

# Формирование механизмов и технологий взаимодействия органов власти и общества в условиях цифровизации государственного управления\*

Иванов Д. Ю.<sup>1</sup> \*, Волков В. А.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; \* ivanov-dy@ranepa.ru

<sup>2</sup> Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация

## РЕФЕРАТ

В статье рассмотрен процесс цифровизации коммуникативного пространства между государством и обществом в современной России. С точки зрения концепций «нового государственного управления» и «сервисного государства» исследованы этапы становления электронного правительства. Изучены причины и предпосылки, которые привели к формированию концепции цифрового государственного управления. Проанализированы политические и институциональные перспективы развития новых интерактивных форматов и цифровых технологий, применяемых органами государственного управления в практике своего взаимодействия с населением. На основе проведенного исследования авторы делают выводы о том, что цифровые технологии являются современным и необходимым полифункциональным дополнением в масштабной институциональной среде политической системы России. При этом цифровые технологии требуют развития действующих политических институтов, а также гармонизации всех организационных структур государства.

**Ключевые слова:** государство, общество, цифровизация, правительство, взаимодействие

**Для цитирования:** Иванов Д. Ю., Волков В. А. Формирование механизмов и технологий взаимодействия власти и общества в условия цифровизации государственного управления // Управленческое консультирование. 2023. № 9. С. 107–117.

## Formation of Mechanisms and Technologies for Interaction between Authorities and Society in the Context of Digitalization of Public Administration

Denis Yu. Ivanov<sup>1</sup> \*, Vitaliy A. Volkov<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPa), Saint-Petersburg, Russian Federation; \*ivanov-dy@ranepa.ru

<sup>2</sup> Saint-Petersburg State University, Saint Petersburg, Russian Federation

## ABSTRACT

This article discusses the process of digitalization of the communicative space between the state and society in modern Russia. From the point of view of the concepts of “new public management” and “service state”, the stages of the formation of e-government are studied. The reasons and prerequisites that led to the formation of the concept of digital public administration are also studied. The political and institutional benefits and prospects for the development of new interactive formats and digital technologies used by government bodies in the practice of their interaction with the population are analyzed. On the basis of the study, the authors conclude that digital technologies are a modern and inevitable multifunctional addition

\* Исследование выполнено в рамках инициативной НИР СЗИУ РАНХиГС при Президенте РФ, номер в системе ЕГИСУ НИОКТР – 223071200007-4.

to the large-scale institutional environment of the Russian political system, which requires changes in the qualitative and quantitative representation of existing political institutions, as well as harmonization of the infrastructure and all organizational structures of the state.

The reported study was funded by Foundation for the Development of Scientific Research and Applied Developments of NWIM RANEPА

**Keywords:** state, society, digitalization, government, interaction

**For citing:** Ivanov D. Yu., Volkov V. A. Formation of mechanisms and technologies for interaction between authorities and society in the context of digitalization of public administration // Administrative consulting. 2023. N 9. P. 107–117.

## Введение

Глобальной тенденцией начала XXI в. в теории и практике государственного управления стал повсеместный поиск оптимальных и высоко адаптивных подходов, механизмов и технологий на фоне процессов динамичного внедрения новых информационных технологий [2, с. 264]. В свою очередь, в развитии информационно-коммуникационных технологий в последнее десятилетие произошел существенный сдвиг: было переосмыслено восприятие пользователями таких технологий, и изменилась их роль в процессах информационного взаимодействия [9, с. 152]. Если раньше эта роль характеризовалась как «пассивное потребление», а за информационную наполняемость электронных ресурсов отвечали их владельцы, то, начиная со второго десятилетия, роль пользователя меняется и в основу функционирования все возрастающего количества интернет-ресурсов закладывается конкурентный принцип борьбы за «клиента» [1, с. 692–693].

Происходят перемены в структуре сети интернет: потребители активно вовлекаются в процессы создания и обмена информацией. Изменилась организация связи между объектами информационной среды и сами технологии; государство, как ключевой политический институт, становится активным игроком на информационном поле. Динамичное использование информационных технологий в практиках публичного сектора — создание социальных сетей, развитие блогосферы и сайтов совместного документопользования, — а также выгоды, получаемые частным сектором при использовании этих принципиально новых инструментов коммуникаций, не могли не привлечь внимание органов государственного управления [13, с. 107]. Интеграция цифровых технологий в модели государственного и муниципального управления вкупе способствовала выходу взаимодействия государства и общества на принципиально новый уровень. Этот подход к взаимодействию в интерпретациях разных исследователей и экспертов называется: правительство 2.0 [8, с. 18], открытое правительство, государство как платформа [11, с. 360], цифровое государство [6, с. 96].

Начиная с 2010 г., в российской практике государственного управления также формируются некоторые тренды в применении цифровых технологий для повышения эффективности коммуникаций общества и власти [7, с. 213]. Вместе с тем, состояние и перспективы развития российского цифрового правительства в этом направлении требуют детального анализа. В связи с этим целью данного исследования является оценка этих перспектив с учетом специфики российского государственного управления как с точки зрения государства — стороны, предоставляющей услуги обществу, так и с точки зрения граждан как потребителей этих услуг [14, с. 9]. Также в данной статье выделяется ряд факторов и механизмов, которые способствуют дальнейшему развитию такого подхода в политических реалиях современной России.

## Материалы и методы

Данное исследование базируется на содержательном, в том числе ретроспективном, анализе обширного пласта научных публикаций, посвященных вопросам цифровой трансформации взаимодействия государства и общества, с последующим PEST-анализом условий формирования цифрового правительства. Основанием развития политических институтов и технологий, увеличивающих возможности для вовлечения граждан в деятельность органов государственного и публичного управления, является концепция «нового государственного управления». В качестве методологического базиса по изучению пространства коммуникаций и кооперации общества и государства в сфере потребления и предоставления услуг авторы придерживаются концепции «сервисного государства».

## Предпосылки цифрового характера взаимодействия государства и общества

Двумя крупнейшими причинами к формированию концепции цифрового государственного управления стали широкомасштабные процессы конца XX в.: развитие и распространение информационно-коммуникационных технологий и глобальные реформы моделей государственного управления в целях повышения эффективности деятельности государства [18, с. 160]. Этот период характеризовался значительным ростом спроса на государственные услуги, заметным снижением уровня доверия граждан к институтам власти по причине роста коррупции в государственном секторе, а также роста издержек, связанных с функционированием государственного аппарата. Кроме того, возросли требования граждан к эффективности государственного управления в целом. В связи с этим, в ряде стран появились концептуально новые модели государственного управления, такие как хорошее государственное управление (Good Governance) и новое государственное управление (New Public Management) [10, с. 110]. В основе модели нового государственного управления — принципы повышения эффективности работы государственного сектора за счет внедрения рыночных механизмов (в частности, контрактов государственного и частного секторов), децентрализации управления (передачи части функций на другие уровни государственного управления), повышения производительности и эффективности работы государственных органов по предоставлению государственных услуг (удовлетворение растущего спроса на государственные услуги), ориентация на потребителя (приоритетность интересов граждан как потребителей государственных услуг по сравнению с интересами государства и повышение качества этих услуг), а также управление по результатам (увязка вознаграждения государственных служащих с результатами их деятельности, четкое целеполагание и установление измеряемых критериев эффективности, оценка результата деятельности, а не процесса, и, наконец, достижение поставленного результата с минимальными издержками).

Параллельно с развитием концепции нового государственного управления начинается повсеместное распространение информационно-коммуникационных технологий. Сначала это произошло в частном секторе. Такие преимущества информационно-коммуникационных технологий, как повышение скорости и эффективности бизнес-процессов, а также процессов коммуникаций и распространения информации, которая в XX в. рассматривается как одно из важнейших конкурентных преимуществ [19] компании, стали очевидны, и оказались двигателем реформ в государственном секторе. В обществе появились новые стандарты взаимоотношений «поставщик — потребитель»: обмен информацией и совершение транзакций должно было происходить быстро, удобно и с минимальными издержками. С целью оптимизации процессов предоставления государственных услуг и функционирования государственного аппарата, развития ориентированных на потребите-

ля подходов в предоставлении этих услуг и повышения общей эффективности деятельности государства началось формирование концепции электронного правительства.

Возникновению и активному развитию концепции электронного правительства способствовал ряд политических, экономических, социальных и технологических предпосылок, которые для удобства дальнейшего анализа представлены в табл. 1.

Таблица 1

**Предпосылки формирования концепции электронного правительства  
(авторская разработка).**

Table 1. Preconditions for the formation of the concept of e-government  
(author's development)

Характер предпосылок	Детальное описание предпосылок
Политические	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Опыт предыдущих политических реформ государственного управления;</li> <li>▪ низкий уровень прозрачности государственного аппарата;</li> <li>▪ демократические преобразования;</li> <li>▪ необходимость повышения эффективности государственного управления;</li> <li>▪ глобализационные тенденции;</li> <li>▪ инициативы правительств различных стран по внедрению ИКТ в государственный сектор</li> </ul>
Экономические	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Рост спроса на услуги государственного сектора;</li> <li>▪ формирование сетевой экономики, основанной на знаниях;</li> <li>▪ рост издержек на функционирование государственного аппарата</li> </ul>
Социальные	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Развитие информационного общества;</li> <li>▪ изменение требований к качеству государственных услуг;</li> <li>▪ изменение отношений государства и общества вследствие роста коррупции и бюрократии;</li> <li>▪ снижение доверия граждан к работе государственных органов;</li> <li>▪ самоизоляция населения в период карантинных мероприятий по профилактике и предотвращению COVID-19 [3, с. 15]</li> </ul>
Технологические	Повсеместное и динамичное развитие цифровых технологий и распространение их во все сферы и отрасли общества и государства

### Этапы развития технологий цифрового взаимодействия

На начальном этапе важной составляющей системы электронного правительства является технология «одного окна» [12, с. 88]. Она характеризуется тем, что оказание любых государственных услуг концентрируется в одном месте: все документы подаются один раз, одному специалисту и в одно ведомство. Медиатором, который представляет такую технологию, становится сеть многофункциональных центров государственных услуг, которая формируется по принципу шаговой доступности. Сам заявитель после единовременной подачи документов никакого участия в процессе согласования информации между ведомствами и оформлении

бумаг не принимает. Таким образом, при использовании данного подхода к предоставлению государственных услуг снижается время, которое граждане тратят на вынужденные коммуникации с государственными учреждениями. Еще одна важная характеристика технологии «одного окна» — минимизация количества необходимых документов, которые гражданин или юридическое лицо должны предоставить при обращении в государственные органы. Достичь этого возможно при применении информационно-коммуникационных технологий, которые обеспечивают эффективное взаимодействие между ведомствами и позволяют объединить существующие базы данных, поэтому технология «одного окна» на практике не реализуется отдельно от системы электронного документооборота. Помимо физических точек доступа к технологии «одного окна», обращения в соответствующие государственные инстанции можно было осуществлять не выходя из дома, используя интернет, услуги call-центров, специальные терминалы и проч.

В данном случае рост эффективности достигается, прежде всего, за счет перехода на электронные транзакции вместо бумажных (электронный документооборот, оказание услуг в режиме онлайн и т. п.), что значительно снижает издержки, возникающие, к примеру, в случае повторного ввода информации или перепроверки данных. Кроме того, создание единых электронных баз данных упрощает и ускоряет взаимодействие между государственными органами и также способствует снижению транзакционных издержек.

Также происходит сокращение государственных расходов. Использование единых электронных баз данных, как только что отмечалось выше, не только ускоряет процесс получения государственных услуг, но и значительно способствует снижению транзакционных издержек.

В качестве выгоды для населения такой формат взаимодействия способствует прозрачности, что результировалось принятием Федерального закона № 210, регламентирующего порядок предоставления государственных и муниципальных услуг. Суть данного закона заключается в обеспечении доступности государственных и муниципальных услуг для населения и упрощении процесса их получения. Согласно этому закону, гражданин имеет право подать заявление на предоставление ему государственной или муниципальной услуги в электронном виде. При этом органы, предоставляющие эти услуги, не вправе требовать от заявителя ни предоставления документов и информации, которые находятся в их распоряжении, ни осуществления действий, связанных с обращением в иные государственные органы, органы местного самоуправления, многофункциональные центры [16, с. 26].

Следующим этапом, который мы можем наблюдать в настоящее время, является платформенное цифровое взаимодействие между обществом и государством, построенное на базе технологии Web 2.0 [8, с. 19]. Свое применение технология Web 2.0 получила в проектах и сервисах, которые активно развиваются и улучшаются самими пользователями: сетевые сообщества, такие как блоги, социальные сети, сервисы обмена, сайты совместного использования документов, а также вики (англ. wiki — веб-сайт, структуру и содержимое которого пользователи могут самостоятельно изменять с помощью инструментов, предоставляемых самим сайтом) [17]. Ключевым платформенным ядром в данном случае выступает государственный портал «Госуслуги».

В качестве третьего перспективного этапа можно выделить тенденцию формирования интернет-сообществ. Суть технологии заключается в том, что пользователи могут подписываться на различные ресурсы (например, новостные, или посвященные определенной теме — политике, экономике, финансам и т. п.), на которые уже подписаны пользователи, находящиеся в так называемом «списке друзей».

Сегодня мы можем наблюдать широкое многообразие форм сообществ: телеграмм-каналы, социальные сети, форумы, блоги, чаты, сетевые игры и др.; во-

вторых, благодаря растущей популярности и доступности информационно-коммуникационных технологий, объем пользовательских данных, хранящихся на серверах интернета, огромен, что значительно упрощает поиск нужной информации и конкретных людей в глобальной сети. Немаловажен и психологический фактор, объясняющий рост популярности интернет-сообществ: для многих людей общение посредством обмена сообщениями начать проще, чем при личном контакте. Сообществ в интернете сегодня существует великое множество, и их роль в жизни общества возрастает. Среди таких объединений людей важное место занимают группы по интересам, посвященные политическим вопросам жизнедеятельности общества, поскольку в условиях создания электронной демократии они являются сильным действующим инструментом [20].

В практике деятельности государственных органов и органов публичного управления упрочилась традиция представления результатов деятельности в сетевых ресурсах, путем создания официальных страниц и каналов в социальных сетях и мессенджерах (ВКонтакте, Одноклассники, Telegram, WhatsApp), в том числе для получения обратной связи от населения по всем насущным вопросам на данных сетевых ресурсах. Возможность получать быструю обратную связь и комментарии граждан на опубликованные материалы дает возможность органам управления консолидировать и контролировать возможную негативную повестку, привлечь жителей к решению вопросов регионального и местного значения, содержательно корректировать мероприятия, включенные в программы и проекты, обнародовать результаты реализации региональных и местных проектов [4, с. 77].

Данные цифровые технологии, несомненно, привели к повышению степени открытости государства и применяются в качестве механизма легитимации политических решений.

В ходе анализа данных этапов развития цифрового государственного управления, прослеживается эволюция не только понимания этого термина, но и самой концепции. Изначально электронное правительство определяется исключительно как способ предоставить государственные услуги быстрее, качественнее и эффективнее. При этом ведущая роль в процессе взаимодействия принадлежит государству: именно оно определяет потребность в тех или иных государственных услугах или информации, которые должны быть предоставлены обществу. Затем цифровое правительство трактуется в соответствии с идеями «сервисного государства» как принципиально новый уровень взаимодействия государства и общества: акцент смещается в сторону потребителя государственных услуг, и именно он определяет спрос на услуги, необходимость в них и оптимальную для себя форму их предоставления [15, с. 601]. Наконец, при определении цифрового государственного управления как высшей степени ориентированности на потребителя и полной трансформации взаимоотношений его с государством во главу угла ставятся прозрачность и подотчетность государства обществу, а также высокий уровень вовлеченности граждан в процессы государственного управления. Таким образом, в ходе своего развития цифровое правительство за счет использования информационно-коммуникационных технологий в государственном секторе все в большей степени способствует поддержке и усилению демократических процессов в обществе и расширению доверительного пространства между государством и обществом.

### **Выгоды и перспективы развития новых механизмов и технологий**

Сегодня можно с уверенностью утверждать об устойчивом формировании тенденции на максимально полную «оцифровку» государственных сервисов и услуг, которыми может воспользоваться гражданин вне зависимости от места его нахож-



дения. Это формирование обуславливается двумя факторами: быстрым развитием информационно-коммуникационных технологий и их доступностью, а также увеличением числа различных видов услуг, которые перемещаются в электронную среду полностью или частично. Развитие информационно-коммуникационных технологий в общественном секторе приводит к повышению качества предоставляемых государственных услуг и способствует повышению уровня информационного взаимодействия с гражданами.

В зависимости от характера выгод — политические, экономические или институциональные — они сгруппированы в табл. 2.

Говоря об интернет-сообществах, важно отметить, что в последние годы, наряду с популяризацией сообществ, произошли заметные перемены и в стиле жизни людей, вызванные повсеместным распространением сети интернет и увеличением возможностей доступа к ней за счет роста и развития технологических возможностей (увеличение общественных точек доступа; снижение цен на услуги связи; появление большого количества портативных технических устройств, в том числе и по доступной цене, позволяющих подключиться к глобальной сети практически в любой точке), что оказывает существенное влияние, в том числе и на политические процессы жизнедеятельности общества.

Выгоды принципиально нового уровня информационного обмена стали очевидны и для государственного сектора и не могли не вызвать интерес со стороны государственных деятелей как способы дальнейшего повышения эффективности деятельности и взаимодействия с гражданами. Интернет-сообщества, основанные на добровольном объединении людей в группы по интересам, — мощный инструмент лоббирования как со стороны граждан, так и со стороны власти. В последние годы прослеживается тенденция использования информационно-коммуникационных технологий чиновниками и политиками с целью привлечения большего количества сторонников и увеличения собственной популярности.

Таблица 2

**Классификация выгод от использования технологий цифрового правительства  
(авторская разработка)**

Table 2. Classification of benefits from the use of digital government technologies  
(author's development)

Характер выгод	Политические	Экономические	Институциональные
Описание выгод	<ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение эффективности госуправления;</li> <li>содействие в достижении целей госуправления;</li> <li>повышение уровня демократизации в стране;</li> <li>контроль за эффективностью государственной деятельности;</li> <li>прозрачность и подотчетность государственных органов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Вклад в достижение экономических целей государства;</li> <li>снижение издержек функционирования госаппарата и предоставления госуслуг;</li> <li>более эффективное использование государственных средств бюджета;</li> <li>сокращение временных и финансовых издержек граждан и бизнеса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение уровня доверия граждан к государству;</li> <li>вовлеченность граждан в политические процессы;</li> <li>снижение уровня коррупции и бюрократии;</li> <li>повышение качества госуслуг;</li> <li>повышение доступности госуслуг</li> </ul>

Особенно интенсивно социальные сети и блогосфера используются политиками в период предвыборных кампаний с целью повышения осведомленности избирателей о своих политических программах и повышения уровня доверия к себе. Одной из основных задач политических деятелей всегда является задача повышения собственного рейтинга в глазах граждан, и использование новых подходов к взаимодействию с ними позволяет эффективно ее решать. Это происходит, прежде всего, за счет создания ощущения большей доступности, прозрачности и открытости для диалога с гражданами, что, в свою очередь, способствует продолжительному росту доверия граждан.

Одновременно с этим каждый год растет число активных интернет-пользователей, повышается уровень распространения ИКТ в различных сферах жизнедеятельности общества. В связи с быстрым развитием цифровых технологий в частном секторе происходят изменения в самой структуре интернета. Отличительной чертой этого канала коммуникаций является не только большая способность аккумулировать и распространять информацию с высокой скоростью в потенциально неограниченных масштабах и объемах, но и сложность контроля и установления цензуры со стороны правительственных органов. Появляются способы обхода государственных информационных ограничений и блокировок, реализуются механизмы подмены информации о конечном пользователе, распространение чат-ботов. Именно высокая скорость распространения информации, ничем не ограниченные масштабы данных, вызовы постоянно совершенствующихся нейросетей и искусственного интеллекта обуславливают фактическую невозможность установления прямого и своевременного контроля за распространяемой информацией [5, с 408]. Тем не менее, с изменением роли пользователей в процессах информационного обмена (получение пользователями возможностей самим наполнять электронные ресурсы информацией, редактировать ее и обновлять) происходит рост гражданского правосознания и увеличение числа людей с активной гражданской позицией.

## Выводы

Следует заметить, что цифровое правительство не является альтернативой действующему политическому институту или аналогом. Напротив, цифровые методы, технологии и форматы взаимодействия и коммуникаций необходимо рассматривать как полифункциональное дополнение действующей системе. Необходимость цифрового правительства продиктована условиями современного динамично развивающегося общества, в котором информационно-коммуникационные технологии и, в первую очередь в интернет играют все большую роль. В будущем не исключен полный или практически полный переход, цифровой формат взаимодействия, однако, речь идет не об исключении традиционной системы, а об ее расширении и усовершенствовании при помощи современных технических средств.

Анализ российского опыта использования цифровых технологий к взаимодействию государства и общества демонстрирует прямую зависимость успеха программ такого взаимодействия от определенного ряда факторов — политических, экономических, социальных, технологических, — зачастую обусловленных историческими предпосылками. Без высокого уровня развития демократических институтов в обществе, политических прав и свобод граждан, доверия граждан к властям и подотчетности государства обществу эффективное взаимодействие этих двух сторон — равноправных участников политических процессов — невозможно в принципе, независимо от того, с помощью каких инструментов и технологий оно реализуется.

Уровень развития цифрового правительства определяется не только сложившимися традициями взаимоотношений в стране, но и также уровнем развития и доступности информационно-коммуникационных технологий, которые, будучи исполь-



зованы в государственном управлении как лучшие практики из частного сектора, способствуют повышению эффективности такого взаимодействия и еще большей вовлеченности граждан в процессы политического управления.

Глобальные цифровые преобразования в области государственного управления — итерационный процесс, требующий не только значительных временных затрат, но и необходимости перемен в институциональной среде государственной деятельности, и гармонизации всех организационных структур и инфраструктур и систем с целью успешного осуществления намеченных планов преобразований.

## Литература

1. Абрамов В. И., Андреев В. Д. Проблемы и перспективы цифровой трансформации государственного и муниципального управления в регионе (на примере Кемеровской области) // *Ars Administrandi. Искусство управления*. 2022. Т. 14. № 4. С. 667–700.
2. Аубакирова К. И., Голубева А. А., Соколова Е. В. Мотивация электронного участия граждан в развитии города (на примере портала «Наш Санкт-Петербург») // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2021. Т. 20, № 2. С. 263–290.
3. Баранов Н. А. Выборы как институт доверия: особенности функционирования в условиях пандемии COVID-19 // *Управленческое консультирование*. 2021. № 10. С. 10–21.
4. Иванов Д. Ю. Вопросы конструирования доверительных механизмов в проектировании социально-экономического развития // *Управленческий учет*. 2022. № 12–1. С. 71–78.
5. Ильина Е. М. Политика и управление в условиях цифровой трансформации: политологический ракурс искусственного интеллекта // *Ars Administrandi. Искусство управления*. 2022. Т. 14. № 3. С. 403–421.
6. Кочетков А. П., Мамычев А. Ю. Государственная политика России в цифровую эпоху: основные тренды, сценарии и регуляторные практики // *Полис. Политические исследования*. 2023. № 1. С. 96–113.
7. Купряшин Г. Л., Шрамм А. Е. О принципах датацентризма, сетецентризма и командоцентризма в контексте информатизации государственного управления // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2019. № 76. С. 211–242.
8. Курочкин А. В., Парфенова Ю. В. Электронное участие в структуре современного политического процесса // *Политическая экспертиза: ПОЛИТЭК*. 2015. Т. 11, № 4. С. 17–26.
9. Лапкин В. В. Государство во временах и пространствах: многообразие и изменчивость // *Полис. Политические исследования*. 2020. № 6. С. 148–162.
10. Майоров В. И. Административная реформа в России: совершенствование государственного управления на основе концепции нового государственного менеджмента // *Юридическая наука и правоохранительная практика*. 2017. № 3 (41). С. 109–116.
11. Неверов К. А. Проблемы цифровизации гражданского участия в развивающихся странах: «правительство как платформа» в странах Латинской Америки // *Политическая экспертиза: ПОЛИТЭК*. 2021. Т. 17, № 4. С. 360–370.
12. Плотников В. А., Маслюк А. В. Перспективы цифровизации процессов государственного управления // *Управленческое консультирование*. 2022. № 3 (159). С. 87–94.
13. Сморгун Л. В. Современные тенденции в государственном управлении: от нового государственного менеджмента к управлению публичной политикой // *Политическая наука*. 2022. № 3. С. 100–121.
14. Соловьев А. И. Политическая повестка правительства, или зачем государству общество // *Полис. Политические исследования*. 2019. № 4. С. 8–25.
15. Тетерюк А. С., Ляликов А. А. Опыт разработки методологии анализа процесса принятия решений в сфере регулирования цифровой экономики в России // *Ars Administrandi. Искусство управления*. 2020. Т. 12. № 4. С. 595–617.
16. Устинович Е. С. «Электронное взаимодействие» граждан и власти (политико-правовой обзор) // *Государское общество в России и за рубежом*. 2019. № 2. С. 26–27.
17. Gil-Garcia R. et al., 2018. Digital government and public management research: finding the crossroads. *Public Management Review*. Vol. 20. N 5. P. 633–646.
18. Golubeva A. A., Gilenko E. V., Dzhedzheya V. B. Enhancing Public Value of Local Public Services through Electronic Interaction // *Russian Management Journal*. 2019. Vol. 17. N 2. P. 159–178.

19. *Edwards S. B., Santos D.* (eds.). Digital Transformation and its role in progressing the relationship between states and their citizens. Hershey PA: IGI Global Information Science Reference, 2020, 231 p.
20. *Schmidt E., Cohen J.* The new digital age: reshaping the future of people, nations and business. London : John Murray, 2013, 315 p.

#### Об авторах:

**Иванов Денис Юрьевич**, доцент кафедры менеджмента Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат политических наук; ivanov-dy@ranepa.ru

**Волков Виталий Александрович**, профессор, профессор кафедры теории и философии политики факультета политологии Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор политических наук; vitv@rambler.ru

#### References

1. Abramov V.I., Andreev V.D. Problems and prospects of digital transformation of state and municipal governance in a region (the case of the Kemerovo region) // *Ars Administrandi*. 2022. Vol. 14. N 4. P. 667–700 (in Rus).
2. Aubakirova K.I., Golubeva A.A., Sokolova E.V. Motivation for citizen e-participation in urban development: The case of "Our St. Petersburg" portal // *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*. 2021. N 20 (2). P. 263–290 (in Rus).
3. Baranov N.A. Elections as an Institution of Trust: Features of Functioning in the Context of the COVID-19 Pandemic // *Administrative Consulting*. 2021. N 10. P. 10–21 (in Rus).
4. Ivanov D.Yu. Issues of formation of trust mechanisms in designing socio-economic development // *Management Accounting*. 2022. N 12–1. P. 71–78 (in Rus).
5. Ilyina E.M. Politics and administration under conditions of digital transformation: A political science perspective of artificial intelligence // *Ars Administrandi*. 2022. Vol. 14. N 3. P. 403–421 (in Rus).
6. Kochetkov A.P., Mamychyev A.Yu. Russian public policy in the digital age: trends, scenarios and regulatory practices. // *Polis. Political Studies [Polis. Politicheskie issledovaniya]*. 2023. N 1. P. 96–113 (in Rus).
7. Kupryashin G.L., Schramm A.E. On principles of data, network, and chain-of-command centrality in the context of digital governance // *Public Administration. E-journal*. 2019. N 76. P. 211–242 (in Rus).
8. Kurochkin A.V., Parfyonova J.V. E-participation in the structure of modern political process. // *Political expertise: POLITEX*. 2015. Vol. 11. N 4. P. 17–26 (in Rus).
9. Lapkin V.V. The State in Times and Spaces: Diversity and Variability // *Polis. Political Studies*. 2020. N 6. P. 148–162 (in Rus).
10. Mayorov V.I. Administrative reform in Russia: improving the public administration based on the concept of new public management // *Legal Science and Law Enforcement Practice. Section 7. Law enforcement policy*. 2017. N 3 (41). P. 109–116 (in Rus).
11. Neverov K.A. Issues of digitalization of civic participation in developing countries: «government as a platform» in Latin America // *Political Expertise: POLITEX*. 2022. N 17(4), P. 360–370 (in Rus).
12. Plotnikov V.A., Maslyuk A.V. Prospects for digitalization of public administration processes // *Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]*. 2022. N 3. P. 87–94 (in Rus).
13. Smorgunov L.V. Modern trends in public administration: from new public management to governance of public policy // *Political science [Politicheskaya nauka]*. 2022. N 3. P. 100–121 (in Rus).
14. Solovyov A.I. Political agenda of the government, or why the state needs the society // *Polis. Political Studies [Polis. Politicheskie issledovaniya]*. 2019. N 4. P. 8–25 (in Rus).
15. Teteryuk A., Lyalikov A. Experience in developing a methodology for analyzing the decision-making process in the field of digital economy regulation in Russia // *Ars Administrandi*. 2022. N 12 (4). P. 595–617 (in Rus).
16. Ustinovich E.S. Electronic cooperation between the citizens and the government (a political and legal review) // *Civil Society in Russia and Abroad*. 2019. N 2. P. 26–27 (in Rus).

17. Gil-Garcia R. et al., 2018. Digital government and public management research: finding the crossroads. *Public Management Review*. Vol. 20. N 5. P. 633–646.
18. Golubeva A. A., Gilenko E. V., Dzhedzheya V. B. Enhancing Public Value of Local Public Services through Electronic Interaction // *Russian Management Journal*. 2019. Vol. 17. N 2. P. 159–178.
19. Edwards S. B., Santos D. (eds.). *Digital Transformation and its role in progressing the relationship between states and their citizens*. Hershey PA: IGI Global Information Science Reference, 2020, 231 p.
20. Schmidt E., Cohen J. *The new digital age: reshaping the future of people, nations and business*. London : John Murray, 2013, 315 p.

***About the authors:***

**Ivanov D. Yu.**, Associate Professor of the Chair of Management of the Chair of Economics and Finance of North-West Institute of Management of RANEPA (Saint-Petersburg, Russian Federation), PhD in Political Sciences, [ivanov-dy@ranepa.ru](mailto:ivanov-dy@ranepa.ru)

**Volkov V. A.**, Professor of the Chair of Theories and Philosophy of Politics of the Chair of Political Sciences of St. Petersburg State University (Saint-Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Political Sciences), Professor; [vity@rambler.ru](mailto:vity@rambler.ru)