

Трансформация государственного управления в условиях цифровизации

Лихтин А. А.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; likhtin-aa@ranepa.ru

РЕФЕРАТ

Цель статьи — характеристика условий трансформации государственного управления в цифровую эпоху. Актуальность исследования связана с активно распространяющимися цифровыми инновациями, которые все в большей степени охватывают фронтиры публичного управления, формируя новые рамки институциональных изменений. Эти изменения нуждаются в грамотной рефлексии и систематизации. Теоретическая часть работы посвящена обсуждению понятий «открытое правительство», «цифровое правительство», «цифровая трансформация», которые стали одними из ключевых элементов публично-управленческого дискурса. Процесс цифровизации в целом предполагает свободный поток информации от органов государственного управления к общественности и третьим сторонам, таким как организации гражданского общества и средств массовой информации, а также от общественности и третьих сторон к органам власти, лежит в основе хорошо функционирующих открытых правительств, успешно проходящих путь цифровой трансформации. Методологически статья опирается на экспертные интервью с представителями органов государственной власти Санкт-Петербурга (заместителями глав районов Санкт-Петербурга и заместителями председателей комитетов). Интервью были направлены на формирование представления об институциональной рамке условий трансформации государственного управления в условиях цифровизации. В качестве метода анализа интервью был использован контент-анализ интервью с использованием программного обеспечения «ATLAS.ti 9» (<http://atlasti.com>). Основные процедуры, осуществленные в данной программе, — кодирование и группировка по категориям. В результате исследования было выделено 16 кодов, которые были объединены по трем смысловым категориям: макроинституциональные условия, микроинституциональные условия и технические условия успешной трансформации государственного управления в условиях цифровизации. Анализируя данные интервью, автор приходит к выводу, что успешность трансформации государственного управления в эпоху цифровизации непосредственно связана с усилиями и ресурсами, выделяемыми органами государственного сектора для исполнения закона или политики, и в момент внедрения, и с течением времени. Другими словами, критическую роль играет переплетение макроинституциональных, микроинституциональных и технических условий. При этом компетенции государственных служащих на всех уровнях власти являются объединяющим элементом, генеративным фактором реализации и макроинституциональных, и микроинституциональных, и технических условий трансформации государственного управления в эпоху цифровизации.

Ключевые слова: современное государственное управление, цифровизация, цифровая трансформация, условия трансформации государственного управления

Для цитирования: Лихтин А. А. Трансформация государственного управления в условиях цифровизации // Управленческое консультирование. 2021. № 4. С. 18–26.

Transformation of Public Administration in the Digital Era

Anatoliy A. Likhtin

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management, Branch of RANEPa), Saint-Petersburg, Russian Federation; likhtin-aa@ranepa.ru

ABSTRACT

The purpose of the article is to characterize the conditions for the transformation of public administration in the digital age. The relevance of the research is connected with the actively spreading digital innovations, which increasingly cover the frontiers of public administration, forming a new framework for institutional changes. These changes need competent reflection and systematization. The theoretical part of the work is devoted to the discussion of the concepts of "open government", "digital government", "digital transformation", which have become one of the key elements of public management discourse. The process of digitalization involves the free flow of information from public authorities to the public and third parties, such as civil society organizations and the media, as well as from the public and third parties to the authorities, and is at the heart of well-functioning open governments that are successfully undergoing the path of digital transformation. Methodologically, the article is based on expert interviews with representatives of public authorities of St. Petersburg, aimed at forming an idea of the institutional framework for the transformation of public administration in the context of digitalization. The author of the article conducted a number of expert interviews with the deputy heads of the districts of St. Petersburg and the deputy chairmen of the committees. As a method of interview analysis, the content analysis of the interview was used using the software ATLAS.ti 9 (<http://atlasti.com>). The main procedures implemented in this program are coding and grouping by category. As a result of the study, 16 codes were identified, which were combined into 3 semantic categories: macro-institutional conditions, micro-institutional conditions, and technical conditions for successful transformation of public administration in the context of digitalization. Analyzing the interview data, the author comes to the conclusion that the success of the transformation of public administration in the era of digitalization is directly related to the efforts and resources allocated by public sector bodies to implement the law or policy, both at the time of implementation and over time. In other words, the interweaving of macroinstitutional, microinstitutional, and technical conditions plays a critical role. At the same time, the competencies of civil servants at all levels of government are a unifying element, a generative factor in the implementation of both macro-institutional, micro-institutional, and technical conditions for the transformation of public administration in the era of digitalization.

Keywords: contemporary public administration, digitalization, digital transformation, conditions for the transformation of public administration

For citing: Likhtin A. A. Transformation of Public Administration in the Digital Era // Administrative consulting. 2021. N 4. P. 18–26.

Введение

Современный мир движется в сторону экономики знания, глобальной конкуренции и информационного общества. Все больше стран мира находятся в данном тренде, и все больше правительств в связи с данными тенденциями вступают на путь цифровой трансформации [15; 18; 26]. Государства должны уметь справляться с сопутствующими вызовами, к которым относятся усложнение структуры общества, изменение структуры и количества граждански активных социальных групп, новая роль данных и актуализация навыков работы с ними [7; 9].

Цифровая среда создает новые экономические возможности для граждан и организаций. Во всем мире, в регионах, городах и странах большая прозрачность и большая доступность информации стимулируют экономический рост, развивают сектора и стимулируют инновации [21; 26]. В результате данные и информация создают новые рабочие места и новые возможности.

Задача по цифровой трансформации затрагивает непосредственно и самих госслужащих. Цифровизация выдвигает новые требования к навыкам сотрудников государственных органов, и они должны своевременно отвечать на этот запрос [10; 13].

Цифровизация как новое условие государственного управления

Термины «открытое правительство», «цифровое правительство», «цифровая трансформация» стали одними из ключевых элементов публично-управленческого дискурса XXI в. [12; 17]. Это идеал, к которому стремятся современные политические лидеры, и эталон, который журналисты, граждане и организации гражданского общества используют для борьбы с коррумпированными лидерами и латентными институтами [20]. Как и многие другие популярные концепции публичного управления, термин «цифровизация» может иметь различные значения. Иногда он просто означает облегчение потока информации от правительства гражданам; замену старых, закрытых практик принятия решений на систему, в которой граждане имеют право знать, что делают их лидеры [4]. Сегодня, однако, термин принимает более широкое значение. Он стал всеобъемлющим ярлыком для более прозрачной, доступной и отзывчивой системы управления, где информация свободно передается как правительству, так и от него по множеству цифровых каналов. В такой системе обмен информацией является нормой в государственном секторе, а значительные ресурсы, учебные и административные процедуры предназначены для эффективного распространения знаний и услуг [6]. Лица, принимающие решения, реагируют на потребности, идеи и приоритеты граждан и внешних органов благодаря ряду эффективных и доступных каналов для их озвучивания. Между тем, граждане, предприятия и организации гражданского общества имеют легкий доступ к услугам и информации, навыкам и средствам для привлечения лиц, принимающих решения, к ответственности (не опасаясь последствий) и регулярные возможности использовать их взгляды в разработке политики. Этот свободный поток информации от органов государственного управления к общественности и третьим сторонам, таким как организации гражданского общества и средств массовой информации, а также от общественности и третьих сторон к органам власти, лежит в основе хорошо функционирующих открытых правительств, успешно проходящих путь цифровой трансформации [11].

Как правило, результаты цифровизации выливаются в создание новых электронных сервисов или цифровых платформ [14; 19; 23]. Одним из примеров такой платформы является «challenge.gov», где правительственные учреждения могут сообщать о проблемах и ожидать возможных решений от граждан. Как показывают исследования порталов открытых инноваций, получение такого рода знаний может быть очень полезным. Также одним из примеров может послужить система подачи жалоб «fixmystreet.com», которая позволяет людям информировать депо по обслуживанию дорог о выбоинах и других задачах по обслуживанию дорог. Это экономит рабочую силу учреждения, предоставляет больше информации об инфраструктуре и может обеспечить более быстрое реагирование на опубликованную проблему. Другой пример — «peertopatent.org». На этой платформе граждане имеют возможность просматривать находящиеся на рассмотрении патентные заявки. Рецензент может проинформировать патентное ведомство США, если заявка на патент содержит уже запатентованные или опубликованные знания. Третий пример — «Техасский пограничный контроль», представляющий собой мексиканскую камеру в режиме реального времени, которая просит граждан сообщать местным властям о контрабанде или незаконном пересечении границы.

Также стоит упомянуть понятие демократии совместной работы [3; 16; 17]. Совместная демократия объединяет открытые правительственные инициативы для процессов принятия политических решений. Совместная демократия ищет ответы на нормативные вопросы для будущего развития общества. Примерами совместных демократических инициатив являются проекты «составления бюджета с участием», такие как «Buergerhaushalt.org», в котором перечислено 70 бюджетов с участием населения в Германии. В ходе этих разбирательств граждане могут вносить предложе-

ния об активах в предстоящем финансовом году. Вторым примером демократии сотрудничества является «AufbruchBayern», где гражданам было рекомендовано сообщать о проектах в области семьи, образования и инноваций, которые, как считалось, были полезны для будущего Баварии. Более того, как проект с самой положительной обратной связью в каждой категории от сообщества, «AufbruchBayern» получил финансирование от правительства Баварии [1; 5].

Также, живя в современном море технологий и интернета, сторонники цифровой трансформации утверждают, что с новыми возможностями онлайн-общения граждане могут более активно участвовать в демократическом принятии решений и государственном управлении, чем когда-либо прежде. Новые интернет-платформы позволяют гражданам высказывать свое мнение и взаимодействовать с государственными органами и политическими представителями [22]. Кроме того, эти платформы могут также оптимизировать принятие политических решений, поскольку граждане могут лучше понимать, кто и сколько людей поддерживает решение. Инициативы открытого правительства также могут повысить общественное доверие к органам власти [8; 16; 25]. Использование инициатив цифровизации также может улучшить процесс реализации и результаты проводимой политики. Эти улучшенные результаты могут состоять из более высокого уровня административного обслуживания или совершенно новых подходов к решению крупных социальных проблем, таких как глобальное потепление или безработица [2].

Методология исследования

Данная статья опирается на экспертные интервью с представителями органов государственной власти Санкт-Петербурга, направленными на формирование представления об институциональной рамке условий трансформации государственного управления в условиях цифровизации. Автором статьи был проведен ряд экспертных интервью с заместителями глав районов Санкт-Петербурга (5 респондентов) и заместителями председателей комитетов (5 респондентов). В качестве метода анализа интервью был использован контент-анализ интервью с использованием программного обеспечения «ATLAS.ti 9» (<http://atlasti.com>). Основные процедуры, осуществленные в данной программе, — кодирование и группировка по категориям.

По результатам анализа экспертных интервью было выделено 16 кодов, которые были объединены по трем смысловым категориям: макроинституциональные условия, микроинституциональные условия и технические условия успешной трансформации государственного управления в условиях цифровизации (таблица).

Внедрение открытого правительства: институциональный анализ

Как следует из данных интервью, успешность трансформации государственного управления в эпоху цифровизации непосредственно связана с усилиями и ресурсами, выделяемыми органами государственного сектора для исполнения закона или политики, и в момент внедрения, и с течением времени. Другими словами, критическую роль играет переплетение макроинституциональных, микроинституциональных и технических условий. Правовая и институциональная основа цифровизации государственного управления — это как раз та основа, в которой могут происходить изменения. В одиночку любой новый закон или политика не могут представлять собой особой ценности. После принятия управленческого решения о тех или иных изменениях необходимы значительные усилия для обеспечения того, чтобы должностные лица могли соблюдать его, а его бенефициары знали и могли пользоваться своими новыми правами. То, что влечет за собой трансформация государственного управления в эпоху цифровизации, будет зависеть от

Кодирование и группировка данных интервью
Table. Coding and grouping interview data

Категория (количество кодов)	Код
Макроинституциональные условия (7)	Целеполагание по принципам SMART, то есть достижимые, четкие, реалистичные, измеряемые цели по всем направлениям трансформации государственного управления, в которые будут включены идеи перехода к цифровому этапу развития общества в целом
	Формирование центра координации управляющих воздействий для предотвращения дублирования действий при решении задач государственного управления
	Использование современных методов анализа эффективности управляющих воздействий
	Следование иерархическому принципу соподчиненности и ответственности при решении задач трансформации государственного управления
	Соблюдение принципа субсидиарности при распределении функций по реализации управляющих воздействий на основе имеющихся полномочий в органах государственной власти
	Полное, достаточное и оптимальное использование ресурсов для реализации управляющих воздействий органами государственной власти в ситуации трансформации
	Формирование каналов прямой и обратной связи для сокращения непроизводительных затрат на реализацию функций государственного управления с целью своевременной корректировки управляющих воздействий
Микроинституциональные условия (6)	Детализация и структурирование задач государственного управления с целью делегирования отдельных функций органам государственного управления
	Обеспечение соответствия целей и задач, распределения функций системы управления, в соответствии с макрозадачами государственного управления
	Создание условий, которые могут нивелировать частные ошибки, неэффективность выполнения функций государственного управления в отдельном органе государственной власти, что позволит достигнуть результата государственного управления
	Формирование необходимых условий для эффективного выполнения функций государственного управления служащими
	Совершенствование организационной структуры государственного управления в целях более эффективного достижения целей государственного управления, распределения функций, оценки результатов деятельности
	Формирование эффективной системы повышения квалификации, обеспечения повышения культурно-квалификационного уровня исполнителей

Категория (количество кодов)	Код
Технические условия (3)	Использование методов автоматизированного принятия решений (на базе искусственного интеллекта) с минимальной возможностью участия человека, для снижения рисков
	Открытие информационных данных государственного сектора и предоставление гражданам и предпринимателям единого доступа к государственным данным
	Формирование платформ, облегчающих привлечение граждан к принятию решений

Источник: составлено автором с использованием «ATLAS.ti 9» (<http://atlasti.com>).

характера институциональной и правовой базы в рассматриваемой стране, а также от ряда других факторов, в том числе от того, как долго действовала эта структура, и чем было мотивировано внедрение новых законов и политики.

Важным элементом реализации является степень, в которой правительство принимает шаги по продвижению своей приверженности цифровизации. Примерами рекламных мероприятий являются информационные кампании, направленные на информирование граждан, средств массовой информации, предприятий и организаций гражданского общества об их правах на информацию и содействие принятию правительственных решений, или включение таких вопросов в национальную учебную программу. Другой формой продвижения может быть явное политическое одобрение программ открытости.

Еще одним важным аспектом реализации являются изменения, внесенные в административную процедуру, чтобы упростить соблюдение новых законов и политик. Это может включать создание центрального органа, который координирует усилия вокруг конкретного базового элемента, такого как орган, отвечающий за реализацию закона о доступе к информации, или конкретный правительственный департамент, на который возложена ответственность за поддержание надлежащей практики по консультации.

Краеугольным камнем реализации является поддержка, предоставляемая должностным лицам, которая должна помочь им понять и выполнять свои обязанности в отношении цифровизации. Установленные методы работы и внутренняя культура могут стать серьезным препятствием при разработке законов и политики открытой трансформации государственного управления. Государственные служащие, привыкшие работать в условиях секретности, иногда с устоявшейся практикой работы, которая не выдерживает общественного контроля, вряд ли найдут переход к более прозрачной системе легким. Не менее сложным может быть переворот традиционной структуры принятия решений посредством консультаций и других форм участия общественности и иных заинтересованных сторон. От должностных лиц требуется не только применение новых стандартов в своей работе и должностных инструкций, иногда в ущерб заветным полномочиям и привилегиям, но они также требуют больших временных ресурсов и иных ресурсов этих должностных лиц. Для улучшения работы государственных служащих требуются дополнительные усилия по разъяснению преимуществ доступа к информации. Также сложности могут возникать и у должностных лиц, которые намерены соблюдать принципы цифровизации, но им препятствуют руководители департаментов, которые хотели бы, чтобы их время и бюджеты расходились по-другому. Следовательно, принятие нового

закона, даже если он будет одобрен на верхних уровнях власти, может быть недостаточным для обеспечения соблюдения, если оно не сопровождается значительными усилиями по внедрению нового видения среди чиновников всех уровней. Все это подводит нас к выводу, что компетенции государственных служащих на всех уровнях власти являются объединяющим элементом, генеративным фактором реализации и макроинституциональных, и микроинституциональных, и технических условий трансформации государственного управления в эпоху цифровизации. Этот тезис достаточно развит в зарубежных исследованиях [20; 23; 24], однако в российской науке и практике управления все еще является предметом для обсуждения, развития и исследования.

Литература

1. Болгов Р. В. Электронное правительство и социальные сети: опыт Германии // Информационные системы для научных исследований (IMS-2012). Труды XV Всероссийской объединенной конференции «Интернет и современное общество» (IMS-2012). Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики. СПб., 2012. С. 269–273.
2. Бурматов В. В. Институциональный смысл Открытого Правительства // Власть. 2012. № 8. С. 36–40.
3. Голубева А. А. Электронная демократия в России: формирование традиции политической осведомленности и участия // Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. № 4. С. 50–65.
4. Игнатова А. М. Открытые данные как новый способ взаимодействия государства и общества // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. 2015. № 1. С. 78–80.
5. Камалова Г. Р. Открытое государственное управление: российский и зарубежный опыт // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2014. № 1. С. 140–143.
6. Ушаков Е. В., Балашов А. И. История и методология науки государственного и муниципального управления. М. : Инфра-М, 2019. 323 с.
7. Халилова М. А., Романова Ю. А. Эффективность публичного управления в Российской Федерации // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2014. № 1 [Электронный ресурс]. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_21373737_34845254.pdf (дата обращения: 20.02.2021).
8. Чигасова П. А. Электронное правительство в политико-административном управлении США // Социология власти. 2012. № 5. С. 187–194.
9. Шамахов В. А., Балашов А. И. Стратегия ресурсосбережения: развитие vs распределение (российская повестка) // Управленческое консультирование. 2016. № 6. С. 7–13.
10. Ayoub K., Payne K. Strategy in the age of artificial intelligence // Journal of Strategic Studies, 2016. P. 793–819.
11. Boyd M., Wilson N. Rapid developments in artificial intelligence: how might the New Zealand Government respond? // Policy Quarterly, 2017. P. 36–44.
12. Brunswicker S., Johnson J. From Governmental Open Data Toward Governmental Open Innovation (GOI). A Global Perspective // The Handbook of Global Science, Technology, and Innovation. Wiley, 2015. Ch. 24.
13. Bughin J., Hazan E., Ramaswamy S. Artificial intelligence: the next digital frontier? McKinsey Global Institute Study, 2017.
14. Desouza K. C., Dawson G. S., Chenok D. Designing, developing, and deploying artificial intelligence systems: Lessons from and for the public sector. Kelley School of Business, 2019.
15. Dutil P., Williams J. Regulation governance in the digital era: A new research agenda // Canadian Public Administration. 2017. N 4. P. 562–580.
16. Harrison T. M. Creating open government ecosystems: a research and development agenda. Future Internet. 2012. N 4. P. 900–928.
17. Hensley K. An Exploration of the Impact of an Open Governance Approach on Strategic Decision Making, Collaboration, Organizational Change, and Sustainability. Walden University: College of management and technology. 2011. 177 p.

18. *Kushzhanov N., Aliyev U.* Digital space: changes in society and security awareness. NAS RK, 2018. P. 94–101.
19. *Lindquist E., Huse I.* Accountability and monitoring government in the digital era: Promise, realism and research for digital era governance // *Canadian Public Administration*. 2017. N 60 (4). P. 627–656.
20. *Maguire S.* Can Data Deliver Better Government? // *The Political Quarterly*. 2011. N 82 (4). P. 522–525.
21. *Mergel I., Desouza K.* Implementing Open Innovation in the Public Sector: The Case of Challenge.gov // *Public Administration Review*. 2013. Vol. 73, Is. 6. P. 882–890.
22. *Mikhaylov S., Esteve M., Campion A.* Artificial intelligence for the public sector: opportunities and challenges of cross-sector collaboration // *Physical and Engineering Sciences*, 2018. P. 1–21.
23. *Qian T., Medaglia R.* Mapping the challenges of artificial intelligence in the public sector: Evidence from public healthcare. *Government Information Quarterly*, 2018. P. 1–16.
24. *Sousa W.* How and where is artificial intelligence in the public sector going? A literature review and research agenda. Elsevier, 2019.
25. *Van Dooren W.* Measuring Public Administration: A Feasibility study for better comparative indicators in the EU. Publications Office of the European Union, 2018.
26. *Yogesh K. (Ed.)* E-government Development and Diffusion // *International Journal of Information Management*. IGI Global, 2009.

Об авторе:

Лихтин Анатолий Алексеевич, декан факультета государственного и муниципального управления Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), действительный государственный советник Санкт-Петербурга 1 класса, кандидат экономических наук; likhtin-aa@ranepa.ru

References

1. Bolgov R.V. E-government and social networks: German experience // *Information systems for scientific research (IMS-2012). Works of the XV Russian United Conference "Internet and Modern Society" (IMS-2012)*. St. Petersburg National Research University of Information Technology, Mechanics and Optics. St. Petersburg, 2012. P. 269–273. (In Rus).
2. Burmatov V.V. Institutional meaning of the Open Government // *Power [Vlast']*. 2012. N 8. P. 36–40. (In Rus).
3. Golubeva A.A. Electronic democracy in Russia: the formation of a tradition of political awareness and participation // *Issues of state and municipal administration [Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya]*. 2012. N 4. P. 50–65. (In Rus).
4. Ignatova A.M. Open data as a new way of interaction between the state and society // *Historical, philosophical, political and legal sciences, cultural studies and art history. Questions of theory and practice [Istoricheskie, filosofskie, politicheskie i yuridicheskie nauki, kul'turologiya i iskusstvovedenie. Voprosy teorii i praktiki]*. 2015. N 1. P. 78–80. (In Rus).
5. Kamalova G.R. Open public administration: Russian and foreign experience // *State and municipal administration. SCAGS academic notes [Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski SKAGS]*. 2014. N 1. P. 140–143. (In Rus).
6. Ushakov E.V., Balashov A.I. History and methodology of science of state and municipal administration. M.: Infra-M, 2019. 323 p. (In Rus).
7. Khalilova M.A., Romanova Yu.A. Efficiency of public administration in the Russian Federation // *Management of economic systems: electronic scientific journal [Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyi nauchnyi zhurnal]*. 2014. N 1. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_21373737_34845254.pdf (In Rus).
8. Chigasova P.A. Electronic government in the political and administrative management of the United States // *Sociology of power [Sotsiologiya vlasti]*. 2012. N 5. P. 187–194. (In Rus).
9. Shamakhov V.A., Balashov A.I. Resource saving strategy: development vs distribution (Russian agenda) // *Administrative consulting [Upravlencheskoe konsult'irovanie]*. 2016. N 6. P. 7–13. (In Rus).
10. Ayoub K., Payne K. Strategy in the age of artificial intelligence // *Journal of Strategic Studies*, 2016. P. 793–819.

11. Boyd M., Wilson N. Rapid developments in artificial intelligence: how might the New Zealand Government respond? // *Policy Quarterly*, 2017. P. 36–44.
12. Brunswicker S., Johnson J. From Governmental Open Data Toward Governmental Open Innovation (GOI). A Global Perspective // *The Handbook of Global Science, Technology, and Innovation*. Wiley, 2015. Ch. 24.
13. Bughin J., Hazan E., Ramaswamy S. Artificial intelligence: the next digital frontier? McKinsey Global Institute Study, 2017.
14. Desouza K.C., Dawson G.S., Chenok D. Designing, developing, and deploying artificial intelligence systems: Lessons from and for the public sector. Kelley School of Business, 2019.
15. Dutil P., Williams J. Regulation governance in the digital era: A new research agenda // *Canadian Public Administration*. 2017. N 4. P. 562–580.
16. Harrison T.M. Creating open government ecosystems: a research and development agenda. *Future Internet*. 2012. N 4. P. 900–928.
17. Hensley K. An Exploration of the Impact of an Open Governance Approach on Strategic Decision Making, Collaboration, Organizational Change, and Sustainability. Walden University: College of management and technology. 2011. 177 p.
18. Kushzhanov N., Aliyev U. Digital space: changes in society and security awareness. NAS RK, 2018. P. 94–101.
19. Lindquist E., Huse I. Accountability and monitoring government in the digital era: Promise, realism and research for digital era governance // *Canadian Public Administration*. 2017. N 60 (4). P. 627–656.
20. Maguire S. Can Data Deliver Better Government? // *The Political Quarterly*. 2011. N 82 (4). P. 522–525.
21. Mergel I., Desouza K. Implementing Open Innovation in the Public Sector: The Case of Challenge.gov // *Public Administration Review*. 2013. Vol. 73, Is. 6. P. 882–890.
22. Mikhaylov S., Esteve M., Campion A. Artificial intelligence for the public sector: opportunities and challenges of cross-sector collaboration // *Physical and Engineering Sciences*, 2018. P. 1–21.
23. Qian T., Medaglia R. Mapping the challenges of artificial intelligence in the public sector: Evidence from public healthcare. *Government Information Quarterly*, 2018. P. 1–16.
24. Sousa W. How and where is artificial intelligence in the public sector going? A literature review and research agenda. Elsevier, 2019.
25. Van Dooren W. Measuring Public Administration: A Feasibility study for better comparative indicators in the EU. Publications Office of the European Union, 2018.
26. Yogesh K. (Ed.) E-government Development and Diffusion // *International Journal of Information Management*. IGI Global, 2009.

About the author:

Anatoliy A. Likhtin, Dean of the Faculty of State and Municipal Management of North-West Institute of Management, Branch of RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation), Acting State Councilor of St. Petersburg 1 class, PhD in Economics; likhtin-aa@ranepa.ru