



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Центр технологий
государственного управления
Института прикладных
экономических исследований**

Цифровая трансформация: шанс для роста результативности и эффективности госуправления

Добролюбова Е.И., ведущий научный сотрудник ЦТГУ ИПЭИ РАНХиГС,
к.э.н.

IV научно-практическая конференция «Траектория
развития независимого рынка ТЦА»
Торгово-промышленная палата РФ
26 февраля 2019 г.

Что такое цифровая трансформация в госуправлении?

Цифровая трансформация – качественное изменение всех аспектов жизнедеятельности общества, связанное с внедрением цифровых технологий

Этапы развития «цифрового правительства» (ОЭСР)

«Оцифровка» процессов: внедрение традиционных ЦТ для управления данными

«Электронное правительство»: внедрение ЦТ для совершенствования госуправления

«Цифровое правительство»: цифровые технологии определяют направления изменений в госуправлении

Этапы зрелости «цифрового правительства» по *Гартнер*

1. Электронное правительство

2. Открытое правительство

3. Дата-центричное правительство

4. Полностью цифровое правительство

5. «Умное» правительство

Цифровая трансформация госуправления - **изменение** на основе цифровизации **содержания** госуправления, в том числе отдельных его процедур, стадий управленческого цикла, государственных функций и их типов, **приводящее к повышению качества госуправления** (его обоснованности, результативности, эффективности)

Как цифровизация может изменить госуправление?

«Как есть»

- Гражданин обращается за госуслугой (в орган власти, в МФЦ, на портал) и получает результат услуги
- Документ = бумага или файл

- Организация направляет отчетность в налоговые органы, внебюджетные фонды, органы статистики и пр., в т.ч. в электронном виде через «цифровых» посредников
- Организация самостоятельно фиксирует данные производственного контроля, являющиеся предметом проверки

- Выработка госполитики – нормотворчество ведомств как реакция на резонансные случаи, формальные консультации

«Как может быть»

- Госуслуги предоставляются **по умолчанию** по факту наступления жизненных событий
- Документ = запись в реестре, значимы **данные**

- Бухгалтерская программа **автоматически** отчитывается в органы власти
- Документарные проверки проводятся в **автономном (автоматическом)** режиме
- Дистанционный **контроль и автономная коррекция** при выявлении нарушений (например, сверхвыбросов)

- Постоянная адаптация госрегулирования с учетом потребностей конечных адресатов и оценки эффекта от реализуемой политики

Корреляция цифровизации госуправления и его качества: международные данные

Показатель	Индекс электронного правительства ООН	Индекс электронного участия ООН
Индекс результативности правительства (ВБ)	0,838	0,529
Индекс гласности и подотчетности (ВБ)	0,568	0,438
Индекс контроля коррупции (ВБ)	0,795	0,472
Индекс эффективности госрасходов (ВЭФ)	0,416	0,284
Doing Business (ВБ)	0,700	0,521

Уровень цифровизации государственного управления тесно связан с параметрами качества государственного управления: результативностью правительства, уровнем контроля коррупции, условиями ведения бизнеса.

Использование цифровых технологий при планировании, мониторинге и оценке результатов: зарубежный опыт

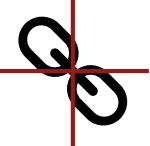
- В зарубежной практике цифровые технологии используются в интересах повышения результативности на всех этапах управленческого цикла



- Цифровизация рассматривается как драйвер повышения результативности и **эффективности (экономичности)** реализации государственных функций за счет **снижения транзакционных издержек**, всестороннего анализа **бизнес-кейсов** при внедрении новых технологий

Основные проблемы и ограничения внедрения ИКТ в рамках государственного управления по результатам в России

- Разработка отдельных АИС для каждого инструмента управления по результатам привела к **росту транзакционных издержек госорганов и существенным затратам на поддержку (модернизацию) систем**
- Используемые в сфере управления по результатам АИС в основном основаны на **ручном вводе данных**, что повышает риски противоречий и искажений
- Используемые АИС **слабо интегрированы** между собой; это приводит к противоречиям в данных, а также удорожает дальнейшую информатизацию
- Поскольку функциональность АИС задается «центральными» ведомствами, они не удовлетворяют потребностей «отраслевых» ведомств; как следствие, разрабатываются дополнительные, «собственные» АИС
- Аналитика сводится к расчету степени достижения показателей, фиксации факта наступления событий (ИИ, в т.ч. предиктивная аналитика и т.п. не используются)



Информатизация инструментов и механизмов управления по результатам в России не учитывает возможностей прорывных цифровых технологий*, осуществляется в старой парадигме «электронного», а не «цифрового» правительства

* Под «прорывными» ЦТ понимаются технологии обработки «больших данных», Интернета вещей, искусственного интеллекта и распределенного реестра

Цифровизация позволяет решить старые проблемы управления по результатам и может стать **механизмом** его дальнейшего внедрения в госуправлении

Значительный временной лаг между достижением результатов и их оценкой

«Большие данные» (в т.ч. с использованием Интернета вещей и M2M)

Преобладание ручного ввода; риски манипулирования данными и их искажения

Технологии распределенного реестра, альтернативные источники данных

Избыточная сложность систем оценки результативности

Искусственный интеллект: обработка тысяч показателей результативности

Необходимость принятия отдельных решений по коррекции действий

Интернет вещей: автоматическая коррекция

Оценка сводится к констатации выполнения (невыполнения)

Возможности использования новых методов обработки и анализа данных

Цифровизация государственного управления не альтернатива управлению по результатам, а возможность его реализации

Цифровая трансформация: «большие данные» как источник информации для принятия решений в госуправлении



Административные данные в т.ч. в ретроспективе



Данные, размещенные в сети «Интернет», в т.ч. ценовая информация; данные, публикуемые в социальных сетях



Данные, получаемые с использованием технологий Интернета вещей (датчиков, сенсоров, систем видеонаблюдения, интеллектуальных счетчиков и т.д.)



Данные мобильных устройств



ГИС – данные (данные дистанционного зондирования земли и аэрофотосъемки)



Данные о расходах по кредитным картам



Данные опросов в социальных сетях, рандомизированных испытаний и пр.

Важно синхронизировать цикл работы с данными с циклом государственного управления

Управление по результатам в цифровую эпоху: ограничения и риски



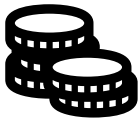
Технические ограничения (недостаточный уровень проникновения Интернет, низкое качество связи, сбои и пр.)



Технологические ограничения (ошибки интерпретации неструктурированных «больших данных», ограничения самообучаемых систем и пр.)



«**Выпадающие**» **социальные группы** (граждане, не пользующиеся соцсетями и др.) и **риски несанкционированного использования перс. данных**



Риски навязывания избыточных услуг, искажения конкуренции, манипуляции данными

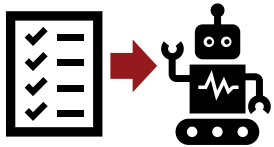


Утрата стабильности и предсказуемости регулирования



Правовые ограничения и риски

Перспективы использования цифровых технологий в государственном управлении по результатам



- **«Платформа для результатов»:** переход от ответственности ведомств за подготовку и представление отчетов о достигнутых результатах к их ответственности за размещение данных на единой платформе (данных, формируемых преимущественно автоматически) и принятию решений на их основе (в перспективе – частично в автоматическом режиме);



- **«Знание - сила»:** расширение использования «больших данных» для целей официальной статистики, администрирования доходов, аудита результативности расходов и т.д.;



- **«Прощай, отчетность!»:** внедрение механизмов межмашинного взаимодействия и технологий «Интернета вещей» для сбора данных;



- **«От светофора к спектру»:** переход от бинарной оценки «выполнено – не выполнено» к использованию предиктивной аналитики, выборочных контролируемых испытаний, дифференциации планирования и оценки и пр.;



- **«Рассчитать, чтобы оптимизировать»:** внедрение практики расчета транзакционных издержек и оценки их сокращения от цифровизации позволяет использовать ЦТ как инструмент оптимизации бюджетных расходов

- **Поэтапное снятие правовых и технических ограничений по использованию цифровых технологий в госуправлении с учетом минимизации рисков**



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Центр технологий государственного
управления ИПЭИ

Спасибо за внимание!