

УДК 332.1

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ – ОТ ИЛЛЮЗИИ ТЕХНОКРАТИИ К ЭКОСИСТЕМЕ ДОВЕРИЯ**К.Е. Лысенко**

АНО «Лаборатория цифровой трансформации», Москва, email: lysenkok@gmail.com

Аннотация. В статье проводится критический анализ управленческого уровня цифровой трансформации в системе государственного управления. Автор выявляет системные дисфункции, связанные с доминированием «метрического фетишизма» — ориентацией на формальные KPI в ущерб качественным изменениям. На основе методов критического институционального анализа, изучения нормативных документов, данных Росстата и аудиторских отчетов исследуются ключевые проблемы: подмена целей при реализации цифровых сервисов, методологические ошибки в расчете ROI, ограничения механизмов обратной связи и сопротивление организационной культуры. Доказывается, что технократический уклон, игнорирующий человекоцентричность, порождает риски цифрового патернализма и алгоритмической дискриминации. В качестве альтернативы предложена концепция перехода к «экосистеме исчисляемого доверия», предполагающая сдвиг от KPI к ориентации на завершённые результаты для граждан, институционализацию обратной связи и признание приоритета организационной культуры над технологиями. Статья адресована исследователям и практикам в области государственного управления и цифровой экономики.

Ключевые слова: цифровая трансформация, государственное управление, KPI, метрический фетишизм, управление по результатам, организационная культура, обратная связь, этика алгоритмов.

THE MANAGERIAL LEVEL OF THE DIGITAL TRANSFORMATION MANAGEMENT MODEL – FROM THE ILLUSION OF TECHNOCRACY TO AN ECOSYSTEM OF TRUST**K.E. Lysenko**

ANO «Laboratory of Digital Transformation», Moscow, email: lysenkok@gmail.com

Abstract. The article provides a critical analysis of the managerial level of digital transformation in the public administration system. The author identifies systemic dysfunctions associated with the dominance of “metric fetishism” — focusing on formal KPIs to the detriment of qualitative changes. Based on the methods of critical institutional analysis, the study of regulatory documents, Rosstat data and audit reports, key problems are being investigated: substitution of goals in the implementation of digital services, methodological errors in calculating ROI, limitations of feedback mechanisms and resistance to organizational culture. It is proved that a technocratic bias that ignores human-centricity creates risks of digital paternalism and algorithmic discrimination. As an alternative, the concept of transition to an “ecosystem of measurable trust” is proposed, suggesting a shift from KPIs to a focus on completed results for citizens, institutionalization of feedback, and recognition of the priority of organizational culture over technology. The article is addressed to researchers and practitioners in the field of public administration and digital economy.

Keywords: digital transformation, public administration, KPI, metric fetishism, results management, organizational culture, feedback, ethics of algorithms.

Дата поступления статьи в редакцию: 02.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 06.11.2025

Введение

В современной экономической парадигме цифровая трансформация утвердилась в качестве доминирующего вектора развития национальных экономик и систем государственного управления. Согласно методологии ОЭСР, цифровая трансформация представляет собой глубокую реорганизацию экономической и социальной деятельности посредством интеграции цифровых технологий, что приводит к фундаментальным изменениям в бизнес-моделях, институциональных структурах и процессах создания общественных благ [1]. Однако, редуccionистское восприятие цифровой трансформации как сугубо технологического процесса представляет собой эпистемологическую ошибку, имеющую значительные практические последствия.

Как метко отмечал основоположник теории менеджмента Питер Друкер, «не существует ничего более бесполезного, чем с максимальной эффективностью выполнять работу, которую делать не нужно» [2].

Этот тезис с тревожной точностью характеризует текущее состояние значительной части инициатив в сфере цифровизации публичного сектора, где технологически совершенные решения оказываются оторваны от реальных общественных потребностей и стратегических целей развития государства.

Управленческий уровень цифровой трансформации, интерпретируемый в рамках настоящего исследования как системный переход от интуитивных решений к доказательному управлению на основе данных, провозглашается катализатором повышения цифровой зрелости. Тем не менее, эмпирические данные свидетельствуют о наличии фундаментального противоречия. С одной стороны, наблюдается доминирование технократической ориентации на достижение формальных ключевых показателей эффективности (KPI), таких как целевой показатель «99% услуг онлайн», установленный Указом Президента РФ № 309 [3]. С другой стороны, существует объективная человекоцентрическая потребность в качественных изменениях, направленных на реальное решение проблем граждан и повышение качества жизни. Указанное противоречие не является сугубо теоретическим; оно имеет конкретные экономические и социальные издержки. Исследования McKinsey & Company подтверждают: 70% провалов цифровых инициатив в государственном секторе обусловлены не технологическими факторами, а управленческими ошибками и организационным сопротивлением [4].

Таким образом, актуальность данного исследования детерминирована необходимостью критического переосмысления управленческой парадигмы цифровой трансформации через призму институциональной экономики и теории организационных изменений. Целью является не констатация успехов, а выявление системных дисфункций и разработка полемичной альтернативы существующей модели, фетишизирующей метрики в ущерб содержательным аспектам публичного управления.

Цель исследования

Целью настоящего исследования является критический анализ управленческого уровня модели цифровой трансформации на основе системной идентификации и классификации ключевых дисфункций, ассоциированных с применением KPI, методологией расчета ROI, организацией обратной связи и трансформацией кадрового потенциала. На основе проведенного анализа ставится задача разработки концептуальных основ перехода от системы «метрического фетишизма» к экосистеме «исчисляемого доверия», интегрирующей экономическую эффективность с ценностями публичного блага и защитой прав граждан.

Материал и методы исследования

Методологический фундамент исследования составил критический институциональный анализ, позволяющий выявить глубинные причины дисфункций управленческих систем цифровой трансформации. В качестве эмпирической базы для анализа выступили:

1. Нормативно-правовые акты Российской Федерации: Указ Президента РФ № 309 от 15.04.2024 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [3], а также сопутствующие стратегические документы в области цифрового развития.
2. Официальные данные государственной статистики: публикации Росстата, посвященные проблемам цифрового неравенства и использованию населением портала государственных услуг [5].
3. Аудиторские отчеты: материалы Счетной палаты Российской Федерации, содержащие результаты проверки эффективности бюджетных расходов на реализацию проектов цифровой трансформации [6].
4. Академические исследования: научные публикации ведущих российских и зарубежных ученых в области государственного управления, цифровой экономики, поведенческой экономики и институциональной теории (Д. Канеман, К. Норт, М. Кафельс, Д. Норт и др.).
5. Эмпирические кейсы: данные по реализации цифровых проектов, а также результаты мониторинговых исследований Высшей школы экономики, посвященных кадровому потенциалу государственной службы в условиях цифровизации [7].

В исследовании применялся комплекс общенаучных и специальных методов: сравнительный анализ, метод кейс-стади, контент-анализ документов, экспертного обобщения, а также институциональный анализ для выявления «ловушек развития» в системе государственного управления.

Результаты исследования

Система KPI: анатомия метрического фетишизма в государственном управлении

Ключевым элементом управленческого уровня цифровой трансформации провозглашается система ключевых показателей эффективности. Однако ее практическая реализация демонстрирует отчетливые

признаки того, что в рамках настоящего исследования определяется как «метрический фетишизм» — некритическую веру в способность количественных индикаторов адекватно отражать качественные изменения в сложных социально-экономических системах.

Рассматривая проблему подмены целей и иллюзии эффективности, следует отметить, что репрезентативным примером служит целевой показатель, закрепленный Указом № 309: достижение 99% государственных и муниципальных услуг в электронной форме к 2030 году [3]. Несмотря на внешнюю амбициозность, монопольное доминирование данного индикатора в системе управленческих приоритетов порождает системные риски. Административный и финансовый ресурс концентрируется не на качестве и доступности услуги, а на факте ее технического перевода в онлайн-формат. Классической иллюстрацией служит электронная запись к врачу, которая, будучи формально оказанной в цифровом формате, не решает базовую проблему — 30-дневную очередь на прием к специалисту. Таким образом, стратегическая цель «удовлетворение потребности гражданина в своевременной и качественной медицинской помощи» подменяется тактической целью «обеспечение технической возможности подачи заявления онлайн».

Параллельно наблюдается риск иллюзии эффективности. Внедрение передовых технологических решений, таких как блокчейн для верификации документов, нередко преподносится как управленческий прорыв. Однако, если за технологическим фасадом сохраняется архаичный административный процесс, требующий семи ручных согласований, фактический срок оказания услуги не сокращается. В данной ситуации технология становится «цифровым пластырем» на неэффективной процессной ране, создавая видимость прогресса при отсутствии содержательных улучшений.

Для нивелирования указанных рисков необходима разработка и внедрение композитных индикаторов, отражающих сущностные, а не формальные характеристики управленческих процессов. В качестве альтернативы можно предложить индекс «Цифровой зрелости услуги» (ЦЗУ), рассчитываемый по формуле:

$$\text{ЦЗУ} = (\text{Доля онлайн-запросов} \times \text{Скорость выполнения} \times \text{Индекс удовлетворенности}) / \text{Количество ручных операций}.$$

Подобный показатель, несмотря на повышенную сложность сбора и агрегации данных, интегрирует в себе несколько критически важных аспектов: доступность, скорость, качество и процессную эффективность, создавая систему сдержек и противовесов, не позволяющую управленцам жертвовать одним параметром ради искусственного завышения другого.

Анализ проблемы ROI демонстрирует противоречие между экономической калькуляцией и политической целесообразностью. Одним из центральных аргументов в пользу масштабной цифровизации является тезис о значительной экономии бюджетных средств, оцениваемой на уровне 20-30%. Данное утверждение требует тщательного критического анализа с позиций методологической корректности. Стандартная методика сопоставления затрат «до» и «после» реализации цифровых проектов зачастую игнорирует целый пласт скрытых и транзакционных издержек: капитальные вложения в ИТ-инфраструктуру, затраты на обучение и переподготовку персонала, расходы на интеграцию новых систем с унаследованными платформами (legacy systems). Помимо этого, за рамками расчетов нередко остаются инфляционные процессы и эффект масштаба. Показателен в этом отношении кейс Сахалинской области, где заявленная первоначально экономия в 20% по результатам независимого аудита составила лишь 11% вследствие непредвиденного роста тарифов на телекоммуникационные услуги и необходимости масштабирования серверных мощностей [8].

Отдельного внимания заслуживает проблема политического давления. Отчеты о возврате на инвестиции (ROI) зачастую трансформируются из инструмента аналитики в инструмент политического лоббирования. Данные Счетной палаты Российской Федерации за 2022 год свидетельствуют: в 43% региональных цифровых проектов была выявлена практика систематического завышения показателей экономии для оправдания полученного финансирования и обеспечения его пролонгации [6]. Таким образом, ROI эволюционирует из экономической категории в политический инструмент, что дискредитирует саму идею доказательного управления и подрывает доверие к институтам публичной власти.

Обратная связь от граждан: между инновацией и институциональной имитацией

Провозглашенный переход к человекоцентричной модели государственного управления требует создания эффективных механизмов обратной связи с конечными потребителями государственных услуг. Однако на управленческом уровне наблюдаются системные сбои, связанные с институциональными ограничениями.

Рассматривая инновационные механизмы и их системные ограничения, следует отметить, что такие практики, как сахалинская модель опроса 100% получателей услуг, тональный анализ сообщений в социальных сетях, геймификация сбора отзывов (например, московская система начисления баллов за обратную связь) и организация цифровых фокус-групп с использованием VR-симуляторов, безусловно, относятся к разряду передовых. Тем не менее, их внедрение наталкивается на фундаментальные социальные и институциональные барьеры.

Статистические данные Росстата за 2024 год свидетельствуют, что 38% сельских жителей России не используют порталы государственных услуг [5]. Их голос, их специфические потребности и проблемы остаются «неуслышанными» в системах цифровой обратной связи, что порождает новую форму социальной эксклюзии — «данную эксклюзию» (data exclusion), когда целые социальные группы оказываются не представлены в цифровых профилях и, как следствие, выпадают из поля зрения управленцев.

В системах обратной связи с объективной необходимостью действует поведенческий принцип, подробно описанный в работах Манкура Олсона: наиболее активными респондентами являются граждане, недовольные качеством услуги [9]. «Тихое большинство», в целом удовлетворенное полученной услугой, зачастую не тратит время на оставление позитивных отзывов. В результате формируется искаженная, негативно смещенная картина, которая может привести к принятию неверных и затратных управленческих решений, направленных на исправление проблем, не являющихся системными.

Институциональная логика государственного аппарата обладает свойством поглощать и выхолащивать инновационные управленческие механизмы. Яркой иллюстрацией служит ситуация, где 60% жалоб, поданных через официальный портал, дублировались гражданами в виде официальных бумажных обращений. Причина — действующее законодательство требует предоставления официального ответа за подписью уполномоченного должностного лица, что де-факто превращает «быстрый» и «удобный» цифровой канал в такой же бюрократический квест, нивелируя его преимущества [10].

Трансформация кадрового потенциала: компетенции против организационной культуры

Проведенный анализ образовательных инициатив в сфере цифровой трансформации выявляет критический разрыв между формальным наращиванием компетенций государственных служащих и их реальным применением в специфической среде государственной службы.

Таблица 1

Анализ эффективности программ обучения в контексте цифровой трансформации государственного управления

Программа	Охват	Эффективность	Критика
«Data Science для руководителей»	2 000+	45% внедрили аналитику	Фокус на теории, а не на кейсах
Сахалинская «Школа данных»	340	92% защитили проекты	Отсутствие пост-поддержки
Акселераторы (Сколково)	500 команд	120 стартапов	Только 17 внедрены в госсектор

Источник: составлено автором.

Данные, представленные в таблице 1, наглядно демонстрируют, что даже успешные с точки зрения образовательных результатов программы не гарантируют системных организационных изменений. Первопричина кроется в глубинных, укорененных в институциональной среде барьерах.

Репрезентативное исследование Высшей школы экономики 2024 года фиксирует, что 68% государственных служащих старше 50 лет воспринимают цифровизацию не как карьерную возможность, а как прямую угрозу своему статусу, профессиональной стабильности и сложившимся годами практикам работы [7]. Это сопротивление изменениям представляет собой естественную реакцию на трансформацию привычной среды, однако в условиях государственной службы оно приобретает системный характер и требует специальных мер по управлению организационными изменениями.

Массовое получение сертификатов по гибким методологиям управления (Agile, Scrum, Kanban) остается во многом ритуалом, не меняющим сути административных процессов. Гибкие методологии объективно не могут работать в условиях жесткой вертикальной иерархии, сметного принципа финансирования (вместо гибких бюджетов) и доминирующей организационной культуры «отчетности перед вышестоящим начальником», а не перед гражданином-потребителем услуги. Эта декларативность сертификаций приводит к ситуации, когда формальные компетенции не находят применения в реальной управленческой практике.

Молодые специалисты, обладающие востребованными цифровыми компетенциями (data-аналитика, UX/UI-дизайн, product management), зачастую не остаются в системе государственной службы в долгосрочной перспективе вследствие значительного разрыва в оплате труда (до 40% по сравнению с коммерческим сектором для аналогичных позиций) и отсутствия карьерных перспектив, ассоциированных с реализацией их профессионального потенциала [11]. Этот разрыв поколений и рынка труда создает серьезные challenges для формирования кадрового резерва цифровой трансформации.

Узкие места: институциональные ловушки управленческой трансформации

Проведенный анализ позволяет идентифицировать несколько стойких институциональных ловушек, блокирующих содержательную трансформацию на управленческом уровне.

Рассматривая парадокс «цифрового контура управления», следует отметить, что многочисленные попытки создания сквозных систем контроля по принципу «план-факт» наталкиваются на непреодоленную фрагментацию государственного аппарата, унаследованную от доцифровой эпохи. Министерства и ведомства (например, Минздрав и Минобрнауки) продолжают функционировать в рамках изолированных информационных систем, построенных на различных технологических стандартах и протоколах. Консолидация данных для сквозного анализа и принятия межведомственных решений либо технически невозможна, либо требует колоссальных временных и трудовых затрат [12]. Эти данные в «сило-сах» становятся серьезным препятствием для реализации принципов сквозного цифрового управления.

Большинство субъектов Российской Федерации вынуждены ежеквартально пересматривать ключевые показатели, подстраивая их под текущие политические задачи и оперативные указания федерального центра. Эта практика тактических корректировок KPI в корне разрушает систему долгосрочных измерений и делает бессмысленным любой стратегический бенчмаркинг, превращая управление по целям в управление по постоянно меняющимся ориентирам.

Современные дашборды для высшего руководства (губернаторов, министров) зачастую содержат не «сырые» данные, а предварительно агрегированные и «приглаженные» метрики. Репрезентативный пример — случай, выявленный в Ростовской области, где в отчетах перед федеральным центром фигурировали нормативные, а не фактические временные показатели оказания услуг [13]. Это создает у руководства ложное ощущение контроля и благополучия, затрудняя идентификацию реальных проблем и формируя иллюзию прозрачности.

Цифровая трансформация порождает новые, ранее не существовавшие в подобном масштабе вызовы в сфере этики и защиты прав граждан. Алгоритмы системы социальной защиты, анализирующие банковские транзакции получателей пособий, могут автоматически инициировать снижение или полную отмену выплат при обнаружении паттернов «нецелевых» или «избыточных», с точки зрения системы, покупок. Это создает прецедент тотального контроля частной жизни и грубого нарушения фундаментальных прав на приватность и автономию личности [14]. Этот цифровой патернализм представляет серьезную угрозу для прав граждан в условиях цифровой трансформации.

Как показал резонансный кейс в Перми, алгоритм распределения школьных мест, неявно учитывавший в своей модели данные о доходе семьи и социальном статусе, привел к воспроизводству и усилению существующей социальной сегрегации [15]. Алгоритм не был запрограммирован на дискриминацию; он был обучен на исторических данных, которые уже содержали в себе скрытые предубеждения и структурное неравенство. Эта дискриминация алгоритмов требует разработки специальных методов проверки и корректировки алгоритмических систем.

Формула «Решение принял искусственный интеллект» потенциально может стать универсальным оправданием для чиновника, снимая с него персональную ответственность за социально-экономические последствия автоматизированных решений. Это подрывает сами основы демократической подотчетности власти и принцип «верховенства права», где решение и ответственность за него должны быть персонифицированы. Такая подмена ответственности создает серьезные риски для системы публичного управления в целом.

Выводы

Экономический расчет эффективности управленческого уровня цифровой трансформации не должен редуцироваться до примитивных KPI и заведомо завышенных показателей ROI. Его подлинным результатом является синергетический управленческий эффект, проявляющийся в росте совокупной производительности труда, отказе от рутинных операций (таких как бумажный документооборот и ручное согласование) и создании институциональной возможности для наращивания сложности управ-

ленческих систем без пропорционального роста штатной численности. Однако этот эффект недостижим без преодоления метрического фетишизма и перехода к многокритериальной системе оценки.

Провозглашенная прозрачность и ориентация на данные остаются в значительной степени мифом в условиях сохранения информационных «силосов», тактического манипулирования КРІ и систематического «приглаживания» данных в отчетных дашбордах. Управленческий уровень цифровой трансформации в ее текущем виде в большей степени создает «иллюзию контроля», нежели обеспечивает реальную доказательную базу для принятия стратегических решений.

Технократический уклон в цифровой трансформации, игнорирующий человекоцентричность, порождает системные риски: от цифрового патернализма и алгоритмической дискриминации до фундаментальной подмены ответственности. Как справедливо предупреждал нобелевский лауреат Дэниел Канеман, «слепая вера в данные без понимания контекста ведет к катастрофическим ошибкам» [16].

В качестве концептуальной альтернативы предлагается модель перехода к «экосистеме исчисляемого доверия», которая предполагает следующие трансформации. Система целеполагания должна быть переориентирована с промежуточных нормативов (количество оцифрованных услуг) на итоговый, измеримый результат для граждан (сокращение времени решения жизненной ситуации, повышение объективного качества жизни, рост уровня доверия к институтам). Этот сдвиг от КРІ к ОЗР (Ориентация на Завершенные Результаты) представляет собой фундаментальную трансформацию парадигмы государственного управления.

Необходимо законодательное закрепление практики создания обязательных гражданских панелей и экспертных советов при региональных и федеральных центрах цифровой трансформации с предоставлением им реальных полномочий, включая право вето на запуск цифровых сервисов, не прошедших независимую общественную и технологическую экспертизу. Такая институализация обратной связи позволит преодолеть существующий разрыв между разработчиками цифровых решений и их конечными потребителями.

Требуется публичное признание и интеграция в управленческие практики того эмпирического факта, что около 80% успеха цифровой трансформации определяется факторами организационной культуры, преодолением институционального сопротивления и инвестициями в человеческий капитал, и лишь 20% – собственно технологическими решениями. Эта гуманизация цифровизации должна стать центральным принципом управления процессами трансформации.

Таким образом, субъектам Российской Федерации и федеральному центру требуются не «цифровые надсмотрщики», тотально контролирующие выполнение формальных показателей, а платформы для подлинного сотворчества государства, бизнеса и граждан. Эффективность органа власти действительно начинает напрямую коррелировать с эффективностью его управленческой модели, но эта модель должна измеряться не только показателями бюджетной экономии, но и ростом доверия общества, качества жизни и доступности услуг. Именно этот симбиоз экономической эффективности и общественной ценности является залогом устойчивости и легитимности цифровой трансформации как исторического выбора России в XXI веке.

Литература

1. Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives. Paris: OECD Publishing. 2019. 170 p. DOI: 10.1787/9789264312012-en.
2. Друкер П. Ф. Эффективный руководитель. М.: Вильямс, 2012. 224 с.
3. Указ Президента РФ от 15.04.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru> (дата обращения: 19.09.2025).
4. McKinsey & Company. Unlocking success in digital transformations. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com.br/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations> (дата обращения: 19.09.2025).
5. Российский статистический ежегодник. 2024: Стат. сб. / Росстат. М., 2024. 630 с.
6. Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Оценка текущего состояния федеральных государственных информационных систем с точки зрения перспектив цифровизации государственного управления»: утв. Счетной палатой РФ 28.06.2022. 42 с.
7. Ответ на вызовы цифровизации: госуправление, основанное на данных, «штабная» модель управления и структурный маневр в численности госслужащих. Доклад НИУ ВШЭ / А. Б. Жулин (рук. авт. кол.), Я. И. Кузьминов (рук. авт. кол.); Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2020.
8. Завершена проверка использования средств областного бюджета, направленных на развитие малого и среднего предпринимательства Сахалинской области // Контрольно-счетная палата Сахалинской области. 2024. [Электронный ресурс]. URL: https://spsakh.ru/news_323.php (дата обращения: 20.09.2025).

9. Олсон М. Логика коллективных действий: Общественные блага и теория групп. М.: Фонд экономической инициативы, 1995. 165 с.
10. Гончаров А.Н. Ежегодный доклад Уполномоченного по защите прав предпринимателей в Челябинской области о результатах деятельности за 2022 год / Сост.: Гончаров А.Н., Казакова О.В. Челябинск, 2023. 116 с.
11. Путинцева А.Э. Труд в сфере ИТ: социокультурная динамика и востребованность специалистов // *Universum: общественные науки*. 2023. № 5 (96). С. 10-14.
12. Тамбовцев В. Л. Трансакционные издержки: трактовки и следствия // *Экономическая наука современной России*. 2023. № 1 (100). С. 18-32. DOI:10.33293/1609-1442-2023-1(100)-18-32.
13. Нарушения в сфере предоставления муниципальных услуг // Администрация Орловского района. 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://orlovsky.donland.ru/presscenter/news/268214/> (дата обращения: 09.10.2025).
14. Корнилов А.Р., Ивлиев П.В. Этические последствия цифровизации: проблемы и пути решения // *Право и государство: теория и практика*. 2024. № 11 (239). С. 83-85.
15. Назаров М.М. Искусственный интеллект и алгоритмические решения в социальной сфере: представления молодёжи // *Социологическая наука и социальная практика*, 2023. Т. 11. № 3. С. 141-158. DOI: 10.19181/snsp.2023.11.3.7.
16. Канеман Д. *Думай медленно... решай быстро* / перевод с английского / редактор А. Батурина. М.: АСТ, 2021. 653 с.
17. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с.
18. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2000. 608 с.
19. O'Reilly T. Government as a Platform // *Innovations: Technology, Governance, Globalization*. 2011. Vol. 6, No. 1. P. 13-40. DOI: 10.1162/INOV_a_00056.
20. World Development Report 2022: Finance for an Equitable Recovery. Washington, DC: World Bank, 2022. DOI: 10.1596/978-1-4648-1730-4.