

## ФОРМИРОВАНИЕ ДИНАМИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ОПТИМИЗАЦИИ ЭЛЕКТРОННОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ И РИСКОВ\*

**С. С. Морозова**

Санкт-Петербургский государственный университет,  
Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9

В условиях современных вызовов и рисков, к которым прежде всего следует отнести турбулентность мировой политики и мировой экономики, негативные последствия глобализации и цифровизации, пандемию COVID-19, особую значимость приобретают задачи государства по обеспечению внутренней и внешней безопасности, защиты прав, свобод и интересов граждан, созданию благоприятных условий для устойчивого социально-экономического развития страны. Перечисленные вызовы и риски, с которыми столкнулась современная Россия, усилили значимость электронного правительства и стали триггером для его динамичного развития. На сегодняшний день электронное правительство способствует быстрому, стабильному, безопасному и надежному взаимодействию между гражданами, частным сектором и государством. Статья посвящена выявлению и анализу успешных практик в области развития цифрового правительства с целью формирования динамической модели оптимизации электронного правительства Российской Федерации. В качестве методологии исследования выступают компаративный и композиционно-графический анализ, на основании которых авторы сравнивают особенности, подходы и качество функционирования электронных правительств стран-лидеров рейтинга электронного правительства ООН (e-Government Development Index, EGDl). Особое внимание в исследовании авторы уделяют вопросу эффективного функционирования электронного правительства, анализируют актуальные мировые тренды в области развития цифровых правительств, обращаются к опыту передовых цифровых государств. В результате проведенного исследования выявлены неотъемлемые составляющие эффективно функционирующего электронного правительства, наглядно продемонстрирована его модель. В заключении анализируются проблемы развития электронного правительства в России, а также формулируются рекомендации по его динамической оптимизации.

**Ключевые слова:** электронное правительство, цифровизация, цифровое право, цифровая безопасность, цифровое доверие.

---

\* Исследование выполнено при поддержке Совета по грантам Президента Российской Федерации (Конкурс — МК-2021) (проект № МК-3016.2021.2 «Формирование динамической модели оптимизации электронного правительства в Российской Федерации в условиях новых вызовов и рисков»).

## **ВВЕДЕНИЕ: ИНТЕРЕС НАУЧНОГО СООБЩЕСТВА К ВОПРОСАМ ЭЛЕКТРОННОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА**

Анализ публикационной активности за последние годы позволяет нам говорить о высокой степени научной и практической значимости работ по теме электронного правительства.

В целом концепции электронного правительства и анализу направлений и перспектив ее развития посвящено большое число работ как отечественных исследователей [Никифорова, 2020; Сергеева, Денисов, 2019; Багдасаров, Охотников, Сибирко, 2021], так и зарубежных [Kawashita, Baptista, Soares, 2020; Tsybulnyk et al., 2020; Malodia et al., 2021].

Также российскими и зарубежными учеными были изучены различные факторы внешней и внутренней среды, оказывающие воздействие на развитие концепции электронного правительства [Скопинцев, 2016; Kiyoshi, 2019]. В частности, к наиболее распространенным во всем мире факторам, негативно влияющим на внедрение и применение электронного правительства, были отнесены: отсутствие цифровых инфраструктур, ограниченные ресурсы для принятия политики цифрового правительства и отсутствие доверия граждан [Alshehri et al., 2021].

Наиболее успешные мировые практики реализации электронного правительства и возможность их имплементации в других странах также становятся предметом исследований современных авторов [Сединкин, 2011; Сулейменова, 2018]. Так, было выявлено, что одному из лидеров международного рейтинга ООН по уровню развития электронного правительства — Южной Корее — в достижении успеха способствовали сильное политическое руководство, четкие видение и цели политики, стратегический приоритет проекта e-government и эффективное распределение ресурсов [Chung, Kim, 2017].

Теме правового регулирования электронного правительства посвящена еще одна часть современных исследований [Aituarova, 2020; Ahmed et al., 2021]. В частности, были изучены особенности развития электронного правительства в странах с очень высоким уровнем электронного правительства (согласно The United Nations E-Government Survey 2020) с позиции их национальных законодательств и международного права [Dovhan et al., 2022].

Кроме того, проблемы интероперабельности электронного правительства [Акаткин, 2020], защиты персональных данных [Yeong Kwon, Young Min, Ae Chun, 2019] и государственных электронных закупок [Issabayeva, Yesseniyazova, Grega, 2019] также находятся в фокусе внимания международного научного сообщества.

## **ЭЛЕКТРОННОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО: ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ**

На сегодняшний день цифровые технологии все в большей степени стирают границы между различными сферами жизни общества. Так, в государственном секторе в отношении политической повестки, институтов, стратегий и инструментов больше нет четкого разделения между правительством и электронным правительством. С развитием цифровизации государственные администрации

и учреждения по всему миру претерпели значительные структурные преобразования, которые отразились в том числе на способах и динамике взаимодействия между различными уровнями электронного управления: между правительством и гражданами (G2C), правительством и бизнесом (G2B), органами государственного управления (G2G).

Согласно UN E-Government Survey 2022 — отчету ООН о деятельности и развитии электронных правительств в 193 странах, несмотря на активное вовлечение государств в процесс цифровизации, значительно различаются уровни, подходы и результаты цифровых трансформаций. Наиболее явно данные различия между странами и внутри стран на региональном, национальном и местном уровнях проявились в пандемию COVID-19, когда перед правительствами возникла задача оперативной разработки цифровых решений для обеспечения социальной стабильности и непрерывности процесса предоставления государственных услуг гражданам.

Лидерами рейтинга развития электронного правительства (EGDI) в 2022 г. стали Дания, Финляндия и Республика Корея. В десятку стран с наилучшими показателями EGDI также вошли Новая Зеландия, Швеция, Исландия, Австралия, Эстония, Нидерланды, США. Российская Федерация была отмечена 42-м местом в рейтинге. Среди значимых правительственных инициатив в Отчете отмечаются:

- Дания: «предложения граждан» — инициатива датского парламента с целью повышения уровня электронного участия, посредством которой граждане могут вносить предложения в области законодательства в форме электронных петиций; универсальный иммиграционный портал [newtodenmark.dk](http://newtodenmark.dk), консолидирующий всю необходимую информацию и услуги для беженцев и мигрантов.

- Республика Корея: инициативы по обеспечению цифровой доступности для лиц с ограниченными возможностями, как в государственном, так и в частном секторах; политические и институциональные реформы для расширения участия молодежи в разработке политики — создание национального молодежного конгресса, законодательное закрепление права голоса молодежи в общественных дискуссиях.

- Исландия: государственная поддержка социальных мероприятий (в Исландии все родители, законно проживающие в Рейкьявике, получают субсидию в размере 50 000 исландских крон на каждого ребенка в возрасте от 6 до 18 лет для оплаты занятий спортом и развлекательных мероприятий).

- Австралия: инициатива в сфере дистанционного обучения (Департамент образования штата Новый Южный Уэльс запустил цифровую стратегию для школ, которая позволяет учащимся в Австралии учиться по персонализированным и гибким программам и расширяет сотрудничество между учителями и родителями).

Основываясь на проведенном ООН исследовании, следует заключить, что цифровое правительство на сегодняшний день является неотъемлемой и полностью интегрированной составляющей государственных учреждений и государственных услуг. Основными приоритетами дальнейшего развития

электронных правительств являются: укрепление инклюзивности, справедливости (беспристрастности) и вовлеченности посредством предоставления упреждающих/прогнозирующих и ориентированных на граждан услуг, а также расширенное цифровое сотрудничество с частным сектором и различными группами заинтересованных сторон. Особо значимой компонентой и целью цифрового правительства, включая электронные услуги и электронное участие, является укрепление доверия к правительствам и государственным учреждениям.

### **МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Методология исследования строится на сочетании компаративного и композиционно-графического анализа. Сочетание данных методов позволит выявить особенности, различия и динамику развития электронного правительства в странах-лидерах EGD I в сравнительной перспективе с опытом России.

Композиционно-графический анализ строится на основании классической семикомпонентной модели [Morozova, Kurochkin, 2020], включающей такие содержательные элементы, как целевая направленность, дизайн, контент, навигация, юзабилити, интерактивность, поисковая оптимизация. Результаты анализа сайтов по всем критериям заносятся в таблицу (см. табл.), где приняты следующие обозначения: 1 — удовлетворительное значение параметра, 0 — неудовлетворительное значение параметра. Композиционно-графический анализ направлен прежде всего на определение качества работы сайтов электронного правительства.

### **РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

В процессе проведения исследования авторы столкнулись с рядом специфических для сферы электронного правительства проблем, связанных преимущественно с отсутствием в анализируемых кейсах стандартизированного, законодательно закрепленного определения структуры электронного правительства и вытекающей отсюда проблемы разного количества сайтов электронных правительств и подходов к их наполнению. Так, если мы выбираем в качестве ориентира основные задачи электронного правительства, представленные в отчете ООН за 2020 г. — предоставление доступных, надежных, быстрых, персонализированных, безопасных и инклюзивных услуг, а также расширение прав и возможностей граждан с помощью открытых и основанных на широком участии механизмов, мы можем заключить, что лишь несколько из анализируемых сайтов (кейсы Дании, Эстонии) позволяют правительствам реализовывать все перечисленные задачи посредством одного интернет-ресурса. Другие страны либо создают несколько сайтов электронного правительства, которые ориентированы на физических или юридических лица либо предоставляют возможность получения информации и государственных услуг на одном портале, а реализации электронного участия — на другом.

Таблица. Сравнительный композиционно-графический анализ сайтов электронного правительства стран-лидеров EGDI и РФ

Параметры анализа	Сайты										
	gosuslugi.ru	borger.dk	valtionuovosto.fi	gov.kr	govt.nz	government.se	island.is	dta.gov.au	e-estonia.com	government.nl	usa.gov
<i>Направленность на целевые группы</i>											
Физические лица	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Юридические лица	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Государственные органы	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Соискатели рабочих мест	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
Бизнес	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
Иностранные граждане	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<i>Дизайн</i>											
Соответствие замыслу	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Единый стиль страниц	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Графика	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Цветовая палитра	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Отсутствие назойливой анимации	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Шрифт	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<i>Содержание (контент)</i>											
Оригинальность замысла	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Достаточная наполненность всего сайта	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Информативность	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Отсутствие информационной перегруженности	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Наличие новостей	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Отсутствие ошибок	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Наличие языковых версий	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1
<i>Навигация</i>											
С главной страницы понятна основная структура сайта	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Четкое выделение гиперссылок	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Продолжение таблицы

Параметры анализа	Сайты										
	gosuslugi.ru	borger.dk	valtionuuvosto.fi	gov.kr	govt.nz	government.se	island.is	dta.gov.au	e-estonia.com	government.nl	usa.gov
Однотипная смысловая организация страниц	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Наличие на каждой странице ссылки на меню	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Наличие карты сайта	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Соблюдение принципа «трех кликов»	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Наличие удобной системы поиска	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<i>Юзабилити</i>											
Скорость загрузки сайта	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Адекватное отображение через различные браузеры	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Адекватное отображение при различных разрешениях монитора	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Наличие форм заявок (вопросов)	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1
Наличие RSS-лент	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0
<i>Интерактивность</i>											
Регистрация посетителей	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1
Проведение опросов и голосований	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1
Форумы и гостевые книги	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1
Целевые почтовые рассылки	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1
Онлайн-система «вопрос — ответ»	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1
<i>Поисковая оптимизация</i>											
Индекс цитирования сайта	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Параметры анализа	Сайты										
	gossuslugi.ru	borger.dk	valtioneuvosto.fi	gov.kr	govt.nz	government.se	island.is	dta.gov.au	e-estonia.com	government.nl	usa.gov
Общая оценка сайта анализирующей системой	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Частота повторения одинаковых слов	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Количество ключевых слов	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Электронное участие мы, опираясь на исследование ООН, оцениваем на основе трех основных показателей:

1) качество электронного информирования (информационное наполнение сайта электронного правительства);

2) возможность осуществления электронного слушания (предоставление гражданам возможности участия в обсуждениях содержательной составляющей новых стратегий, программ, услуг или законопроектов);

3) привлечение граждан к процессу принятия политических решений в электронном виде (электронное голосование)<sup>1</sup>.

Учитывая вышеизложенные проблемы, при формировании выборки сайтов электронного правительства анализируемых стран мы ориентировались на показатель поисковой оптимизации и алгоритм ссылочного ранжирования, выбирая первую ссылку на сайт электронного правительства, «всплывающую» в результате нашего поискового запроса.

Результаты композиционно-графического анализа позволяют сделать вывод о высоком качестве работы исследуемых сайтов электронного правительства по части дизайна, контента, навигации и поисковой оптимизации. Слабой стороной практически всех анализируемых кейсов являются сниженные показатели юзабилити и интерактивности, которые отражают качество гражданоцентричного (ориентированного на нужды граждан) подхода и привлечение граждан к электронному участию. Здесь важно уточнить, что полученные показатели связаны с отсутствием функций электронного участия на интернет-порталах электронных правительств или отсутствием переходных ссылок на другие сайты, реализующие принципы электронного участия граждан, однако каждая из исследуемых нами стран, согласно рейтингу ООН, имеет высокие

<sup>1</sup> The United Nations E-Government Survey 2018. URL: [https://www.un-ilibrary.org/democracy-and-governance/united-nations-e-government-survey-2018\\_d54b9179-en](https://www.un-ilibrary.org/democracy-and-governance/united-nations-e-government-survey-2018_d54b9179-en) (дата обращения: 12.11.2022).

показатели уровня электронного участия, который достигается за счет функционирования специализированных порталов (электронные петиции, электронное голосование, открытые данные и т. д.).

Кроме того, полученные результаты свидетельствуют о незначительном отставании портала «Госуслуги» РФ в рамках композиционно-графической модели от электронных правительств стран-лидеров EGDI, отсюда можно сделать вывод о преобладающей значимости двух других субиндексов EGDI, где, помимо индекса предоставления онлайн-услуг, оцениваются индекс человеческого капитала и индекс телекоммуникационной инфраструктуры. Поэтому правительству Российской Федерации необходимо уделить внимание развитию данных показателей.

### **ЭФФЕКТИВНОЕ ЭЛЕКТРОННОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО: ОПЫТ ДАНИИ И ЭСТОНИИ**

Несмотря на выявленные преимущества и особенности электронных правительств анализируемых кейсов (цифровая инклюзия (США, Австралия, Республика Корея), цифровая безопасность (Финляндия, Швеция, Республика Корея), межгосударственное сотрудничество (Норвегия, Дания, Исландия, Финляндия и Швеция), электронный гражданин (Эстония, Швеция), цифровая этика (Финляндия), цифровые навыки (Финляндия, Дания, Швеция), цифровое право (Нидерланды, США) и др.), для реализации поставленной в исследовании задачи формирования динамической модели оптимизации электронного правительства в России наибольший интерес представляет успешный опыт Дании и Эстонии в достижении высокого уровня развития цифрового правительства и цифрового государства.

Так, электронное государство в Дании базируется на ряде взаимосвязанных систем. NemID (с 2022 г. обновленная версия MitID) — безопасная система аутентификации для граждан, государственных и частных институтов. NemID состоит из идентификатора пользователя, пароля и карты-ключа, содержащей одноразовые пароли, что обеспечивает высокий уровень безопасности данных пользователей. NemID позволяет гражданам получить доступ к их цифровому профилю, где содержится исчерпывающая информация в отношении получаемых ими государственных услуг, например больничных листов, сведений о собственности и т. д.

Интернет-сайт электронного правительства Дании [borger.dk](http://borger.dk) позволяет гражданам получить весь спектр государственных услуг на всех уровнях власти: федеральном, региональном и муниципальном. Основным инструментом коммуникации между гражданами и государством на данной платформе — система цифровой почты — автоматизированного сервиса обмена электронной почтой между гражданами и различными государственными институтами. Главное преимущество цифровой почты заключается в ее информационной безопасности, так как все письма отправляются в зашифрованном виде, также сервис цифровой корреспонденции позволяет устанавливать устойчивую долгосрочную связь с гражданами, поскольку персональный аккаунт цифровой почты привязан к регистрационному номеру, созданному на основе паспортных данных пользователя.

Уже упомянутая ранее инициатива «предложения граждан» (Borgerforslag) была введена в Дании в 2018 г. Предложение гражданина создается на специализированном портале [borgerforslag.dk](http://borgerforslag.dk), где проходит ряд процедурных стадий. Если предложение соответствует правилам, оно публикуется на [borgerforslag.dk](http://borgerforslag.dk), после чего в течение 180 дней за него могут проголосовать другие граждане. Для того чтобы предложение было направлено на рассмотрение в Фолькетинг, необходимо, чтобы за него проголосовали не менее 50 000 граждан, имеющих право голоса на парламентских выборах (в два раза меньше, чем на портале Российской общественной инициативы ([roi.ru](http://roi.ru))). Создание и голосование осуществляется посредством MitID.

Таким образом, очевидными преимуществами электронного правительства Дании являются:

- широкое вовлечение пользователей в функционирование платформ электронного государства посредством их целостности, высокого уровня централизации и безопасности: все сервисы (как платформы обратной связи, так и государственные услуги) размещены на едином портале [Borger.dk](http://Borger.dk) и построены с использованием идентификатора NemID (MitID);
- цифровая почта — универсальная система онлайн-коммуникации между гражданами и различными институтами, которая позволяет максимально упростить взаимодействие граждан с государственными и частными институтами.

Безопасность в использовании данных инструментов гарантирует высокий уровень цифрового доверия граждан — неотъемлемой составляющей эффективного электронного правительства.

Эстония позиционирует себя самым передовым обществом в мире, как первая страна, внедрившая систему электронного голосования и предлагающая электронное резидентство. В Эстонии 99 % государственных услуг доступны онлайн. Благодаря безопасной, удобной и гибкой цифровой экосистеме Эстония достигла беспрецедентного уровня прозрачности в управлении и цифрового доверия граждан, а также создала комфортную среду для бизнеса и предпринимательства.

В Эстонии все базы данных пользователей консолидированы в каталоге ресурсов взаимодействия (RIHA). RIHA служит национальным реестром систем, компонентов, услуг, моделей данных, семантических активов и т. д., цель которого — обеспечение прозрачного, сбалансированного и эффективного управления информационными системами государственного сектора. Среди самых популярных цифровых услуг в Эстонии можно выделить: Налогово-таможенный департамент, Портал пациентов, Электронное дело и Электронный коммерческий регистр.

Благодаря значительным инвестициям в инфраструктуру кибербезопасности Эстония приобрела обширный опыт в этой области, став одним из самых признанных международных экспертов в сфере кибербезопасности. Так, в Эстонии была разработана масштабируемая технология блокчейна (KSI blockchain) для обеспечения целостности данных, хранящихся в государственных репозиториях, и защиты данных от внутренних угроз. В Эстонии разместились Центр передового опыта совместной киберзащиты НАТО и Европейское агентство информационных технологий.

Эстония является новатором ряда инициатив в сфере цифровизации государственного управления. Цифровые системы правосудия Эстонии, функционирующие на основе трех основных компонентов: центральной информационной системы e-File, судебной информационной системы и общедоступного портала для граждан и заинтересованных сторон, также были заимствованы рядом европейских стран.

В Эстонии действует система электронной идентификации (eID), использование которой осуществляется через предоставленное государством цифровое удостоверение личности, или ID-карту, посредством использования приложений Mobile-ID или Smart-ID. С 2014 г. Эстония также предлагает программу под названием e-Residency для всех, кто хочет стать электронным резидентом Эстонии и получить доступ к ее разнообразным цифровым услугам, независимо от гражданства или местонахождения.

Еще одним значимым достижением Эстонии, о котором стоит упомянуть, является интероперабельный веб-сервис X-Road. X-Road позволяет консолидировать различные информационные системы, которые могут включать в себя более 3000 видов услуг. Данный веб-сервис способен также передавать большие наборы данных и выполнять поиск в нескольких информационных системах одновременно. Для обеспечения безопасной передачи все исходящие данные подписываются и шифруются в цифровой форме, а все входящие данные аутентифицируются и регистрируются. Любой государственный орган может, следуя определенным правилам, подключить свою информационную систему к платформе и настроить права доступа к нему для других ведомств. На сегодняшний день X-Road внедрена в Финляндии, Кыргызстане, на Фарерских островах, в Исландии, Японии и других странах.

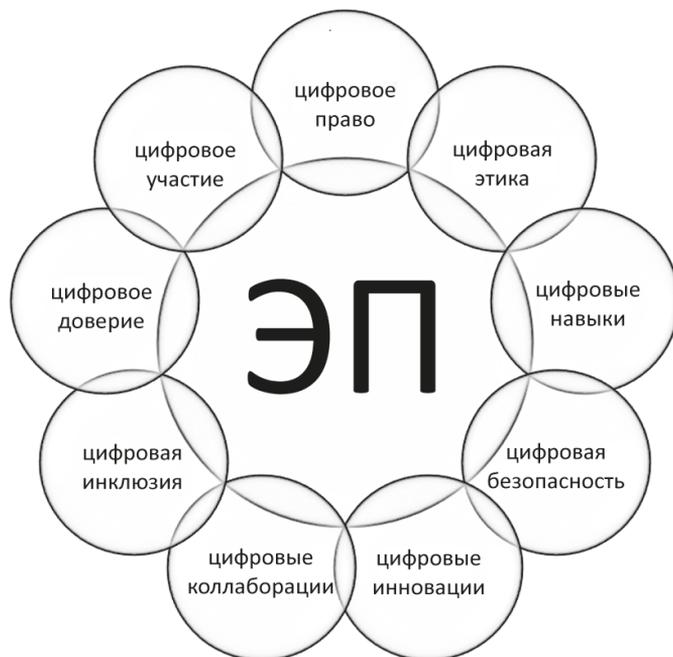
Таким образом, очевидными особенностями и преимуществами электронного правительства Эстонии являются:

- развитая национальная система ID-карт;
- повсеместная система электронного голосования;
- электронное резидентство;
- развитая система цифрового правосудия;
- интероперабельные информационные системы;
- высокий уровень кибербезопасности;
- высокий уровень цифрового доверия граждан.

Проанализированный успешный опыт Дании и Эстонии в области развития цифрового правительства демонстрирует значимость широкого внедрения передовых цифровых технологий в данную отрасль, доступных в том числе за счет эффективного распределения ресурсов и привлечения крупных инвестиций.

### **ПЕРСПЕКТИВЫ ЭЛЕКТРОННОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ**

Электронное правительство России прошло длительный путь становления и развития. На сегодняшний день оно занимает 42-е место в EGD I и относится к группе стран с очень высоким индексом электронного участия. Портал государ-



Модель эффективного электронного правительства

ственных услуг Российской Федерации может составить конкуренцию странам, занимающим более высокие позиции в рейтинге. Данный интернет-ресурс отличается стильным дизайном, простота и удобство в использовании, полнота информации и значительное количество услуг, которые граждане могут получить онлайн. Однако нам сложно обозначить данный портал как электронное правительство России ввиду его несоответствия международным критериям электронного правительства. Так, данный ресурс не реализует принципы электронного участия и не предлагает переходных ссылок на специализированные платформы, как, например, интернет-ресурс «Российская общественная инициатива» или региональные проекты «Открытый бюджет», «Электронное голосование», «Активный гражданин» и др.

Еще одним значимым недостатком электронного правительства России является отсутствие принятой стратегии и четкого законодательного закрепления его определения и структуры. Поэтому на сегодняшний день электронное правительство России представляет собой некое эфемерное явление.

Результаты проведенного исследования, современные мировые тренды и успешные практики развития электронных правительств позволяют нам сформулировать основные составляющие динамической модели оптимизации электронного правительства (см. рис.).

Основными принципами функционирования электронного правительства должны быть:

- открытость,
- прозрачность,

- доступность,
- гибкость,
- универсальность,
- информативность,
- надежность,
- безопасность,
- интероперабельность,
- гражданоцентричность.

В качестве основных рекомендаций по повышению эффективности деятельности электронного правительства России можно выделить следующие:

1. Обеспечить динамичное развитие информационно-телекоммуникационной инфраструктуры посредством привлечения дополнительных инвестиций и укрепления государственно-частного партнерства. Особое внимание необходимо уделить регионам с низким показателем доступности цифровых сервисов.

2. Разработать и внедрить стратегию развития электронного правительства России, учитывая предложенную модель эффективного электронного правительства.

3. Разработать универсальный интернет-портал электронного правительства (e-russia), направленный на получение государственных услуг, осуществление электронного участия, консолидацию всей необходимой информации по цифровизации государственного управления и государства в целом. Данной цели можно достичь посредством использования передовых ИКТ и ориентации на успешный опыт других стран.

4. Модернизировать цифровое законодательство, в том числе посредством создания цифрового кодекса. Необходимо четкое законодательное закрепление цифровых прав граждан и определение границ цифрового контроля.

5. Постоянно поддерживать высокий уровень системы цифровой безопасности.

6. Разработать и внедрить национальную систему ID-карт с безопасной системой аутентификации и цифровой почтой.

7. Разработать и внедрить стратегию по развитию цифровых навыков граждан на всех ступенях образования, в том числе учитывая актуальные EdTech стартапы (научные детские площадки, настольные игры по программированию, робототехнике и электронике, электронная среда для онлайн-обучения и др.).

8. Обеспечить межведомственное, межуровневое и межрегиональное сотрудничество в области создания и внедрения цифровых технологий, привлекая ведущие научные парки и школы.

Исполнение предложенных мер по оптимизации электронного правительства в России будет способствовать не только динамичному развитию цифрового государства, но и формированию новой, цифровой гражданской культуры, ведь именно фундаментальная цифровая перестройка необходима для становления Digital Russia.

## Литература

Акаткин Ю. М. Интероперабельность систем электронного правительства: состояние и перспективы // ИТ-Стандарт. 2020. № 1(22). С. 4–10.

Багдасаров Б. М., Охотников И. В., Сибирко И. В. Перспективы развития электронного государственного управления в условиях цифровой трансформации // Modern Economy Success. 2021. № 1. С. 221–228.

Никифорова С. А. Электронное правительство — новая концепция государственного управления // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2020. № 2 (86). С. 40–47. <https://doi.org/10.35750/2071-8284-2020-2-40-47>

Сединкин М. А. Возможности применения зарубежного опыта формирования электронного правительства в России // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2011. № 3. С. 349–360.

Сергеева С. Л., Денисов А. С. Электронное правительство на пути к созданию ответственного и эффективного государственного управления // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. 2019. Т. 21, № 3. С. 525–537. <https://doi.org/10.22363/2313-1438-2019-21-3-525-537>

Скопинцев А. К. Основные факторы, влияющие на эффективность внедрения электронного правительства // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2016. № 121. С. 1335–1358. <https://doi.org/10.21515/1990-4665-121-083>

Сулейменова А. Ш. Опыт Эстонии в развитии электронного правительства (e-government) Казахстана // Экономика: стратегия и практика. 2018. № 3 (47). С. 155–162.

Ahmed R. K., Muhammed K. H., Qadir A. O., Arif S. I., Lips S., Nyman-Metcalf K., Pappel I., Draheim D. A Legal Framework for Digital Transformation: A Proposal Based on a Comparative Case Study // International Conference on Electronic Government and the Information Systems Perspective. Springer, Cham: 2021. P. 115–128.

Aituarova A. M. Legal regulation of e-government in foreign countries // Bulletin of Institute of Legislation and Legal Information of the Republic of Kazakhstan. 2020. No. 3 (61). P. 207–214.

Alshehri A., Alharbi S., Khayyat M., Aboulola O. Global E-government Trends, Challenges and Opportunities // SAR Journal. 2021. Vol. 4, iss. 4. P. 175–180. <https://doi.org/10.18421/SAR44-04>

Chung C. S., Kim P. S. Journey Toward the Development of Effective E-Government: The Case of the Republic of Korea // Asian Review of Public Administration. 2017. Vol. 26, no. 1 and 2. P. 57–74. URL: [https://www.eropa.co/uploads/8/0/4/8/8048512/2015\\_arpa\\_merged.pdf](https://www.eropa.co/uploads/8/0/4/8/8048512/2015_arpa_merged.pdf) page=58 (дата обращения: 12.11.2022)

Dovhan V., Yunyuk I., Kurchyn O., Zhupnyk V., Moskalenko S. Building Legal Mechanisms for Electronic Governance Development // Cuestiones políticas. 2022. Vol. 40, no. 73. P. 172–191. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4073.08>

Issabayeva S., Yesseniyazova B., Grega M. Electronic Public Procurement: Process and Cybersecurity Issues // NISPAcee Journal of Public Administration and Policy. 2019. Vol. 12, no. 2. P. 61–79. <https://doi.org/10.2478/nispa-2019-0014>

Kawashita I. M. S., Baptista A. A., Soares D. E-government maturity models: more of the same? // 2020 Seventh International Conference on eDemocracy & eGovernment (ICEDEG). New York: IEEE, 2020. P. 58–66.

Kiyoshi M. Global comparison of the factors promoting E-government // Informatization Policy. 2019. Vol. 26, no. 4. P. 3–19. URL: <https://koreascience.kr/article/JAKO201911563200717.page> (дата обращения: 12.11.2022).

Malodia S., Dhir A., Mishra M., Bhatti Z. A. Future of e-Government: An integrated conceptual framework. Technological Forecasting and Social Change. 2021. Vol. 173. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121102>

Morozova S., Kurochkin A. E-Government Mechanisms Development: Comparative Analysis of British and Russian Cases // Electronic Governance and Open Society: Challenges in Eurasia /

ed. by A. Chugunov, I. Khodachek, Y. Misnikov, D. Trutnev (Communications in Computer and Information Science. Vol. 1349). Cham: Springer, 2020. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-67238-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-67238-6_2)  
*Tsybulnyk N. Y., Zadoia I. I., Kurbatova I. S., Mekh Y. V.* E-government within Public Administration // *Jurnal Cita Hukum* (Indonesian Law Journal). 2020. Vol. 8, no. 3. P.471–478.

*Yeong Kwon H., Young Min K., Ae Chun S.* Data industry and legislations for personal information protection // *Proceedings of the 20<sup>th</sup> Annual International Conference on Digital Government Research*. 2019. P.529–531. <https://doi.org/10.1145/3325112.3325275>

**Морозова Светлана Сергеевна** — канд. полит. наук, доц.; [s.s.morozova@spbu.ru](mailto:s.s.morozova@spbu.ru)

**Статья поступила в редакцию:** 6 января 2023 г.;

**рекомендована к печати:** 15 июня 2023 г.

**Для цитирования:** Морозова С. С. Формирование динамической модели оптимизации электронного правительства в Российской Федерации в условиях новых вызовов и рисков // *Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС*. 2023. Т. 19, № 3. С. 415–430. <https://doi.org/10.21638/spbu23.2023.304>

## **FORMATION OF A DYNAMIC MODEL OF E-GOVERNMENT OPTIMIZATION IN THE RUSSIAN FEDERATION IN THE CONDITIONS OF NEW CHALLENGES AND RISKS\***

**Svetlana S. Morozova**

St. Petersburg State University,

7–9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation; [s.s.morozova@spbu.ru](mailto:s.s.morozova@spbu.ru)

In the context of modern challenges and risks, which, first of all, include the turbulence of world politics and the world economy, the negative consequences of globalization and digitalization, the COVID-19 pandemic, special importance is given to the tasks of the state to ensure internal and external security, protect rights, freedoms and interests of citizens, creation of favorable conditions for sustainable socio-economic development of the country. The listed challenges and risks faced by modern Russia have increased the importance of e-government and become a trigger for its dynamic development. Today, e-government promotes fast, stable, secure and reliable interaction between citizens, the private sector and the state. The article is devoted to the identification and analysis of successful practices in the field of digital government development in order to form a dynamic model for optimizing the electronic government of the Russian Federation. The research methodology is based on comparative and compositional-graphical analysis, on the basis of which the authors compare the features, approaches and quality of the leading countries' in the UN e-Government Development Index (EGDI) e-governments' functioning. In the study, the authors pay special attention to the issue of the effective e-government functioning, analyze current global trends in the development of digital governments, and refer to the experience of advanced digital states. As a result of the study, the authors identify the integral components of an effectively functioning e-government, clearly demonstrate its model. In conclusion, the authors analyze the problems of e-government development in Russia, and also formulate recommendations for its dynamic optimization.

**Keywords:** e-government, digitalization, digital law, digital security, digital trust.

---

\* The research was carried out with the support of the Grant Council of the President of the Russian Federation (Competition — МК-2021) (project no. МК-3016.2021.2 “Formation of a dynamic model for optimizing e-government in the Russian Federation in the context of new challenges and risks”).

## References

- Ahmed R. K., Muhammed K. H., Qadir A. O., Arif S. I., Lips S., Nyman-Metcalf K., Pappel I., Draheim D. A Legal Framework for Digital Transformation: A Proposal Based on a Comparative Case Study, in: *International Conference on Electronic Government and the Information Systems Perspective*. Springer, Cham, 2021, pp. 115–128.
- Aituarova A. M. Legal regulation of e-government in foreign countries. *Bulletin of Institute of Legislation and Legal Information of the Republic of Kazakhstan*, 2020, no. 3 (61), pp. 207–214. (In Russian)
- Akatkin Yu. M. Interoperability of e-government systems: status and prospects. *IT Standard*, 2020, no. 1 (22), pp. 4–10. (In Russian)
- Alshehri A., Alharbi S., Khayyat M., Aboulola O. Global E-government Trends, Challenges and Opportunities. *SAR Journal*, 2021, vol. 4, iss. 4, pp. 175–180. <https://doi.org/10.18421/SAR44-04>
- Bagdasarov B. M., Okhotnikov I. V., Sibirko I. V. Prospects for the development of e-government in the context of digital transformation. *Modern Economy Success*, 2021, no. 1, pp. 221–228. (In Russian)
- Chung C. S., Kim P. S. Journey Toward the Development of Effective E-Government: The Case of the Republic of Korea. *Asian Review of Public Administration*, 2017, vol. 26, no. 1 and 2, pp. 57–74. Available at: [https://www.eropa.co/uploads/8/0/4/8/8048512/2015\\_arpa\\_merged.pdf?page=58](https://www.eropa.co/uploads/8/0/4/8/8048512/2015_arpa_merged.pdf?page=58) (accessed: 12.11.2022).
- Dovhan V., Yunyk I., Kurchyn O., Zhupnyk V., Moskalenko S. Building Legal Mechanisms for Electronic Governance Development. *Cuestiones políticas*, 2022, vol. 40, no. 73, pp. 172–191. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4073.08>
- Issabayeva S., Yesseniyazova B., Grega M. Electronic Public Procurement: Process and Cybersecurity Issues. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 2019, vol. 12, no. 2, pp. 61–79. <https://doi.org/10.2478/nispa-2019-0014>
- Kawashita I. M. S., Baptist A. A., Soares D. E-government maturity models: more of the same?, in: *2020 Seventh International Conference on eDemocracy & eGovernment (ICEDEG)*. New York: IEEE, 2020, pp. 58–66.
- Kiyoshi M. Global comparison of the factors promoting E-government. *Informatization Policy*, 2019, vol. 26, no. 4, pp. 3–19. Available at: <https://koreascience.kr/article/JAKO201911563200717.page> (accessed: 12.11.2022).
- Malodia S., Dhir A., Mishra M., Bhatti Z. A. Future of e-Government: An integrated conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 2021, vol. 173. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121102>
- Morozova S., Kurochkin A. E-Government Mechanisms Development: Comparative Analysis of British and Russian Cases, in: A. Chugunov, I. Khodachek, Y. Misnikov, D. Trutnev (eds). *Electronic Governance and Open Society: Challenges in Eurasia. (Communications in Computer and Information Science*, vol. 1349). Cham: Springer, 2020. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-67238-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-67238-6_2)
- Nikiforova S. A. Electronic government — a new concept of public administration. *Vestnik of the St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, 2020, no. 2 (86), pp. 40–47. <https://doi.org/10.35750/2071-8284-2020-2-40-47> (In Russian)
- Sedinkin M. A. Possibilities of applying foreign experience in the formation of e-government in Russia. *Bulletin of the Adyge State University. Series 1: Regional studies: philosophy, history, sociology, jurisprudence, political science, cultural studies*, 2011, no. 3, pp. 349–360. (In Russian)
- Sergeeva S. L. Electronic government on the way to creating responsible and effective public administration. *RUDN Journal of Political Science*, 2019, vol. 21, no. 3, pp. 525–537. <https://doi.org/10.22363/2313-1438-2019-21-3-525-537> (In Russian)
- Skopintsev A. K. The main factors influencing the effectiveness of the implementation of e-government. *Scientific Journal of KubSAU*, 2016, no. 121, pp. 1335–1358. <https://doi.org/10.21515/1990-4665-121-083> (In Russian)
- Suleimenova A. Sh. Estonian experience in the development of e-government (e-government) of Kazakhstan. *Economics: strategy and practice*, 2018, no. 3 (47), pp. 155–162. (In Russian)
- Tsybulnyk N. Y., Zadoia I. I., Kurbatova I. S., Mekh Y. V. E-government within Public Administration. *Jurnal Cita Hukum (Indonesian Law Journal)*, 2020, vol. 8, no. 3, pp. 471–478.

Yeong Kwon H., Young Min K., Ae Chun S. Data industry and legislations for personal information protection, in: *Proceedings of the 20<sup>th</sup> Annual International Conference on Digital Government Research*, 2019, pp. 529–531. <https://doi.org/10.1145/3325112.3325275>

**Received:** January 6, 2023

**Accepted:** June 15, 2023

**For citation:** Morozova S. S. Formation of a dynamic model of e-government optimization in the Russian Federation in the conditions of new challenges and risks. *Political Expertise: POLITEX*, 2023, vol. 19, no. 3, pp. 415–430. <https://doi.org/10.21638/spbu23.2023.304> (In Russian)