheskie instrumenty tsifrovoy transformatsii gosudarstvennogo upravleniya [Strategic tools for digital transformation of public administration]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (1A), pp. 633-641. DOI: 10.34670/AR.2025.64.16.063

### Keywords

Digital transformation, public administration, artificial intelligence, big data, Internet of Things, digital economy, digital infrastructure, e-government, strategic planning, governance innovations, technological sovereignty.

---

## References

1. Agabekov S. I., Levina E. A. Lobbying protectionist measures and coordination of lobbying efforts (Groves-Clark mechanism) // *Modern Competition*. 2015. T. 9. № 5(53). C. 107-118
2. Busygin V. P., Zhelobodko E. V. V., Tsyplakov A. A. *Microeconomics. The third level: in 2 vol.* Novosibirsk: Izd-vo SO RAS, 2008. T. 2. 682 c.
3. Kvint V. L. et al. Strategizing technological sovereignty of the national economy // *Management Consulting*. 2022. № 9. C. 57-67.
4. Kvint V. L. *Concept of strategizing: a monograph*. 2nd ed. Kemerovo: KemSU, 2022. 172 c.
5. Kvint V. L. *Concept of strategizing*. T. 1. SPb.: NWIU RANEPa, 2019. 132 c.
6. Kvint V. L. *Concept of strategizing*. T. 2. SPb.: NWIU RANEPa, 2020. 164 c.
7. Krogerus M., Chappeler R. *The Book of Decisions. 50 models of strategic thinking*. Moscow: Olymp-Business, 2012. 208 c.
8. *Methods. FCU "State Technologies" GosTech*
9. *Microeconomics. Intermediate level. Modern approach: textbook / Edited by N. L. Frolova*. M.: UNITY, 1997. 767 c.
10. Mintzberg G., Upstrand B., Lampel J. *Schools of strategies*. M.: Book on Demand, 2017. 330 c.
11. 11. Moulin E. *Game theory with examples from mathematical economics*. Moscow: Mir, 1985. 199 c.
12. 12. Novikova I. V. Strategic leader in the digital economy: role, qualities and characteristics // *Social and Labor Studies*. 2021. № 4(45). C. 150-160.
13. Novikova I. V. *Strategic management of labor resources: textbook*. MOSCOW: KNORUS, 2022. 178 c.
14. Portal of the federal project "Formation of a comfortable urban environment" (voting platform)
15. Order of the Government of the Russian Federation from 16.03.2024 N 637-r. On approval of the strategic direction in the field of digital transformation of public administration // *SPS ConsultantPlus*
16. Smith A. *Research on the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. MOSCOW: AST, 2022. 1068 c.
17. Startseva N. P. *SWOT-analysis of the company*. M.: Laboratoriya Knigi, 2010. 62 c.
18. *Strategizing the technological sovereignty of the national economy / V. L. Kvint [et al.] // Management Consulting*. 2022. No 9. C. 57-67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67> (date of access: 04.04.2025).
19. Decree of the President of the Russian Federation from 21.07.2020 No. 474 "On the national development goals of the Russian Federation for the period up to 2030" // *SPS ConsultantPlus*.