

DOI: 10.19181/smtp.2022.4.2.20

## О ФЕНОМЕНЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ

Рецензия на книгу **Е. М. Стырина**  
и **Н. Е. Дмитриевой** «Государственные  
цифровые платформы: формирование  
и развитие»<sup>1</sup>

**Сказочкин Александр Викторович**<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>ООО «Криокон»,  
Калуга, Россия

---

<sup>1</sup> *Стырин Е. М.* Государственные цифровые платформы: формирование и развитие : [монография] / Е. М. Стырин, Н. Е. Дмитриева. М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. 192 с. ISBN 978-5-7598-2537-1 (в обл.). ISBN 978-5-7598-2297-4 (e-book).

## АННОТАЦИЯ

Рецензируемая монография посвящена исследованию эволюции формирования государственных цифровых платформ. Значительную часть книги занимает подробный обзор академических исследований информационных платформ, в том числе международный опыт. Анализ опыта создания платформ позволил выявить ряд существенных различий между коммерческими и государственными платформами в управлении, архитектуре платформ и сетевых эффектах. В рецензии отмечено, что при анализе международного опыта авторы делают акцент на обобщении результатов, а не на распространении «платформенной идеологии». При проектировании государственных цифровых платформ в России авторы считают методологически верным инкрементальный подход, заключающийся в постепенном наращивании сложности решений, услуг, продуктов, предоставляемых платформами. Проблемой для нашей страны авторы считают несовершенство оценки общественной ценности для обоснования бюджетных расходов на создание и развитие платформ. В книге предложена схема классификации государственных цифровых платформ, основанная на соответствии базовым критериям. Представлено авторское описание процесса проектирования платформ от формулировки целей и задач до формирования репутации платформы и подготовки проектов дальнейших изменений. В рецензии отмечена ценность примеров сценариев развития платформ на основе анализа функционирования нескольких действующих и создаваемых платформ в России.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

государственные цифровые платформы, цифровизация, государственные услуги, сервисы, экономика совместного пользования, проектирование, суперплатформа, классификация, критерии, общественная ценность, сценарное планирование

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

*Сказочкин А. В.* О феномене государственных цифровых платформ. Рецензия на книгу Е. М. Стырина и Н. Е. Дмитриевой «Государственные цифровые платформы: формирование и развитие» // Управление наукой: теория и практика. 2022. Т. 4, № 2. С. 257–265.

DOI: 10.19181/sntp.2022.4.2.20

Судя по некоторым объективным параметрам, мир действительно переживает момент вступления в новую эпоху развития, ранее предсказанную некоторыми фантастами, философами и экономистами. Такой момент может наступить, когда уровень производства материальных продуктов и уровень развития производительных сил достигнут такой величины и качества, что решающим фактором развития и производства будут не совокупность материальных факторов, а факторы социальные, информационные и духовные. И тогда центральным ресурсом, дополнительно к элементам системы, обеспечивающей сохранение и воспроизводство вектора духовного развития социума, становятся «точки сбора, обработки, интерпретации массивов разнообразных данных, влияющих на направление социально-экономической эволюции» (М. Маклюэн).

Одним из главных вопросов при трансформации общественных систем является вопрос сохранения государства и его основных функций как защитной оболочки от негативного влияния различных внешних сил для сохранения национальной культуры, коллективной психологии, экономики, традиционных отношений. Как показывает практика цифровой трансформации государственного управления стран, начавших такие преобразования, за короткий исторический отрезок времени могут происходить такие изменения в системе госуправления этих стран, которые приводят к «пересборке вокруг задач, а не лестниц иерархии» (Д. Тапскотт). Здесь подразумевается не только иерархия людей, занимающих должности в госаппарате, которая является вторичным фактором, инструментом, но прежде всего иерархия целей и ценностей системы госуправления. И если это так, то фактически подразумевается ликвидация многих функций традиционного государства с негласной передачей этих функций наднациональным структурам или неявной передачей организациям, выполняющим технологическое обслуживание структур, осуществляющим цифровизацию государственных сервисов. Устроит ли это нашу страну и её военно-политическую элиту и что они предпримут, чтобы этого не произошло, покажет исторический опыт.

С одной стороны, научно-технологические тенденции, уровень международной конкуренции и преимущества новых способов получения услуг гражданами таковы, что «нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!» (Л. Кэрролл). С другой стороны, как показала обозначенная выше практика других стран, цифровая трансформация функций госуправления может привести к изменению сущности системы или возникновению таких крайних форм, как система тотального контроля за гражданами, что может не только нивелировать возникающие преимущества, но и обрушить в другое состояние известный нам современный мир.

Однако, вне зависимости от этих проблем государственных цифровых платформ, идёт активный процесс накопления и обобщения знаний о прак-

тике их проектирования и развития. Изучению некоторых аспектов феномена государственных цифровых платформ посвящена монография двух социологов – Евгения Михайловича Стырина и Натальи Евгеньевны Дмитриевой. Авторы книги «Государственные цифровые платформы: формирование и развитие» обозначили основную цель книги – исследование формирования государственных цифровых платформ (ГЦП) как процесса эволюции цифровизации государственных услуг, предоставляемых гражданам и бизнесу. Для обозначения динамики свойств и качества ГЦП авторы сравнили их с предшественниками – государственными информационными системами и конкурентами – частными информационными платформами, хорошо известными каждому пользователю, хоть раз покупавшему билет на транспорт через интернет или имеющему банковскую карту. В книге сочетается строгость академического подхода при определении ГЦП и их классификации с «технологичностью» в лучшем её проявлении при изложении подходов к формированию платформ – центров координации взаимодействия субъектов в общей среде, при обозначении регулирования и контроля процессов и административных процедур, сопровождающих функционирование платформ.

Указанная выше «технологичность» при описании процессов проектирования платформ блестяще дополняется анализом искусства дирижирования государственным управлением для нахождения баланса между функционалом государственного аппарата, функционалом и интересами бизнеса, с ориентацией на общественные интересы. Основным признаком высокого уровня этого искусства авторы книги считают наличие «платформенного мышления» – мышления более гибкого, нежели мышление, выработанное в процессе использования директивного управления, учитывающего и бизнес-интересы коммерческих партнёров, и право выбора гражданами поставщиков услуг. Такое мышление развивается в рамках экономики совместного пользования и опирается на комплекс организационных, технологических, правовых мер по формированию системы договоренностей, правил, позволяющих осуществлять обмен информацией между группами с различными ценностями, общественными и экономическими интересами. Следствием наличия платформенного мышления является наличие платформенных сервисов для осуществления удобного, лёгкого и по возможности малозатратного осуществления взаимодействия граждан с государством.

Одним из значимых достоинств монографии является подробный обзор академических исследований информационных платформ и сопутствующий обзор анализу международного опыта создания государственных цифровых платформ (ГЦП Канады, Австралии, Сингапура, Эстонии, Индии, Норвегии). Анализ опыта создания платформ позволил выявить ряд существенных различий между коммерческими и государственными платформами в управлении, архитектуре платформ, сетевых эффектах. Объединяет эти виды платформ общая нацеленность на решение конкретных проблем взаимодействия с потребителями, стремление к сокращению транзакционных издержек. Различия же состоят в механизмах и целях внедрения, организационно-правовых вопросах создания и функционирования, способах

привлечения аудитории, механизмах координации, форме предоставления инструментов и сервисов, определении правил и стандартов.

Здесь необходимо отметить отсутствие рекомендаций для отечественных разработчиков платформ, основанных на успешном международном опыте. При анализе международного опыта авторы действуют как исследователи, делая акцент на обобщении результатов, а не как распространители «платформенной идеологии». При выработке рекомендаций учитываются особенности конкретной ситуации, влияние конкретных ограничений и требований.

На территории России авторами выделены следующие особенности: 1) наличие централизованной системы государственного управления и принятия решений, а также централизованного отраслевого управления; 2) наличие единой государственной политики идентификации пользователей при создании ГЦП; 3) наличие необходимости интеграции с другими государственными платформами. Поэтому при проектировании ГЦП в России авторы считают методологически верным инкрементальный подход, заключающийся в постепенном наращивании сложности решений, услуг, продуктов, предоставляемых ГЦП. Проблемой для нашей страны авторы также считают несовершенство оценки общественной ценности для обоснования бюджетных расходов на создание и развитие платформ.

Анализ литературных источников позволил авторам книги выделить шесть важнейших ключевых отличий ГЦП от коммерческих цифровых платформ (КЦП): 1) подходы к оценке сетевых эффектов платформ (для государства важна не максимизация прибыли, а рост общественной ценности всех участников взаимодействий); 2) используемые механизмы монетизации (обычно государство использует различные формы компенсации издержек поставщикам услуг или берёт госпошлину); 3) масштабы и скорость проектирования платформы и вывода решения на рынок (ГЦП проектируются гораздо медленнее, руководствуются требованиями законодательства, регламентами, стандартами, характеризуются тщательностью проработки функционала); 4) наличие организационных барьеров в органах власти при создании платформ (традиционно в органах власти слабо развита организационная культура инноваций); 5) наличие высоких входных барьеров при создании КЦП; 6) обязательность для ГЦП некоторых взаимодействий с гражданами и бизнесом (регистрационные действия, формирование разрешительных документов, страхование ответственности и т. д.).

Также авторы монографии выделяют основные отличия государственных платформ от информационных систем (ИС), которые состоят прежде всего в поддержке ГЦП другими взаимосвязанными технологиями, наличии развитых инструментов контроля и безопасности, возможностях масштабируемой архитектуры для добавления новых сервисов, включая анализ больших данных, интернета вещей и т. п. Здесь необходимо отметить, что часто ИС выступают как подсистемы ГЦП.

Одним из результатов исследований отличий ГЦП от КЦП и ИС является «эффект масштаба» – эффективность цифровой платформы повышается за счёт увеличения количества пользователей, обретая новое качество. Поэтому



важным отличием государственной цифровой платформы от коммерческой является наличие уникальных продуктов, предоставляемых платформой, открытость и прозрачность ГЦП, обязательное наличие госоргана, ответственного за функциональность платформы.

Одной из особенностей архитектоники книги является то, что авторы в различных аспектах и разных местах книги весьма подробно описывают два основных состояния ГЦП – начальное и новое, эволюционное будущее состояние в виде экосистемы платформ (суперплатформ). Авторы считают, что выбор сценария развития ГЦП в государственном секторе в настоящее время слабо прогнозируем, но он будет обусловлен спецификой государственного регулирования в конкретной отрасли в целом, и отмечают, что, чем сложнее отрасль и меньше полномочий у государства, тем выше роль коммерческих сервисов.

На начальном этапе (кратко- и среднесрочная перспектива развития) ГЦП представляет собой агрегатор сервисов по заданным параметрам или агрегатор «выстраивания отношений», зависимый от личного профиля пользователя и его поведения на платформе. Авторы прогнозируют, что по мере развития спроса граждан на услуги и данные с помощью аналитического модуля ГЦП будет происходить создание новых сервисов и повышаться общественная ценность платформы. Новое состояние ГЦП в виде суперплатформы будет представлять собой объединение функционала нескольких платформ, что потребует перепроектирования и интеграции имеющихся сервисов.

В тексте есть несколько ключевых моментов, которые при ином порядке изложения содержания книги можно было бы поставить на первое место. Одним из таких моментов является авторское определение государственной цифровой платформы как контролируемой со стороны государственных органов системы автоматизированных алгоритмов, обеспечивающих взаимодействие платформенных акторов посредством единой информационной среды.

Обращает на себя внимание предложенная авторами и следующая из определения, представленного выше, схема классификации государственных цифровых платформ, основанная на соответствии трём базовым критериям для описания ГЦП, различное сочетание показателей в которых может давать различные типы платформ и разные сценарии развития. В обобщённом виде это критерии регулирования, критерии управления и критерии технологии. Без сомнения, предложенный авторами подход к классификации ГЦП может быть первичной основой для дальнейшего изучения функционирования платформ с последующей коррекцией подхода, учитывающей новые условия и новую среду работы платформ.

Помимо развития различных сервисов необходимо подчеркнуть масштабные технологические возможности платформ, описанные в тексте монографии, которые открываются благодаря аккумуляции данных о предметных областях. Можно выделить такие возможности, как анализ данных, тенденций, моделирование сценариев развития, выбор оптимальных решений для реализации управления, максимизирующего общественную ценность. Дальнейшее развитие платформ должно быть направлено на формирование такой среды ГЦП, в которой возможны перечисленные выше

действия для формирования стратегического и оперативного государственного управления.

В книге представлено авторское описание процесса проектирования ГЦП, состоящее из десяти этапов, начиная от формулировки целей и задач построения государственной цифровой платформы и заканчивая формированием репутации платформы и подготовкой проектов дальнейших изменений. Хорошим дополнением к процессу проектирования является методика расчёта «эффектов платформизации», включающая, кроме перечня показателей для оценки эффектов внедрения платформенных решений, формулирование основных рисков и описание моделей монетизации. В совокупности всё перечисленное даёт возможность планировать как этапы проектирования ГЦП, так и бюджетные ассигнования.

Завершает книгу глава, посвящённая сценариям создания и развития государственных цифровых платформ, с описанием четырёх сценариев создания и развития ГЦП. Здесь необходимо отметить, что сценарное планирование является одним из важнейших инструментов стратегического анализа в ситуации, когда собственники и участники планирования не до конца представляют, в каких условиях внешней среды будет происходить становление и развитие. Достоинством авторского анализа является не только подробное описание развития ГЦП в нескольких вариантах, анализ преимуществ и недостатков сценариев, но и примеры сценариев на основе анализа функционирования нескольких действующих и создаваемых платформ в России: ГЦП «Единый транспортный портал города Москвы», платформа «Мастерчейн», Национальная система управления данными (НСУД), Единая государственная информационная система в сфере здравоохранения (ЕГИСЗ), Единая медицинская информационно-аналитическая система (ЕМИАС) г. Москвы.

Нисколько не сомневаюсь, что исследование феномена цифровых платформ будет продолжено авторами. И если в настоящей книге акцент сделан на развитии методологических подходов к проектированию государственных цифровых платформ, исследованию типов платформ, описанию эффектов при их использовании в госуправлении, то в дальнейшем очевидны такие направления исследований, как разработка правил поведения пользователей на платформе, исследование проблем при разрешении конфликтов, оценка поведения пользователей на платформе, этические проблемы принятия решений.

Монография «Государственные цифровые платформы: формирование и развитие», без сомнения, найдёт своего заинтересованного читателя не только среди исследователей цифровых платформ, но в большей степени среди руководителей и практиков государственного управления, в сферу интересов которых входит цифровая трансформация электронных государственных услуг.

*Статья поступила в редакцию 30.03.2022. Принята к публикации 18.04.2022.*

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

**Сказочкин Александр Викторович** *avskaz@rambler.ru*

Кандидат физико-математических наук, Doctor of Philosophy in Engineering, директор по науке, ООО «Криокон», Калуга, Россия

AuthorID РИНЦ: 42809

ORCID ID: 0000-0002-6585-3026

Scopus Author ID: 6508248800

Web of Science ResearcherID: AAH-8671-2019

DOI: 10.19181/sntp.2022.4.2.20

## ABOUT THE PHENOMENON OF STATE DIGITAL PLATFORMS

### Review of the Book by E. Styrin and N. Dmitrieva “Government Digital Platforms: Formation and Development”<sup>2</sup>

**Aleksandr V. Skazochkin**<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>LLC «Kryokon», Kaluga, Russia

**Abstract.** The monograph under review is devoted to the study of the evolution of the formation of state digital platforms. A significant part of the book is a detailed review of academic research on information platforms, including international experience. An analysis of the experience of creating platforms revealed a number of significant differences between commercial and government platforms in terms of management, platform architecture, and network effects. The review notes that when analyzing international experience, the authors focus on generalizing the results, and not on spreading the “platform ideology”. When designing state digital platforms in Russia, the authors consider the incremental approach methodologically correct, which consists in gradually increasing the complexity of solutions, services, products provided by the platforms. The authors believe that the problem for our country is the development of tools for assessing social value to justify budget expenditures for the creation and development of platforms. The book proposes a classification scheme for government digital platforms based on compliance with basic criteria. The author’s description of the platform design process from the formulation of goals and objectives to the formation of the reputation

---

<sup>2</sup> Styrin, E. M., Dmitrieva, N. E. (2021). Government Digital Platforms: Formation and Development. Moscow : HSE Publishing House, 2021. 192 p. ISBN 978-5-7598- 2537-1 (pbk.). ISBN 978-5-7598-2297-4 (e-book). (In Russ.).



of the platform and the preparation of projects for further changes is presented. The review noted the value of examples of platform development scenarios based on an analysis of the functioning of several existing and emerging platforms in Russia.

**Keywords:** public digital platforms, digitalization, public services, services, sharing economy, design, super platform, classification, criteria, public value, scenario planning

**For citation:** Skazochkin, A. V. (2022). About the Phenomenon of State Digital Platforms. Review of the Book by E. Styrin and N. Dmitrieva “Government Digital Platforms: Formation and Development”. *Science Management: Theory and Practice*. Vol. 4, no. 2. P. 257–265.

DOI: 10.19181/sntp.2022.4.2.20

*The article was submitted on 30.03.2022. Accepted for publication 18.04.2022.*

## INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

**Aleksandr V. Skazochkin**      [avskaz@rambler.ru](mailto:avskaz@rambler.ru)

Doctor of Philosophy in Engineering, Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Director of Science, LLC «Kryokon», Kaluga, Russia

AuthorID РИНЦ: 42809

ORCID ID: 0000-0002-6585-3026

Scopus Author ID: 6508248800

Web of Science ResearcherID: AAH-8671-2019