

О ПЕРСПЕКТИВАХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ (МУНИЦИПАЛЬНОЙ) СЛУЖБЫ

ABOUT THE PROSPECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION PUBLIC (MUNICIPAL) SERVICE

Добробаба М.Б.

*доктор юридических наук, доцент,
доцент кафедры административного и финансового права
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»*

Dobrobaba M.B.,

*doctor of jurisprudence, associate professor,
associate professor of the administrative and financial law
Federal HPE «Kuban State University»*

Ключевые слова: государственное управление, государственная (муниципальная) служба, цифровая трансформация, цифровизация государственного управления, искусственный интеллект, кибербезопасность, информационная безопасность, кибергигиена, электронные документы, обучение государственных служащих, дистанционное обучение.

Аннотация: Данная статья посвящена одному из направлений Федерального проекта «Цифровое государственное управление» – цифровой трансформации государственной (муниципальной) службы. Автор выявляет как вероятные положительные последствия внедрения цифровых технологий и платформенных решений в государственное управление, так и проблемы, возникновение которых обусловлено цифровой трансформацией государственной (муниципальной) службы, предлагает варианты и способы «смягчения» негативных последствий такой цифровизации.

Keywords: public administration, public (municipal) service, digital transformation, digitalization of public administration, artificial intelligence, cybersecurity, information security, cyber-hygiene, electronic documents, training of civil servants, distance learning.

The summary: This article is devoted to one of the directions of the Federal project "Digital public administration" – digital transformation of the state (municipal) service. The author reveals both the likely positive consequences of the introduction of digital technologies and platform solutions in public administration, and the problems that arise due to the digital transformation of the state (municipal) service, offers options and ways to "mitigate" the negative consequences of such digitalization.

Вступление России в эпоху цифровой экономики, что было констатировано Стратегией развития информационного общества¹, обусловило усиление роли информационных технологий в развитии системы государственного управления. Современные подходы к реформированию государственного управления, наряду с другими направлениями, включают в себя концепцию «электронного правительства» на всех уровнях власти: федеральной, региональной и муниципальной, которая, наряду с другими направлениями, включает и цифровую трансформацию государственной (муниципальной) службы посредством внед-

рения цифровых технологий и платформенных решений².

Как отметили разработчики доклада Центра стратегических разработок (ЦСР) Алексея Кудрина, нынешняя система государственного управления нуждается в цифровой трансформации, что подразумевает переход к новой системе «Государство как платформа»³. Система государственного управления должна будет действовать как передовая ИТ-корпорация. Это приведет к ряду принципиальных изменений, в результате которых на государственной службе: разовьется «цифро-

вой менталитет»: принятие цифровой реальности, умение в ней эффективно работать, цифровые навыки и персональное развитие; возникнет единая цифровая платформа взаимодействия для государственных служащих, бизнеса и граждан; предиктивный анализ и искусственный интеллект станут помощником для выполнения рутинных операций, осуществления контрольно-надзорных функций.

Речь идёт об «интеллектуальных агентах» – программных системах, работающих на основе искусственного интеллекта. В свою очередь, государственные служащие сфокусируются на выводах, а не на рутине. Их деятельность будет направлена на решение более сложных задач, требующих политических решений или «человеческого» подхода, которыми должны заниматься специально подготовленные профессионалы.

При этом обеспечение цифровой трансформации государственной (муниципальной) службы посредством внедрения цифровых технологий и платформенных решений является одной из целей национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации»⁴, реализация которого возложена на Правительство Российской Федерации.

Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации, на базе которого функционирует проектный офис программы «Цифровая экономика», разработан Федеральный проект «Цифровое государственное управление»⁵. В качестве задач и результатов проекта, связанных с цифровой трансформацией государственной (муниципальной) службы, названы:

1. создание и обеспечение функционирования центра компетенций по реализации задач федерального проекта «Цифровое государственное управление»;

2. обеспечение ведомственного (СЭД) и межведомственного (МЭДО) электронного документооборота с применением электронной подписи;

3. обеспечение условий для автоматизированной поддержки принятия решений;

4. обеспечение с использованием современных технологий цифрового характера нормотворческого процесса;

5. обеспечение координации реализации мероприятий в рамках цифровой трансформации государственного и муниципального управления в федеральных органах исполнительной власти и субъектах Российской Федерации;

6. массовая подготовка сотрудников органов власти и органов местного самоуправления цифровым навыкам и технологиям;

7. обеспечение доступа к инфраструктуре цифрового государства с использованием отечественной мобильной ОС;

8. оснащение органов государственной власти типовым автоматизированным рабочим местом госслужащего;

9. центр хранения электронных документов с соответствующей инфраструктурой (организация, обеспечивающая постоянное хранение электронных документов государственных органов и организаций) (ЦХЭД);

10. централизация/оптимизация работы с кадровыми документами, упрощение/ускорение/унификация кадровых процедур;

11. обеспечение надежного хранения кадровых документов в электронном виде;

12. повышение качества кадрового учета госслужащих (позволяющего, в том числе оперативно передавать данные между госорганами), защищенности данных, формирование единого информационного ресурса о кадровом составе госслужбы (т.к. мастер-данные находятся в ЕИСУКС);

13. обеспечение прозрачности кадрового учёта государственных служащих и сотрудников подведомственных органам государственной власти учреждений;

14. исключение затрат на создание, эксплуатацию и развитие кадровых информационных систем государственных органов, снижение нагрузки на ведомственные вычислительные мощности;

15. снижение затрат на персонал сопровождения кадровых процессов в госорганах;

16. создание цифровой экосистемы в области правовой информатизации Российской Федерации, в которой правовые нормативные акты органов власти Российской Федерации в цифровом виде являются основополагающим в различных сферах жизнедеятельности общества, граждан и организаций, обеспечивающей эффективное взаимодействие (включая международное) юридических и физических лиц с государством на различных уровнях власти.

Анализ данного проекта позволяет утверждать, что он содержит внушительный ряд по сути революционных предложений, реализация которых позволит исключить затраты на создание, эксплуатацию и развитие кадровых информационных систем государственными органами, снизить нагрузки на ведомственные вычислительные мощности и сни-

зитель затраты на персонал сопровождения кадровых процессов в государственных органах⁶.

Так, внедрение проекта цифровой трансформации государственной (муниципальной) службы позволит создать условия, при которых существенную часть деятельности рядовых сотрудников системы публичного управления при ее цифровизации, включая всю рутинную работу, а также обеспечение выполнения контрольно-надзорных функций, смогут взять на себя «интеллектуальные агенты», что освободит принятие решений в данной сфере от отрицательного влияния человеческого фактора, исключит коррупционную емкость и возможность других злоупотреблений. Сложные же задачи, требующие политических решений либо «человеческого» подхода, будут решаться немногочисленным контингентом высокопрофессиональных, специально подготовленных сотрудников.

Совершенно очевидно, что реализация многих из предложенных мер, направленных на цифровую трансформацию государственной (муниципальной) службы, наряду с положительными моментами, несомненно, вызовет и ряд проблем. Прежде всего, сами чиновники, как многочисленная социальная группа, вряд ли готовы к предстоящим изменениям. Речь, в первую очередь, идёт о значительном сокращении численности аппарата государственных (муниципальных) органов, необходимости их переобучения.

В идеале государственный аппарат превратится в малочисленную и высокопрофессиональную службу, обеспечивающую наиболее сложные функции и профессионально работающую с автоматизированными системами. Однако, в условиях, когда значительная часть населения страны испытывает сложности с трудоустройством, подобное реформирование может встретить негативную реакцию среди чиновников.

Согласно исследованиям, в ближайшие 10–20 лет перестанет существовать около 50 % профессий⁷. Именно поэтому, как отмечают разработчики доклада международной консалтинговой компании The Boston Consulting Group (BCG), необходимо заранее проводить продуманную политику в сфере образования, разрабатывать комплексные программы переквалификации кадров и непрерывного обучения⁸.

Применительно к государственным (муниципальным) служащим выход из данной ситуации может быть связан с возможностью перепрофилирования бывших чиновников в

штат сотрудников, обеспечивающих бесперебойную работу государственной цифровой системы, так называемых государственных системных администраторов или даже их перехода в киберполицию⁹. Однако вряд ли это позволит полностью решить проблему трудоустройства всех высвобождаемых в результате сокращения государственного аппарата служащих.

Что касается обучения и переподготовки государственных (муниципальных) служащих, немногие из них уже обладают цифровыми компетенциями, поскольку в ИТ-сфере базового уровня компьютерной грамотности служащему будет явно недостаточно, а значит, для того, чтобы обеспечивать функционирование и совершенствование интеллектуальных систем и подготовку правил для их работы, потребуется приход как на публичную службу, так и в команды, производящие цифровую трансформацию, людей с новыми компетенциями и носителей новой организационной культуры. Для смягчения же «культурного шока» и перестройки государственных служащих, начинающих работу вне цифровой эпохи, будет необходимо обеспечить их обучение¹⁰.

Современный сотрудник государственного органа должен знать основы информационной безопасности, законодательства об электронной подписи, разбираться в вопросах электронного документооборота. Подобные требования распространяются как на действующих государственных служащих, так и на кандидатов, претендующих на замещение вакантных должностей государственной службы, что уже сейчас приводит к существенному расширению перечня вопросов, в которых служащий должен быть компетентен и обусловливает внесение изменений в Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих¹¹.

Следствием цифровизации государственного управления станет электронное обучение государственных служащих¹². И дело не только в экономических причинах, связанных с тем, что сокращение расходов на обучение, затронувшее многие государственные органы, не позволяет им проводить в очной форме мероприятия обучения часто и для широких масс своего персонала, тем более для подготовки граждан, только состоящих в кадровых резер-

вах государственных органов и не являющихся еще государственными служащими. Распространению электронного обучения среди государственных органов в немалой степени способствовал жёстко заданный Президентом РФ вектор на внедрение новых образовательных практик и распространение технологий e-learning в государственном секторе, обозначенный в Указе Президента РФ от 11 августа 2016 г. № 403 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 годы»¹³.

Системы дистанционного обучения для государственных гражданских служащих уже активно применяются в Республике Дагестан, в Липецкой, Вологодских, Калужской, Ульяновской областях и ряде других регионов России. Примечательно, что в Республике Башкортостан в 2018 г. открылся портал электронного обучения государственных служащих.

Перенимая опыт компании «Газпром нефть», которая создала и активно развивает общекорпоративную Систему управления знаниями и инновациями (СУЗИ), в Санкт-Петербурге создан Межрегиональный ресурсный центр (МРЦ)¹⁴, который непрерывно расширяется, актуализируется и технически совершенствуется. В настоящее время центр работает над геймификацией процессов обучения и обмена знаниями, созданием форумов, блогов и чатов для госслужащих, которые позволят им самостоятельно формировать свои профессиональные сообщества. Планируется в базу знаний добавить модуль «Электронная библиотека», что позволит всем пользователям получить доступ к электронному каталогу МРЦ и внешним электронным библиотекам.

На федеральном уровне показателен пример развития портала «Госслужба» (<https://gossluzhba.gov.ru/>), на котором создана возможность для предварительного электронного тестирования кандидатов на государственную службу. Среди задач портала – открытие массовых курсов самоподготовки и самих государственных служащих.

В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 3 марта 2017 г. № 256 (ред. от 05.03.2018)¹⁵ на базе инфраструктуры федеральной государственной информационной системы «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров» создана федеральная государственная информационная система «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федера-

ции», за которой закреплён статус базовой кадровой информационной системы на гражданской службе.

Интересно, что пилотная версия Портала была размещена в сети Интернет 1 апреля 2009 года, который за годы функционирования смог положительно позиционировать себя в качестве важного средства информационного обеспечения системы государственной службы Российской Федерации.

Статистика деятельности Портала показывает, что по состоянию на 11 октября 2018 г. зарегистрировано 9 183 793 посещений; среднее количество посетителей за последнюю неделю – 124 455; количество граждан, разместивших анкету – 112 582¹⁶. По состоянию на 28 декабря 2017 года количество лиц, включенных в федеральный резерв управленческих кадров, составляет 1893 человек; количество лиц, включенных в резерв управленческих кадров субъектов Российской Федерации, составляет 8615 человека¹⁷. Представленная статистическая информация, на наш взгляд, свидетельствует о востребованности и функциональности Портала в информационном обществе.

Важно учитывать, что система государственной гражданской службы включает в себя не только федеральную службу, но и государственную гражданскую службу субъектов Российской Федерации¹⁸, соответственно и цифровая трансформация государственной службы должна осуществляться не только на федеральном, но и на региональном уровнях. Вместе с тем, несмотря на значительное сокращение разрыва, регионы всё ещё серьёзно отстают от Москвы в цифровой среде¹⁹.

Факторами, влияющими на цифровое неравенство, являются: а) недостаток квалифицированных кадров и необходимость корректировок в образовательных программах; б) недостаток финансирования; в) наличие цифрового неравенства; г) процесс постепенного формирования новой регуляторной среды, обеспечивающей благоприятный правовой режим для возникновения и развития цифровых технологий, еще не закончился в большинстве регионов. В связи с этим 24 октября 2018 г. Президент РФ подписал протокол заседания Совета при Президенте по стратегическому развитию и национальным проектам, поручив Правительству детализировать показатели нацпроектов до уровня регионов²⁰. Уделяя внимание кадровому обеспечению, Правительству РФ до 1 апреля 2019 года поручено при необходимости поручено провести коррек-

ровку контрольных цифр приема для получения среднего и высшего профессионального образования за счет бюджетных средств, а также программ целевой подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

Другая проблема, на которой хотелось бы остановиться, связана с тем, что в условиях тотальной информатизации необходимо минимизировать риски обеспечения информационной безопасности, важным элементом которой является правовая кибергигиена²¹, начиная от рядового пользователя, взаимодействующего с государственным (муниципальным) служащим с помощью интернета и онлайн-технологий, заканчивая государственным уровнем, на котором важным является электронная правовая грамотность самого служащего, который в обязательном порядке должен проходить подготовку по кибербезопасности²², а законодатель должен обеспечить принятие законов, разработку нормативов и административных процедур по информационной защите и оздоровлению информационной среды²³. Отмечается, что в условиях возрастания опасности и негативных последствий кибератак на кибергосударство и пригодится новая «киберполиция»²⁴ и, в скором будущем, а, возможно, уже вовсе готовое кибероружие для защиты от врага²⁵.

Следует признать, что по мере развития электронного контроля совершается все больше экономических преступлений, причём киберпреступники действуют всё изощрённее. Достаточно привести примеры хакерских взломов, утечки личных сведений, имитация внешности человека по данным из социальной сети. Как отметил на 15-м заседании генпрокуроров государств - членов и наблюдателей ШОС в Санкт-Петербурге генпрокурор Российской Федерации Юрий Чайка, за последние четыре года число киберпреступлений в России увеличилось в шесть раз²⁶.

В настоящее время борьба с преступлениями в сфере компьютерных технологий осуществляется Бюро специальных технических мероприятий – секретным подразделением МВД России (БСТМ), Ключевые направления деятельности определяет Доктрина обеспечения информационной безопасности Российской Федерации²⁷. К ведению Управления «К» – подразделения в составе БСТМ, расследующего преступления в сфере информационных технологий, относятся следующие направления деятельности: борьба с преступлениями в сфере компьютерной информации;

пресечение противоправных действий в информационно-телекоммуникационных сетях, включая сеть Интернет; борьба с незаконным оборотом радиоэлектронных и специальных технических средств; выявление и пресечение фактов нарушения авторских и смежных прав в сфере информационных технологий; борьба с международными преступлениями в сфере информационных технологий; международное сотрудничество в области борьбы с преступлениями, совершаемыми с использованием информационных технологий.

Подводя итог, следует отметить, что кадровые процессы, обусловленные цифровой трансформацией государственной службы, тотальной роботизацией управленческих процессов, могут стать весьма болезненными для сотрудников государственного аппарата. Вместе с тем, важно понимать, что уже сейчас необходимо направить усилия государства на создание нового мощного интеллектуального потенциала – перспективных управленцев с новыми компетенциями. В противном случае человеческий фактор станет самым главным сдерживающим ограничением для экономического роста и инноваций в России, а само государство не сможет реализовать себя в цифровом мире.

¹ См.: Указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» // СЗ РФ. 2017. № 20. Ст. 2901.

² См.: «Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года»: утв. Правительством РФ 29 сентября 2018 г. [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

³ Государство как платформа [Электронный ресурс]. URL: https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/05/gosudarstvo-kak-platforma_internet.pdf

⁴ Распоряжение Правительства РФ от 28 июля 2017 г. № 1632-р «Об утверждении программы "Цифровая экономика Российской Федерации"» // СЗ РФ. 2017. № 32. Ст. 5138.

⁵ Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://economy.udmurt.ru/prioriteti/project/%D0%9D%D1%86.%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B/%D0%9F%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B0/%D0%A6%D0%AD.pdf>

⁶ Каким будет цифровое государственное управление в России [Электронный ресурс]. URL:

http://www.cnews.ru/news/top/2018-07-25_dlya_rossiyan_gotovyat_tsifrovye_voditelskie_udostovereniya

⁷ С.В. Frey, М.А. Osborne, «The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?», 2013.

⁸ Россия онлайн? Догнать нельзя отстать [Электронный ресурс]. URL: http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Russia-Online_tcm27-152058.pdf

⁹ См.: Волкова О.А., Титова М.В. Кибергосударство Российская Федерация. Цифровая трансформация методом платформенного управления [Электронный ресурс]. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/kibergosudarstvo-rossiyskaya-federatsiya-tsifrovaya-transformatsiya-metodom-plattformennogo-upravleniya>

¹⁰ См.: Петров М., Буров В., Шклярчук М., Шаров А. Государство как платформа. (Кибер) государство для цифровой экономики. Цифровая трансформация. С. 45. [Электронный ресурс]. URL: https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/05/GOSUDARSTVO-KAK-PLATFORMA_internet.pdf

¹¹ См.: Письмо Минтруда России от 26 апреля 2017 г. № 18-1/10/В-3260 [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

¹² Почему госорганы все чаще выбирают электронное обучение [Электронный ресурс]. URL: <http://kadrsov.ru/all/tekhnologii/1072-pochemu-gosorgany-vse-chashe-vybirayut-elektronnoe-obuchenie>

¹³ СЗ РФ. 2016. № 33. Ст. 5146.

¹⁴ Санкт-Петербургский межрегиональный ресурсный центр [Электронный ресурс]. URL: <https://www.spbmrc.ru/>

¹⁵ Постановление Правительства РФ от 3 марта 2017 г. № 256 (ред. от 05.03.2018) «О федеральной государственной информационной системе «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации» // СЗ РФ. 2017. № 11. Ст. 1573; 2018. № 12. Ст. 1677.

¹⁶ Портал в цифрах // Портал госслужбы и управленческих кадров [Электронный ресурс].

URL:

<https://gossluzhba.gov.ru/Page/Index/Portalvcifrah> (Дата обращения: 01.10.2018).

¹⁷ Резерв кадров // Портал госслужбы и управленческих кадров [Электронный ресурс]. URL: <https://gossluzhba.gov.ru/rezerv> (Дата обращения: 01.10.2018).

¹⁸ См.: п. 2 ст. 2 Федерального закона от 27 мая 2003 г. № 58 (ред. от 23.05.2016) «О системе государственной службы Российской Федерации» // СЗ РФ. 2003. № 22. Ст. 2063; 2016. № 22. Ст. 3091.

¹⁹ Аналитики предупредили о серьезном цифровом отставании России [Электронный ресурс]. URL: <http://atree.click/blog/?p=6101>

²⁰ Протокол заседания Совета по стратегическому развитию и нацпроектам [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru/acts/assignments/orders/59037>

²¹ См.: Сафронов Е.В. Азы кибергигиены: методологические и правовые аспекты. М.: Проспект, 2018.

²² Быков А.Ю. Право цифровой экономики – некоторые народнохозяйственные и политические риски, М.: «Проспект», 2018. [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

²³ Выступление В. Путина на расширенном заседании Совета безопасности 26 октября 2017 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/55924>

²⁴ См.: Управление «К» МВД России [Электронный ресурс]. URL: https://xn--b1aew.xn--p1ai/mvd/structure1/Upravleniya/Upravlenie_K_MVD_Rossii

²⁵ Волкова О.А., Титова М.В. Там же.

²⁶ Уровень киберпреступности в России увеличился в шесть раз с 2013 года [Электронный ресурс]. URL: <https://riafan.ru/1001880-uroven-kiberprestupnosti-v-rossii-velichilsya-v-shest-raz-s-2013-goda>

²⁷ Указ Президента РФ от 5 декабря 2016 г. № 646 «Об утверждении Доктрины информационной безопасности Российской Федерации» // СЗ РФ. 2016. № 50. Ст. 7074.

Список цитируемой литературы:

1. Государство как платформа [Электронный ресурс]. URL: https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/05/gosudarstvo-kak-platforma_internet.pdf

2. Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ре-

The list of the quoted literature:

1. State as platform [Electronic resource]. URL: https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/05/gosudarstvo-kak-platforma_internet.pdf

2. Passport of the national program "Digital Economy of the Russian Federation" [Electronic resource]. URL:

- сурс]. URL: <http://economy.udmurt.ru/prioriteti/project/%D0%9D%D0%B0%D1%86.%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B/%D0%9F%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B0/%D0%A6%D0%AD.pdf>
3. Каким будет цифровое государственное управление в России [Электронный ресурс]. URL: http://www.cnews.ru/news/top/2018-07-25_dlya_rossiyan_gotovyat_tsifrovye_voditelskie_udostovereniya
4. C.B. Frey, M.A. Osborne, «The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?», 2013.
5. Россия онлайн? Догнать нельзя отстать [Электронный ресурс]. URL: http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Russia-Online_tcm27-152058.pdf
6. Волкова О.А., Титова М.В. Кибергосударство Российская Федерация. Цифровая трансформация методом платформенного управления [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kibergosudarstvo-rossiyskaya-federatsiya-tsifrovaya-transformatsiya-metodom-plattformennogo-upravleniya>
7. Петров М., Буров В., Шклярчук М., Шаров А. Государство как платформа. (Кибер) государство для цифровой экономики. Цифровая трансформация. С. 45. [Электронный ресурс]. URL: https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/05/GOSUDARSTVO-KAK-PLATFORMA_internet.pdf
8. Почему госорганы все чаще выбирают электронное обучение [Электронный ресурс]. URL: <http://kadrsov.ru/all/tekhnologii/1072-pochemu-gosorgany-vse-chashe-vybirayut-elektronnoe-obuchenie>
9. Аналитики предупредили о серьезном цифровом отставании России [Электронный ресурс]. URL: <http://atree.click/blog/?p=6101>
10. Сафронов Е.В. Азы кибергигиены: методологические и правовые аспекты. М.: Проспект, 2018.
11. Быков А.Ю. Право цифровой экономики – некоторые народнохозяйственные и политические риски, М.: «Проспект», 2018. [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
12. Выступление В. Путина на расширенном заседании Совета безопасности 26 октября 2017 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/55924>
13. Управление «К» МВД России [Электронный ресурс]. URL: https://xn--b1aew.xn--p1ai/mvd/structure1/Upravlenija/Upravlenie_K_MVD_Rossii
3. What will be digital state management in Russia [An electronic resource]. URL: http://www.cnews.ru/news/top/2018-07-25_dlya_rossiyan_gotovyat_tsifrovye_voditelskie_udostovereniya
4. C.B. Frey, M.A. Osborne, «The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?», 2013.
5. Russia online? To catch up it is impossible to lag behind [An electronic resource]. URL: http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Russia-Online_tcm27-152058.pdf
6. See: Volkova O.A., Titova of M.V. Kibergosudarstvo Russian Federation. Digital transformation by method of platform management [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kibergosudarstvo-rossiyskaya-federatsiya-tsifrovaya-transformatsiya-metodom-plattformennogo-upravleniya>
7. Petrov M., V.'s Drills, Shklyaruk M., A. Gosudarstvo's Spheres as platform. (Cyber) the state for digital economy. Digital transformation. Page 45. [Electronic resource]. URL: https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/05/GOSUDARSTVO-KAK-PLATFORMA_internet.pdf
8. . Why state agencies even more often choose electronic training [An electronic resource]. URL: <http://kadrsov.ru/all/tekhnologii/1072-pochemu-gosorgany-vse-chashe-vybirayut-elektronnoe-obuchenie>
9. Analysts warned about serious digital lag of Russia [An electronic resource]. URL: <http://atree.click/blog/?p=6101>
10. Safronov E.V. Cyberhygiene elements: methodological and legal aspects. M.: Avenue, 2018.
11. Bykov A.Yu. The right of digital economy – some economic and political risks, M.: "Avenue", 2018. [Electronic resource]. Access from справ. - a legal system ConsultantPlus.
- 12 V. Putin's performance at an expanded meeting of the Security council on October 26, 2017 [An electronic resource]. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/55924>
13. Administration "K" of the MIA of Russia [Electronic resource]. URL: https://xn--b1aew.xn--p1ai/mvd/structure1/Upravlenija/Upravlenie_K_MVD_Rossii