

**И.И. СМОТРИЦКАЯ,**

доктор экономических наук,  
главный научный сотрудник,  
заведующая центром исследований  
проблем государственного управления  
Института экономики РАН

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК НОВЫЙ ЭТАП ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ РЕФОРМ

**Аннотация.** В статье рассматриваются проблемы институциональных изменений в сфере государственного управления в контексте реализации национальной программы «Цифровая экономика». Анализируются результаты и барьеры цифровизации государственного управления как ключевого направления современного этапа институциональных реформ. Обосновывается вывод о том, что использование цифровых технологий и создание единых цифровых информационных платформ формируют условия для достижения нового качества государственного управления. Показывается, что развитие цифровых технологий создает базовые предпосылки для перехода к модели транспарентного публичного управления, предполагающей формирование объединенного цифрового правительства, способного комплексно решать стратегические задачи развития страны.

**Ключевые слова:** институты государственного управления, цифровые технологии, национальные проекты, институциональная реформа, качество управления, стратегия развития.

Новый вектор развития страны, основные приоритеты которого определены Указом Президента РФ от 7 мая 2018 г. «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 г.» [1] предполагает решение экономических, социальных, экологических задач в условиях современных глобальных технологических вызовов. Для достижения стратегических приоритетов Правительство РФ разработало национальные проекты (программы) по следующим ключевым направлениям развития: человеческий капитал; комфортная среда для жизни; экономический рост. По прогнозу правительства, бюджет 12 национальных проектов до 2024 года составит 25,7 трлн руб. и будет включать средства как федерального, региональных бюджетов, так и внебюджетных фондов [2].

Очевидно, что решение поставленных масштабных задач требует от системы государственного управления новых подходов, соответствующих управленческим решениям, преодоления системных проблем, повышения эффективности выполнения государственных функций.

Одним из драйверов повышения эффективности и качества государственного управления должно стать внедрение цифровых технологий и платформенных решений в сферу государственного управления и оказания государственных услуг. Как отмечают эксперты ВЭФ [3], цифровые технологии неизбежно окажут серьезное влияние на глобальное развитие — как положительное, так и отрицательное. При этом степень, до которой положительное влияние можно максимизировать, а негативное влияние — смягчить, во многом зависит от качества государственного управления, в том числе правил, норм, стандартов, стимулов и институтов, которые определяют развитие цифровой экономики.

### *Цифровизация государственного управления: приоритеты и результаты*

В настоящее время Россия не входит в группу лидеров развития цифровой экономики, ее доля в ВВП составляет

около 2% , что в 2–3 раза ниже, чем у стран-лидеров. Однако уже сейчас заметен и ряд положительных тенденций, например, вклад цифровой экономики в ВВП вырос с 1,5 трлн руб. в 2015 г. до 1,8 трлн руб. в 2017г. [4, С. 4–5]. Проблемы формирования институциональных основ и цифровой среды для повышения эффективности и конкурентоспособности экономики находятся в фокусе внимания российских органов государственного управления. В соответствии с приоритетными целями и задачами развития страны до 2024 года разработана программа «Цифровая экономика Российской Федерации», которая приобрела статус национального проекта (программы) с планируемым объемом финансирования свыше 1,6 трлн руб. (рис.1).

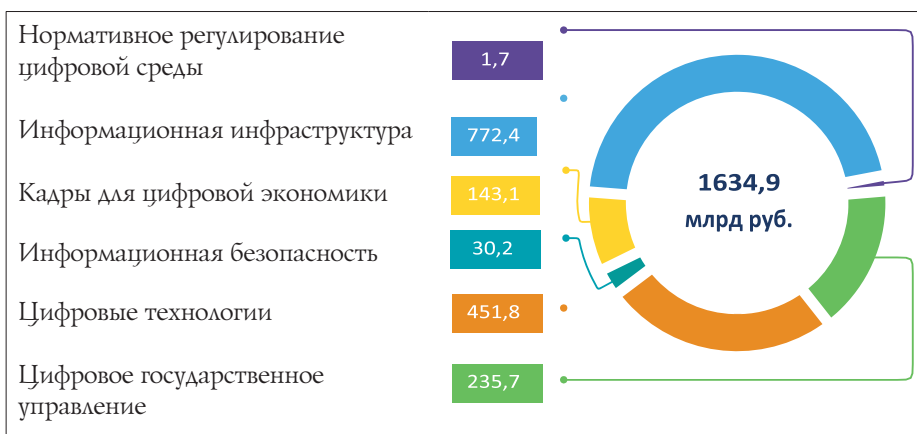
Основными целями и индикаторами реализации проекта являются:

- увеличение внутренних затрат на развитие цифровой экономики за счет всех источников (по доле в ВВП) не менее чем в 3 раза по сравнению с 2017 г.;
- создание устойчивой и безопасной информационно-телекоммуникационной инфраструктуры высокоскоростной передачи, обработки и хранения больших объемов данных, доступной для всех организаций и домохозяйств;
- использование преимущественно отечественного программного обеспечения государственными органами, органами местного самоуправления и организациями.

Национальный проект включает шесть направлений (федеральных программ), в том числе цифровое государственное управление (рис. 1).

Следует отметить, что начало процесса цифровизации государственного управления в нашей стране связано, во-первых, с принятием в 2008 г. Стратегии развития информационного общества, обозначившей цель, задачи, принципы и основные направления государственной политики в области использования и развития информационных и телекоммуникационных технологий, и, во-вторых, с утверждением в 2010 г. государственной программы «Информационное общество

(2011–2020 гг.)», направленной на создание целостной и эффективной системы использования информационных технологий, в том числе в сфере государственного управления (подпрограмма «Информационное государство»).



Источник: [2].

Рис. 1. Бюджет национального проекта «Цифровая экономика»

За прошедший период наша страна достигла определенного прогресса в реализации государственной программы «Информационное общество», в первую очередь в создании *электронного правительства, системы электронного документооборота и предоставлении государственных и муниципальных услуг в электронной форме*. Получили развитие многофункциональные центры и Единый портал госуслуг (ЕПГУ), началось формирование системы межведомственного электронного взаимодействия базовых государственных информационных ресурсов (национальных баз данных). По оценке Минэкономразвития РФ, уровень удовлетворения граждан качеством предоставляемых государственных услуг достиг в 2017 г. 86,4% [5].

Наиболее авторитетным международным показателем, оценивающим уровень и качество развития электронного правительства, является Индекс развития электронного правительства Организации Объединенных Наций (The UN

Global E-Government Development Index), который разрабатывается раз в два года для 193 стран—членов ООН. В 2016 г. индикатор развития российского электронного правительства оценивался ООН как высокий, при этом у 29 стран-лидеров индикатор развития электронного правительства имел показатель «очень высокий». В 2018 г. Россия впервые вошла в группу стран с «очень высоким» (VeryHigh) индексом развития электронного правительства — более 0,75 при максимальном значении (табл. 1).

Как следует из представленных в таблице данных, впереди России (показатель EGD I составил 0,7969) в рейтинге находятся такие страны, как Испания (17-е), Германия (12-е), США (11-е), а возглавляет рейтинг Дания.

Таблица 1. Индекс развития электронного правительства

Позиция	Изменение позиции 2018/2016	Страна	EGDI Уровень развития	E-Government Development Index (EGDI)	Онлайн сервисы	ИКТ инфра- структура	Человеческий капитал
1	+8	Дания	Очень высокий	0,915	1	0,7978	0,9472
2	-	Австралия	Очень высокий	0,9053	0,9722	0,7436	1
3	-	Республика Корея	Очень высокий	0,901	0,9792	0,8496	0,8743
4	-3	Великобритания	Очень высокий	0,8999	0,9792	0,8004	0,92
5	+1	Швеция	Очень высокий	0,8882	0,9444	0,7835	0,9366
6	-1	Финляндия	Очень высокий	0,8815	0,9653	0,7284	0,9509
7	-3	Сингапур	Очень высокий	0,8812	0,9861	0,8019	0,8557
8	-	Новая Зеландия	Очень высокий	0,8806	0,9514	0,7455	0,945
9	+1	Франция	Очень высокий	0,879	0,9792	0,7979	0,8598
10	+1	Япония	Очень высокий	0,8783	0,9514	0,8406	0,8428
11	+1	США	Очень высокий	0,8769	0,9861	0,7564	0,8883
12	+3	Германия	Очень высокий	0,8765	0,9306	0,7952	0,9036
13	-6	Нидерланды	Очень высокий	0,8757	0,9306	0,7758	0,9206
14	+4	Норвегия	Очень высокий	0,8557	0,9514	0,7131	0,9025
15	+13	Швейцария	Очень высокий	0,852	0,8472	0,8428	0,866
16	-3	Эстония	Очень высокий	0,8486	0,9028	0,7613	0,8818
17	-	Испания	Очень высокий	0,8415	0,9375	0,6986	0,8885
18	+7	Люксембург	Очень высокий	0,8334	0,9236	0,7964	0,7803
19	+8	Исландия	Очень высокий	0,8316	0,7292	0,8292	0,9365
20	-4	Австрия	Очень высокий	0,8301	0,8681	0,7716	0,8505
...							
32	+3	Россия	Очень высокий	0,7969	0,9167	0,6219	0,8522

Источник: составлено автором по [6].

Россия поднялась с 34 на 23 место в группе стран с наиболее высоким уровнем вовлеченности граждан (Е-Participation, электронное участие). Здесь государства-участники ранжируются по уровню участия граждан в управлении и принятии государственных решений с использованием ИКТ. Кроме того, Россия укрепила позиции в рейтинге телекоммуникационной инфраструктуры, набрав в 2018 году 0,6219 балла против 0,6091 двумя годами ранее [6].

Следует отметить, что рамках исследования ООН в 2018 году впервые оценивался и уровень развития электронного правительства в крупных городах. Индекс был составлен на основе данных по 40 городам, как следует из данных табл. 2, первое место в рейтинге заняла Москва, опередив Лондон и Париж (4-е), Нью-Йорк (14-е), Кейптаун и Таллин, которые стали вторым и третьим соответственно.

Таблица 2. Индекс электронного правительства в крупных городах

Позиция	Город	Общий показатель	Технологический показатель	Контентный показатель	Показатель представления услуг	Показатель участия и вовлеченности жителей
1	Москва	55	10	26	11	9
2	Кейптаун	53	10	26	11	7
2	Таллин	53	11	26	12	5
4	Лондон	51	10	25	11	6
4	Париж	51	11	24	8	9
6	Сидней	50	11	21	12	7
7	Амстердам	49	9	25	10	6
7	Сеул	49	11	25	6	8
9	Рим	48	11	25	8	5
9	Варшава	48	11	25	7	6
11	Хельсинки	47	10	24	7	7
11	Стамбул	47	6	24	12	6
11	Шанхай	47	10	24	5	9
14	Мадрид	46	10	22	8	7
14	Нью-Йорк	46	10	21	10	6

Источник: составлено автором по [6].

Оценка работы электронного правительства в городах проводилась по техническим аспектам, информационному наполнению местных сайтов госуслуг, а также по использо-

ванию электронных сервисов и инициатив, направленных на привлечение граждан к таким услугам. Всего было задействовано 60 различных показателей. Среди них — простота работы с порталом, скорость загрузки страниц, доступность сервисов на мобильных устройствах, механизм внутреннего поиска и индивидуальная настройка портала. Москва вошла в группу городов с «очень высокой» развитостью онлайн-сервисов в области электронного правительства.

Как показывает мировая практика, электронное правительство вносит значительный вклад в повышение эффективности государственного управления. Проведенный интернет-предпринимателем Мартой Лэйн Фокс обзор электронных услуг правительства Великобритании показал, что перевод на цифровые каналы 30% контактов «фронт-офиса», занимающегося оказанием государственных услуг, даст валовую годовую экономию свыше 1,3 млрд фунтов стерлингов, при этом перевод на цифровой канал 50% контактов может увеличить эту экономию до 2,2 млрд фунтов стерлингов [7].

В настоящее время можно говорить о переходе к новому этапу трансформации институтов государственного управления — *формированию и развитию «цифрового правительства»*, со следующими основными принципами и элементами архитектуры цифрового правительства.

*Основные принципы предоставления услуг цифрового правительства:*

- цифровые по умолчанию;
- платформонезависимость и ориентация на мобильные устройства;
- проектирование услуг, ориентированное на пользователя;
- цифровые от начала до конца;
- правительство как платформа.

*Основные элементы цифрового правительства:*

- единый портал;
- единые данные для совместного использования в государственном секторе;

- межведомственные сервисы для совместного использования;
- государственная инфраструктура совместного использования;
- улучшенные сенсорные сети и аналитика;
- кибербезопасность и конфиденциальность.

Указанные принципы нашли отражение в национальном проекте «Цифровая экономика Российской Федерации», в том числе в рамках утвержденных целей и задач для федеральных программ, входящих в данный проект. Например, предусмотрена разработка и введение в эксплуатацию государственной информационной системы «Федеральный портал пространственных данных», организация межведомственного электронного документооборота с применением электронной подписи для деятельности федеральных и региональных ОИВ, подключение всех органов государственной власти и органов местного самоуправления к сети Интернет. Также планируется создание единой платформы для обмена информацией между государством, гражданами, коммерческими и некоммерческими организациями, разработка и утверждение национальных стандартов обработки массивов больших данных.

Следует отметить, что в российской экономике за последние несколько лет созданы цифровые платформы федерального и регионального уровня, которые сопоставимы с аналогичными платформами в ведущих странах. Так, с 2009 г. работает Единый портал государственных и муниципальных услуг (ЕПГУ), на котором размещается информация, формы заявок и через который проводятся платежи. В 2015 г. ЕПГУ был интегрирован с Единой системой идентификации и аутентификации (ЕСИА). Необходимо сказать и об Единой информационной системе публичных закупок — созданном федеральном портале государственных закупок и закупок компаний государственного сектора экономики, где в электронной форме представлена публичная информация о различных этапах закупок государственных и муниципальных



органов, государственных компаний, реализации государственных контрактов и показателях эффективности расходования бюджетных средств. В 2018 г. в этой информационной системе (официальный единый портал [zakupki.gov.ru](http://zakupki.gov.ru)) было размещено около 3 млн извещений о закупках на сумму более 7,2 трлн рублей.

Таким образом, формирование электронного правительства и переход к цифровому в нашей стране стало возможным благодаря широкому распространению информационно-коммуникационных технологий в сфере оказания государственных услуг. Однако данные процессы связаны со значительными преобразованиями и соответственно возникающими рисками как технологического, так и институционального характера.

### *Институциональные ограничения цифровых преобразований в сфере государственного управления*

Обобщение и классификация рисков в цифровой экономике является актуальной темой современных научных публикаций (см., напр., [8–10]). Предметом комплексного анализа в плане изучения источников их проявления, возможностей оценки, способов минимизации степени влияния выступают в первую очередь глобальные технологические и социально-экономические риски. Однако риски, возникающие в связи с соответствующими институциональными преобразованиями, остаются практически вне поля зрения научных исследователей, в том числе *институциональные риски*, обусловленные сложностью и противоречивостью процесса цифровизации институтов государственного управления.

Под институциональными рисками понимается «вероятность невыполнения согласовательных и интегрирующих функций институциональной системы» [11] в контексте происходящих процессов трансформации модели государственного управления. Реализация данных рисков может проявляться в *снижении упорядоченности и эффективности*

*функционирования системы государственного управления, что имеет стратегическое значение для экономической безопасности и развития страны.*

Как показало проведенное исследование, внедрение цифровых технологий и платформенных решений в систему государственного управления и оказания государственных услуг создает предпосылки для развития новых институциональных форм, обеспечивающих повышение его эффективности и качества. Однако, по нашему мнению, успешная реализация программы цифровизации государственного управления возможна только при условии достижения консенсуса в определении стратегических целей выбранной обществом модели социально-экономического развития, базирующейся на фундаментальном понимании роли, задач и функций системы государственного управления в современной цифровой экономике.

В силу незавершенности и неэффективности ранее проводимых институциональных реформ (административная реформа, реформа госслужбы и т.д.) существующие дисфункции [8] в сфере государственного управления выступают в качестве фундаментальных институциональных рисков, имеющих стратегический характер, так как они влияют на механизмы целеполагания, определения задач и институциональных принципов цифровизации государственного управления.

Данные институциональные риски связаны прежде всего с сопротивлением цифровой трансформации со стороны существующих управленческих структур, отсутствием внутренней поддержки изменений на уровне среднего управленческого звена. Вероятность данных рисков и степень их возможного влияния на формирование цифровой экономики оцениваются специалистами Центра стратегических разработок (ЦСР) как высокие [12].

К этой группе рисков следует отнести и риски, связанные с имеющимся нарушением соотношения между принципами и целеполаганием государственного регулирования и сущностью реальных экономических отношений. Особенно

остро риски, связанные с приоритетом регламентированного процедурного подхода и контроля ради контроля, проявляются в сфере управления государственным сектором экономики и публичными закупками.

Формирование электронного правительства и переход к цифровому в нашей стране стало возможным благодаря широкому распространению информационно-коммуникационных технологий в сфере оказания государственных услуг. В то же время одним из существенных барьеров развития является *отставание институциональных изменений от технологических*.

Во-первых, отсутствует необходимая законодательная база, что является одним из основных институциональных ограничений развития цифровых технологий в сфере государственного управления. Данный институциональный риск возникает в связи с медленной разработкой соответствующей нормативной базы, несвоевременной корректировкой существующих и (или) принятием новых нормативных актов, в том числе определяющих принципиальную возможность использования тех или иных технологий. Для оптимизации указанного риска в рамках программы «Цифровая экономика» предусматривается подготовка значительного пакета поправок к действующим нормативно-правовым актам.

Во-вторых, в настоящее время отсутствует полноценное взаимодействие между существующими элементами инфраструктуры электронного правительства, что в значительной мере является результатом преобразования управленческих процедур на базе имеющихся административных регламентов, которые сохраняют ряд этапов традиционных бумажных способов предоставления государственных услуг. При этом, по оценке экспертов НИУ ВШЭ, со времени вступления в действие ст. 6 Федерального закона № 210-ФЗ от 27.07.2010 г. «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», в соответствии с которой все органы, предоставляющие государственные и муниципальные услуги, обязаны иметь утвержденные для данных услуг регламенты,

«каждый рабочий день принимается по 385 актов об утверждении административных регламентов по всей стране» [13, С. 9]. В тоже время не все административные регламенты вовремя пересматриваются и поэтому могут содержать устаревшие правовые нормы, которые не соответствуют современным цифровым преобразованиям.

При этом цифровизацию системы государственного управления следует рассматривать в двух ключевых аспектах, а именно собственно процесс цифровизации реализации государственных функций и полномочий и процесс цифровой трансформации институтов государственного управления.

Под цифровизацией реализации государственных функций и полномочий предлагается понимать использование цифровых технологий при производстве и оказании государственных услуг. В такой логике формирование и развитие институциональной основы регулирования процесса цифровизации системы государственного управления следует рассматривать в контексте разработки общей законодательной базы цифровизации экономики.

В свою очередь, под цифровой трансформацией государственного управления предлагается понимать более сложный и длительный процесс эволюции институтов, содержания, функций, концепций, и даже парадигм государственного управления. Этот процесс, с одной стороны, является ответом на современные вызовы происходящей цифровой революции, а с другой стороны — характеризуется своими собственными рисками, которые также необходимо принимать во внимание. В данном контексте формирование и развитие нормативно-правовой базы цифровизации системы государственного управления должно быть направлено на создание институциональных условий для эффективного использования цифровых технологий и управления возникающими соответствующими рисками, в том числе посредством предотвращения наступления неблагоприятного события или минимизации негативных последствий его наступления.

В качестве необходимых мер для нивелирования возникающих рисков и ограничений при проведении современных институциональных реформ, направленных на формирование соответствующей правовой базы цифровизации государственного управления, представляется целесообразным выделить следующие (более подробно данные проблемы рассматривались нами ранее в публикациях [ 14, 15]).

➤ Внедрение в систему государственного управления принципа опережающего регулирования, т.е. регулирования, направленного на выявление возникающих проблем и рисков.

Данный принцип может быть реализован на основе тиражирования инструмента так называемых «регуляторных песочниц», т.е. пилотных проектов (для определенных территорий, функций, видов деятельности), где вводятся в действие новое законодательное регулирование для развития и внедрения цифровых технологий, происходящее под наблюдением регуляторов с целью объективной оценки возникающих возможностей, проблем и рисков. Принятие федеральный закона, регламентирующего вопросы создания и функционирования особых правовых режимов в условиях цифровой экономики («регуляторных песочниц») предусмотрено Национальным проектом «Цифровая экономика».

➤ Разработка и внедрение в систему государственного управления эффективных механизмов обратной связи, когда проблемы и риски, возникающие в связи с развитием цифровых технологий, приводят к соответствующему изменению нормативно-правового регулирования.

➤ Одной из ключевых проблем повышения качества государственного управления является отсутствие достоверной и точной статистической информации о реальном положении дел.

В этой связи одной из актуальных задач является разработка законодательной основы для формирования интегрированной информационной статистической системы, объединяющей государственные статистические данные. В рамках национального проекта планируется создание еди-

ной платформы для обмена информацией между государством, бизнесом и гражданами, разработка национальных стандартов обработки массивов больших данных, введение в эксплуатацию государственной информационной системы «Федеральный портал пространственных данных». Однако речь не идет об информационной системе, интегрирующей статистические данные, а создание системы статистической информации предполагает актуализацию методологических подходов и статистических классификаторов, разработку адекватных подходов к оценке «цифрового вклада» в производство и потребление.

\* \* \*

Текущее десятилетие нынешнего века является периодом формирования и реализации качественно новых вызовов и угроз стратегического характера, а также возникающих геополитических, социально-экономических, институциональных и технологических рисков при переходе к масштабному и активному внедрению цифровых технологий. Мировая экономика вступает в новый этап цифрового развития, который характеризуется в том числе активной трансформацией институтов и механизмов государственного управления.

Организация и развитие единых информационных платформ, использование сквозных цифровых технологий формируют условия для достижения нового качества государственного управления на основе горизонтальной интеграции и эффективного взаимодействия государственных органов на различных уровнях исполнительной власти. Методология формирования цифрового правительства, по своей сути, создает предпосылки для развития стратегического планирования на базе межведомственных цифровых информационных платформ. Таким образом, речь идет о создании условий для трансформации институтов государственного управления в сторону *модели публичного управления*, предполагающей формирование объединенного цифрового правительства, способного на принципах транспарентности и партнерства комплексно решать макроэкономические задачи стратегического развития страны.

## ЛИТЕРАТУРА:

1. Указ Президента России от 7 .05. 2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». — URL: [http://static.kremlin.ru/media/acts/files/\\_0001201805070038.pdf](http://static.kremlin.ru/media/acts/files/_0001201805070038.pdf) (дата обращения 15.07.2019).
2. Национальные проекты: целевые показатели и результаты. На основе паспортов национальных проектов, утвержденных президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам 24 декабря 2018 г. Москва. 2019. — URL:<http://static.government.ru/media/files/p7nn2CS0pVhvQ980OWAt2dzCIAietQih.pdf>(дата обращения 15.07.2019).
3. The Global Risks Report 2017. 12th Edition. Geneva: World Economic Forum,2017. — URL: [http://www3.weforum.org/docs/GRR17\\_Report\\_web.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GRR17_Report_web.pdf) (дата обращения 15.07.2019).
4. Россия Онлайн: четыре приоритета для прорыва в цифровой экономике // TheBostonConsultingGroup (BCG). — Октябрь 2017. — URL: [http://image-src.bcg.com/Images/Russia-Online\\_tcm27-178074.pdf](http://image-src.bcg.com/Images/Russia-Online_tcm27-178074.pdf)(дата обращения 15.07.2019).
5. Об итогах деятельности Минэкономразвития России за 2017 год и задачах на 2018 год. Доклад. Министерство экономического развития РФ. М., 2018.
6. Рейтинг электронного правительства ООН. [Электронный ресурс]. — 2018. — URL:<http://www.tadviser.ru/index.php> <http://www.tadviser.ru/index.php>(дата обращения 15.07.2019).
7. Цифровое правительство 2020. Перспективы для России // Всемирный банк. — 2016. — URL: <http://www.iis.ru/docs/DigitalGovernmentRussia2020RUS.pdf> (дата обращения 15.07.2019).
8. Городецкий А.Е. Государственное управление и экономическая безопасность. О дисфункциях государственно-



го управления // Аудит и финансовый анализ. 2016. № 6. С. 426–436.

9. Корчагин С.А., Польщиков Б.П. Цифровая экономика и трансформация механизмов государственного управления // Свободная мысль. 2018. № 1. С. 23–36.

10. Иванов В.В., Малинецкий Г.Г. Цифровая экономика: от теории к практике // Инновации. 2017. № 12. С. 3–12.

11. Советова Е.А. Институциональные риски в трансформационной экономике. Харьковский национальный университет им. В.Н. Каразина, 2011. — URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/46591319.pdf> (дата обращения 15.07.2019).

12. Петров М., Буров В., Шклярчук М., Шаров А. Государство как платформа. (Кибер) государство для цифровой экономики // Центр стратегических разработок. М. 2018. — URL: [https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/05/GOSUDARSTVO-KAK-LATFORMA\\_internet.pdf](https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/05/GOSUDARSTVO-KAK-LATFORMA_internet.pdf) (дата обращения 15.07.2019).

13. Цифровая трансформация государственного управления: мифы и реальность. Доклад к XX Апр. междунар. научн. конференции, Москва, 9–12 апреля 2019 г. / Под общ. ред. Н.Е. Дмитриевой. М.: Изд. дом ВШЭ, 2019.

14. Смотрицкая И.И. Государственное управление в условиях развития цифровой экономики: стратегические вызовы и риски // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2018 №4 С. 60–72.

15. Смотрицкая И.И. Черных С.И. Современные тенденции цифровой трансформации государственного управления // Вестник института экономики РАН. 2018. №5 С. 22–36.