

# ЦИФРОВАЯ СОЦИОЛОГИЯ: НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ

## Цифровизация публичного управления в России: риски, казусы, проблемы

УДК 316.421 DOI 10.26425/2658-347X-2020-2-4-16

Получено 12.05.2020 Одобрено 10.06.2020 Опубликовано 03.07.2020

### Василенко Людмила Александровна

Д-р социол. наук, профессор, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-0468-8194

E-mail: vasilenko-la@ranepa.ru

### Зотов Виталий Владимирович

Д-р социол. наук, профессор, ГОАУ ВО Курской области «Курская академия государственной и муниципальной службы», г. Курск, Российская Федерация

ORCID: 0000-0003-1083-1097

E-mail: Om\_zotova@mail.ru

## АННОТАЦИЯ

Статья посвящена обсуждению процессов цифровизации деятельности органов власти в современных условиях. Цель статьи – открытие дискуссии о проблемах внедрения новых информационно-телекоммуникационных технологий и повышения эффективности системы публичного управления. На основе анализа опыта внедрения цифровых технологий и платформенных решений в сфере публичного управления дана содержательная характеристика проблем цифровизации публичного управления. Определены ключевые вопросы, требующие внимания при осуществлении цифровизации публичного управления, на основе SWOT-анализа в части выявления слабых, проблемных сторон деятельности органов власти и угроз, вытекающих из современного состояния российского социума.

Выделяя слабые стороны современного публичного управления, авторы обратили внимание на такие моменты данной проблемы, как: 1) проведение «цифровизации ради цифровизации»; 2) отсутствие необходимого нормативно-правового регулирования; 3) неэффективность электронного документооборота, в том числе проблемы, порождаемые несовершенством интерфейса отчетных интерактивных форм, частым изменением состава показателей в отчетных формах, стремлением вышестоящих инстанций решить проблему ввода объемных первичных

данных за счет нижестоящих иерархических уровней; 4) отсутствие инфраструктуры анализа данных, в том числе из-за несовершенства организации взаимодействия ведомств и несовместимости информационных ресурсов; 5) дефицит аналитиков данных и нехватка необходимых цифровых компетенций у государственных и муниципальных служащих.

Рассматривая угрозы и риски для системы публичного управления, авторы выделили такие аспекты, порождаемые состоянием российского общества, как: построение системы цифровой бюрократии, сохранение информационно-цифрового неравенства, недостаточный уровень знаний и навыков граждан в сфере цифровых технологий, снижение публичности системы государственного и муниципального управления.

В заключении статьи подчеркнута, что приведенные факты не являются однозначно негативно интерпретируемыми, однако игнорировать даже небольшое их наличие было бы непростительным. Предложено проведение масштабного исследования, объединяющего самоанализ процессов цифровизации органами власти, социологическое исследование на основе экспертного и массового опросов, интернет-опроса.

### Ключевые слова

Аналитики данных, взаимодействие власти и населения, информационно-аналитическая инфраструктура, оптимизация системы управления, публичное управление, цифровая бюрократия, цифровизация, цифровые компетенции, электронный документооборот.

### Цитирование

Василенко Л.А., Зотов В.В. Цифровизация публичного управления в России: риски, казусы, проблемы // Цифровая социология. 2020. Т. 3. № 2. С. 4–16.

**Благодарности.** Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 20-011-00694 «Публичное управление как конфигурирование релятивных сетей в публичном пространстве цифрового общества».

© Василенко Л.А., Зотов В.В., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



---

# DIGITAL SOCIOLOGY: RESEARCH DIRECTIONS

---

## Digitalization of public administration in Russia: risks, casuses, problems

DOI 10.26425/2658-347X-2020-2-4-16

Received 12.05.2020    Approved 10.06.2020    Published 03.07.2020

### Vasilenko Liudmila

Doctor of Sociological Sciences, Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0002-0468-8194

E-mail: vasilenko-la@ranepa.ru

### Zotov Vitaliy

Doctor of Sociological Sciences, Professor, Kursk Academy of State and Municipal Service, Kursk, Russia

ORCID: 0000-0003-1083-1097

E-mail: Om\_zotova@mail.ru

## ABSTRACT

The article is devoted to the deliberation of the processes of digitalization of the activities of the authorities in modern conditions. The purpose of this article is to open a discussion on the problems of introducing new information and telecommunication technologies and improving the efficiency of the public administration system. Based on the analysis of the experience of implementing digital technologies and platform solutions in the field of public administration, a substantial characteristic of the problems of digitalization of public administration has been given. The key issues that require attention when carrying out digitalization of public administration on the basis of SWOT-analysis in terms of identifying weak, problematic aspects of the activities of the authorities and threats arising from the modern state of the Russian society, have been defined. Highlighting the weaknesses of modern public administration, the authors drew attention to such aspects of this problem as: 1) realization of "digitalization for the purpose of digitalization"; 2) deficiency of the required legal regulatory framework; 3) inefficiency of electronic document workflow, including problems caused by imperfections of the interface of reporting interactive forms, frequent change of the composition of indicators in reporting

forms, desire of higher authorities to solve the problem of input of volume primary data at the expense of lower hierarchical levels; 4) absence of data analysis infrastructure, including due to imperfections of organization of interaction between agencies and incompatibility of information resources; 5) lack of data analysts and deficiency of necessary digital competences among state and municipal employees.

Considering the threats and risks to the public administration system, the authors highlighted such aspects generated by the state of Russian society as: 1) creating a system of digital bureaucracy, 2) maintaining information and digital inequality, 3) insufficient knowledge and skills of citizens in the field of digital technologies, 4) reducing the publicity of the system of state and municipal administration.

In the conclusion of the article it has been emphasized that the given facts are not unambiguously negatively interpreted, but it would be inexcusable to ignore even a small amount of them. It has been proposed to conduct a large-scale study that combines self-analysis of the processes of digitalization by authorities, a sociological study based on expert and mass surveys, an Internet survey.

## Keywords

Data analysts, digital bureaucracy, digital competences, digitalization, electronic document workflow, information and analytical infrastructure, interaction between the regime and the population, optimization of the management system, public governance.

## For citation

Vasilenko L.A., Zotov V.V. (2020) Digitalization of public administration in Russia: risks, casuses, problems. *Digital sociology*. Vol. 3, no 2, pp. 4-16. DOI: 10.26425/2658-347X-2020-2-4-16

**Acknowledgements.** The study was performed with financial support from the Russian Foundation for Basic Research, as part of a research project No. 20-011-00694 "Public administration as a configuration of relational networks in the public space of the digital society".

© The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



## ВВЕДЕНИЕ

Современное общество определяет новые форматы жизни государства – «жизни в цифре». Современный чиновник не всегда знает и понимает, как справиться с избытком информации. А через некоторое время может возникнуть осознание того, каким богатством он так и не смог воспользоваться. В связи с этим обретает актуальность вопрос о том, насколько современная система публичного управления способна отвечать на вызовы, поставленные глобальной цифровизацией и обостренными современными эпидемическими процессами. В частности, необходимо получить ответ на вопрос, соответствуют ли потребностям реформирующейся системы государственного управления современные информационно-телекоммуникационные системы. Огромные потоки информации складываются в большие данные, которые предполагается когда-то использовать в становящейся сегодня цифровой экономике, но до конца мало кто может понять, какие данные нам необходимы и для чего. Эффективно ли используются столь объемные данные, собираемые тысячными командами чиновного люда? Какие цифровые возможности есть у чиновника для выполнения задачи, поставленной Президентом Российской Федерации – быть ближе к нуждам людей?

## ОБЗОР НАУЧНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Органы власти постоянно собирают, генерируют и накапливают огромные массивы оцифрованных данных. К целенаправленной деятельности по сбору данных можно отнести, например, перепись населения и иные обследования, проводимые государственными статистическими учреждениями, постоянно проводимый мониторинг состояния различных систем: окружающей среды, общественного здравоохранения, системы образования, социологические исследования по актуальным проблемам жизни социума. Кроме того, органы власти работают с информационными потоками в рамках реализации своих функций управления – это сбор жизненно важных статистических данных, администрирование налоговой системы, учет текущей деятельности органов власти, управление инфраструктурой и природными ресурсами, съемка и учет государственных и частных земель, обработка нормативных требований или управление предоставлением социальных услуг и многое другое [Cate, 2008]. В результате всех этих действий накапливается огромное количество цифровых данных. Цифровое общество – это не что иное как «информационное общество», снабженная информационно-аналитическими технологиями (цифровыми), улучшающими работу с информацией (восприятие,

отбор, хранение, обработка, анализ), а также кардинально меняющих роль граждан в данном процессе.

Утверждение в 2017 г. «Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы»<sup>1</sup> и Программы «Цифровая экономика Российской Федерации»<sup>2</sup> охарактеризовало момент активизации государственной политики, направленной на цифровизацию не только экономической сферы, но и всего российского общества. Данные документы нацелены на формирование экономики, базирующейся на обработке больших объемов цифровых данных и использовании результатов анализа, позволяющих значительно повысить эффективность и результативность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг.

В 2018 г. данная программа приобрела статус национального проекта и продолжила свое расширение: в прошлом году в нее был добавлен федеральный проект, связанный с цифровизацией госуправления. Целью данного проекта является предоставление гражданам и организациям доступа к приоритетным государственным электронным сервисам, создание национальной системы управления данными, развитие инфраструктуры электронного правительства, внедрение сквозных платформенных решений в государственное управление<sup>3</sup>.

Технологической основой формирующейся модели публичного управления становятся электронные платформы – открытые и технически нейтральные средства, обеспечивающие условия свободного обмена ресурсами. Такие платформы определяют распространяемый контент, аудиторию пользователей, способы подключения к контенту и взаимодействия друг с другом. Потребление обществом платформенных цифровых технологий и их продуктов оказывает мощное влияние на внутреннюю и внешнюю политику, государственное управление, экономику, социальные практики, образование, общественные ценности. Осуществляя модерацию медиаконтента,

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216363/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/) (дата обращения: 11.05.2020).

<sup>2</sup> Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (в настоящее время утратившее силу). Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_221756/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221756/) (дата обращения: 11.05.2020).

<sup>3</sup> Паспорт федерального проекта «Цифровое государственное управление» (утв. президиумом Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности, протокол от 28.05.2019 № 9). Режим доступа: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/pasport-federalnogo-proekta-tsifrovoe-gosudarstvennoe-upravlenie.pdf> (дата обращения: 11.05.2020).

платформы оказывают огромное воздействие на способы производства знаний, создают настройки участия пользователей в социальных коммуникациях и порождают определенные виды публичного дискурса. Таким образом, жизнедеятельность общества в значительной степени становится продуктом их дизайна и контроля [Зверева, 2019].

Идея активного использования информационно-телекоммуникационных технологий для повышения эффективности деятельности органов власти появилась в процессе реализации административных реформ на основе концепции нового государственного менеджмента, получившей в конце XX в. поддержку и распространение в системе публичного управления. В ходе осуществления программы электронного правительства эта концепция административных преобразований оказалась узкой, недостаточно учитывающей особенность публичного управления. К тому же проявились более отчетливо некоторые новые тенденции в общественном развитии, связанные с цифровизацией социума (возникновение сетевых структур, коммуникационная революция, формирование общества знания). Критика менеджериальной идеологии сопровождалась попыткой новой концептуализации публичного управления на основе теории политических сетей, социальной синергетики, репрезентативного правительства, государственного менеджмента публичных ценностей [Аванесова и др., 2009; Василенко, 2012; Сморгун, 2014].

Основным содержанием публичного управления становится концепция «smart government», в основу которого положены самообучающиеся нейрокомпьютерные информационно-аналитические системы, взаимодействующие между собой [Абрамова, 2018]. Пока она преимущественно реализуется в форме «умных городов», но темпы происходящих трансформаций не оставляют сомнений в том, что смарт-технологии являются ближайшим будущим всей системы публичного управления в силу ее достаточно высокой возможности в деле совершенствования многих административных процессов, повышения их результативности и эффективности. Отметим, что достижения в области Web 2.0 (the social web) и Web 3.0 (the semantic web), а также появление массы данных из систем геолокации, продолжают увеличивать поток и запас знаний, заложенных в государственных данных [Ratti et al., 2006]. А это поднимает вопрос эффективности публичного управления в цифровом обществе.

Как отмечает П. Друкер: «Нет ничего бесполезнее, чем эффективно выполнять работу, которую делать вообще не нужно» [Drucker, 1963]. Если цифровизация будет осуществляться применительно к несовершенной системе, то это несовершенство будет тиражироваться многократно. В этих условиях необходимо совместно с активным социологическим

сообществом обозначить «белые пятна» системы публичного управления в условиях цифрового общества, объяснить, почему существуют разрывы в понимании целей цифровизации и включить решение этих проблем в создаваемые цифровые комплексы.

## МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Большое значение для понимания перспектив цифровизации публичного управления имеют результаты SWOT-анализа. В настоящее время SWOT-анализ применяется достаточно широко в различных сферах. Универсальность метода позволяет использовать его на различных уровнях и для различных объектов. Этот метод, как инструмент управленческого анализа, можно использовать и для системы государственного и муниципального управления, чтобы предотвратить ее попадание в кризисную ситуацию. Содержанием SWOT-анализа является характеристика внутренней (с выделением сильных и слабых сторон) и внешней (с выделением возможностей и угроз) среды цифровизации. Отметим, что государственные программные документы в целом неплохо раскрывают позитивные стороны цифровизации публичного управления как для самой системы государственного и муниципального управления, так и для российского общества. Однако слабые проблемные и казусные стороны деятельности органов власти, а также риски и угрозы, проявляющиеся в социуме, на наш взгляд, недостаточно систематизированы и классифицированы. Именно данные аспекты становятся объектом нашего анализа. Эмпирической базой проводимого анализа внутренних и внешних компонент системы публичного управления стали данные мониторинга развития информационного общества<sup>4</sup> и выборочного федерального статистического наблюдения по вопросам использования населением информационных технологий и информационно-телекоммуникационных сетей Федеральной службы государственной статистики<sup>5</sup>, материалы социологических исследований Аналитического центра НАФИ<sup>6</sup>. Проведенное исследование также базируется на анализе нормативно-правовых документов, определяющих направления развития цифрового общества в Российской Федерации.

<sup>4</sup> Мониторинг развития информационного общества в Российской Федерации. Режим доступа: <https://www.gks.ru/folder/14478> (дата обращения: 11.05.2020).

<sup>5</sup> Выборочное федеральное статистическое наблюдение по вопросам использования населением информационных технологий и информационно-телекоммуникационных сетей. Режим доступа: [https://gks.ru/free\\_doc/new\\_site/business/it/fed\\_nabl-croc/index.html](https://gks.ru/free_doc/new_site/business/it/fed_nabl-croc/index.html) (дата обращения: 11.05.2020).

<sup>6</sup> Цифровая грамотность россиян: исследование 2020. Режим доступа: <https://nafi.ru/analytics/tsifrovaya-gramotnost-rossiyan-issledovanie-2020/> (дата обращения: 11.05.2020).

## АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

Без цифровых технологий уже невозможно представить реальность. Безусловно, сильной стороной цифровизации публичного управления является портал Госуслуг, которым ежедневно пользуются более полутора миллионов человек, а число запросов, поступающих на ресурс, исчисляется миллиардами в год. Люди ждут от государства развития этих технологий и хотят работать с государством без каких-либо препятствий и барьеров. В связи с этим объективно назрела необходимость в ближайшей перспективе приступить к реализации проекта сервисного государства, одним из главных направлений работы которого должны стать электронные сервисы, которые не только интегрируют наиболее важные и востребованные населением федеральные, региональные и муниципальные услуги, но и превращают услуги в проактивные (предоставление полагающихся гражданину услуг на основании сведений в государственных реестрах и информационных системах) и комплексные (оказание нескольких услуг из «епархии» разных ведомств, потребность в которых вызывает одно и то же событие в жизни гражданина).

Выгода от потенциала цифровизации публичного управления не всегда очевидна, поскольку некоторые проекты терпят неудачу еще на стадии реализации, а реализованные проекты не ведут к получению ожидаемого результата. Растущее беспокойство вызывает то обстоятельство, что универсальных рецептов трансформации не существует и, как следствие, значительная часть «цифровых» инициатив, которые пытаются реализовать органы власти, не достигают задуманных целей. Проблемы цифровизации публичного управления могут быть оправданы наличием рисков и угроз, которые мешают реализации проектов.

Выделение слабых сторон цифровизации публичного управления следует начать с констатации наличия такого явления, как проведение «цифровизации ради цифровизации». Сегодня в области государственного управления требуется ориентация работы на цифровые технологии. Но данные технологии являются всего лишь инструментом, позволяющим сделать более удобными, доступными и прозрачными взаимодействия между различными элементами системы публичного управления. Совершенно утрачивается смысл цифровизации, если главной целью становится освоение выделяемых бюджетов и составление соответствующих отчетов. Как пишут И.Ю. Панкратов, Н.В. Свертилова, Е.Н. Лидэ [2019], внедрение информационных технологий поверх старых неэффективных процессов приводит к «автоматизации бардака», что не дает перейти к непосредственной оптимизации процессов, когда данные используются для принятия решения.

Отметим, что сегодня отсутствует необходимое нормативно-правое регулирование в данной сфере. Многие направления цифровизации находятся если не вне закона, то в так называемой серой зоне. Только недавно были разработаны нормативные акты, регулирующие электронный документооборот, вопросы электронной подписи и удаленной идентификации в цифровом пространстве. Отдельной головной болью является хранение и защита данных в рамках исполнения законодательства в области персональных данных. Тот факт, что в прошлом году Роскомнадзор выявил нарушения в 80 % проверок, лишь подтверждает сказанное. В декабре 2019 г. были повышены санкции за невыполнение обязанности хранить персональные данные на территории Российской Федерации. За такое нарушение теперь существует «отдельная статья», и карается оно штрафом до 6 млн рублей, а при повторном нарушении – штрафом до 18 млн рублей. Только в конце прошлого года в Государственную думу был внесен на рассмотрение законопроект, позволяющий регулировать работу с большими данными. Это ведет к тому, что органы власти, как самые «законопослушные» субъекты цифровой трансформации, не могут модернизировать свои технологии, чтобы воспользоваться ее беспрецедентными возможностями.

Особого внимания заслуживает проблема опосредованного информационно-коммуникационного взаимодействия власти и граждан при решении общественно значимых проблем. Введение посредников в лице служб по связям с общественностью данную проблему не решает. Граждане сталкиваются с формальными ответами, воспринимаемыми как отписки [Василенко, Василенко, 2014]. Пожалуй, единственным исключением из этого факта является Мария Захарова. Ее результативность и умение профессионально коммуницировать с различными группами граждан конкретно, содержательно, понятно с учетом их языка общения, не подлежит сомнению. Отметим, что все-таки ситуация меняется к лучшему. Как указывает В.П. Бабинцев [2018], и в настоящее время на многих сайтах органов власти действуют интернет-приемные для граждан, на многих порталах властных структур созданы разделы «вопрос – ответ», проводятся интернет-опросы и голосования; мониторятся «инциденты» социальных сетях, создаются официальные аккаунты или сообщества в социальных сетях как от имени органов власти, так и от должностного лица. Но здесь проявляется проблема регламентации сетевого взаимодействия с гражданами [Зотов, Губанов, 2017; Губанов, 2017], поскольку государственный служащий «опутан» строгими запретами, вызванными, с одной стороны, непониманием правил и содержания такого взаимодействия со стороны «статусного» представителя органа власти, недоверием к нему

в силу неполноты информации о реальных планах своего ведомства и отсутствия ответственности за последствия, вызванные его действиями.

С другой стороны, оппонирующие структуры имеют всю полноту свободы, что позволяет им побеждать в информационном взаимодействии с гражданами. Все это делает вопрос скорейшего создания кодекса цифрового пространства не просто актуальным, а крайне необходимым. На сегодня должны быть определены ресурсы и выстроены процессы переработки и оптимизации нормативных документов для приведения их в соответствие с моделью суперсервисов.

Введение электронной системы управления документами было анонсировано как ключевое мероприятие трансформации публичного управления. Система управления документами должна обеспечивать эффективный документооборот и легкий поиск документов, необходимых для работы. Доля документов внутри- и межведомственного юридически значимого электронного документооборота государственных и муниципальных органов и бюджетных учреждений должна увеличиться до 90 % в 2024 г.<sup>7</sup>

Сегодня поднимается проблема неэффективности электронного документооборота в органах власти. Например, подтверждением этого утверждения может служить рост объема данных в отчетных формах, которые вряд ли физически смогут прочитать проверяющие инстанции – возникает сомнение в нужности некоторых видов работ. Возможно, это связано с тем, что трудозатраты чиновника часто оцениваются по результату, который измеряется объемом подготовленных документов. Не самосохранение ли численности подразделений является причиной ежегодного роста объемов отчетных данных: чем больше объем документов, тем выше трудозатраты, а значит и численность подразделения?

В этой проблеме есть еще один парадокс. Если имеет место цифровизация, то зачем отчеты сдают в печатном виде? На каждом таком отчете имеется множество подписей руководителей организаций, которые эти данные не подготавливали и не могли удостоверить их правильность, но собирать эти подписи почему-то обязательно надо, на это тратится масса времени. Парадоксально, но встречаются еще и такие анахронизмы, как прошивание отчетов тесьмой, концы которой заклеиваются и скрепляются печатью и подписью.

Среди факторов, снижающих эффективность электронного документооборота, отметим наличие

<sup>7</sup> Паспорт федерального проекта «Цифровое государственное управление» (утв. президиумом Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности, протокол от 28.05.2019 № 9). Режим доступа: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/pasport-federalnogo-proekta-tsifrovoe-gosudarstvennoe-upravlenie.pdf> (дата обращения: 11.05.2020).

проблем, связанных с интерфейсом отчетных интерактивных форм. Почему они увеличивают трудоемкость заполнения? Например, для ввода цифры «1» в какую-то форму, нужно выбрать ее из возможной подсказки (три нажатия клавиатуры вместо одного), если вопрос касается многостраничного табличного отчета, то трудоемкость возрастает в три раза, в то время как исключение ошибки ввода можно обеспечить программным путем.

1. Возможности автоматизировать документооборот на нижних уровнях управления затрудняют также частые изменения состава показателей в отчетных формах. Этот процесс сопровождается увеличением численности персонала, занимающегося исключительно подготовкой многостраничных отчетных таблиц, а не исполнением профессиональных обязанностей по профилю деятельности, то есть снижением интеллектуального уровня сотрудников. Сегодня чиновнику приходится волноваться не столько о совершенствовании, сколько о постоянно меняющихся правилах своей деятельности. Парадокс в том, что эти изменения часто связаны не с совершенствованием деятельности, а с бюрократизацией, далекой от идеальной, то есть сегодня можно наблюдать стремление вышестоящих инстанций решить проблему ввода объемных первичных данных за счет нижестоящих иерархических уровней. Приходится сомневаться, нужны ли такие детальные данные на более высоком уровне управления. Может быть, стоит подумать о некотором предварительном сжатии этих данных таким образом, чтобы анализ становился содержательным и на первичных уровнях управления? Процессы в государстве должны быть выстроены так, чтобы данные, собираемые в информационно-аналитических системах, являлись составной частью принятия решений на всех уровнях управления.

В связи с этим возникает дилемма в обеспечении работы по сбору, вводу и обработке множества данных. Чью эффективность требуется повысить: чиновника министерства и ведомства или работника нижестоящего организационного уровня? Вполне логично, что решение будет следующим: сбор первичных данных, их ввод в базы данных и передача осуществляются работниками нижестоящих уровней, а работа с большими массивами информации должна быть доступна как специалистам федеральных министерств и ведомств, так и специалистам нижестоящих уровней управления. И это правильно. Более того, обработка «больших данных» может быть частично автоматизирована за счет применения программ на основе искусственного интеллекта, что позволит реально провести оптимизацию системы управления и потребует подготовки кадров, способных такую работу выполнять. Парадокс заключается в том, что современные чиновники от цифровой экономики принимают решения, не используя те самые цифровые

инструменты анализа, моделирования и предсказания, которые, по их мнению, обязательно должны использоваться в экономике. На сегодня отсутствует инфраструктура анализа данных и подготовки квалифицированных кадров, способных ее использовать.

2. Данная проблема напрямую связана с проблемой организации взаимодействия ведомств. Процесс создания системы межведомственного взаимодействия оказывает влияние не только на технологическую сторону оказания услуг, но и позволяет заметно оптимизировать внутренние процедуры. На сегодня, по данным Росстата, доля органов власти всех уровней, использовавших в 2019 г. автоматический обмен данными между своими и внешними информационными системами по форматам обмена, составляет 70 %. И это вроде бы неплохо, поскольку в 2011 г. данный показатель составлял только 36,9 %<sup>8</sup>. Но как указывает председатель совета директоров «Фонда развития информационных технологий муниципалитетов» Конгресса муниципальных образований Российской Федерации А.Ю. Губов, сегодня государственные информационные системы (ГИС) создаются и эксплуатируются в соответствии с отдельными законодательными и подзаконными актами, ограничивающими под предлогом защиты ведомственной информации состав и объем данных, предоставляемых в электронном виде сторонним пользователям. Применительно к государственной тайне опасным для развития социальной системы России может быть как незаконное распространение жизненно важной информации, приносящее ущерб «интересам человека, семьи, общества, государства, цивилизации», так и другая крайность – изъятие из информационного оборота ценной информации, способной стимулировать динамическое прогрессивное развитие государства [Василенко, 2010, с. 30].

Решение проблемы организации взаимодействия ведомств осуществляется на уровне действующих, как правило, на непостоянной основе рабочих и экспертных комиссий и групп различного состава и уровня, которые формируют решения в виде рекомендаций. Межведомственное электронное взаимодействие осуществляется на уровне заключенных соглашений между ведомствами, а при предоставлении государственных и муниципальных услуг на основе соответствующей информационной системы (СМЭВ). При этом именно ведомством, которое является разработчиком соответствующего сервиса, определяется состав, структура и форматы данных, функционирующих в его системе и предназначенных для передачи другим органам власти [Губов, 2020]. Другой инфраструктурной проблемой, которую поднимает А.Ю. Губов, является несовместимость информационных ресурсов.

При непроработанности общегосударственных рекомендаций и требований к составу, структуре, форматам и порядку формирования информационных ресурсов, последние либо выдают населению противоречивую информацию, либо просто дублируют друг друга. Несовершенство нормативно-справочной базы по разработке и наполнению сайтов различных органов власти федерального центра и субъектов Российской Федерации, а особенно муниципалитетов, делает их трудно совместимыми или же несовместимыми совсем. Для того, чтобы понять критичность данной ситуации для реализации федерального проекта «Цифровая экономика», достаточно примера, приведенного А.Ю. Губовым. До настоящего времени в нашей стране отсутствует единый электронный справочник адресов, который необходим для создания и эксплуатации в общегосударственных целях ряда основополагающих распределенных информационных ресурсов (в частности «Население», «Имущество», «Хозяйствующие субъекты») [Губов, 2020].

Данные проблемы преодолеваются сравнительно легко при наличии соответствующей воли со стороны органов власти. Именно правильная системотехническая организация работ различных органов власти дает колоссальный выигрыш средств и времени. Но просто так, без приложения существенных усилий забраться на новую технологическую ступень нельзя. Преодолеть межведомственную разобщенность, провести интеграцию информационных ресурсов для управления данными на основе общегосударственных электронных платформ, осуществить стандартизацию и унификацию информационно-аналитических систем, алгоритмов и программ их работы невозможно без коренного улучшения структуры и методов государственного управления в интересах обеспечения его эффективности в условиях цифровой реальности. Для перехода от информатизации к продекларированной цифровизации нужен прорыв к новому уровню публичного управления. Надо создавать, выявлять, продвигать решения, которые смогут стать прототипами информационно-аналитических систем в пилотных регионах, быстро тиражировать удачные решения, обеспечивать интеграцию созданных электронных платформ, способствовать созданию единой государственной распределенной архитектуры данных. Вооруженность цифровыми технологиями, конечно, приумножит в несколько раз скорость и глубину обработки информации, но само появление таких технологий ведет к повышению нагрузки у служащих при принятии релевантных решений. А здесь возникает другая проблема – публичному управлению не хватает аналитиков данных. Сейчас специалистов, которые структурируют информацию, выдвигают и проверяют гипотезы, находят закономерности, демонстрируют их и делают выводы, крайне мало.

<sup>8</sup> Мониторинг развития информационного общества в Российской Федерации. Режим доступа: <https://www.gks.ru/folder/14478> (дата обращения: 11.05.2020).

Важным барьером на пути цифровизации также является отсутствие необходимых компетенций у тех, кто отвечает за непосредственное внедрение цифровых технологий в системе государственного и муниципального управления [Василенко, 2014]. Помимо информационной и коммуникативной компетенции, современный чиновник должен обладать также цифровой, понимаемой как совокупность знаний, навыков и умений работы с информационно-аналитическими (информационно-экспертными) системами. У большинства чиновников отсутствуют навыки, позволяющие трансформировать систему публичного управления в ногу с технологическим развитием, что явится серьезным препятствием для достижения целей цифровизации публичного управления. Очевидно, что как ИТ-работники без понимания специфики системы публичного управления, так и чиновники без знаний цифровых технологий могут наломать много дров в этом процессе.

В органах государственной власти следует запустить механизмы мотивации, подбора, обучения непрерывного развития и оценки компетенций по направлениям современных методов обработки, анализа больших данных, цифрового сервис-ориентированного подхода. Государство должно быть заинтересовано в создании новой культуры предоставления государственных и муниципальных услуг и новой культуры взаимодействия органов власти с населением, бизнес-сообществом и гражданским обществом, а для этого искать и создавать, а в дальнейшем – поддерживать «островки» этой новой культуры. Кроме того, новая система потребует кадров определенной квалификации, для чего надо обеспечить непрерывное обучение всех сотрудников органов власти, вовлеченных в принятие решений на основе данных информационно-аналитических систем, создаваемых в процессе цифровой трансформации публичного управления, а главное с обеспечением чиновников новыми цифровыми механизмами для выполнения задачи, поставленной Президентом Российской Федерации – быть ближе к нуждам людей.

Для успешности цифровизации публичного управления существенным моментом является активное подключение большинства граждан к благам цифрового общества. В этой связи модернизация инфраструктуры недостаточна, поскольку в равной степени необходимы навыки и понимание существующих возможностей. Выделение угроз для системы публичного управления следует начать с появляющейся возможности выстраивания между органами власти и гражданами «цифровой бюрократической стены» или так называемой системы цифровой бюрократии, которая может оказаться еще более равнодушной к человеку, чем бюрократия традиционная. Очевидно, что предупреждение этих рисков возможно только в том случае, если

при проектировании подобных систем будет учитываться, что главными бенефициарами автоматизации и цифровизации управленческих структур должны оставаться люди [Камолов, 2017].

Еще одной угрозой современного общества остается информационно-цифровое неравенство, то есть поляризация пользователей по уровню доступа к информации и услугам, предоставляемым посредством информационно-телекоммуникационных технологий, оставляет огромное число людей без возможности получения образования, медицинской помощи и иных необходимых услуг. С одной стороны, удешевление стоимости услуг интернет-провайдеров стоит в планах Правительства Российской Федерации в качестве одной из основных задач. К 2020 г. стоимость интернет-услуг не должна превышать 0,1 % среднемесячного дохода, а к 2025 г. планируется снизить данный показатель до 0,05 %. В стране начинается процесс развертывания сетей 5G. К 2024 г. данные сети планируется развернуть в 15 городах, чья численность населения более 1 млн человек, а далее в населенных пунктах с населением от 300 тыс. человек. Но с другой стороны, важным показателем в оценке информационного неравенства в обществе является доступ и пользование населением интернет-ресурсов. По данным Росстата из 55,4 млн домохозяйств Российской Федерации доступ к сети «Интернет» (далее – Интернет) имеют 76,9 %, широкополосный доступ – 73,6 %<sup>9</sup>. Таким образом, как минимум четверть населения России лишена широкополосного доступа к Интернету.

Информационно-цифровое неравенство – это не только технические ограничения в доступе к государственным электронным платформам. Цифровое неравенство является сложным социально-экономическим понятием, имеющим множество форм проявления. Среди причин, по которым домохозяйства не подключаются к Интернету, только 1,7 % граждан называли отсутствие технической возможности подключения. Доминирующей причиной, которую указали 16,3 % от общего числа домохозяйств, является отсутствие желания пользоваться, отсутствие интереса к сервисам Интернета<sup>10</sup>.

По результатам исследования, проведенного Аналитическим центром НАФИ в 1 квартале 2020 г., доля россиян, обладающих достаточным уровнем цифровой грамотности, практически не менялась на протяжении последних трех лет. Так, в 2018 г. 26 % опрошенных имели высокий уровень цифровой грамотности. По состоянию на январь 2020 г. эта доля составила 27 %. Федеральным проектом «Кадры для цифровой экономики» заданы целевые значения по доле россиян,

<sup>9</sup> Выборочное федеральное статистическое наблюдение по вопросам использования населением информационных технологий и информационно-телекоммуникационных сетей. Режим доступа: [https://gks.ru/free\\_doc/new\\_site/business/it/fed\\_nabl-croc/index.html](https://gks.ru/free_doc/new_site/business/it/fed_nabl-croc/index.html) (дата обращения: 11.05.2020).

<sup>10</sup> Там же.

обладающих цифровой грамотностью и ключевыми компетенциями цифровой экономики. Это 26 % населения в 2018 г., 27 % – в 2019 г., 30 % – в 2020 г. и 32 % – в 2021 г.<sup>11</sup>. Таким образом, на сегодняшний день имеет место отставание от целевых значений федерального проекта на 3 п.п. (27 % против ожидаемых 30 %). Исследование, проведенное Аналитическим центром НАФИ по методологии Digcomp, разработанной Европейской Комиссией в рамках реализации программы обучения граждан цифровым навыкам, показало следующее. В рамках данной концепции анализ цифровых компетенций производится по шкале от 0 до 100 по пяти основным параметрам: информационная грамотность, коммуникативная грамотность, создание цифрового контента, цифровая безопасность и навыки решения проблем в цифровой среде. На 2020 г. индекс цифровой грамотности составил 58 п.п. Его субиндексом были навыки решения проблем в цифровой среде, то есть навыки человека по пользованию мобильными приложениями и компьютерными программами для выполнения повседневных задач, возможность решать аппаратные и программные проблемы. Данный индекс составил 58 п.п.<sup>12</sup>. Именно из-за недостаточного уровня знаний и навыков в сфере цифровых технологий многие граждане, представители бизнес-сообщества и гражданского общества оказались слабо подготовленными к взаимодействию с органами власти в новом формате.

Основная цель публичного управления заключается в согласовании властных, частных и общественных интересов для реализации на этой основе «публичного интереса», а особенностью – интенсивное развитие пространства публичной коммуникации, позволяющее включать в процесс принятия решений по общественно значимым проблемам максимально большое число участников (в идеале – всех представителей социума). Отсюда еще одной угрозой цифровизации публичного управления следует признать снижение ее публичности, то есть слабое включение новых стейкхолдеров в систему принятия управленческих решений по общественно значимым проблемам. В последние годы в связи с ростом объема цифровых данных и возможностей для извлечения из них полезных сведений наблюдается рост призывов к правительствам обеспечить открытый, простой в использовании и в значительной степени бесплатный доступ к публичным данным [Lathrop, Ruma, 2010]. Но будут ли граждане инициаторами и соучастниками принимаемых управленческих решений и каков уровень этого участия ожидается? Отметим, что в 2018 г.

прекратило свое существование Управление Президента Российской Федерации по применению информационных технологий и развитию электронной демократии (словосочетание «электронная демократия» убрали из названия данного управления); из работ Открытого правительства фактически остался сильно преобразованный экспертный совет при Правительстве Российской Федерации, а сайт Российских общественных инициатив практически не используется, платформы типа «активный гражданин» все более превращаются в «книгу жалоб и предложений». В то же время, Президент Российской Федерации продолжает призывать органы власти непосредственно взаимодействовать с гражданами, а глава Правительства Российской Федерации делает акцент на учете мнений граждан как индикаторе своей деятельности. Но можно ли обнаружить инструменты такого взаимодействия на создаваемых электронных платформах? Как будут закреплены функции взаимодействия с гражданами в регламентах деятельности оптимизирующейся системы государственного управления? Как будут использоваться экспертные знания множества ученых и специалистов, не работающих в органах власти? Уже не первый раз высказываются идеи создания общественного виртуального ситуационного центра для участия множества специалистов в процессах принятия важных для развития страны решений [Ильин, 2019; Авдеева и др., 2019; Корнилович, 2015].

Таким образом, государство должно единым централизованным способом регулировать цифровое пространство в своих интересах для реализации и защиты базовых прав граждан России. Сегодня требуется создание прозрачной системы взаимодействия разработчиков электронных площадок и представителей экспертного сообщества, способных и готовых осуществлять гражданский контроль. Происходящим процессам необходимо придать открытость, вынести все происходящие процессы на общественное обсуждение, организовать обратную связь с гражданами – пользователями платформы. Сложность обеспечения согласованности аспектов цифровизации для всех заинтересованных сторон ведет к тому, что эксперты склоняются к необходимости ограничиться на данном этапе частичным согласованием интересов именно по прорывным направлениям. И здесь велика роль экспертного социологического сообщества, которое призвано помочь установить новые параметры «общественного договора» между государством и обществом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Движущей силой перестройки методов работы в публичном управлении является эффективное использование потенциала информационно-телекоммуникационных технологий. Технология сама по себе

<sup>11</sup> Цифровая грамотность россиян: исследование 2020. Режим доступа: <https://nafi.ru/analytics/tsifrovaya-gramotnost-rossiyan-issledovanie-2020/> (дата обращения: 11.05.2020).

<sup>12</sup> Там же.

является ключевым фактором, способствующим осуществлению стратегий цифровизации публичного управления. Цифровые технологии ускоряют время, увеличивают масштаб и уменьшают расстояние. Но если такие возможности не востребованы, то технологии ничего не могут изменить и даже наоборот – будут мешать. В то же время важно признать, что существуют как определенные проблемы у субъекта публичного управления, так и угрозы, которые определяются состоянием общества как объекта управления и состоянием прямых и обратных связей. На наш взгляд, эти аспекты рано или поздно должны привести к необходимости внедрения соответствующих управленческих решений. Можно констатировать, что механизмы публичного управления и администрирования в сфере цифровых преобразований должно системно совершенствоваться, поскольку цифровизация должна стать главным инструментом для достижения стратегической цели России – экономического роста государства, что обеспечит благосостояние, комфорт и качество жизни населения.

В завершении отметим, что полученные в статье выводы основаны на отдельных несистематизированных качественных исследованиях, не являющихся репрезентативными, то есть они не могут свидетельствовать о повсеместной распространенности выявленных проблем, однако игнорировать даже отдельные факты было бы непозволительным.

Налицо необходимость разработки и проведения масштабного исследования процессов внедрения новых информационно-телекоммуникационных технологий в практику деятельности органов власти. И главный вопрос здесь – насколько качественно построена система государственного управления в каждой

конкретной государственной структуре и насколько оптимально она выстроена на межведомственном уровне, все ли функции построены оптимально. Предлагаем научному сообществу России начать дискуссию по существу. Давайте вместе ответим на главные вопросы: какие функции в государстве остаются вне поля зрения органов власти; от каких функций нужно отказаться; какие современные подходы, обозначенные Президентом России, необходимо освоить, включить в программы цифровизации и должностные регламенты.

Представляется, что необходимо независимое комплексное научное обследование. В его состав желательно включить самоанализ данных процессов федеральными министерствами и ведомствами по методике, разработанной независимыми специалистами-экспертами. Аналог тому был в проекте «Открытое правительство», только содержание должно быть соответствующее тематике исследования. Второе направление – экспертные интервью и массовые опросы государственных служащих, направленных на сокращение невостребованных функций и излишнего бумаготворчества. Здесь возможно применение социологами метода «флэш-моб» силами волонтеров-исследователей по согласованной методике, направленной на сокращение трудоемкости отчетных документов на предприятиях и организациях перед министерствами и ведомствами. Организация публичного обсуждения полученных результатов особенно важна в период начала работы нового состава правительства в России. Нам важна не пустая критика, а продуктивный диалог между всеми стейхолдерами, направленный на повышение конкурентоспособности государства и благополучие всех граждан России.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- Абрамова О.Г.* (2018). Цифровизация как основная тенденция модернизации системы публичного управления в современных условиях // Взгляд поколения XXI века на будущее цифровой экономики: сборник статей преподавателей IX Международной научно-практической конференции «Современная экономика: концепции и модели инновационного развития». М.: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова. С. 486–493.
- Аванесова Г.А. и др.* (2009). Синергетическая парадигма: социальная синергетика / ред.-сост.: О.Н. Астафьева, В.Г. Буданов., отв. ред.: В.В. Василькова. М.: Прогресс-Традиция. 688 с.
- Авдеева З.К., Райков А.Н. и др.* (2019). Система распределенных ситуационных центров развития для устойчивого стратегического управления // Рефлексивные процессы и управление: сборник материалов XII Международного научно-практического междисциплинарного симпозиума, Москва, 17-18 окт. 2019 г. / отв. ред. В.Е. Лепский. М.: Когито-центр. С. 256–260.
- Бабинцев В.П.* (2018). Властно-общественные коммуникации в регионе: возможна ли конструктивная система? // Среднерусский вестник общественных наук. Т. 13. № 2. С. 12–22.
- Василенко В.И. и др.* (2010). Трансформационные процессы в системе допуска к государственной тайне России: монография / под ред. А.А. Прохожева. М.: Проспект. 591 с.
- Василенко В.И.* (2012). Проблемы регулирования взаимоотношений гражданского общества с органами власти в интересах безопасности страны // Социология власти. № 2. С. 193–201.

- Василенко Л.А. (2014). Формирование и реализация инновационных компетенций госслужащих в условиях вызовов глобализации // Государственная служба. № 2 (88). С. 42–45.
- Василенко Л.А., Василенко В.И. (2014). Инновационные модели диалога власти и общества в интернет-коммуникациях: совместный поиск путей развития // Имидж в стратегии инновационного развития регионов России: Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции, Волгоград, 19–21 июня 2014 г. / отв. ред. Ю.А. Дроздова, А.А. Огарков. Волгоград: Изд-во РАНХиГС (Волгоградский филиал). С. 7–11. DOI 10.18411/Vasilenko-1-14
- Губанов А.В. (2017). Практика применения социальных сетей в деятельности органов государственной и муниципальной власти (на примере Центрально-Черноземного района) // Коммуникология. Т. 5. № 2. С. 220–230.
- Губов А.Ю. (2020). Переход от информатизации к цифровизации деятельности государства. 8 апреля 2020 г. // Ежедневное онлайн-издание D-russia. – Режим доступа: <http://d-russia.ru/perehod-ot-informatizacii-k-cifrovizacii-deyatelnosti-gosudarstva.html> (дата обращения: 11.05.2020).
- Зверева Г.И. (2019). Концепции «платформенного общества» в современных социокультурных исследованиях // Вестник РГГУ. Серия: Литературоведение. Языкознание. Культурология. № 8. С. 161–171.
- Зотов В.В., Губанов А.В. (2017). Оценка деятельности государственных и муниципальных служащих на основе их самопрезентации в социальных сетях // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. Т. 7. № 2 (23). С. 174–181.
- Ильин Н.И. (2019). Новый этап развития ситуационных центров органов государственной власти // Мягкие измерения и вычисления. № 9 (22). С. 4–7.
- Камолов С.Г. (2017). Государственное управление в цифровую эпоху // 25 лет внешней политики России: сб. материалов X Конвента РАМИ. Москва, 8–9 декабря 2016 г.: в 5 т. Т. 2: Россия и современный мир: политика и безопасность: в 2 ч. Ч. 2 / под общ. ред. А.В. Мальгина. М.: МГИМО-Университет. 134 с.
- Корнилович В.А. (2015). Стратегическое управление: социологический подход. М.: Институт социологии РАН. 273 с.
- Панкратов И.Ю., Свертилова Н.В., Лидэ Е.Н. (2019). Цифровая трансформация: риски и угрозы, возможности и перспективы развития // Государственная служба. Т. 21. № 3. С. 64–74.
- Сморгунов Л.В. (2014). Управляемость и сетевое политическое управление // Власть. № 6. С. 5–14.
- Cate F.H. (2008). Government data mining: the need for a legal framework // Harvard Civil Rights and Civil Liberties Law Review. Vol. 43. No. 2. Pp. 435–489.
- Drucker P.F. (1963). Managing for business effectiveness // Harvard Business Review. Vol. 41 (3). Pp. 53–60.
- Lathrop D., Ruma L. (2010). Open government: collaboration, transparency and participation in practice. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc. 432 p.
- Ratti C., Frenchman D., Pulselli R.M., Williams S. (2006). Mobile landscapes: using location data from cell phones for urban analysis // Environment and Planning B: Planning and Design. Vol. 33. Pp. 727–748.

## REFERENCES

- Abramova O.G. (2018), “Digitalization as the main trend of modernization of the public administration system in modern conditions” [“Tsifrovizatsiya kak osnovnaya tendentsiya modernizatsii sistemy publichnogo upravleniya v sovremennykh usloviyakh”], *View of the XXI century generation on the future of the digital economy: collection of articles by teachers of the IX International scientific and practical conference. “Modern economy: concepts and models of innovative development” [Vzglyad pokoleniya XXI veka na budushchee tsifrovoi ekonomiki: sbornik statei prepodavatelei IX Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii “Sovremennaya ekonomika: kontseptsii i modeli innovatsionnogo razvitiya”]*, Rossiiskii ekonomicheskii universitet imeni G.V. Plekhanova, Moscow, pp. 486–493. [In Russian].
- Avanesova G.A. et al. (2009), *Synergetic paradigm: social synergetics [Sinergeticheskaya paradigma: sotsial'naya sinergetika]*, red.-sost.: O.N. Astaf'eva, V.G. Budanov, отв. ред.: V.V. Vasil'kova, Progress-Traditsiya, Moscow, Russia. [In Russian].
- Avdeeva Z.K. and Raikov A.N. et al. (2019), “System of distributed situational development centers for strategic targeting” [“Sistema raspredelennykh situatsionnykh tseftrov razvitiya dlya ustoichivogo strategicheskogo upravleniya”], *Reflective processes and management: Collection of materials of the XII International scientific and practical interdisciplinary symposium [Refleksivnye protsessy i upravlenie: Sbornik materialov XII Mezhdunarodnogo nauchno-prakticheskogo mezhdistsiplinarnogo simpoziuma]*, отв. ред. V.E. Lepskii, Kogito-tsentr, Moscow, pp. 256–260. [In Russian].
- Babintsev V.P. (2018), “Power and public communications in the region: is the constructive system possible?” [“Vlastno-obshchestvennye kommunikatsii v regione: vozmozhna li konstruktivnaya sistema?”], *Central Russian Journal of Social Sciences [Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk]*, vol. 13, no. 2, pp. 12–22.
- Cate F. H. (2008), Government data mining: the need for a legal framework, *Harvard Civil Rights and Civil Liberties Law Review*, vol. 43, no. 2, pp. 435–489.
- Drucker P.F. (1963), Managing for business effectiveness, *Harvard Business Review*, vol. 41, no. 3, pp. 53–60.
- Gubanov A.V. (2017), “The practice of application of social network in the activities of state and municipal authorities (on the example of the

- Central black earth region” [“Praktika primeneniya sotsial`nykh setei v deyatel`nosti organov gosudarstvennoi i munitsipal`noi vlasti (na primere Tsentral`no-Chernozemnogo raiona)”], *Communicology [Kommunikologiya]*, vol. 5, no. 2, pp. 220–230.
- Gubov A.Yu. (2020), “Transition from informatization to digitalization of state activities” [“Perekhod ot informatizatsii k tsifrovizatsii deyatel`nosti gosudarstva”], *Daily online publication D-russia [Ezhednevnoe onlain-izdanie D-russia]*. Available at: <http://d-russia.ru/perehod-ot-informatizatsii-k-tsifrovizatsii-deyatelnosti-gosudarstva.html> (accessed 11.05.2020).
- Il`in N.I. (2019), “A new stage in the development of situational centers of public authorities” [“Novyi etap razvitiya situatsionnykh tse ntrov organov gosudarstvennoi vlasti”], *Soft Measurements and Computing [Myagkie izmereniya i vychisleniya]*, no. 9, pp. 4–7.
- Kamolov S.G. (2017), “Public administration in the digital age” [“Gosudarstvennoe upravlenie v tsifrovuyu epokhu”], *25 years of Russian foreign policy: collection of materials of the X Rami Convention. Moscow, December 8-9, 2016: in 5 volumes. Vol. 2: Russia and the modern world: politics and security: in 2 parts. Part 2 [25 let vneshnei politiki Rossii: sb. materialov X Konventa RAMI. Moskva, 8-9 dekabrya 2016 g.: v 5 t. T. 2: Rossiya i sovremennyy mir: politika i bezopasnost` : v 2 ch. Ch. 2]*, pod obshch. red. A.V. Mal`gina, MGIMO-Universitet, Moscow, Russia. [In Russian].
- Kornilovich V.A. (2015), *Strategic management: sociological approach [Strategicheskoe upravlenie: sotsiologicheskii podkhod]*, Institut Sotsiologii RAN, Moscow, Russia. [In Russian].
- Lathrop D. and Ruma L. (2010), *Open government: collaboration, transparency and participation in practice*, CA, O`Reilly Media, Inc, Sebastopol.
- Pankratov I.Yu., Svertilova N.V. and Lide E.N. (2019), “Digital transformation: risks and threats, opportunities and prospects of development” [“Tsifrovaya transformatsiya: riski i ugrozy, vozmozhnosti i perspektiv yrazvitiya”], *Public Administration [Gosudarstvennaya sluzhba]*, vol. 21, no. 3, pp. 64–74.
- Ratti C., Frenchman D., Pulselli R.M., and Williams S. (2006), Mobile landscapes: using location data from cell phones for urban analysis, *Environment and Planning B: Planning and Design*, vol. 33, pp. 727–748.
- Smorgunov L.V. (2014), “Manageability and network political management” [“Upravlyaemost` i setevoe politicheskoe upravlenie”], *Power [Vlast]*, no. 6, pp. 5–14.
- Vasilenko V.I. et al. (2010), *Transformation processes in the system of access to state secret of Russia: monograph [Transformatsionnye protsessy v sisteme dopuska k gosudarstvennoi taine Rossii: monografiya]*, pod red. A.A. Prokhozheva, Prospekt, Moscow, Russia. [In Russian].
- Vasilenko V.I. (2012), “Problems of regulation of civil society`s relationships with authorities in the interests of national safety” [“Problemy regulirovaniya vzaimootnoshenii grazhdanskogo obshchestva s organami vlasti v interesakh bezopasnosti strany”], *Sociology of Power [Sotsiologiya vlasti]*, no. 2, pp. 193–201.
- Vasilenko L.A. (2014), “Formation and implementation of innovative competencies of civil servants in the context of challenges of globalization” [“Formirovanie i realizatsiya innovatsionnykh kompetentsii gossluzhashchikh v usloviyakh vyzovov globalizatsii”], *Public Administration [Gosudarstvennaya sluzhba]*, no. 2 (88), pp. 42–45.
- Vasilenko L.A. and Vasilenko V.I. (2014), “Innovative models of dialogue between government and society in Internet communications: joint search for development paths” [“Innovatsionnye modeli dialoga vlasti i obshchestva v internet-kommunikatsiyakh: sovmestnyi poisk putei razvitiya”], *Image in the strategy of innovative development of Russian regions: Collection of articles of the all-Russian scientific and practical conference, Volgograd, June 19-21, 2014 [Imidzh v strategii innovatsionnogo razvitiya regionov Rossii: Sbornik statei Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Volgograd, 19-21 iyunya, 2014 g.]*, otv red. Yu.A. Drozdov, A.A. Ogarkov, Izd-vo RANKhiGS (Volgogradskii filial), Volgograd, pp. 7–11. [In Russian]. doi 10.18411/Vasilenko-1-14
- Zotov V.V. and Gubanov A.V. (2017), “Performance assessment of the state and municipal employees on the basis of their self-presentation in social networks” [“Otsenka deyatel`nosti gosudarstvennykh i munitsipal`nykh sluzhashchikh na osnove ikh samoprezentatsii v sotsial`nykh setyakh”], *Proceedings of the South-West State University. Series: Economy. Sociology. Management [Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment]*, vol. 7, no. 2 (23), pp. 174–181.
- Zvereva G.I. (2019), “The concepts of “platform companies” in modern social and cultural studies” [“Kontseptsii “platformennogo obshchestva” v sovremennykh sotsiokul`turnykh issledovaniyakh”], *RSUH/RGGU Bulletin: “Literary Theory. Linguistics. Cultural Studies”*, Series [Vestnik RGGU. Seriya: Literaturovedenie. Yazykoznanie. Kul`turologiya], no. 8, pp. 161–171.

## TRANSLATION OF FRONT REFERENCES

- <sup>1</sup>Decree of the President of the Russian Federation “On the Strategy for the Development of the Information Society in the Russian Federation for 2017-2030” No.203, dated on May 9, 2017. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216363/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/) (accessed 11.05.2020).
- <sup>2</sup> Order of the Government of the Russian Federation “On Approval of the Program “Digital Economy of the Russian Federation” No. 1632-R, dated on July 28, 2017 (currently invalid). Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_221756/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221756/) (accessed 11.05.2020).
- <sup>3</sup> Passport of the Federal Project “Digital Public Administration” (approved by the Presidium of the Government Commission on Digital Development, the Use of Information Technologies to improve the quality of life and business conditions, Protocol No. 9, dated on May 28, 2019). Available at: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/pasport-federalnogo-proekta-tsifrovoe-gosudarstvennoe-upravlenie.pdf> (accessed 11.05.2020).

<sup>4</sup> Monitoring the development of the information society in the Russian Federation. Available at: <https://www.gks.ru/folder/14478> (accessed 11.05.2020).

<sup>5</sup> Selective Federal statistical observation on the use of information technologies and information and telecommunications networks by the population. Available at: [https://gks.ru/free\\_doc/new\\_site/business/it/fed\\_nabl-croc/index.html](https://gks.ru/free_doc/new_site/business/it/fed_nabl-croc/index.html) (accessed 11.05.2020).

<sup>6</sup> Digital literacy of Russians: research 2020. Available at: <https://nafi.ru/analytics/tsifrovaya-gramotnost-rossiyan-issledovanie-2020/> (accessed 11.05.2020).

<sup>7</sup> Passport of the Federal Project “Digital Public Administration” (approved by the Presidium of the Government Commission on Digital Development, the Use of Information Technologies to improve the quality of life and business conditions, Protocol No. 9, dated on May 28, 2019). Available at: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/pasport-federalnogo-proekta-tsifrovoe-gosudarstvennoe-upravlenie.pdf> (accessed 11.05.2020).

<sup>8</sup> Monitoring the development of the information society in the Russian Federation. Available at: <https://www.gks.ru/folder/14478> (accessed 11.05.2020).

<sup>9</sup> Selective Federal statistical observation on the use of information technologies and information and telecommunications networks by the population. Available at: [https://gks.ru/free\\_doc/new\\_site/business/it/fed\\_nabl-croc/index.html](https://gks.ru/free_doc/new_site/business/it/fed_nabl-croc/index.html) (accessed 11.05.2020).

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Digital literacy of Russians: research 2020. Available at: <https://nafi.ru/analytics/tsifrovaya-gramotnost-rossiyan-issledovanie-2020/> (accessed 11.05.2020).

<sup>12</sup> Ibid.