

УДК 002.6; 004.7; 004.722

Мировой опыт цифровой трансформации государства.

Основные факторы успеха

В статье описывается наиболее успешный опыт цифровой трансформации государственного сектора ведущих стран, которые уже реализовали стратегию цифровой трансформации. Приводятся основные закономерности реализации стратегии. Анализ успешных примеров в области цифровой трансформации государства показывает, что одним из важных условий внедрения инновационных решений в сферу экономики и общества была разработка единых страновых подходов к проектированию, разработке и внедрению инновационных решений. При разработке таких решений целесообразно использовать полученный опыт ведущих стран, существующий уровень цифровизации страны, а также национальные условия и особенности развития экономики и общества.

А. Н. КУРБАЦКИЙ,
заведующий кафедрой
технологий программирования
д. т. н., профессор

В. П. КОЧИН,
начальник Центра
информационных технологий
к. т. н., доцент

Белорусский государственный
университет

Введение. В настоящее время сложно переоценить важность цифровизации ключевых процессов любого государства. Цифровые технологии позволяют оптимизировать многие управленческие процессы в экономике, здравоохранении, образовании, промышленности. Развитие современной экономики во многом базируется на процессах цифровой трансформации. До 2020 года цифровизация шла эволюционным путем, однако пандемия COVID-19 радикально изменила роль и восприятие цифровизации в государстве и обществе и ускорила ее темпы. Цифровые технологии в настоящее время необходимы для работы, обучения, развлечений, общения, покупок и доступа ко всему, от медицинских услуг до культуры.

При этом одним из важнейших приоритетов развития многие страны определили реализацию стратегии цифровой трансформации государства. При реализации принятой стратегии целесообразно использовать успешный опыт тех стран, кто уже реализовал данный подход.

В настоящее время можно выделить основные подходы к цифровой трансформации государства:

- Американский.
- Европейский.
- Южнокорейский.
- Российский.
- Китайский.

Данные подходы можно назвать эталонными, т. к. они позволили успешно реализовать стратегию цифровой трансформации государственного сектора. При этом следует отметить, что если США, Европа и Южная Корея уже разработали принятые программы цифровой трансформации государства и в настоящее время находятся в активной фазе технологического насыщения (внедрение технологий искусственного интеллекта, больших данных и др.), то Россия еще проходит этап реализации.

Американский подход. В рамках стратегии цифровой трансформации государственного сектора в США в 2002 году был создан офис электронного правительства и информационных технологий при администрации президента, который обладал самыми широкими полномочиями в области цифровизации страны. Они включают вопросы, связанные с созданием, сопровождением, поддержкой государственных информационных систем. Также данный офис обладает полномочиями в области методологии и стандартизации внедрения информационных технологий в государственный сектор [1, 2].

Под руководством созданного офиса выработана долгосрочная стратегия цифровой трансформации государственного сектора США, в рамках которой разработана федеральная архитектура предприятия (FEA). Данная архитектура представляет собой эталонную бизнес-ориентированную модель

государственного учреждения, ведомства, агентства и т. д. Применение такой модели позволило проанализировать барьеры при взаимодействии различных ведомств, выявить дублирующие функции, определить ограничения, связанные с взаимодействием между гражданами, учреждениями, государственными органами. Создание федеральной архитектуры предприятия предусматривало разработку единых методических, терминологических и организационных подходов к цифровой трансформации государственных ведомств и учреждений, а также классификацию применяемых функциональных обязанностей. Федеральная архитектура базируется на пяти связанных между собой моделях построения цифровой архитектуры ведомства: оценки результативности, бизнеса, сервисных компонентов, данных, техническая справочная модель.

Американский стратегический подход предусматривал создание реестра программного обеспечения, разработанного в государственном секторе США. В рамках реестра были проведены инвентаризация программного обеспечения и его привязка к классификатору функций государственного управления. Применение такого подхода позволило обеспечить экономию бюджетных средств за счет исключения дублирования разработки программного обеспечения в государственном секторе [3].

Европейский подход. Основной особенностью цифровой трансформации Евросоюза является то, что основные усилия направлены на создание не единого цифрового правительства, а условий для внедрения интеграционных процессов всех участников.

В силу наднациональности структуры управления Евросоюзом концепция цифровой трансформации учитывала необходимость преодоления правовых, организационных, семантических препятствий между его членами. В связи с этим одной из главных задач цифровизации стало создание условий для бесшовного трансграничного предоставления электронных услуг всем участникам Европейского союза. Таким образом, основным приоритетом в сфере цифровой трансформации государственного сектора стало создание условий для внедрения общего цифрового пространства для всех членов Евросоюза, которые учитывают особенности и технические условия национальных цифровых платформ государств-членов.

Основные принципы создания единого цифрового пространства Евросоюза в 2006–2010 годах были определены в документе «i2010 eGovernment Action Plan», который описывал план действий по созданию электронного правительства. Продолжением стала разработка плана действий по созданию электронного правительства

на 2011–2015 годы, согласно которому к 2015 году 50 % граждан и 80 % юридических лиц Европейского союза должны пользоваться услугами электронного правительства [4].

В 2016 году был принят План действий ЕС по электронному правительству на 2016–2020 гг. Этот план содержал качественные целевые показатели. Он стал логическим продолжением программы «i2010 eGovernment Action Plan». Согласно плану действий к 2020 году государственные органы и организации в Европейском союзе должны стать открытыми, эффективными и инклюзивными, предоставляя безграничные, персонализированные, удобные для пользователя сквозные цифровые государственные услуги всем гражданам и предприятиям в ЕС. Инновационные подходы необходимо применять для разработки и предоставления более качественных услуг в соответствии с потребностями и запросами граждан и бизнеса. Государственные администрации должны использовать возможности, предоставляемые новой цифровой средой, для облегчения своего взаимодействия с заинтересованными сторонами и друг с другом [5].

В настоящее время действует программа «Цифровой компас 2030: европейский путь к цифровому десятилетию». Главной целью данной программы является обеспечение цифрового суверенитета в ЕС до 2030 года, основанного на четких целях и принципах. Данная программа основана на четырех основных направлениях [6]:

- 1) Повышение уровня владения цифровыми навыками среди населения. Планируется, что к 2030 году не менее 80 % граждан будут иметь базовые цифровые навыки. По состоянию на 2019 год насчитывалось 7,8 миллиона специалистов в области ИКТ в Евросоюзе. Планируется увеличение до 20 миллионов к 2030 году.
- 2) Внедрение цифровой безопасной инфраструктуры. Планируется, что к 2030 году все население Евросоюза будет иметь доступ к 5G-сети, а также начнется строительство 6G-инфраструктуры. Согласно принятой программе к 2030 году в Евросоюзе должно быть не менее 20 % мирового производства передовых полупроводников, включая процессоры, в стоимостном выражении.
- 3) Цифровая трансформация экономики. Планируется, что к 2030 году не менее 75 % предприятий ЕС будут использовать технологии облачных вычислений, больших данных и искусственного интеллекта.
- 4) Цифровая трансформация государственного сектора. Планируется, что к 2030 году все

основные государственные услуги должны быть доступны онлайн, все граждане будут иметь доступ к своим электронным медицинским картам, не менее 80 % граждан должны пользоваться технологией электронного паспорта.

Южнокорейский подход. Цифровую трансформацию государственного сектора Южной Кореи можно считать эталонной. Это обусловлено тем, что в Южной Корее изначально вопросам информатизации уделялось большое внимание со стороны государства. Цифровая трансформация страны реализовывалась на протяжении пяти последовательных этапов:

1-й этап цифровой трансформации (1987–1995 гг.) включал в себя разработку локальных базовых информационных систем. В это время осуществлялась оцифровка баз данных и документов, происходила массовая компьютеризация государственных органов и организаций.

2-й этап (1996–2002 гг.) характеризовался созданием национальной широкополосной сети передачи данных. Для этих целей в 1995 году правительство Южной Кореи разработало план создания высокоскоростной сети передачи данных, которая стала основой для обеспечения доступности граждан к электронным услугам. Параллельно с созданием сети комитет по электронному правительству, созданный в структуре офиса президента, провел анализ ведомственных информационных систем. На основе анализа были созданы и успешно реализованы 11 основных задач для реализации услуг электронного правительства.

В ходе реализации *3-го этапа* (2003–2007 гг.) была разработана дорожная карта, в рамках которой определен 31 приоритет. Для достижения поставленных целей были разработаны основные информационные системы оказания цифровых услуг населению, разработаны ведомственные системы управления.

4-й этап (2008–2012 гг.) характеризовался обеспечением интеграционных межведомственных процессов. В рамках этапа была разработана интегрированная платформа электронного правительства, а также создана эталонная цифровая архитектура предприятия, на основе которой разрабатывались цифровые платформы предприятий Южной Кореи.

5-й этап цифровой трансформации страны (2013 – н. в.) характеризуется технологическим насыщением, внедрением инновационных технологий, а также усилением интеграционных процессов между гражданами, государством, бизнесом.

Для сопровождения процессов информатизации и цифровой трансформации государственного



сектора при администрации премьер-министра было создано Национальное агентство развития информационного общества (NIA). Реализация проектов по электронному правительству осуществлялась Министерством информации и связи. В 2008 году функции Министерства информации и связи были перераспределены: внедрением и разработкой различных компонент электронного правительства занималось Министерство государственного управления и безопасности, в состав которого вошло Национальное агентство развития информационного общества. При этом был создан совет головного офиса по информатизации, в который вошли помощники 25 министров под руководством министра государственного управления и безопасности. Роль совета сводилась к разработке политики электронного правительства, эталонных моделей архитектуры предприятия, стандартизации использования цифровых технологий в государственных органах и организациях. Такая структура управления оказалась эффективной с точки зрения разработки и осуществления цифровой трансформации государственного управления [3].

В настоящее время Южная Корея ведет активную работу по распространению собственного опыта и цифровых решений в области цифровой трансформации государственного управления на другие страны.

Российский подход. Сильное влияние на цифровую трансформацию российского государственного сектора оказали события начала 90-х годов (распад Советского союза, смена политического строя в России). Одним из последствий изменений стало разрушение научно-инновационного потенциала страны, и к вопросам информатизации государственного сектора удалось вернуться только к 2000-м годам. В 2002 году постановлением правительства РФ

№ 65 была принята федеральная целевая программа «Электронная Россия (2002–2010 годы)» в рамках которой были сформулированы следующие цели [7]:

- повышение качества взаимоотношений государства и общества путем расширения возможности доступа граждан к информации о деятельности органов государственной власти, повышения оперативности предоставления государственных и муниципальных услуг, внедрения единых стандартов обслуживания населения;
- повышение эффективности межведомственного взаимодействия и внутренней организации деятельности органов государственной власти на основе организации межведомственного информационного обмена и обеспечения эффективного использования органами государственной власти информационных и телекоммуникационных технологий, повышения эффективности управления внедрением информационных и телекоммуникационных технологий в деятельность органов государственной власти;
- повышение эффективности государственного управления, обеспечение оперативности и полноты контроля за деятельностью органов государственной власти.

Принятой целевой программой предусматривалась реализация мероприятий по пяти основным направлениям [7]:

1. Переход на предоставление государственных услуг и исполнение государственных функций в электронном виде федеральными органами исполнительной власти.
2. Развитие инфраструктуры доступа к государственным и муниципальным услугам и к информации о деятельности органов государственной власти и органов местного самоуправления.
3. Обеспечение решения задач государственного управления с использованием элементов электронного правительства.
4. Развитие инфраструктуры электронного правительства.
5. Создание системы управления реализацией мероприятий Программы.

В 2008 году проведен анализ выполнения целевой программы, который показал, что результаты реализации носили излишне ведомственный характер и были направлены на решение в основном узкоспециализированных задач, не улучшающих качество взаимоотношений государства и общества. Также наблюдалось дублирование электронных и бумажных носителей, не было единых стандартов в сфере информатизации государственного

сектора. По итогам анализа была проведена корректировка программы, которая предусматривала разработку единых стандартов в области информатизации государственного сектора, создание типовых программных решений для государственных органов и организаций, внедрение информационных систем управления в государственном секторе. Для решения этих задач был создан общероссийский государственный информационный центр (ОГИЦ). По сути, был выбран вектор на централизацию управления функциями цифровизации государственного управления России.

Несмотря на предпринимаемые усилия эффективность выполнения программы оценивалась как низкая. Основной причиной являлось жесткое сопротивление государственных органов управления как на федеральном, так и на региональном уровне принятому подходу к централизации управления цифровизацией страны. Отчасти это было обусловлено недостаточно высокой квалификацией сотрудников, отвечающих за цифровизацию ведомства, а также недостаточными полномочиями созданного ОГИЦ. В результате ответственное за ОГИЦ Федеральное агентство Росинформтехнологии было ликвидировано.

В 2009 году постановлением правительства Российской Федерации ОАО «Ростелеком» было определено единственным исполнителем работ по созданию, развитию и сопровождению информационных систем и сервисов электронного правительства.

Важным элементом электронного правительства является инфраструктура, которая включает в себя сеть передачи данных и центр обработки данных. В настоящее время практически вся инфраструктура электронного правительства России располагается в центрах обработки данных ОАО «Ростелеком». Данная организация является государственным оператором, предоставляющим доступ к сети интернет и к государственной сети передачи данных. Таким образом, ОАО «Ростелеком» предоставляет комплексные услуги по разработке и сопровождению ключевых процессов цифровой трансформации государственного сектора России.

Продолжением принятой стратегии цифровой трансформации государственного сектора России стало принятие новой государственной программы «Информационное общество (2011–2020 годы)». Главной целью программы являлось получение гражданами и организациями преимуществ от применения информационных и телекоммуникационных технологий за счет обеспечения равного доступа к информационным ресурсам, развития цифрового контента, применения инновационных технологий, радикального повышения

эффективности государственного управления при обеспечении безопасности в информационном обществе [8].

В настоящее время процессами цифровой трансформации государственного управления занимают различные структуры. Эти функции распределены между Правительственной комиссией по использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности, Правительственной комиссией по проведению административной реформы, Минэкономразвития, Минкомсвязи. Такое распределение функций приводит к тому, что в настоящее время в России не выработаны единые подходы к стандартизации, классификации функций электронного правительства, процессу разработки ключевых платформ и сервисов, нет единого органа управления цифровизацией страны.

Совокупность указанных причин существенно замедляют процесс построения и внедрения электронного правительства в России.

Китайский опыт цифровой трансформации государства. В настоящее время Китай является одним из мировых лидеров в области цифровой трансформации экономики. Внедрение информационных технологий является одним из основных приоритетов развития государства в Китае [9–11].

Цифровая трансформация государственного управления Китая осуществлялась поэтапно. В основе лежит многолетний процесс информатизации и создания электронного правительства. В 1999 г. был запущен проект «Выход правительства в интернет». В 2002 г. рабочая группа по государственной информатизации предложила внести вопрос создания электронного правительства в список важных задач национальной политики. В рамках реализации проектов создавались технологии широкополосного выхода в интернет, разрабатывались различные автоматизированные системы для государственных органов и организаций. В 2016 году правительством была принята государственная стратегия «Интернет + правительственные услуги», в рамках которой разрабатывались различные электронные государственные услуги и административные процедуры. Принятая стратегия предусматривала разработку различных постановлений, руководящих указаний и методов для цифровых преобразований всех правительственных ведомств на всех уровнях. В апреле 2016 г. Канцелярия Государственного совета распространила разработанный десятью ведомствами проект информационного испытательного полигона в уезде Хойминь. Опыт создания такого полигона лег в основу

создания модели развития цифрового правительства в Китае и предусматривал оптимизацию процессов обслуживания, внедрение новаторских методов, содействие обмену данными, объединению разрозненной информации, внедрению открытых и прозрачных услуг.

Очень важным этапом создания цифрового профиля гражданина стало создание системы социального кредита (далее – ССК) в Китае. 14 июня 2014 года Госсоветом Китая был принят документ «План создания системы общественного кредита (2014–2020 гг.)». На основании этого документа создавалась цифровая платформа, которая аккумулировала цифровые данные различных цифровых ресурсов и систем. Далее на основе технологий искусственного интеллекта формировался социальный рейтинг гражданина, учитывающий показатели и активность человека в различных сферах: правонарушения, покупки, общественная деятельность, своевременное исполнение обязательств по оплате кредитов, услуг ЖКХ, поведение и т. д. Полученный рейтинг напрямую влияет на возможность человека устроиться на работу, получить согласование на руководящую должность или должность в коммунистической партии Китая, взять кредит, пользоваться различными льготами и преференциями [12].

В настоящее время в Китае действует принятая стратегия «Сделано в Китае 2025», в которой основное место уделено развитию цифровых технологий и умному производству. В качестве стимулирующих мер развития цифровой экономики можно выделить следующие [10]:

- полное ограничение работы иностранных цифровых платформ и экосистем;
- особые условия работы для IT-компаний, которые включают в себя уменьшенное налогообложение, упрощенный доступ к государственным закупкам;
- контроль процессов цифровизации экономики со стороны партии;
- стимулирование повышения цифровых навыков и компетенций среди населения.

Структура управления процессами цифровизации государства в Китае является много ступенчатой и децентрализованной. На уровне центрального правительства основные органы управления цифровой трансформацией государства включают: Центральную руководящую группу по делам в киберпространстве (ее возглавляет Си Цзиньпин), Всекитайскую комиссию по развитию и реформе, Центральную канцелярию Госсовета КНР, Общий отдел ЦК КПК. При этом на уровне местных правительств существуют различные органы управления цифровой трансформацией государства, такие как

департаменты, ответственные за управление электронным правительством. Местные правительства также могут создавать отделы, ответственные за ведение дел в киберпространстве, офис электронного правительства, офис информации, подразделение Всекитайской комиссии по развитию и реформе, департамент по управлению промышленности (торговли) и менеджменту информации и т. п. Такая структура управления не позволяет определить единый орган управления, который отвечает за процессы цифровой трансформации государства.

Несмотря на очевидные успехи и достижения в области развития цифровой трансформации государства в Китае существует ряд ограничений:

- В силу принятия разных протоколов и стандартов различными ведомствами аккумулируемые на платформах данные фрагментированы и изолированы.
- Очень слабо интегрированы между собой различные отраслевые и региональные платформы и системы.
- Данные компаний, общественных институтов, правительственных ведомств и региональных органов управления всех уровней не упорядочены и не стандартизированы. Их нельзя агрегировать или эффективно контролировать, в результате чего аккумулируются огромные массивы данных, обработать и проанализировать которые достаточно сложно.
- Содержание госуслуг не стандартизировано, услуги не удобны, операционное взаимодействие платформ онлайн-услуг недостаточно согласовано, равно как и обмен данными.

Заключение. Анализ успешных опытов цифровой трансформации государственного управления позволяет выделить, как правило две категории мероприятий: 1) мероприятия, которые присущи всем успешным подходам; 2) мероприятия, которые связаны со спецификой развития цифровых технологий в конкретном регионе.

В качестве мероприятий первой категории можно выделить следующие:

1. *Создание единого органа управления процессами цифровизации страны.* При создании такого органа крайне важно определить его полномочия и функции. Например, в Америке такой орган создан при офисе президента и обладает самыми широкими полномочиями. Но при этом его основная функция – разработка методологии и эталонной модели учреждения, а также осуществление полного



контроля за процессами цифровизации страны. В России, напротив, был определен единый орган, «Ростелеком», который занимается разработкой и сопровождением всех процессов цифровой трансформации государственного сектора. Однако он не обладает полномочиями управления и стандартизации этих процессов.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод: создание единого органа управления процессами цифровизации, который осуществляет контроль и управление, разрабатывает единые стандарты и методики, является наиболее оптимальным подходом. При этом этот орган должен обладать самыми широкими полномочиями в сфере цифровизации, а также осуществлять выработку единой методологии и стандартизации процессов цифровой трансформации государства, формирование функций электронного правительства, разработку нормативной базы, необходимой для реализации стратегии цифровой трансформации, реализацию государственных и региональных программ цифрового развития с учетом необходимости оптимизировать административные процедуры на базе внедрения информационных технологий в деятельность органов государственной власти при оказании услуг в электронном виде.

2. *Разработка единых методик и стандартов в области проектирования, создания и сопровождения цифровых платформ и сервисов.* При разработке таких единых подходов необходимо учитывать особенности развития и уровень цифровизации страны. К примеру, в США была создана эталонная федеральная архитектура предприятия, разработан единый реестр государственного программного обеспечения, создан классификатор функций

государственного управления. В Евросоюзе основной целью разработки нормативно-методических требований в сфере цифровизации является создание условий для интеграционных процессов различных стран – членов Евросоюза. В настоящее время в Республике Беларусь уже созданы различные отраслевые и корпоративные цифровые платформы, отдельные элементы электронного правительства.

Но уровень развития цифровых платформ в различных сферах экономики и общества, различных регионах может сильно отличаться. В связи с этим предлагается разработать новые подходы, которые

смогут учитывать и встраивать в общую стратегию цифровой трансформации государства уже созданные и функционирующие платформы и сервисы, а также создать условия для дальнейшего развития отраслевых, государственных и наднациональных систем и сервисов как единого целого. Таким образом, предлагается рассматривать все процессы цифровизации государства и общества как сложные интегрированные системы. Главным акцентом при разработке методики проектирования сложных интегрированных систем выделить интеграционные процессы различных систем и сервисов.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Drozhzhinov, V.** On strategic approach to the formation of the US digital government / Vladimir Drozhzhinov, Vasily Kupriyanovsky, Sergey Evtushenko, Dmitry Namiot // International Journal of Open Information Technologies ISSN: 2307-8162. – vol. 5. – № 4. – 2017. – P. 29–54.
2. **Никитенкова М. А.** Государство, бизнес и общество: опыт электронного правительства США // Россия и Америка в XXI веке. – 2018. – Выпуск 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rusus.jes.su/s207054760000078-2-1/>. – Дата доступа: 13.06.2022.
3. **Акаткин Ю. М., Ясиновская Е. Д.** Цифровая трансформация государственного управления: дата-центричность и семантическая интероперабельность. – М.: Ленанд, 2019. – 724 с.
4. i2010 eGovernment Action Plan [Электронный ресурс]. – Mode of access: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3A124226j#:~:text=This%20Action%20Plan%20is%20designed,deployment%20of%20eGovernment%20in%20Europe.> – Access date: 01.06.2022.
5. COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS EU eGovernment Action Plan 2016–2020 / Accelerating the digital transformation of government. Brussels, 19.4.2016. – Mode of access: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52016DC0179.> – Access date: 01.06.2022.
6. 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade. – Mode of access: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021DC0118.> – Access date: 01.06.2022.
7. «Электронная Россия (2002–2010 годы)» – Режим доступа: <https://digital.gov.ru/ru/activity/programs/6/>. – Дата доступа: 15.05.2022.
8. Государственная программа «Информационное общество (2011–2020 годы)». – Режим доступа: <https://digital.gov.ru/ru/activity/programs/1/>. – Дата доступа: 20.05.2022.
9. Пряжникова О. Н. Особенности цифровой трансформации экономики Китая. (Обзор) // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Сер. 9: Востоковедение и африканистика. – 2021. – № 3. – С. 105–112. DOI: 10.31249/RVA/2021.03.09.
10. **Головенчик, Г. Г.** Десять драйверов китайского цифрового чуда / Г. Г. Головенчик, Хэ Яньхай // Цифровая трансформация. – 2021. – № 3 (16). – С. 11–25.
11. **Джан Л., Чен С.** Цифровая экономика Китая: возможности и риски // Вестник международных организаций. – 2019. – Т. 14. – № 2. – С. 275–303. DOI: 10.17323/1996-7845-2019-02-11.
12. **Петров, А. А.** Китайская система тотального контроля за обществом // Вопросы современной науки: проблемы, тенденции и перспективы. Выпуск 9 (48). – 2020. – С. 25–37.

The article describes the most successful experience of digital transformation of the public sector of the leading countries that have already implemented a digital transformation strategy. The main patterns of strategy implementation are given. An analysis of successful examples in the field of digital transformation of the state shows that one of the important conditions for the introduction of innovative solutions in the economy and society was the development of common country approaches to the design, development and implementation of innovative solutions. When developing such solutions, it is advisable to use the experience of leading countries, the existing level of digitalization of the country, as well as national conditions and features of the development of the economy and society.