

**Сергей Георгиевич Камолов**  
кандидат экономических наук,  
доцент кафедры государственного управления и права,  
научный руководитель программы магистерской подготовки  
по направлению «Государственное и муниципальное управление»  
МГИМО МИД России

г. Москва.  
телефон: +7(925)500-99-70  
e-mail: skamolov@yahoo.com

## ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ

Инновации и информационные технологии стали критически важными элементами современного управления. Осмысление новых возможностей и рисков, связанных с цифровизацией государственного управления – насущная потребность как для ученых, так и для практиков. В настоящей статье формируется периметр проблем, связанных с проникновением информационных технологий в систему государственного управления, и раскрывается многофакторность модели рисков цифрового (электронного) государственного управления. Сегодня государству необходимо ответить на ключевой вопрос: как защитить законные интересы каждого гражданина в эпоху цифровой стандартизации и унификации.

*Ключевые слова:* цифровизация, электронное правительство, информационные технологии, государственное управление, инновации.

### **Введение. Сквозные тренды.**

Мир стоит на пороге таких изменений, которые не укладываются в традиционные методы познания многих гуманитарных наук. Феномен *инноваций* приобрел такую силу и масштаб, что многие говорят о вхождении человечества в новую (вторую) эпоху машин.<sup>1</sup>

С точки зрения экономики и технологий общественный уклад пока еще полярен. С одной стороны, сохраняются возникшие несколько десятилетий назад главные риски человечества, например, отсутствие доступа к питьевой воде. Почти 670 млн человек на Земле не имеет

---

<sup>1</sup> The Second Machine Age. Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. Erik Brynjolfsson, Andrew McAfee., W.W.Norton&Company, New York, ISBN 978-0-393-23935-5. 2014.

возможность пить пригодную для этого воду. Один миллиард человек не имеет санитарных удобств. К 2025 году половина населения земли продолжит жить на территориях с проблемным доступом к питьевой воде<sup>2</sup>.

С другой стороны, очевидно, что ситуация явно улучшается. Так, с 2015 года 91% мирового населения уже имеет доступ к приемлемым источникам воды. В 1990 году таких было 76%, то есть качество жизни улучшилось для 2,6 млрд человек. Доля населения развивающихся стран, проживающего в условиях ежедневного потребления пищи в объеме менее 2200 килокалорий сократилась с 57% в середине 60-х гг. до 10% в середине 90-х гг. прошлого века. Хотя, более 750 млн человек в этих странах до сих пор недоедают (один из шести). За прошедшие 40 лет совокупное производство молока в мире выросло почти на 50% с 420 млн тонн в 1974 году до более 800 млн тонн в 2014 году.<sup>3</sup>

В США вторую половину XX века называют второй сельскохозяйственной революцией, в результате которой производство молока в пересчете на одну корову выросло почти в три раза, а урожайность кукурузы почти в четыре раза. Производительность труда американского фермера в 2000 году в среднем была в 12 раз выше чем в 1950 году.<sup>4</sup>

К 2050 году рост объемов производства в сельском хозяйстве на 90% будет обеспечен за счет повышения эффективности использования имеющихся сельскохозяйственных ресурсов, а не за счет ввода новых земель в оборот.<sup>5</sup> Это свидетельство глубоко инновационного и технологически-передового (в том числе, роботизированного) способа ведения хозяйства в глобальных масштабах. Данный тренд будет характерен как для развитых, так и для развивающихся экономик.

На таком инновационном фоне новая информационно-технологическая парадигма уже начала испытывать на прочность традиционные каноны управления. Опираясь на современные программно-аппаратные платформы, управленческие коммуникации стали

---

<sup>2</sup> По данным ЮНИСЕФ и Всемирной организации здравоохранения.

<sup>3</sup> Рассчитано автором на основе официальной статистики Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (<http://www.fao.org/faostat/en/#data/QL>).

<sup>4</sup> Герман Ван дер Вее. История мировой экономики. 1945-1990 (пер. с фр.). - М.: Наука. 413 с. 1994. Режим доступа: <http://lib.sale/ekonomicheskaya-istoriya-uchebnik/vtoraya-agrarnaya-revolyuitsiya.html>.

<sup>5</sup> Данные прогноза Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (режим доступа: [http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/Issues\\_papers/HLEF2050\\_Global\\_Agriculture.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/Issues_papers/HLEF2050_Global_Agriculture.pdf)).

волнообразными, распространяясь по иным закономерностям в сравнении с традиционными линейными алгоритмами коммуникаций внутри структур. Волнообразность распространения информации стала характерной чертой современного общества. Информация уже не передается по цепочке, от одного другому. Сегодня информация проникает в управляемые коллективы, в массы одновременно, волной.

Принцип коммуникационных волн и полей невозможно поместить в строгие и последовательные рамки иерархической организации. Иерархия в волнообразном распространении информации уже не работает как эффективная модель управления. Для волновых коммуникаций более адекватны горизонтальные, сетевые и проектные управленческие структуры.

Очевидно, что и традиционные модели государственного управления будут находиться под воздействием инноваций, новых технологий и соответствующих новых принципов управленческих коммуникаций. На что следует обратить внимание специалистам по государственному управлению на заре «второй эры машин»?

### **Теоретические основания исследования.**

Неоднозначность феномена проникновения машины в жизнь человека и его социальные последствия уловили некоторые крупнейшие философы довольно давно. Почти сто лет назад русский мыслитель Н.А.Бердяев (1874-1948) писал: «Изобретение машины... создает новую форму зависимости и рабства, гораздо более сильного, чем то, которое чувствовалось от непосредственной зависимости человека от природы. Какая-то таинственная сила, как бы чуждая человеку и самой природе, входит в человеческую жизнь, какой-то третий элемент, не природный... получает страшную власть и над человеком, и над природой».<sup>6</sup>

Французский философ Жан Бодрийяр (Jean Baudrillard, 1929-2007) в конце 80-х годов прошлого века предостерегал, что «мы живем в обществе, чьи результаты разрастаются с исчезновением причин, что ведет к необычайному засорению всех систем, разрушению посредством избытка функциональности».<sup>7</sup>

В системе государственного управления, с одной стороны, появляется возможность принимать некоторые решения не только быстрее, но и в режиме реального времени. Это большой плюс цифровизации государственного управления. Многие процессы

---

<sup>6</sup> Бердяев Н.А. Смысл истории. Новое средневековье. – М.: Канон+, 2002. – с. 148.

<sup>7</sup> Бодрийяр Жан. Прозрачность зла. М.: Добросвет – 2014, 260 с. ISBN 978-5-98227-785-5.

(государственные закупки, отчетность, проекты решений) становятся транспарентными для граждан. С другой стороны, современный мир – атомизирован, культурно и цивилизационно разобщен. Индивидуальность подменяется индивидуализмом. На авансцену выходят стандарты, регламенты, масштабируемые системы, которые ставят под угрозу чет интересов каждого гражданина.

### **Исследование: основная часть.**

*Методология исследования.* Основными теоретическими методами настоящего исследования трансформации системы государственного управления в цифровую эпоху является выявление и разрешение противоречий связанных с обеспечением индивидуальных законных интересов каждого гражданина в условиях стандартизации и типизации государственных услуг, мы нацелены на широкую постановку проблемы готовности традиционных моделей государственного управления эффективно решать задачи в новых программно-аппаратных контекстах.

Итак, современный этап развития систем государственного управления (на любых уровнях и независимо от страны) характеризуется:

- новым технологическим фундаментом;
- наличием «ловушек» цифровизации государственного управления;
- необходимостью осмысления ближайших и среднесрочных сценариев развития общества и возможных эволюционных трансформаций систем государственного управления.

#### **(1) Новый технологический фундамент государственного управления.**

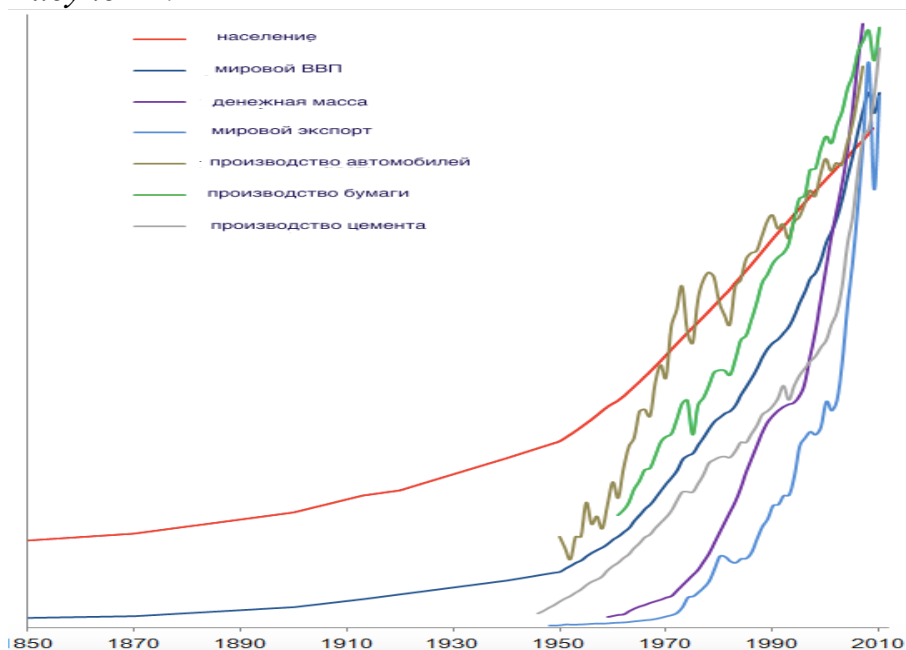
Тотальное проникновение информационных технологий в нашу жизнь – это мегатренд. Это новый уклад. Это факт. Масштабы и темпы, характерные для феномена «Интернета-вещей» (а на самом деле, уже надо изучать феномен «Интернета-всего»), – сметают все на своем пути. За пятнадцать лет с начала нового столетия количество пользователей сети Интернет выросло почти в 10 раз: в 2000 г. – 400 млн пользователей, в 2015 г. – 3,2 миллиардов. Пройдет еще несколько лет и каждый житель планеты будет в режиме онлайн.

Цифровые технологии всепроникающие. Они универсальны и применимы практически во всех сферах жизнедеятельности человека. Только представьте, как меняют нашу жизнь 3D-принтеры. Как метко выразился главный футуролог компании Cisco Дэйв Эванс (Dave Evans), если сегодня мы скачиваем из сети и распечатываем *информацию*, то уже завтра мы будем загружать и печатать на своих домашних принтерах *вещи!*

Вспомните как Советский Союз боролся за обеспечение всех граждан жильем. Целые проектные институты разрабатывали типовые проекты быстровозводимых домов и несмотря на все усилия жилья не хватало. Применение самых современных традиционных технологий строительства жилья позволяет возводить дома за несколько месяцев. Но и это уже вчерашний день. Применение технологий, основанных на 3D-печати, использующих бетон в качестве строительного материала, позволяет возводить сейсмоустойчивые, теплые и индивидуальные по проекту дома всего за несколько дней! Эти дома требуют в разы меньше рабочих и на порядок дешевле обычных. Это совсем иные возможности, которые технологии дают обществу для разрешения накопившихся социальных проблем в национальных масштабах.

В предстоящие 50 лет мы увидим такие изменения, о которых 20-30 лет назад не могли даже предположить. Суть современного развития заключается в том, что рост всех ключевых показателей мировой экономики является *экспоненциальным* (см. рисунок 1)<sup>8</sup>.

Рисунок 1.



Самые грандиозные изменения произойдут в процессе цифровизации общества, особенно на стыке деятельности человека и роботов. Достаточно глубоко вопросы технологических сценариев будущего рассматриваются Рэймондом Курцвейлом (Raymond Kurzweil)<sup>9</sup>, известным американским футуристом и прогнозистом, предсказавшим в

<sup>8</sup> Источник: составлено автором на основе: [www.skepticalscience.com/print.php?n=2446](http://www.skepticalscience.com/print.php?n=2446)

<sup>9</sup> Подробнее см. на <http://www.kurzweilai.net>

1990 году победу компьютера над человеком до 1998 года<sup>10</sup>. В 1999 году он предсказал, что к 2009 году человек будет иметь возможность давать компьютеру голосовые команды. Именно в 2009 году Apple и Google вывели свои продукты на рынок с такими техническими возможностями (Siri и Google Now, соответственно). В целом предсказания Курцвейла сбываются в 85% случаев.

Интересна методика прогнозов Курцвейла. Так, например, вычислительную способность мозга он рассчитывает по формуле: 100 миллиардов нейронов умножить на в среднем 1000 соединений с одного нейрона (допускается, что вычисления происходят в основном в момент соединения) умножить на 200 вычислительных операций в секунду<sup>11</sup>. Исходя из этой формулы, Курцвейл предполагает, что компьютеры в скором времени будут обладать такими вычислительными способностями. В 2023 году стоимость вычислительных мощностей равных возможностям одного человеческого мозга составит примерно 1000 долларов США. Уже к 2037 году себестоимость таких вычислительных мощностей составит один цент.

В целом картина мира XXI века по Курцвейлу выглядит следующим образом:

- с 2020 роботы станут физически совершеннее людей;
- с 2032 роботы станут интеллектуально превосходить человека, они начнут массово чинить сами себя;
- с 2035 роботы в некоторых профессиях (например, секретари, кредитные аналитики, водители общественного транспорта) начнут полностью заменять человека;
- в 2045 в мире наступит технологическая сингулярность (все люди и машины будут находиться в режиме онлайн);
- с 2099 роботы будут иметь равные с человеком права.

На современном этапе хорошо очерчена диалектика развития систем государственного управления. За прошедшие 30 лет базовая модель государственного управления находилась в состоянии весьма активной эволюции, пройдя две стадии и вошла в третью:

I-я фаза: Электронное правительство (e-government)

II-я фаза: Открытое правительство (open government)

III-я фаза: Умное правительство (smart government)

Подобная логика развития форм и содержания взаимодействия государства и гражданина универсальна для всех стран. Обратим внимание, что эти фазы коррелируют в историческом контексте с динамикой информационно-технологического развития общества. Можно

---

<sup>10</sup> В 1997 году суперкомпьютер Deep Blue компании IBM обыграл чемпиона мира по шахматам Гарри Каспарова.

<sup>11</sup> <http://www.kurzweilai.net/the-law-of-accelerating-returns>

творчески сопоставить эти динамические линии и получить контекст эволюции систем государственного управления. Получается:

Таблица 1.

*Эволюция системы государственного управления и информационно-технологические доминанты.*

<i>Фаза</i>	<i>Эволюционная форма системы государственного управления</i>	<i>Информационно-технологическая доминанта</i>	<i>Период (оценочно)</i>
I-я фаза	Электронное правительство (e-government)	Мэйнфреймы / выделенные серверы, вычислительные мощности оконечных компьютерных устройств (fixed computing)	1990-е
II-я фаза	Открытое правительство (open government)	Облачные вычисления, дата-центры, открытые данные (mobile (cloud) computing, open data)	2000-е
III-я фаза	Умное правительство (smart government)	Самообучающиеся нейро-компьютерные системы, синергия от самостоятельного взаимодействия компьютерных семей между собой, открытые и (internet of things, data mining, big data)	сейчас

*Составлено автором*

Является ли эпоха умного (цифрового) государства финальной стадией его развития? Или она знаменует переход к новой социально-экономической парадигме, основанной на иной материально-технологической базе? Какой нам видится система государственного управления через 20-30 лет? Каких «подводных камней» стоит опасаться государственным управленцам?

## **(2) «Ловушки» цифровизации государственного управления.**

*а. Средства стремятся подменить цели*

Припоминаю, как в начале «нулевых», работая во Франции, я приобрел автомобиль Рено Супер5. Сколько времени я потратил на постановку автомобиля на государственный учет? Нисколько. Продавец

автомобиля сам уведомляет соответствующие органы. Причем главный мотив учета автотранспорта не правоохранный, а фискальный. Поэтому у продавца автомобиля есть все стимулы быстро проинформировать Министерство финансов о том, что он больше не является правообладателем объекта налогообложения. При продаже мне потребовалось 10–15 минут, чтобы снять автомобиль с учета. Не в подразделении полиции, а как уже отмечалось в соответствующем фискальном отделе префектуры (куда идут налоги автовладельцев).

Я не думаю, что в то время это был уже результат работы «электронного правительства». Это свидетельство высокой степени осмысленности предмета, содержания и формы взаимодействия государства и гражданина.

Этот вопрос является ключевым, доинформатизационным. Каждый чиновник должен спросить себя и четко понимать ответ на вопрос: для чего мы внедряем информационные технологии? Как метко подметил Жан Бодрийяр: «Когда вещи, знаки, действия освобождаются от своих идей, мы можем встать на путь бесконечного самопроизводства». <sup>12</sup> Так начинается информатизация ради информатизации, когда процесс становится важнее результата. Затем наступает этап, когда отчетности становится более приоритетной в сравнении с реальным решением вопросов, поступающих от граждан. После в отношении государства и гражданина победоносно вступает виртуальная реальность, когда картинка на сайте органа власти, отчетность, освоенные бюджеты свидетельствуют о проделанной колоссальной работе, а реальный уровень удовлетворенности граждан не подтверждает официальную статистику.

Потеря Гражданина, как главного бенефициара автоматизации систем государственного управления – первая цифровая ловушка.

*b. Стандартизация подавляет индивидуальные потребности*

Методологическая основа автоматизации и цифровизации – типологизация процессов государственного управления, прежде всего в части оказания государственных услуг. Эта работа необходима для выработки большого количества стандартов и регламентированных процедур. Стандартизация – действие полярное конкретным потребностям конкретного гражданина.

Очевидно, чтобы не допустить парадоксального эффекта – снижения гибкости систем управления при внедрении электронных услуг, для государства важно предусматривать в технических заданиях на разработку программно-аппаратных комплексов значительные возможности по кастомизации (адаптации, индивидуализации) виртуальных пространств, в

---

<sup>12</sup> Бодрийяр Жан. Прозрачность зла. М.: Добросвет – 2014, 260 с. ISBN 978-5-98227-785-5.



которых взаимодействуют государство и граждане, прежде всего портала «Госуслуги».

*с. Цифровые-приемные, обратная связь с гражданами*

Как ни парадоксально, но внедрение информационно-коммуникационных технологий может способствовать созданию атмосферы отстраненности конкретного чиновника и граждан. Этот риск возникает, когда средством коммуникаций с гражданами, особенно на муниципальном уровне, становятся электронные (цифровые) приемные, твиттер-аккаунты, социальные сети, PR-менеджеры. Создается слой цифровой бюрократии. Обезличенной. Холодной как свет монитора. Как достучаться гражданину в орган власти, чтобы быть услышанным?

Вопрос даже не в том, что наличие электронной приемной, по сути, никак не приближает государство к гражданину. Важно создавать такие автоматизированные системы управления, которые исключили бы «выпадение» гражданина из режима «онлайн» в режим «офлайн» при взаимодействии с государством. Хорошим примером такого методологического пробела является механизм досудебного (внесудебного) рассмотрения жалоб в процессе получения государственных и (или) муниципальных услуг, предусмотренный статьей 5 Федерального закона от 27.07.2010 №210-ФЗ (ред. от 28.12.2016) "Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг".<sup>13</sup> Если услуги предоставляются в режиме онлайн, то урегулирование жалоб (их рассмотрение) осуществляется в офлайновом режиме. Это ведет к потере скорости отработки запросов граждан и снижению контроля за действиями бюрократического аппарата.

*d. Кибер-угрозы и кибер-уязвимость систем государственного управления. Кибер-право как фундамент нового общежития.*

Очевидно, что масштабное использование информационных технологий в государственном управлении требует разработки и поддержки в рабочем состоянии дублирующих аналоговых (офлайновых) программно-аппаратных платформ управления. Реализация таких решений – весьма затратное мероприятие с точки зрения временных и финансовых ресурсов. Настолько затратное, что может существенно уменьшать положительные эффекты от внедрения новых информационных технологий. Вместе с тем, государство не может позволить себе не создавать независимых и защищенных дублирующих систем управления в условиях наращивания ведущими странами мира потенциала ведения гибридных сдерживающих или наступательных информационно-хакерских кампаний.

---

<sup>13</sup> Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=201538&fld=134&dst=1000000001,0&rnd=0.8215553514253713#0>

Есть и другой аспект цифровой эпохи – необходимость правовой регламентации событий, отношений и действий, возникающих в виртуальном пространстве и материализующихся в реальности. Ближайшие годы резко возрастет спрос на юристов со специализацией в области кибер-права.

Важность этой отрасли юриспруденции для бизнеса очевидна. А для государственного управления пока еще, как представляется, не достаточно осмысленна. Времени остается не так уж много до возникновения первых правовых кибер-коллизий. Например, правоохранительная деятельность государства. Можно ли считать производством оружия распечатанный из интернета на 3D принтере боевой пистолет? Как уже отмечалось, буквально через несколько лет принтеры с возможностью печати объемных предметов станут обыденным элементом домашней обстановки. Люди будут сами печатать для себя обувь, одежду, еду.

Криминал будет пытаться использовать новые технологические возможности в своих интересах. Государство должно быть готово упреждать такие попытки.

*е. Новая структура рынка труда*

Уже через десять лет некоторые профессии исчезнут в результате цифровизации и роботизации общества и экономики. Главный ключ для понимания, какие именно профессии уходят в прошлое – это оценка степени стандартизации профессии. Чем больше можно ввести стандартов и описать жесткими регламентами профессиональную деятельность – тем проще заменить в ней человека роботом.

В первую очередь исчезнут такие профессии как кредитные специалисты в банках, таксисты, секретари-администраторы, юристы по базовым вопросам правовых отношений, продавцы в супермаркетах.

Скорее всего и в системе государственного управления определенные категории профессий также будут обходиться без прямого участия человека. Составители различных кадастров станут виртуальными единицами – топографическую съемку будут вести дроиды, мелкие (а может и все) дорожно-транспортные происшествия будут оформляться не сотрудниками дорожно-патрульных служб, а интеллектуальными системами автомобилей с передачей точных GPS-координат и траекторий их движения до, во время и после аварии в группы разбора происшествий.

Любопытный факт в этой связи. По запросу слова «будущее» сайт Министерства труда и социальной защиты РФ формирует 232 ссылки, а сайт Департамента труда США на поисковый запрос слова “future”<sup>14</sup> выдает 640 ссылок, то есть почти в три раза больше. Полагаем, что в определенной степени это характеризует нашу нацеленность на решение текущих задач и может служить косвенным сигналом о необходимости

---

<sup>14</sup> Пер. с английского – будущее

системе государственного управления более активно осмысливать и вникать в задачи и вызовы завтрашнего дня.

### **(3) Взгляд в будущее государственного управления. Новые возможности.**

#### *f. Новые измерения борьбы с коррупцией*

Стандартизация – удар по субъективности принимаемых решений. Это локализация генезиса коррупции. Кроме того, очевидно, что роботизированные системы сложно коррумпируют в традиционном понимании. С этой точки зрения цифровизация системы государственного управления – безусловное благо.

#### *г. Обеспечение преемственности знаний и управления*

Цифровизация помогает устранить проблему отсутствия преемственности в управлении. Специфика государственных задач такова, что зачастую чиновник принимает решения, связанные с выполнением многолетних, долгосрочных задач развития страны. Например, создание самолетов нового поколения. Решение задачи такого масштаба может потребовать десять и более лет. Очевидно, что за такой период сменится не одна команда управленцев, а задача должна выполняться ритмично в соответствии с определенным графиком. Цифровые базы данных и знаний существенно облегчают передачу накопленного опыта между поколениями управленцев.

#### *h. Новые технологии как общественное благо*

Новая эра машин полностью перевернет наше представление о производительности труда, даст возможность производить еды и товаров, необходимых человеку для достойного существования в количестве, достаточном для создания общества с доступными для всех едой, водой, кровом и базовыми материальными благами, позволяющими каждому чувствовать себя достойно и не думать об удовлетворении самых насущных бытовых потребностей. Это возможность создания в обществе атмосферы защищенности. Создания общества без нищеты.

Информационные технологии также позволяют быть доступным для всех качественному образованию. Это возможность создания просвещенного общества.

### **Результаты исследования.**

Осмысливая периметр рассмотренных в настоящей статье вопросов, мы можем уверенно говорить о том, что фаза умного (цифрового) государства не является финальной стадией развития системы государственного управления. Государство продолжит эволюционировать на волне информационно-технологических преобразований. Нам видится, что следующая, четвертая фаза, которая наступит через 10-15 лет будет

носить характер системы, адаптирующейся к индивидуальным потребностям каждого гражданина. Назовем ее «персональное правительство» (personal government, i-government).

### **Заключение.**

Скорость преобразований, а главное результативность и эффективность новой системы государственного управления будет определяться способностью современного поколения государственных управленцев смотреть за пределы собственного опыта. Считаем, что это главное качество современных менеджеров.

Как бы не ускорялась жизнь людей, мировое развитие остается многовековым марафоном наций, культур, стран. Не сбиться с пути смогут те, кто выбрал правильные ориентиры развития на 100-200 лет вперед. Главное, чтобы основной ценностью для государства всегда оставался его гражданин.

### **Литература**

1. Бердяев Н.А. Смысл истории. Новое средневековье. – М.: Канон+, 2002. – с. 148.
2. Бодрийяр Жан. Прозрачность зла. М.: Добросвет – 2014, 260 с. ISBN 978-5-98227-785-5.
3. Герман Ван дер Вее. История мировой экономики. 1945-1990 (пер. с фр.). - М.: Наука. 413 с. 1994. Режим доступа: <http://lib.sale/ekonomicheskaya-istoriya-uchebnik/vtoraya-agrarnaya-revolyuetsiya.html>.
4. The Second Machine Age. Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. Erik Brynjolfsson, Andrew McAfee., W.W.Norton&Company, New York, ISBN 978-0-393-23935-5. 2014.
5. <http://www.consultant.ru>, сайт правовой и справочной информации КонсультантПлюс.
6. <https://www.dol.gov>, Департамент труда США.
7. <http://www.kurzweilai.net>, прогностический ресурс Рэя Курцвейла.  
<http://www.rosmintrud.ru>, Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации.
8. <http://www.skepticalscience.com>, волонтерский научно-информационный ресурс.

\* \* \*

Sergey G. Kamolov  
Candidate of Economic Sciences (PhD  
in International Economics),  
Associate Professor, Department of  
Public Administration and Law,  
supervisor of master's training program  
in "Public and municipal management"  
MGIMO University, Russia, Moscow.  
Phone: +7 (925) 500-99-70  
e-mail: skamolov@yahoo.com

## PUBLIC GOVERNANCE IN DIGITAL AGE

Innovations and information technology have become crucial elements of modern management. Comprehension of the opportunities and risks associated with the digitization of public governance is an timely call both for scientists and practitioners. This article aims to shape the perimeter of the issues associated with the convergence of information technology and public management, and to reveal the multivariate risks model of the digital (electronic) government. Today, public governance needs to address the key question: how to protect the legitimate interests of each citizen in the era of digital standardization and unification.

*Keywords:* digitization, e-government, information technology, public governance, innovations.