

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <http://www.agequal.ru>

2020, №3 [http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE\\_QUALITY\\_3\\_2020.pdf](http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE_QUALITY_3_2020.pdf)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Лебезова Э.М. Необходимость перехода к Smart Government как преодоление системных недостатков e-Government // Электронный научный журнал «Век качества». 2020. №3. С. 30-46. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2020/320002.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 338.45: 664

## **Необходимость перехода к Smart Government как преодоление системных недостатков e-Government**

*Лебезова Элла Михайловна*

*старший преподаватель, кафедра информационных технологий,  
Государственное образовательное учреждение высшего образования  
«Донецкая академия управления и государственной службы  
при главе Донецкой Народной Республики»  
Донецкая Народная Республика, г. Донецк, 83015, ул. Челюскинцев, 163а  
[ellis54@rambler.ru](mailto:ellis54@rambler.ru)*

В условиях пандемии новой коронавирусной инфекции Covid-19 резко вырос спрос на электронные государственные услуги, который выявил во многих странах несовершенство и ограниченность возможностей электронных правительств. В статье показано, что теория электронного правительства во многих случаях приходит в противоречие с практикой, что ведёт к серьёзным ошибкам, а также значительным финансовым потерям. Главный недостаток электронного правительства – использование устаревших организационных структур, моделей и процессов управления в новых форматах. В исследовании выявлено, что уровень коррупции в государственных структурах зачастую растёт с уровнем развития электронного правительства. Данный факт вызывает естественный скептицизм относительно эффективности таких реформ государственного управления. Цель статьи – показать неизбежность перехода от парадигмы e-Government к парадигме Smart Government, как более совершенной форме государственного управления. В центре внимания Smart Government находятся данные, что является главным преимуществом этой парадигмы перед парадигмой e-Government, которая акцентируется на бизнес-процессах и распределении ролей. К основным задачам работы можно отнести: выявление проблем связанных с цифровыми реформами государственного управления; описание главного отличия смарт-правительства от электронного правительства; разработка практических рекомендаций по совершенствованию процессов бесконфликтного перехода от электронного правительства к умному. Практическая значимость данного исследования состоит в том, что материал статьи будет полезен для независимой

информационной экспертизы в области цифровизации органов власти и выработке мер для её трансформации в более совершенные формы.

**Ключевые слова:** электронное правительство; умное управление; цифровизация; большие данные; смарт-технологии; смарт-правительство; искусственный интеллект; Covid-19.

**Постановка проблемы.** Вспышка коронавирусной инфекции COVID-19 дала вынужденный толчок трансформации электронных правительств государств мира. В условиях карантина, когда многие учреждения закрыты или переведены на особый режим работы, спрос на государственные услуги в режиме онлайн резко вырос и в ряде стран превысил возможности электронных правительств, что в отдельных государствах вызвало массовое недовольство населения. Можно сказать, что сегодня полностью сформировались предпосылки перехода от парадигмы e-Government (электронное правительство) к более совершенной парадигме Smart Government (умное правительство), которая способна принципиально изменить основы государственного сектора и позволяет бесконфликтно преодолевать подобные вызовы.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Тема Smart Governance и Smart Government вызывает значительный научный и практический интерес академической среды и экспертного сообщества. В исследовании данного междисциплинарного направления существенный вклад внесли в основном международные организации (ООН, Международный банк, ЮНЕСКО), консалтинговые компании (IDC, Gartner, PwC и др.), а также иностранные учёные: Schedler K. [1], Mellouli S., Luna-Reyes L.F., Zhang J. [2], Gil-Garcia J.R., Puron-Cid G. [3], Scholl H.J., Scholl M.C. [4] и др. В странах бывшего СССР серьёзной проработкой данной тематики занимается небольшое количество учёных, среди которых Клименков Г.В. [5], выявивший новые институциональные механизмы продвижения смарт-инициатив в государственных структурах.

**Актуальность.** Анализ мотивации перехода от электронного правительства к умному даст возможность преодолеть непонимание основных

процессов и механизмов цифровизации государственного управления и осуществить оценку степени готовности перехода от e-Government к Smart Government. Изучение концептуального отличия e-Governance от Smart Governance позволит более эффективно проводить мероприятия по внедрению умных цифровых инициатив в правительства стран мира, в том числе в странах бывшего СССР.

*Изложение основного материала исследования.* С середины 1990-х гг. государственные администрации во всем мире используют возможности Интернета для переосмысления и реорганизации своих структур и процессов. Инициативы в области электронного правительства (e-Government) на основе онлайн-доступа к текущей правительственной информации, услугам и накопленным результатам улучшили взаимодействие между правительственными учреждениями и гражданами (избирателями) [6]. Главным триггером для внедрения электронного правительства явилась возможность использования Интернета для взаимодействия с субъектами вне административных учреждений через веб-приложения. Термины, используемые для определения электронного правительства, такие как виртуальное государство (Virtual State) [8] и сетевое государство (Net State) [9], иллюстрируют направленность электронного правительства на Интернет-технологии.

Электронное правительство можно рассматривается как инструмент «создания нового государства», то есть перехода от традиционных вертикальных иерархических структур к горизонтальной интеграции всех звеньев управления с «единой точкой входа» для получения государственных услуг [7].

К. Schedler и соавторы [8] описали электронное правительство, как электронное взаимодействие на основе Интернет-технологий четырех основных элементов (рис. 1).



Рис. 1. Четыре основных элемента электронного правительства.

*Составлено автором*

По их мнению, указанные элементы дают возможность государственным структурам оказывать больше услуг меньшими усилиями (do more with less), одновременно практически устраняя дистанцию между ними и гражданами:

– взаимодействие с субъектами, участвующими в административных процессах (сети электронного бизнеса – электронные торгово-инвестиционные площадки, электронная налоговая служба и др., работающие по единым стандартам и правилам);

– взаимодействие в рамках процессов принятия решений на основе соучастия (электронная демократия, электронное голосование и соучастие граждан в управлении государством);

– взаимодействие с субъектами административного исполнения (предоставление электронных публичных услуг гражданам, НКО и предприятиям);

– внутриадминистративное (межведомственное) взаимодействие и сотрудничество на электронной основе (внутреннее электронное сотрудничество) для исключения возможности сбоев в работе как необходимое условие успеха электронного правительства.

Таким образом, электронное правительство заменило аналоговые административные процессы цифровыми процессами, что должно было сделать их более эффективными, открытыми и доступными 24 часа в сутки. Однако это сработало, но не в том объёме, как задумывалось.

В большинстве исследований e-Government вопрос о возможных неудачах вообще не ставился, предполагалось, что их удастся избежать, потому что преимущества электронного правительства говорят сами за себя [6].

Более проницательный анализ мирового опыта внедрения электронного правительства выявил значительное количество противоречий и ошибок, а также серьёзных финансовых потерь государственного масштаба. Главный недостаток – использование устаревших организационных структур и процессов управления в новом цифровом формате.

Можно легко обнаружить, что электронное правительство, расширяя доступ к информации и частично сокращая коррупционную составляющую (на некоторых участках при получении гражданами госуслуг), зачастую не вносит принципиальных изменений в структуры и функции государственного управления, как ожидалось.

Если рассмотреть тенденции развития электронного правительства и состояния коррупции в России, то наблюдается неприятная закономерность. С ростом уровня развития электронного правительства (2016 год – 35-е место в мире, 2018 год – 32-е место) уменьшается индекс восприятия коррупции правительства (2016 год – 35-е место, 2018 год – 29-е). Как видим, коррупция не просто прекрасно приспособилась к парадигме электронного правительства, но и росла с укреплением позиций e-Government, зависимость показана на графике (рис. 2). То есть электронное правительство стало идеальным инструментом поддержки устаревших процессов.

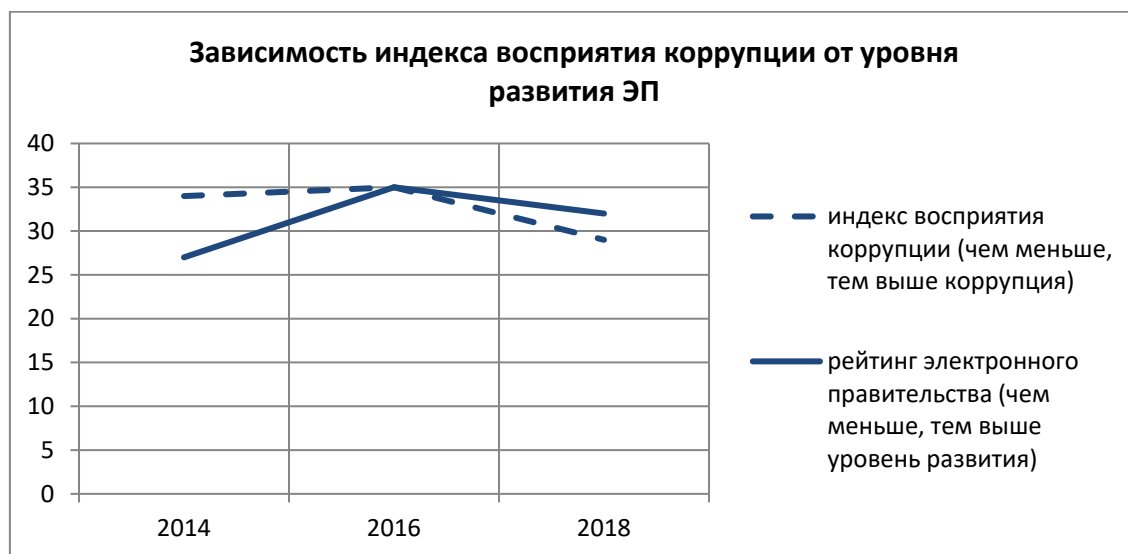


Рис. 2. Снижение индекса восприятия коррупции с улучшением рейтинга развития e-Government в России. *Составлено автором*

Кроме того, реальный процесс внедрения e-Government регулярно сталкивается с организационным сопротивлением и формальным подходом. Зачастую внедрение проектов электронного правительства носит сугубо ритуальный характер, служит лишь демонстрацией того, что организация социально ответственна и идет «в ногу со временем». То есть имеет место ориентация не на эффективность, а на легитимность, что приводит к многочисленным неудачам в реализации высокобюджетных проектов e-Government.

Тот факт, что 85% проектов в сфере e-Government считаются неудачными, а 35% из них - полностью несостоятельными, подчёркивает остроту проблемы. Даже самые развитые страны имеют опыт провальных проектов электронного правительства: Великобритания – медицинский проект «Connecting for Health», в который было инвестировано 2,7 млрд фунтов; Италия – социальный проект «Reti Amiche» для адаптации граждан, не имеющих возможность пользоваться цифровыми технологиями, полностью закрыт; США – эффективность около половины федеральных проектов равна нулю; еще несколько неудач в Великобритании – проект «Pathway» стоимостью миллиард фунтов, система

управления заявками на социальные пособия (140 млн фунтов), система регистрации дел иммигрантов (77 млн фунтов) и т.д.

Объясняя такие провалы, Р. Хикс вводит дефиницию «design-reality gap» (разрыв между замыслом и реальностью). По его мнению, основная проблема создания архитектуры e-Government состоит в том, что электронные инициативы требуют строгого выполнения алгоритмов и не ориентированы на коррумпированную бюрократическую реальность. В результате этого противоречия резко возрастает вероятность неудачи имплементации даже самых «невинных» реформ [9, с. 5].

Естественно возникает скептицизм относительно эффективности реформ государственного управления. Авторитетный исследователь в области теории управления Кристофер Худ описывает такие реформы, как циклический перебор ограниченного числа управленческих возможностей, список которых начиная с XVIII века существенно не изменился [11]. В лучшем случае, считает А. Трахтенберг, электронное правительство способно обеспечить лишь конечный ряд частичных улучшений, которые в перспективе могут привести к позитивному кумулятивному эффекту [10].

Как правило, неудачи объясняются консервативностью чиновников и их нежеланием работать в новой парадигме, которая является угрозой их личным интересам. Но не стоит забывать и о неудачах имплементации управленческих решений в стиле «design-reality gap».

Принятие управленческих решений происходит в конкретных условиях, зависящих не только от поставленной задачи и наличия необходимых ресурсов, но и от разнообразных структурных ограничений, задающих определённое множество адекватных решений [12, с. 149]. Чем слабее организация осознаёт цели предстоящей реформы и связанные с ней неопределённости и риски, тем больше вероятность, что реформа будет проведена формально по принципу «быть не хуже других» или полностью скопирована у управляющей организации, что приводит к «институциональному изоморфизму» (структурному подобию между

организациями, выполняющими разные функции). Как следствие, внедряемые электронные государственные услуги не соответствуют реальным потребностям граждан.

Согласно результатам мониторинга e-Government в странах ЕС<sup>1</sup> за последние несколько лет удовлетворенность граждан электронным правительством не растёт, а в Германии, Австрии и Швейцарии она даже снизилась. В 2017 г. только половина потребителей госуслуг в Германии были удовлетворены существующими цифровыми услугами. Данные этого исследования выявили несовершенные механизмы государственного администрирования, в частности в вопросах принятия решения о приоритетном развитии тех или иных госуслуг.

Практика принятия решений на основе мёртвой теории, личного опыта и интуиции, приводящая к перечисленным негативным последствиям, уходит в прошлое. Что может её заменить? Как показал мировой опыт, фундаментом эффективных решений в госуправлении сегодня становится аналитика данных на основе Big Data, искусственного интеллекта (AI) и других smart-технологий.

В период действия карантинных мер важно, чтобы данные оставались на службе общества, чтобы проекты в медицине, ЖКХ, образовании и социальной сфере продолжали надёжно функционировать. Многие государственные ведомства, создавшие гибкую инфраструктуру, в которой доступ к данным не зависит от места их размещения, без проблем смогли справиться с возросшей нагрузкой в связи с переводом сотрудников на удаленную работу. Однако в отдельных направлениях государственные IT-инфраструктуры не справились с запросом, что вызвало массовое недовольство граждан. Можно сказать, что архитектура e-Government многих стран не прошла испытания фарс-мажорными обстоятельствами.

Более оптимистичные результаты показали страны, использующие в принятии важных решений элементы Smart Governance (умного управления), влияющие на весь комплекс государственного управления. К таким странам можно отнести Китай,

---

<sup>1</sup> eGovernment Monitor 2017. - URL: <https://www.egovernment.ch/de/dokumentation/controll/#egovernment-monitor-2017>



Южную Корею и Сингапур, где большие данные и облачные технологии уже сегодня помогают правительственным структурам распределять государственные ресурсы для достижения максимального эффекта в борьбе с пандемией.

Китай использовал цифровые данные и искусственный интеллект (AI) для поддержки мер по ограничению передвижения населения, для прогнозирования эволюции вспышек заболеваний, для проведения исследований ускоренного секвенирования геномов, более быстрой постановки диагноза и проведения анализов с помощью сканеров<sup>2</sup>.

В Южной Корее искусственный интеллект и его способность постоянно просматривать более 100 наборов данных помог сократить время, необходимое для разработки тестовых наборов на основе генетического состава вируса до нескольких недель, когда обычно это занимает от двух до трех месяцев<sup>3</sup>.

При проведении различных видов операций в Сингапуре по надзору за населением с целью защиты коллективных интересов в области здравоохранения были использованы мобильные технологии и геоданные, с помощью которых можно отслеживать маршрут зараженного вирусом человека, следить за тем, чтобы он не удалялся от места изоляции и предупредить людей, контактировавших с ним<sup>4</sup>.

Эти примеры ярко демонстрируют, как применение технологий сбора и анализа больших объемов данных способствует лучшему пониманию сложных проблем здравоохранения, образования, социальной сферы, а также улучшает отношения правительства с гражданами, частными организациями, НКО и другими правительствами. Меллули (Mellouli), Луна-Рейес (Luna-Reyes) и Жанг (Zhang) называют эти подходы с более широким использованием инновационных технологий умным правительством (смарт-правительством, Smart Government) [2]. Они считают Smart Government одной из ключевых тенденций, которой должны

---

<sup>2</sup> Чунь А. Во времена коронавируса инвестиции Китая в искусственный интеллект окупаются с лихвой // Южно-Китайский утренний пост-18 марта 2020 г. - URL: <https://www.scmp.com/comment/opinion/article/3075553>

<sup>3</sup> Уотсон И., Чжон С., Холлингсворт Дж., Бут Т. Как южнокорейская компания создала наборы для тестирования на коронавирус за три недели // CNN World, 13 марта 2020 г. - URL: <https://edition.cnn.com/2020/03/12/asia/coronavirus-south-korea-testing-intl-hnk/index.html>

<sup>4</sup> Васвани К. Коронавирус: Детективы мчатся, чтобы сдержать вирус в Сингапуре // Би-Би-Си Ньюз, 19 марта 2020 г. - URL: <https://www.bbc.com/news/world-asia-51866102>

следовать правительства в течение следующих 10–15 лет. Более того, многие эксперты утверждают, что переход от электронного управления к более эффективному смарт-управлению (ориентированному на данные) является неизбежным эволюционным процессом. Необходимо подчеркнуть, что такой переход, по их мнению, не является «разрушительным изменением», он, довольно плавно, на основе модели ЭП и используя её преимущества, строит смарт-модель [13, 7].

Естественным образом возникает вопрос: а не произойдет ли со смарт-правительством того же, что и с электронным правительством, чем принципиально они отличаются?

Говоря о главном отличии смарт-правительства от электронного правительства, в первую очередь, необходимо отметить концептуально новый способ администрирования: в центре внимания Smart Government находятся данные, а не процессы и роли (обязанности).

Для более ясного понимания рассматриваемой проблематики приведём определение Smart Government, сформулированное в работе «Концептуализация понятия «Smart Government»: наукометрический подход» [14]. Смарт-правительство – это развитое электронное правительство, основанное на открытом управлении, которое использует возможности, предоставляемые ИКТ, соединяя и интегрируя физическую, цифровую, государственную и частную среды для пассивного и активного взаимодействия и сотрудничества с гражданами с целью лучшего понимания их потребностей и творческого, эффективного и гибкого предоставления услуг в любом месте и в любое время, в том числе предиктивно.

На рис. 3 показана схема «умной интеграции» умных технологий с умным обществом (правительством и гражданами). Для описания концептуальной модели смарт-правительства, требующей комплексного и интегрированного представления технологий, участников, и данных, на основе которых формируются процессы, продукты и услуги, данная схема может являться начальным уровнем абстракции.



Рис. 3. Схема процесса умной интеграции Smart Government. *Разработано автором*

На следующей схеме (рис. 4) представлена декомпозиция умной интеграции Smart Government, представляющая собой двухэтапный процесс активного и пассивного использования данных.

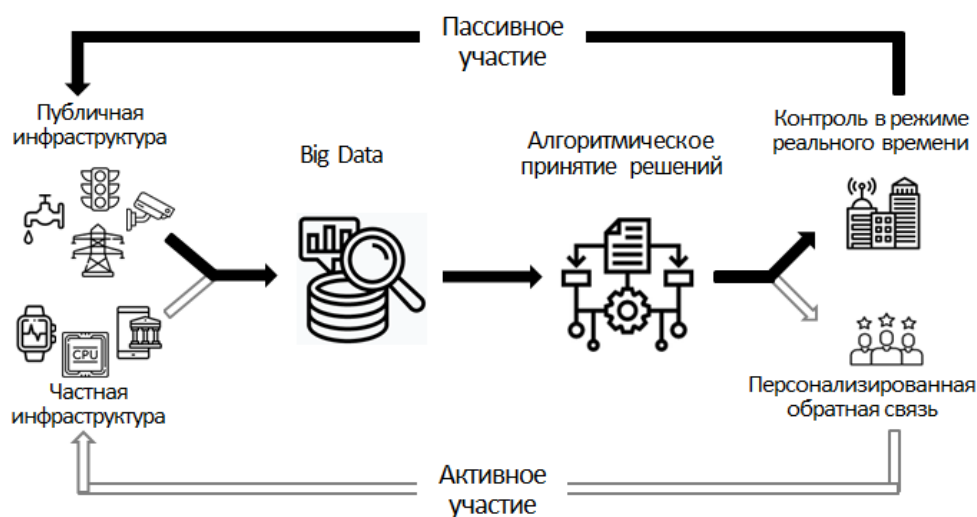


Рис. 4. Двухэтапная модель активного и пассивного использования данных.

*Разработано автором*

Пассивный цикл обеспечивается множеством технологических инфраструктур, таких как интеллектуальная электросеть для измерения и регулирования потребления энергии, или интеллектуальная система парковки для управления использованием различных парковочных средств в регионе или сообществе [13]. Примером может служить чикагский проект Array of Things (массив

вещей)<sup>5</sup>, представляющий собой инфраструктуру из множества датчиков измеряющих городские пешеходные потоки, качество воздуха, магнитные поля и др. С помощью собранных данных в реальном времени можно, например, обнаруживать наводнения или изучать связь между болезнями и городской средой.

С другой стороны, эта общедоступная инфраструктура дополняется большим количеством частных источников данных (например, смартфонов, умных часов и микрокомпьютеров), которые систематически предоставляют подробные данные о привычках, действиях и желаниях населения. Эта частная инфраструктура обеспечивает активное взаимодействие между гражданами и государственными администрациями. Данные, полученные в ходе такого взаимодействия, можно использовать для дальнейшего улучшения качества предоставляемых услуг. Например, в Сингапуре, Франции и Швейцарии граждане, общаясь с правительством через ботов, получают персонализированные услуги<sup>6</sup>.

Контекстуализированные данные, собранные через государственные и частные инфраструктуры, играют ключевую роль в инициативах разумного правительства. Они лежат в основе «сбора информации» и позволяют создавать гибкие правительственные структуры, способствуют улучшению качества услуг [15], обеспечивают участие и прозрачность [4], а также новые модели предоставления услуг [1]. Алгоритмы превращают данные в информацию и создают возможности для новых моделей предоставления услуг, таких как прогнозирующие и предупреждающие политики, контроль в реальном времени и персонализированная обратная связь. Чтобы стать «умными», государственные органы должны взаимодействовать с гражданами и передавать им разработанные алгоритмами результаты принятия решений, позволяя гражданам как активно, так и пассивно со-разрабатывать и со-создавать новые услуги.

Как показано выше, в основе инноваций лежат большие данные (Big Data), которые представляют собой крупные выборки структурированных и

---

<sup>5</sup> Array of Things (2018). Retrieved December 3, 2018. - URL: <https://arrayofthings.github.io/>

<sup>6</sup> Infocomm Media Development Authority (2017). Smart bots: Your guide for government websites. Retrieved December 3, 2018. - URL: <https://www.imda.gov.sg/infocomm-and-media-news/buzz-central/2016/7/smart-bots-your-guide-for-government-websites>

неструктурированных данных, требующие анализа в реальном масштабе времени. На рис. 5 представлены основные характеристики (параметры) феномена Big Data с точки зрения разнообразия данных (variety), их объема (volume), скорости (velocity), точности (veracity) и ценности (value).



Рис. 5. Основные характеристики Big Data. Составлено автором

Постоянно растущий объем (количество данных), скорость (скорость ввода и вывода данных) и разнообразие (диапазон типов данных и их источников) больших данных составляют основу практически безграничных функциональных возможностей. Данные собираются, связываются, анализируются и используются в формировании новых продуктов, бизнес-моделей, направлений бизнеса, новых государственных услуг и сервисов.

То есть смарт-правительство, используя преимущества Big Data, а также опираясь на Интернет вещей (IoT), облачные технологии и машинное обучение [1] и руководствуясь необходимостью удовлетворения потребностей различных заинтересованных сторон (граждан, предприятий, НКО), улучшает, расширяет и дополняет электронное правительство. Фактически, большинство аспектов «умного правительства», перечисленных Гил-Гарсией, Чжаном и Пурон-Сидом [3], такие как интеграция, инновации, ориентированность на человека, эффективность,

действенность, равенство возможностей, техническая грамотность и вовлеченность граждан, также известны из научной литературы по электронному правительству. Смарт-правительство наследует эти аспекты и расширяет их новыми качествами, такими как ориентированность на данные, творческий подход, непрерывное развитие и устойчивость [3].

В таблице 1 представлены индикаторы, по которым можно судить о текущей актуальности двух парадигм: технологические подходы, главные инновации и ключевые аспекты электронного правительства (e-Government) и смарт-правительства (Smart Government).

Таблица 1. Сравнение индикаторов актуальности e-Government и Smart Government. *Составлено автором*

<b>Индикаторы</b>	<b>e-Government</b>	<b>Smart Government</b>
Технологический подход	Использование веб-сайтов/Интернета для предоставления онлайн-услуг	Сбор, связывание и анализ данных
Главные инновации	Цифровые процессы заменяют аналоговые процессы	Новые модели предоставления услуг, основанные на поведенческом анализе
Ключевые аспекты	Эффективные процессы управления; технология «одно окно»	Интересы граждан; функциональные возможности; предиктивные и профилактические меры, основанные на интеллектуальных технологиях

Приведённые индикаторы могут служить основой для независимой информационной экспертизы в области цифровизации органов власти и выработки программ и дорожных карт для их трансформации в более совершенные формы.

## **Выводы**

1. Существенный недостаток электронного правительства – использование устаревших организационных структур, моделей и процессов управления в новых цифровых форматах.

2. Смарт-правительство можно рассматривать как инструмент использования новых инновационных подходов для выполнения задач, которые не были выполнены предыдущими программами электронного правительства.

3. Перестраивая процессы управления с ориентацией на потребности граждан путём анализа данных в режиме реального времени, e-Government эволюционирует в более совершенную форму Smart Government.

### Литература

1. Schedler, K. Von Electronic Government und Smart Government // IMPuls. 2018. Vol. 1. No. 1. P. 10. - URL: [https://www.alexandria.unisg.ch/254154/1/IMPuls-Ausgabe-01-2018\\_final.pdf](https://www.alexandria.unisg.ch/254154/1/IMPuls-Ausgabe-01-2018_final.pdf).

2. Mellouli, S., Luna-Reyes, L.F., & Zhang, J. Smart government, citizen participation and open data // Information Polity. 2014. Vol. 19. No. 1/2. Pp. 1–4. DOI: 10.3233/IP-140334.

3. Gil-Garcia, J.R., Zhang, J., Puron-Cid, G. Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view // Government Information Quarterly. 2016. Vol. 33. No. 3. Pp. 524–534. DOI: 10.1016/j.giq.2016.03.002.

4. Scholl, H.J., Scholl, M.C. Smart governance: A roadmap for research and practice // IConference 2014 Proceedings. 2014. Pp. 163–176. DOI: 10.9776/14060.

5. Клименков Г.В. Необходима не программа "Цифровая экономика", а программа "Умное управление, умное правительство"/ Г.В. Клименков // Шумпетеровские чтения. 2017. Т. 1. С. 129-147.

6. Chen, Y.N., Chen, H.M., Huang, W., Ching, R.K.H. E-government strategies in developed and developing countries: An implementation framework and case // Journal of Global Information Management (JGIM). 2006. Vol. 14. No. 1. Pp. 23–46. DOI: 10.4018/jgim.2006010102.

7. Лебезова Э.М. Анализ трансформации электронного правительства в умное правительство / Э.М. Лебезова // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. 2019. № 3. С. 136-150.
8. Schedler, K., Summermatter L., Schmidt B. Electronic Government einführen und entwickeln: von der Idee zur Praxis. Bern: Haupt, 2003. 157 p.
9. Heeks R., Bailur S. Analyzing eGovernment Research: Perspectives, Philosophies, Theories, Methods and Practice // Government Information Quarterly. 2007. Vol. 24. No. 2. Pp. 243-265. DOI: 10.1016/j.giq.2006.06.005.
10. Трахтенберг А.Д. Электронное правительство: состоится ли «изобретение государства заново»? / А.Д. Трахтенберг// Антиномии. 2012. № 12. С. 285-297.
11. Hood C. The Art of the State: Culture, Rhetoric and Public Management. Oxford, UK: Clarendon Press, 1998. 280 p.
12. DiMaggio, P.J., Powell W.W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // American Sociological Review. 1983. No. 48. Pp. 147-160.
13. Guenduez, A.A., Mettler, T., Schedler, K. Smart Government–Partizipation und Empowerment der Bürger im Zeitalter von Big Data und personalisierter Algorithmen Smart Government–Participation and empowerment of citizens in the era of big data and personalized algorithms // HMD Praxis Der Wirtschaftsinformatik. 2017. Vol. 54. No. 4. Pp. 477–487. DOI: <https://doi.org/10.1365/s40702-017-0307-4>.
14. Брадул Н.В., Лебезова Э.М. Концептуализация понятия «Smart Government»: наукометрический подход / Н.В. Брадул, Э.М. Лебезова // Управленец. 2020. Т. 11. № 3. С. 32–44. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-2-2.
15. Kennedy, R. E-regulation and the rule of law: Smart government, institutional information infrastructures, and fundamental values // Information Polity. 2016. Vol. 21. No. 1. Pp. 77–98. DOI: 10.3233/IP-15036.



## **The need for transition to Smart Governance as overcoming the systemic shortcomings of e-Government**

***Lebezova Ella Mikhailovna***

*senior lecturer, Informational technology department, State Educational Institution of Higher Education «Donetsk Academy of Management and Public Administration under the Head of the Donetsk People's Republic» Donetsk People's Republic, Donetsk city, 83015, Cheluskintsev street, 163a, [ellis54@rambler.ru](mailto:ellis54@rambler.ru)*

**Abstract.** In the context of the pandemic of the new coronavirus infection Covid-19, the demand for electronic public services has sharply increased, which has revealed in many countries the imperfection and limited capacity of electronic governments. The article shows that the theory of e-government in many cases conflicts with practice, which leads to serious errors, as well as significant financial losses. The main drawback of e-government is the use of outdated organizational structures, models and management processes in new formats. The study revealed that the level of corruption in government structures often increases with the level of development of e-government. This fact causes natural skepticism regarding the effectiveness of such public administration reforms. The purpose of the article is to show the inevitability of the transition from the e-Government paradigm to the Smart Government paradigm, as a more advanced form of government. The focus of Smart Government is on data, which is the main advantage of this paradigm over the e-Government paradigm, which focuses on business processes and role allocation. The main tasks of the work include: identifying problems associated with digital reforms of public administration; Description of the main difference between smart government and e-government; development of practical recommendations for improving the processes of a conflict-free transition from e-government to smart. The practical significance of this study lies in the fact that the material of the article will be useful for an independent information examination in the field of digitalization of government bodies and the development of measures for its transformation into more advanced forms.

**Keywords:** e-Government, smart Governance, Big Data, smart technology, digitization, smart Government; Artificial Intelligence; Covid-19.