

## К ВОПРОСУ О ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

(СЛОБОТЧИКОВ О.Н., КОЗЛОВ С.Д., ШАТОХИН М.В.,  
ПОПОВА С.А., ГОНЧАРЕНКО А.Н. «ЦИФРА И ВЛАСТЬ:  
ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ  
УПРАВЛЕНИИ». – М.: НАНО ВО «ИМЦ», 2020.)

**Южаков В.Н.<sup>1</sup>**

### Аннотация

*В монографии Слоботчикова О.Н., Козлова С.Д., Шатохина М.В., Поповой С.А., Гончаренко А.Н. «Цифра и власть: цифровые технологии в государственном управлении», опубликованной Институтом мировых цивилизаций в 2020 г., рассматривается современный этап цифровизации государственного управления в России в контексте достижений, полученных на предыдущих этапах развития информационного общества в российской и зарубежной практике. Значительное внимание уделяется вопросам нормативно-правового регулирования внедрения цифровых технологий и перспективам их применения не только в традиционной сфере оказания государственных и муниципальных услуг, но и в сфере контрольно-надзорной деятельности. В монографии сформулированы принципы и критерии применения инструментов «цифрового контроля». Исследование дополняет активно ведущуюся академическую дискуссию о результатах и рисках цифровизации государственного управления.*

*В рецензии поддержана позиция авторов монографии о необходимости дальнейшего развития нормативно-правового обеспечения цифровизации государственного управления. При этом подчеркивается важность внимания, с одной стороны, устранению правовых ограничений цифровизации государственного управления, а с другой, проведению мониторинга и оценки правоприменительной практики в данной сфере, особенно с учетом рисков цифровизации государственного управления. Предлагаем рассмотреть данную монографию в контексте российских и зарубежных исследований цифровизации государственного управления.*

<sup>1</sup> Владимир Николаевич Южаков – доктор философских наук, профессор, директор Центра технологий государственного управления Института прикладных экономических исследований, Российская академия народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС). Адрес: 119571, Москва, пр. Вернадского, д. 82. E-mail: yuzhakov-vn@ranepa.ru

**Ключевые слова:** государственное управление; информационное общество; транзакционные издержки; цифровая трансформация; цифровой контроль.

## Введение

За последние годы цифровая трансформация стала центральной темой академического дискурса в сфере совершенствования государственного управления как в России, так и в зарубежных странах.

Значительный объем исследований проводится как по общим вопросам трансформации государственного управления под влиянием цифровых технологий (Shouran, 2019; Velasco Rico, 2019), выгод и рисков, связанных с внедрением цифровых технологий (Naeem, 2019), так и с точки зрения специфики цифровизации государственного управления в различных группах стран (Meiyanti, 2019), а также применения в государственном управлении различных передовых цифровых технологий, например, блокчейна (Zein & Twinomurinzi, 2019) и искусственного интеллекта (Sousa et al., 2019).

Большое внимание вопросам внедрения цифровых технологий в государственное управление уделяется и российскими авторами (см., например: Добролюбова и др., 2019; Смотрицкая, Черных, 2018), в том числе и вопросам трансформации права в цифровую эпоху (Хабриева, Черногор, 2018).

Значимость цифровизации государственного управления находится и в центре внимания международных организаций и национальных правительств. Ожидаемые эффекты от цифровой трансформации государственного управления для граждан и бизнеса оцениваются крайне высоко как на международном уровне (Welby, 2019; World Bank, 2016), так и в отношении России (World Bank, 2018). В России (Добролюбова, Южаков, 2020) и за рубежом (Pedrosa et al., 2020) развиваются подходы к оценке результативности и эффективности цифровой трансформации государства.

В данном контексте тема вышедшей в свет в этом году коллективной монографии «Цифра и власть: цифровые технологии в государственном управлении» (Слоботчиков и др., 2020) представляется весьма актуальной и интересной как в теоретическом, так и в практическом плане.

## Эволюционный подход и цель цифровизации государственного управления

В монографии авторы рассматривают вопросы внедрения цифровых технологий в государственное управление в рамках поэтапного становления и развития информационного общества в России и в мире с 1990-х гг. Они анализируют предпосылки развития «цифрового государства», начавшие складываться еще в 1950-е гг., когда впервые было предложено создание единой автоматизированной системы управления для вооруженных сил и народного хозяйства страны. При этом эволюция внедрения цифровых технологий в государственное управление рассматривается и в отно-

шении российского опыта, и в отношении опыта развития информационного общества и цифрового государственного управления в зарубежных странах, как с точки зрения ключевых принципов, реализованных на различных этапах данного процесса, так и с точки зрения правового обеспечения цифровизации.

Такая этапность в развитии цифровой трансформации отмечается и в зарубежных исследованиях (см., например, Janowski, 2015), что позволяет рассматривать цифровизацию государственного управления (в том числе, и его цифровую трансформацию) не как отдельный проект, имеющий дату начала и завершения, а как постоянный процесс совершенствования внутренних процессов и процедур, а также способов взаимодействия с внешними заинтересованными сторонами.

Нельзя не согласиться с авторами монографии в том, что цифровизация государственного управления не является самоцелью. Как отмечают авторы, «главная цель цифровизации государственного управления заключается в значительном повышении его эффективности для обеспечения прогрессивного развития экономики страны» (Слоботчиков и др., 2020, с. 89).

Можно, конечно, поспорить о том, насколько правомерно в данном случае использовать термин «эффективность государственного управления», с учетом того, что под эффективностью принято понимать соотношение достигаемых результатов и затрачиваемых на их достижение ресурсов, однако важно другое. Цель цифровизации государственного управления заключается не в том, чтобы внедрить те или иные технологии в деятельность органов государственной власти, а в том, чтобы само государственное управление стало более результативным и эффективным в интересах всех его бенефициаров и, прежде всего, граждан и их организаций. Следует согласиться и с утверждением авторов, что превращение цифровизации государственного управления в самоцель является ее первым, наиболее значимым риском (Слоботчиков и др., 2020, с. 91–92).

## Россия в «цифровой гонке» и ограничения российской цифровизации

В монографии представлен детальный анализ опыта внедрения цифровых технологий в государственном управлении ведущих зарубежных стран (США, Великобритании, Сингапура, Японии, Австралии, Эстонии) на протяжении последних десятилетий. Важно подчеркнуть, что одним из многих отмеченных авторами факторов успеха в продвижении цифрового взаимодействия государства с гражданами и организациями является цифровизация оказания широкого круга государственных услуг (прежде всего, административных), «от здравоохранения, образования, правосудия и правоохранительных услуг до финансовых отношений с органами власти. Причем речь идет не только о традиционных фискальных проблемах, но и о социальной поддержке граждан: никакой «игры в одни ворота!» (Слоботчиков и др., 2020, с. 26). Во многом данный комментарий справедлив для начальных этапов цифровизации российского государственного управ-

ления, когда лидерами по внедрению цифровых технологий являлись именно федеральные органы исполнительной власти, администрирующие государственные доходы: ФНС России, ФТС России, Федеральное Казначейство.

Сопоставляя достижения в цифровизации государственного управления в России и ведущих странах по уровню внедрения цифровых технологий, авторы справедливо отмечают наличие значительного отставания нашей страны в мировой «цифровой гонке», связанного, в том числе, и с общей тенденцией научно-технологического отставания (Слоботчиков и др., 2020, с. 52). Действительно, в условиях обострения конкуренции и опережающего внедрения цифровых технологий в зарубежных странах Россия начинает увеличивать отрыв от стран-лидеров. Если еще 10 лет назад наша страна входила в «двадцатку» лучших по уровню развития электронного правительства, то по итогам оценки 2020 г. Россия заняла только 36 место в мире по данному индексу (UN, 2020). Поэтому следует поддержать предложение авторов монографии о необходимости оценки уровня отставания по конкретным направлениям внедрения цифровых технологий в государственном управлении, в том числе, по видам государственных функций и по видам наиболее значимых, «прорывных» цифровых технологий.

Успех России в «цифровой гонке» во многом зависит от результативности реализации стратегических, программных, проектных документов в сфере развития цифровой экономики и цифрового государственного управления в частности. На момент подготовки монографии еще отсутствовали данные о достижении целевых значений показателей результативности федерального проекта «Цифровое государственное управление», что не позволило авторам провести детальную оценку промежуточных результатов его реализации. Однако, они отмечают, что при всей значимости использования проектных подходов в сфере внедрения цифровых технологий, в первое время реализация федеральных проектов в области развития цифровой экономики не обходилась без сбоев. В данном контексте интересными представляются предложения по активизации роли Государственной Думы Российской Федерации в осуществлении контроля за реализацией проектов в сфере цифровизации (Слоботчиков и др., 2020, с. 58).

Следует согласиться с авторами в том, что важным ограничителем цифровизации государственного управления в России является ее фрагментарный, ведомственный характер. Данная проблема представлена на примере множественности государственных реестров, содержащих информацию о населении России.

Пример с унификацией данных о населении весьма показателен. Он наглядно демонстрирует несоответствие темпов развития нормативно-правового регулирования цифровой экономики в целом и цифрового государственного управления в частности экспоненциальной скорости развития самих цифровых технологий. Частично эта проблема может быть решена с помощью экспериментальных правовых режимов, так называемых «регуляторных песочниц» (Ефремов и др., 2020). Однако авторы монографии идут дальше, возлагая надежды на развитие «умного» регулирования, полагая, что применение цифровых технологий позволит «сменить систему

целей и путей их достижения с узкогрупповых методов на общественные, что и является главной оценкой качества принимаемых решений. Сделать это возможно только на базе нормативно-правовых актов, по содержанию являющихся «социальным договором между государством и обществом», а по форме – «смарт-контрактом» (Слоботчиков и др., 2020, с. 68).

## Перспективы «цифрового контроля»

Традиционно исследователи при анализе цифровизации государственного управления, как в России, так и за рубежом, сосредотачиваются на внедрении цифровых технологий при оказании государственных услуг. Авторы данной монографии уделяют значительное внимание цифровизации контрольно-надзорной деятельности, а также применению различных технологий «цифрового контроля», в том числе, в сфере маркировки продукции. В рамках анализа практики маркировки меховых изделий приведены убедительные аргументы ее эффективности с точки зрения легализации рынка и роста таможенных платежей.

Значительный научный и практический интерес представляет предложенная авторами систематизация преимуществ и недостатков отдельных технологий «цифрового контроля», а также сформулированные авторами принципы использования инструментов «цифрового контроля», предусматривающие:

- баланс между обязательным и добровольным использованием бизнесом инструментов «цифрового контроля»;
- обязательное сокращение традиционных форм контроля после внедрения «Цифрового контроля»;
- взаимосвязь между использованием инструментов «цифрового контроля» и риск-ориентированным подходом при осуществлении контрольной деятельности;
- минимизацию случаев возложения затрат по внедрению и осуществлению «цифрового контроля» на подконтрольных лиц (реализация данного принципа подразумевает, что хозяйствующие субъекты могут принуждаться к несению каких-либо финансовых затрат только в исключительных случаях, в частности, для прослеживания товаров посредством средств автоматической идентификации; установки устройств автоматизированного и (или) дистанционного контроля на наиболее опасных производственных объектах);
- использование наименее затратных технических решений (в случае возложения затрат на подконтрольных лиц);
- баланс между защитой собираемых данных и открытостью публично значимой информации.

Авторы подготовили и рекомендации по применению различных средств «цифрового контроля». Например, в качестве критериев применения средств автоматической идентификации товаров предложены следующие:

- «– средства автоматической идентификации должны использоваться для маркировки только на тех рынках, в отношении которых имеются до-

стоверные данные о высокой доле (например, 20% и более) нелегальной продукции;

- средства автоматической идентификации должны использоваться для маркировки только относительно дорогостоящей продукции;
- средства автоматической идентификации должны быть основаны на наименее затратной технологии, доступной в настоящее время и способной решать стоящие задачи» (Слоботчиков и др., 2020, с. 132–133).

С этими критериями следует согласиться, однако, на наш взгляд, их перечень важно дополнить еще одним, весьма значимым критерием: наличием безусловных выгод от внедрения средств автоматической идентификации и прослеживаемости продукции для конечных бенефициаров продукции – граждан и организаций. Иными словами, внедрение средств автоматической идентификации должно оказывать прямое влияние на уровень защищенности значимых для граждан охраняемых законом ценностей – жизни, здоровья, имущества и т.д. – от рисков причинения вреда. Пока, как показывают социологические исследования, граждане низко оценивают уровень защищенности таких ценностей (Южаков и др., 2020).

## О чем можно спорить

Следует отметить и некоторые дискуссионные положения монографии. Так, в качестве одного из рисков внедрения цифровых технологий в государственное управление отмечается риск подмены индивидуального подхода при оказании государственных услуг стандартизированным подходом (Слоботчиков и др., 2020, с. 93). Данный вывод отличается от большинства зарубежных исследований, подчеркивающих, что цифровая трансформация, напротив, позволяет учитывать индивидуальные потребности граждан и активнее вовлекать их в государственное управление, как в части оказания государственных услуг, так и в более широком контексте (см., например, Clifton et al., 2020).

Дискуссионной является и увязка авторами важной задачи по сокращению транзакционных издержек при внедрении ИКТ в государственном управлении и реализации мер по импортозамещению программного обеспечения (Слоботчиков и др., 2020, с. 33). Пока нет убедительных доказательств того, что использование российского программного обеспечения приведет к снижению транзакционных издержек, связанных с исполнением государственных функций.

При этом следует согласиться с доводами авторов о том, что данная мера является механизмом снижения рисков цифровизации государственного управления, обеспечения устойчивости государственных ИТ-систем вне зависимости от принятия тех или иных ограничительных (санкционных) мер зарубежными странами. Примечательно, что схожие проблемы были выявлены и в практике других стран в отношении аутсорсинга отдельных компонентов инфраструктуры цифрового государственного управления, в частности, систем идентификации и аутентификации в Дании (Motzfeldt & Næsberg-Andersen, 2018).

Неоднозначны и выводы авторов о том, что развитие сети многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг (МФЦ) является примером положительного влияния внедрения цифровых технологий на снижение административных издержек государства (Слоботчиков и др., 2020, с. 71). И по исходному замыслу, и де-факто сеть МФЦ обеспечивает «аналоговый», а не цифровой канал взаимодействия граждан и бизнеса с государством. Более того, наличие такой сети в определенной степени может снижать востребованность цифрового взаимодействия среди граждан. Аналогичные выводы были получены и по итогам исследований цифровизации государственного управления в других странах с развитой сетью центров оказания государственных услуг: в Латвии (van de Walle et al., 2018) и Греции (Voutinioti, 2018).

Кроме того, следует обратить внимание на то, что требование учета и минимизации рисков применения цифровых технологий в государственном управлении не должно отменять необходимости целенаправленной и своевременной заботы о выявлении и устранении правовых препятствий освоения государственным управлением «прорывных» цифровых технологий (Южаков, Ефремов, 2020).

Важно подчеркнуть, что наличие таких неоднозначных положений в монографии является важным фактором развития академической дискуссии по вопросам внедрения цифровизации государственного управления, влияния данного процесса на изменение административных издержек, а также рисков цифровой трансформации.

## Заключение

В заключение следует поддержать позицию авторов монографии относительно значимости развития нормативно-правового обеспечения цифровизации государственного управления. Особенно это актуально, прежде всего, в части внедрения «прорывных» цифровых технологий, таких как технологии распределенного реестра, искусственный интеллект, «интернет вещей». Без снятия системных и специфических правовых ограничений сложно ожидать масштабного внедрения данных технологий в практику государственного управления и, как следствие, достижения тех значимых положительных эффектов, в том числе, антикоррупционных, которые справедливо отмечают авторы монографии.

В то же время не менее важным представляется и обеспечение мониторинга и оценки правоприменительной практики в сфере цифровой трансформации государства, особенно с учетом рисков, с которыми сопряжен данный процесс (Двинских, Талапина, 2019). В частности, в рамках анализа таких рисков необходимо учитывать влияние цифровизации государственного управления на соблюдение прав человека, в том числе, права на неприкосновенность личной жизни и защиту от несанкционированного распространения и использования персональных данных. Пока уровень защищенности данных прав в России оценивается гражданами весьма низко (Южаков и др., 2020).

## ЛИТЕРАТУРА

1. Двинских Д.Ю., Талапина Э.В. Риски развития оборота данных в государственном управлении // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2019. – № 3. – С. 7–30.
2. Добролюбова Е.И., Южаков В.Н. Мониторинг и оценка результативности и эффективности цифровизации государственного управления: методические подходы. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020.
3. Добролюбова Е.И., Южаков В.Н., Ефремов А.А., Клочкова Е.Н., Талапина Э.В., Старцев Я.Ю. Цифровое будущее государственного управления по результатам. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019.
4. Ефремов А.А., Добролюбова Е.И., Талапина Э.В., Южаков В.Н. Экспериментальные правовые режимы: зарубежный опыт и российский старт. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020.
5. Слоботчиков О.Н., Козлов С.Д., Шатохин М.В., Попова С.А., Гончаренко А.Н. Цифра и власть: цифровые технологии в государственном управлении. – М.: НАНО ВО «ИМЦ», 2020.
6. Смотрицкая И.И., Черных С.И. Современные тенденции цифровой трансформации государственного управления // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2018. – № 5. – С. 22–36.
7. Хабриева Т.Я., Черногор Н.Н. Право в условиях цифровой реальности // Журнал российского права. – 2018. – Т. 253. – № 1. – С. 85–102.
8. Южаков В.Н., Добролюбова Е.И., Покида А.Н., Зыбуновская Н.В., Масленникова Е. Оценка динамики результативности контрольно-надзорной деятельности государства с позиции граждан как ее конечных бенефициаров. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020.
9. Южаков В.Н., Ефремов А.А. Выявление системных правовых ограничений цифровизации государственного управления: текущее состояние и перспективы // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право. – 2020 – Т. 42. – № 3. – С. 156–167.
10. Clifton J., Fuentes D.D., García G.L. ICT-enabled co-production of public services: Barriers and enablers. A systematic review // Information Polity. 2020. Vol. 25. No. 1. P. 25–48.
11. Janowski T. Digital government evolution: From transformation to contextualization // Government Information Quarterly. 2015. Vol. 32. No. 3. P. 221–236.
12. Meiyanti R., Utomo B., Sensuse D.I., Wahyuni R. E-Government Challenges in Developing Countries: A Literature Review // 2018 6th International Conference on Cyber and IT Service Management. CITSM 2018. 2019. Article No. 8674245.
13. Motzfeldt H.M., Næsborg-Andersen A. Digitalisation and the (Unintended) illegal outsourcing of legislative and administrative power in Denmark // Proceedings of the European Conference on e-Government. ECEG. 2018. P. 135–141.



14. Naeem M. Uncovering the enablers, benefits, opportunities and risks for digital open government (DOG): Enablers, benefits, opportunities and risks for DOG // *International Journal of Public Administration in the Digital Age*. 2019. Vol. 6. No. 3. P. 41–58.
15. Pedrosa G.V., Kosloski R.A.D., de Menezes V.G., Iwama G.Y., da Silva W.C.M.P., Figueiredo R.M.D.C. A systematic review of indicators for evaluating the effectiveness of digital public services // *Information (Switzerland)*. 2020. Vol. 11. No. 10. P. 1–14.
16. Shouran Z., Priyambodo T.K., Rokhman, N. eGovernment transformation: Literature review // *International Journal of Scientific and Technology Research*. 2020. Vol. 8. No. 6. P. 208–212.
17. Sousa W.G.D., Melo E.R.P.D., Bermejo P.H.D.S., Farias R.A.S., Gomes A.O. How and where is artificial intelligence in the public sector going? A literature review and research agenda // *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36. No. 4. Article No. 101392.
18. UN. United Nations E-Government Survey Report. 2020. URL: <https://www.un.org/development/desa/publications/publication/2020-united-nations-e-government-survey> (дата обращения: 10.10.2020).
19. Van De Walle S., Zeibote Z., Stacenko S., Muravska T., Migchelbrink K. Explaining non-adoption of electronic government services by citizens: A study among non-users of public e-services in Latvia // *Information Polity*. 2018. Vol. 23. No. 4. P. 399–409.
20. Velasco Rico C.I. Dossier on government in the digital era [Dossier sobre l'administració a l'era digital] // *Revista Catalana de Dret Public*. 2019. Vol. 58. P. 208–230.
21. Voutinioti A. Critical factors of e-government adoption in Greece // *Proceedings of the European Conference on e-Government, ECEG*. 2018. P. 240–248.
22. Welby B. The impact of digital government on citizen well-being // *OECD Working Papers on Public Governance*. 2019. No. 32. OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/24bac82f-en> (дата обращения: 20.05.2020).
23. World Bank. Digital Dividends. *World Development Report*. 2016. Washington D.C.
24. World Bank. Russia Digital Economy Report. Competition in the Digital Age. Implications for the Russian Federation. 2018. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/30584/AUS0000158-WP-REVISED-PI60805-PUBLIC-Disclosed-10-15-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата обращения: 10.10.2020).
25. Zein R.M., Twinomurinzi H. Towards Blockchain Technology to Support Digital Government // *Lecture Notes in Computer Science*. 2019. Vol. 11709 LNCS. P. 207–220.

# IN REFERENCE TO DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

*REVIEW: SLOBOTCHIKOV O.N., KOZLOV S.D.,  
SHATOKHIN M.V., POPOVA S.A., GONCHARENKO A.N.  
DIGIT AND POWER: DIGITAL TECHNOLOGIES IN PUBLIC  
ADMINISTRATION. MOSCOW: NANO VO IMC, 2020.*

---

## **Vladimir N. Yuzhakov**

Doctor of Philosophy, Professor. Director of the Center for Technology Governance, Institute of Applied Economic Research, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.  
Address: 82, Vernadskogo Av., 119571 Moscow, Russian Federation.  
E-mail: yuzhakov-vn@ranepa.ru

## Abstract

The article reviews the monograph *Digit and Power: Digital Technologies in Public Administration* published by Slobotchikov O.N., Kozlov S.D., Shatokhin M.V., Popova S.A. and Goncharenko A.N. in the Institute of World Civilizations in 2020 in the context of Russian and international studies of public administration digitalization.

The monograph analyses the current stage of government digitalization in Russia based on the results achieved at the previous stages of information society development, both in Russia and abroad. Significant attention is paid to the issues of legal regulation of digital technologies and the prospects of their application not only in public service delivery but also for regulatory enforcement and control functions. The monograph sets out principles and criteria for implementing digital control instruments. The study contributes to the on-going academic discussion of results and risks of public administration digitalization.

The review supports the position of authors on the need of further development of the legal and regulatory basis for public administration digitalization. However, attention should be paid both to eliminating legal restrictions to public administration digitalization and to monitoring and evaluating the application of such regulation in practices, especially given the risks associated with government digital transformation.

**Keywords:** digital control; digital transformation; information society; public administration; transaction costs.

**Citation:** Yuzhakov, V. N. (2020). K voprosu o tsifrovoy transformatsii gosudarstvennogo upravleniya (Slobotchikov O.N., Kozlov S.D., Shatokhin M.V., Popova S.A., Goncharenko A.N. "Tsifra i vlast': Tsifrovye tekhnologii v gosudarstvennom upravlenii". M.: NANO VO "IMTs", 2020.) [In Reference to Digital Transformation of Public Administration (The Review: Slobotchikov O.N., Kozlov S.D., Shatokhin M.V., Popova S.A., Goncharenko A.N. "Digit and Power: Digital Technologies in Public Administration". Moscow: NANO VO "IMC", 2020)]. *Public Administration Issue*, no 4, pp. 243–254 (in Russian).

## REFERENCES

1. Clifton, J., Fuentes, D.D. & García, G.L. (2020). ICT-Enabled Co-Production of Public Services: Barriers and Enablers. A Systematic Review. *Information Polity*, vol. 25, no 1, pp. 25–48.
2. Dobrolyubova, E.I. & Yuzhakov, V.N. (2020). *Monitoring i otsenka rezul'tativnosti i effektivnosti tsifrovizatsii gosudarstvennogo upravleniya: metodicheskie podkhody* [Monitoring and Evaluation of Effectiveness and Efficiency of Public Administration Digitalization: Methodic Approaches]. Moscow: Delo.
3. Dobrolyubova, E.I., Yuzhakov, V.N., Yefremov, A.A., Klochkova, E.N., Talapina, E.V. & Startsev, Ya.Yu. (2019). *Tsifrovoe budushchee gosudarstvennogo upravleniya po rezul'tatam* [Digital Future of Public Performance Management]. Moscow: Delo.
4. Dvinskikh, D.Yu. & Talapina, E.V. (2019). Riski razvitiya oborota dannykh v gosudarstvennom upravlenii [Risks of Data Turnover Development in Public Administration]. *Public Administration Issues*, no 3, pp. 7–30.
5. Janowski, T. (2015). Digital Government Evolution: From Transformation to Contextualization. *Government Information Quarterly*, vol. 32, no 3, pp. 221–236.
6. Khabrieva, T.Ya. & Chernogor, N.N. (2018). Pravo v usloviyakh tsifrovoy real'nosti [The Law in the Conditions of Digital Reality]. *Zhurnal rossiyskogo prava*, vol. 253, no 1, pp. 85–102.
7. Meiyanti, R., Utomo, B., Sensuse, D.I. & Wahyuni, R. (2019). E-Government Challenges in Developing Countries: A Literature Review. In: *2018 6th International Conference on Cyber and IT Service Management, CITSM 2018*, article no 8674245.
8. Motzfeldt, H.M. & Næsborg-Andersen, A. (2018). Digitalisation and the (Unintended) Illegal Outsourcing of Legislative and Administrative Power in Denmark. In: *Proceedings of the European Conference on E-Government. ECEG*, pp. 135–141.
9. Naeem, M. (2019). Uncovering the Enablers, Benefits, Opportunities and Risks for Digital Open Government (DOG): Enablers, Benefits, Opportunities and Risks for DOG. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, vol. 6, no 3, pp. 41–58.
10. Pedrosa, G.V., Kosloski, R.A.D., de Menezes, V.G., Iwama, G.Y., da Silva, W.C.M.P. & Figueiredo, R.M.D.C. (2020). A Systematic Review of Indicators for Evaluating the Effectiveness of Digital Public Services. *Information (Switzerland)*, vol. 11, no 10, pp. 1–14.
11. Shouran, Z., Priyambodo, T.K. & Rokhman, N. (2019). eGovernment Transformation: Literature Review. *International Journal of Scientific and Technology Research*, vol. 8, no 6, pp. 208–212.
12. Slobotnikov, O.N., Kozlov, S.D., Shatokhin, M.V., Popova, S.A. & Goncharenko, A.N. (2020). *Digit and Power: Digital Technologies in Public Administration*. Moscow: NANO VO “IMC”.
13. Smotritskaya, I.I. & Chernykh, S.I. (2018). Sovremennye tendentsii tsifrovoi transformatsii gosudarstvennogo upravleniya [Modern Trends in the Digital Transformation of Public Administration]. *Vestnik instituta ekonomiki rossiiskoi akademii nauk*, no 5, pp. 22–36.
14. Sousa, W.G.D., Melo, E.R.P.D., Bermejo, P.H.D.S., Farias, R.A.S. & Gomes, A.O. (2019). How and Where is Artificial Intelligence in the Public Sector Going? A Literature Review and Research Agenda. *Government Information Quarterly*, vol. 36, no 4, article no 101392.

15. UN (2020). United Nations E-Government Survey Report. Available at: <https://www.un.org/development/desa/publications/publication/2020-united-nations-e-government-survey> (accessed: 10 October, 2020).
16. Van De Walle, S., Zeibote, Z., Stacenko, S., Muravska, T. & Migchelbrink, K. (2018). Explaining Non-Adoption of Electronic Government Services by Citizens: A Study Among Non-Users of Public E-Services in Latvia. *Information Polity*, vol. 23, no 4, pp. 399–409.
17. Velasco Rico, C.I. (2019). Dossier Sobre l'Administració a l'Era Digital [Dossier on Government in the Digital Era]. *Revista Catalana de Dret Public*, vol. 58, pp. 208–230.
18. Voutinioti, A. (2018). Critical Factors Of E-Government Adoption in Greece. In: *Proceedings of the European Conference on e-Government, ECEG*, pp. 240–248.
19. Welby, B. (2019). The Impact of Digital Government on Citizen Well-Being. OECD Working Papers on Public Governance, no 32. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://doi.org/10.1787/24bac82f-en> (accessed: 20 May, 2020).
20. *World Bank* (2016). Digital Dividends. World Development Report. Washington D.C.
21. *World Bank* (2018). Russia Digital Economy Report. Competition in the Digital Age. Implications for the Russian Federation. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/30584/AUS0000158-WP-REVISED-P160805-PUBLIC-Disclosed-10-15-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (accessed: 02 May, 2020).
22. Yefremov, A.A., Dobrolyubova, E.I., Talapina, E.V. & Yuzhakov, V.N. (2020). *Eksperimental'nye pravovye rezhimy zarubezhnyi opyt i rossiiskii start* [Experimental Legal Regimes: International Experience and Russian Start]. Moscow: Delo.
23. Yuzhakov, V.N., Dobrolyubova, E.I., Pokida, A.N., Zybulovskaya, N.V. & Maslennikova, E.V. (2020). *Otsenka dinamiki rezul'tativnosti kontrol'no-nadzornoj deyatel'nosti gosudarstva s pozitsii grazhdan kak ee konechnykh benefitsiarov* [Evaluating Changes in Effectiveness of Government Regulatory Enforcement Activities from the Viewpoint of Citizens as Final Beneficiaries]. Moscow: Delo.
24. Yuzhakov, V.N. & Yefremov, A.A. (2020). Vyjavlenie sistemnykh pravovykh ogranicheniy tsifrovizatsii gosudarstvennogo upravleniya: tekushchee sostoyanie i perspektivy [Identifying Systemic Legal Restrictions to Public Administration Digitalization: Current Situation and Prospects]. *Proceedings of Voronezh state university: series law*, vol. 42, no 3, pp. 156–167.
25. Zein, R.M. & Twinomurizi, H. (2019). Towards Blockchain Technology to Support Digital Government. *Lecture Notes in Computer Science*, vol. 11709 LNCS, pp. 207–220.