

САНЖИНА О.П., САНЖИН Б.Б., МОНГУШ О.Н.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ:
технологии и цифровая трансформация
Учебное пособие

КЫЗЫЛ – 2022 г.

УДК 351 : 354 : 004 (075.8)

ББК 67.401я73

С 18

АВТОРЫ:

О.П. Санжина – д-р экон.наук, проф., профессор кафедры Управления инвестициями и недвижимостью ФГБОУ ВО «Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления», профессор кафедры «Информатика и информационные технологии в экономике» ФГБОУ ВО «Бурятская сельскохозяйственная академия», профессор кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» ФГБОУ ВО «Тувинский государственный университет».

Б.Б. Санжин – канд.экон.наук, доцент кафедры «Экономической теории, государственного и муниципального управления» ФГБОУ ВО «Бурятский государственный университет».

О.Н. Монгуш – канд.экон.наук, доцент, заведующий кафедрой «Бухгалтерской учет, анализ и аудит» ФГБОУ ВО «Тувинский государственный университет».

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

А.А. Дугарова - канд. полит. наук, доцент, и.о. директора Института экономики и управления ФГБОУ ВО «Бурятский государственный университет»;

М.М. Дамбуева - канд.экон.н., доцент, заведующий кафедрой «Экономическая теория, мировая экономика, государственное и муниципальное управление» ФГБОУ ВО «Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления»;

Ш.В. Хертек – канд.экон.наук, доцент кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» ФГБОУ ВО «Тувинский государственный университет».

Санжина, О. П. Государственное управление: технологии и цифровая трансформация: учебное пособие / О.П. Санжина, Б.Б. Санжин, О.Н. Монгуш. – Кызыл: Изд-во ТувГУ, 2022. – 108 с. – Текст: непосредственный.

В пособии изложены основные направления цифровой трансформации государственного управления. Раскрыты причины и предпосылки цифровой трансформации общества в условиях цифровой экономики. Описаны цифровые технологии, применяемые для государственного управления и для разработки сервисов госуслуг.

В данном пособии присутствуют рисунки и таблицы, заимствованные авторами из официальных государственных сайтов и иных интернет-ресурсов.

Учебное пособие предназначено для обучающихся по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление».

©Тувинский государственный университет, 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА: ТЕХНОЛОГИИ И ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ	5
1.1. Цифровые технологии как основа цифровой революции.....	5
1.2. Становление и развитие цифровой экономики.....	13
1.3. Изменение мирового рынка в условиях цифровой экономики.....	20
ГЛАВА 2. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	27
2.1. Предпосылки и основные направления цифровой трансформации государственного управления.....	27
2.2. Изменения в государственном управлении при цифровой трансформации.	36
2.3. Центры управления регионом как направление цифровой трансформации на муниципальном уровне.....	46
ГЛАВА 3. ЦИФРОВИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ	54
3.1. Платформы и экосистемы в государственном управлении.....	54
3.2. «Государство как платформа»	64
3.3. Agile подход при разработке цифровых сервисов государственных услуг	76
ИСПОЛЬЗУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	83
ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ	87
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

Что из себя представляет цифровая экономика и что из себя представляет понятие цифра? Почему во всем мире тренд на цифровизацию? Чем просто цифровизация отличается от цифровой трансформации? Эти вопросы последние годы возникают у многих, кажется, что цифровая экономика появилась внезапно и сразу начались процессы цифровой трансформации всего и везде. Создаются федеральные и региональные структуры, регулирующие процесс цифровизации, назначаются ответственные за цифровую трансформацию. Процесс стремительно развивается и уже необратим. В государственном и муниципальном управлении процесс цифровой трансформации является особенно важным, в число показателей, характеризующих эффективность глав субъектов РФ введен показатель цифровой зрелости региона.

Цель и задачи данного учебного пособия – описать процесс становления и развития цифровой экономики для его понимания студентами, раскрыть причины и предпосылки цифровой трансформации государственного управления, показать направления и цели цифровизации государственных услуг, которые отражают реальности цифровой экономики через свою повседневную деятельность.

В учебном пособии подробно рассмотрены нормативно-правовые акты, определяющие процесс цифровой трансформации, расставлены акценты трансформации экономики и трансформация законодательной базы, так как построение цифрового общества невозможно без построения цифровой системы государственного управления.

Учебное пособие рекомендуется для студентов магистратуры, обучающихся по направлению 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление».

ГЛАВА 1. ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА: ТЕХНОЛОГИИ И ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ

1.1. Цифровые технологии как основа цифровой революции

Процесс перехода к цифровой экономике совершенно новое явление. Это не очередная смена технологического уклада, прежде всего «это изменение парадигмы экономического развития, которое влечет изменения характера разделения труда, способа взаимодействия хозяйствующих субъектов и базиса экономической власти»¹.

В результате развития цифровых технологий происходят революционные изменения и технологические прорывы в развитии многих отраслей. На рис. 1 отражены этапы развития и внедрения в экономику цифровых технологий, которые в целом отражают суть цифровой революции.

Что такое цифровые технологии? Как они влияют на развитие социально-экономических процессов в стране?

Определение цифровых технологий дано в разделе Понятийный аппарат. Здесь рассмотрим какие изменения уже произошли в экономике в результате развития цифровых технологий. В статье² приведены характеристики уже произошедших изменений, перечислим их и дадим небольшие пояснения:

1. Информационно-коммуникационные технологий (ИКТ) становятся технологиями широкого применения, то есть технологиями, которые допускают множественные усовершенствования, имеют широкий спектр вариантов использования, применимы в различных сферах деятельности, особенность ИКТ является то, что при их совместном использовании наблюдается синергетический эффект, при комбинировании они усиливают эффект от их применения.

¹ Устюжанина, Е. В. Цифровая революция и фундаментальные изменения в экономических отношениях / Е. В. Устюжанина, Р. А. Сигарев, А. В. Шеин. – Текст: непосредственный // Вестник Челябинского государственного университета. Экономические науки. – Выпуск 58. – 2017. – № 10 (406). – С. 15-25.

² Там же

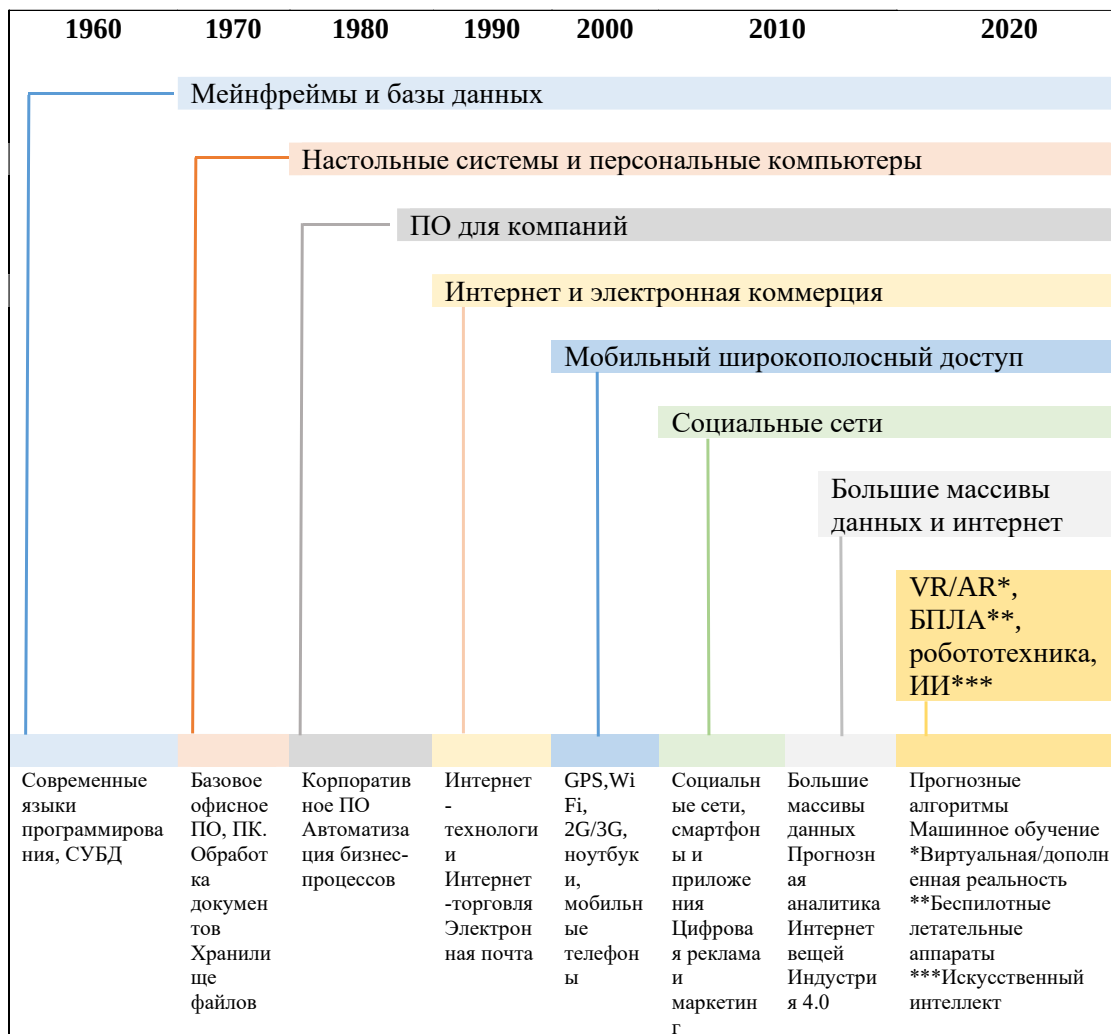


Рисунок 1. Цифровая революция через призму цифровых технологий*

* на основе материалов открытых вебинаров Университета Иннополис

2. Качественные изменения процесса принятия решений в связи с возможностью удаленного доступа к информации в режиме реального времени и техническими возможностями обработки больших массивов данных. Удаленный доступ меняет саму логику организации процесса управления на всех уровнях – и на уровне бизнеса, и на уровне государства. Возможность принимать решения в результате обработки большого количества данных влияет на объективность принятого решения.
3. Онлайн-взаимодействие и онлайн-обслуживание на всех уровнях. Данный процесс становится все более активным, этому во многом

способствовала пандемия и связанные с ней локдауны. Доступность цифровых услуг в финансовом секторе, секторе государственных услуг становится все шире, в тоже время растет цифровая грамотность населения. Для более масштабного перехода на использование цифровых ресурсов населением государством и системообразующими организациями разрабатываются соответствующие программы развития. Так, например, в «Приоритетных направлениях повышения доступности финансовых услуг в Российской Федерации на период 2022–2024 гг.», Центробанк России ставит задачи повышения доступности финансовых услуг для жители отдаленных, малонаселенных и труднодоступных территорий; людей с инвалидностью, пожилых и других маломобильных групп населения; граждан с невысоким уровнем дохода; субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП).³

4. Перевод производства в цифровой формат и как следствие, замещение живого труда людей – роботизированным. Тема замещения людей роботами сегодня одна из обсуждаемых не только с точки зрения экономики, а прежде всего с точки зрения социальной защищенности человека, основной страх – это безработица. «Роботы уже среди нас. Их появление в нашей жизни прошло тихо и незаметно, но вскоре их присутствие станет более серьезным и значимым — это неизбежно. Изменения, которые они привнесут, затронут основы человеческого существования. ... Когда люди начнут трудиться вместе с роботами, неизбежно их задачи будут сливаться, и вскоре та работа, которую выполняли люди, станет задачей для роботов, а новую работу, которая будет в зоне ответственности людей, нам пока сложно даже

³ Приоритетные направления повышения доступности финансовых услуг в Российской Федерации на период 2022–2024 годов одобрены Советом директоров Банка России 23.12.2021. – Текст : электронный // Банк России. – URL: www.cbr.ru (дата обращения 28.04.2022).

представить.»⁴ Основная задача государства – помощь в обретении новой профессии людям, оставшимся без работы в связи с внедрением цифровых технологий, простыми словами при замене людей роботами.

5. Активное использование 3D-принтеров для промышленного, медицинского, строительного, домашнего использования. Во многих секторах народного хозяйства 3D-принтеры уже замещают значительную часть станков и механизмов. Становится возможным компьютерное производство новых видов благ, например, в медицине – человеческих органов. Технология 3D-печать способна не только существенно сократить время производства и снизить их конечную стоимость, она в корне меняет принципы производства многих вещей и, главное, ставится все более массовой и более доступной.
6. Снижение зависимости от стационарных офисов и торговых площадей, от необходимости территориальной целостности производства. Информационно-коммуникационные возможности для удаленной работы позволяют даже полностью отказаться от офисных площадей. Так, например, некоторые компании для проведения оффлайн совещаний арендуют коворкинги на несколько часов, все остальное время работники работают удаленно и общаются онлайн. Отток покупателей из торговых центров на маркетплейсы повлияло на снижение потребности в торговых площадях, цифровые возможности построения четких логистических цепочек. Все более активная роботизация процессов производства замещает людей роботами, что снижает потребность в производственных площадях, а благодаря интернету вещей производство может быть территориально рассредоточенным.
7. Снижение асимметрии информации за счет увеличения возможностей доступа к ней и развитых технологий ее обработки. Асимметричность

⁴ Кевин, Келли Неизбежно. 12 технологических трендов, которые определяют наше будущее / К. Кевин, перевод с английского Ю. Константинова, Т. Мамедова. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 460 с. – Текст: непосредственный.

информации в экономике – это неравномерное распределение информации между сторонами-участниками сделки, то есть ситуация, при которой отдельные участники сделки обладают необходимой информацией в достаточной степени, в то время как другие участники сделки не располагают ею. Цифровые технологии позволяют снижать информационную асимметрию.

8. Появление интернет-вещей — предметов со встроенными электронными устройствами, обменивающимися информацией о состоянии объекта внешнего мира или самого потребителя без участия человека.
9. Появление новых электронных видов денег. Необходимо понимать, что криптовалюта не является типом электронных денег, но это виртуальные или цифровые деньги. Электронные деньги (e-money) – это дигитальная альтернатива наличным деньгам. «Дигитальная альтернатива наличным» означает, что эти деньги могут быть как в наличном, так и цифровом формате без какой-либо дополнительной конвертации. Электронные деньги можно определить как «денежную стоимость, хранящуюся в электронном виде и используемую на устройствах для осуществления платежей. В зависимости от технологии, используемой для хранения этой денежной стоимости, вид электронных денег может быть как аппаратным (hardware-based) и программным (software-based), например, платежные карты, виртуальные карты или платежные счета. Электронные деньги могут выпускаться только уполномоченными учреждениями, такими как банки и учреждения электронных денег (EMI) – все они имеют лицензию на выпуск электронных денег».⁵
10. Возрастание роли совместного использования благ (потребители приобретают не сами блага (продукты, услуги), а права доступа к

⁵ Криптовалюта и электронные деньги: не одно и то же. – Текст: электронный // Платформа для цифрового банка. – URL: <https://advapay.eu/ru/kriptovaluta-i-elektronnye-dengi-ne-odno-i-to-zhe/> (дата обращения 28.04.2022).

благам (продуктам, услугам) и права их использования). «Таким продуктом может быть книга (услуги библиотек), кинофильм (услуги кинотеатров), картина (услуги музеев). ПО. Такие порталы, как Google, Yandex, Mail.ru, предоставляют доступ к программам поиска в интернете, почтовым программам, хранилищу файлов на диске, календарю, графическому редактору и целому ряду других программ. Также важно, что речь во всех случаях идет не о получении пользователем информационного продукта как такового, а именно о доступе. Книги, фильмы, картины и ПО во всех случаях остаются в собственности библиотек, прокатчиков, музеев, компаний провайдеров».⁶

11. Усиление роли в экономике цифровых платформ, соединяющих поставщиков (продавцов) и потребителей (покупателей). Проникая в бизнес-модели рыночных игроков, владельцы цифровых платформ наращивают свое влияние и начинают контролировать цепочки поставок, получают дополнительные рычаги контроля над ценообразованием и могут влиять на соотношение спроса и предложения в том числе за счет создания искусственной асимметрии информации. Усиление роли цифровых платформ является также вызовом для государства, так как необходима новая модель контроля рынка, необходимо не допустить цифровой монополизации рынков и одновременно, в целях развития экономики, необходимо использовать цифровые платформы.

12. Воплощение идеи «цифрового города» — комплексная информатизация транспорта, ЖКХ и др. Примером является концепция Умный город — концепция города нового поколения, которая предусматривает эффективное управление и обеспечение высокого уровня жизни населения за счет применения инновационных

⁶ Скрипкин, К. Г. Экономика информационных продуктов и услуг: учебник. — Москва: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2019. — 192 с. — Текст: непосредственный.

технологий. Основной идеей умного города является совместное использование инфокоммуникационных технологий и Интернета вещей.

13. Постепенное вытеснение углеводородов возобновляемыми источниками энергии, развитие энергосберегающих технологий. Поиск новых решений в энергетике и энергосбережении активно ведётся учёными по всему миру, осуществляются исследования и разработки, которые помогут снизить энергетические затраты. Правительства стран, а также потребители энергии в розничном и коммерческом секторе стимулируют создание условий, способствующих расширению и ускорению темпов роста спроса на «чистую» энергию. Необходимо понимать, что «в результате ограниченного доступа к иностранным инвестициям и технологиям и высокой волатильности цен на нефть российские нефтегазовые компании вынуждены пересматривать свои приоритеты в отношении долгосрочных инвестиционных проектов. В области перехода на альтернативные источники энергии Россия скорее будет выступать в роли последователя, а не лидера».⁷
14. Развитие инновационных биотехнологий для использования в различных отраслях экономики. Биотехнологические проекты могут быть направлены на получение жизненно важных медицинских препаратов, обеспечения новыми продуктами питания, развитие альтернативных источников энергии на основе возобновляемых биоресурсов и др.
15. Снижение транзакционных издержек за счет замены посредников автоматическими сетевыми сервисами. Развитие цифровых технологий позволяет ускорять предоставление услуг, повысить их надежность за счет замены посредников технологическим звеном. При исключении реального посредника исключается и человеческий фактор - сделка

⁷ Будущее энергетики: новые тенденции развития. Перспективы трансформации нефтегазового сектора. – URL: https://www.pwc.ru/ru/oil-and-gas/publications/assets/new-energy-futures-final_rus.pdf (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный.

заклучается в формате P2P (от человека к человеку), B2B (от бизнеса к бизнесу), P2G (от человека к государству) и т.п. Данные форматы подробно будут рассмотрены в параграфе 3.1.

16. Реализация концепции электронного правительства – это прежде всего изменение структуры социальных связей. Электронное правительство — это такая организация деятельности органов государственной власти, которая на основе применения ИКТ создает возможность получения организациями и гражданами государственных услуг онлайн и обеспечивает высокий уровень их оперативности. Электронное правительство дает возможность человеку отказаться от посещения государственных организаций при решении жизненных ситуации, заменяет бумажные почтовые сообщения более быстрым электронным взаимодействием. Благодаря цифровым решениям бюрократические процедуры и процессы принятия решений государственных органов становятся прозрачными и являются предметом общественного контроля.

17. Новая форма взаимодействия между компаниями и конечным потребителем – проявляется в создании так называемой «экономике по требованию», основанной на персонификации производственных цепочек. Основной идеей «экономике по требованию» является то, что потребитель желание потребителя может удовлетворено в любое время в любой точке мира. Такая модель стала возможной благодаря цифровым технологиям, в ее основе - мобильное приложение (сайт, электронная площадка), которое играет роль диспетчера между поставщиками услуг и их потребителями. Цифровые технологии позволяют минимизировать количество посредников, что значительно снижает для потребителя конечную стоимость услуг.

Таким образом, в результате перехода к цифровой экономике с одной стороны появляются новые возможности для создания новых рынков, новых услуг и продуктов, а с другой стороны новые сервисы и технологии

настолько сильно изменяют экономику и ее отрасли, что являются «убийцами» многих существующих отраслей, технологий, продуктов.

1.2. Становление и развитие цифровой экономики

Становление осознания и понимания цифровой экономики представлено на рис. 2 «Этапы в понимании цифровой экономики». Этап понимания цифровой экономики в узком смысле приходится на период примерно с 1990-х годов до 2011 года. В «узком смысле цифровую экономику представляют как разновидность коммерческой деятельности по производству и продаже электронных товаров и услуг. Соответственно, в нее входят, во-первых, электронная торговля, электронный банкинг и электронные деньги. Во-вторых, сервисы по предоставлению онлайн услуг; информационные сайты, зарабатывающие на рекламе; интернет-медиа (звукозапись, кино, пресса, издательская деятельность); создание развлекательного и делового программного обеспечения. В-третьих, производство соответствующего оборудования и другие обеспечивающие виды деятельности»⁸.

⁸ Положихина, М. А. Цифровая экономика как социально-экономический феномен. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-kak-sotsialno-ekonomicheskiy-fenomen/> (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный.

1990	2000	2005	2010	2015	2020	2030
						время
I. Становление ЦЭ		II. Рост ЦЭ	III. Зрелость ЦЭ	IV. «Цифровая лихорадка»	V. Системная трансформация	
Бум «доткомов»	Развитие новых рынков электронных услуг, электронного бизнеса и электронной коммерции	Взрывной рост новых видов цифровых продуктов и электронных услуг	Массовое встраивание онлайн каналов и проникновение цифровых технологий в традиционный бизнес	Хаотичное перестраивание бизнес-процессов и трансформации бизнес-моделей	Обоснованная трансформация с позиции системного подхода	
Web 1.0	Web 2.0		Web 3.0		Web 4.0	
			2011			
			 Индустрия 4.0.			
Понимание цифровой экономики в узком смысле			Понимание цифровой экономики в широком смысле			

Рисунок 2. Этапы в понимании цифровой экономики*

* на основе материалов Университета Иннополис

Изменения в этом относительно коротком 20-летнем периоде так же являются революционными. Если 1990-е годы — это Web 1.0⁹, это бум «доткомов»¹⁰ (с англ. «dot com» – «домен верхнего уровня точка»), то уже начиная с 2005 года – взрывной рост цифровых продуктов. Если во времена Web 1.0 преобладали медленные типы подключения к сети Интернет,

⁹ Технологии, особенности создания сайтов и поведение пользователей Всемирной паутины (WWW), характерные для 90-х и начала 2000-х годов, принято называть Веб 1.0 (Web 1.0). В этот период в WWW преобладали статичные сайты. Такие сайты предназначались в основном для чтения, получения информации; не считая гиперссылок, они почти не содержали интерактивных элементов, мультимедиа, не предоставляли возможности пользователям вести диалог, обмениваться файлами и т. п. <https://inf1.info/web-1-2-3>

¹⁰ Дотком бум или «пузырь доткомов – экономический пузырь, существовавший в период с 1995 по 2001 гг. Пузырь образовался в результате взлёта акций [интернет-компаний](#) (преимущественно американских), а также появления большого количества новых интернет-компаний и переориентировки старых компаний на интернет-бизнес в конце [XX века](#). Акции компаний, предлагавших использовать [интернет](#) для получения дохода, баснословно взлетели в цене. Такие высокие цены оправдывали многочисленные комментаторы и экономисты, утверждавшие, что наступила «новая экономика», на самом же деле эти новые бизнес-модели оказались неэффективными, а потраченные в основном на рекламу большие кредиты привели к волне [банкротств](#), сильному падению индекса высокотехнологичных компаний NASDAQ. После этих событий на несколько лет слово «[дотком](#)» стало употребляться в пренебрежительном смысле, как обозначение какой-либо незрелой, непродуманной, либо неэффективной концепции бизнеса. Термин «доткомы» для таких компаний происходит от коммерческого [домена верхнего уровня](#) — англ. *Dot com* «точка-ком»).

поэтому существовало множество ограничений, например, видео в интернете было очень редким явлением и требовалось большое количество времени для его загрузки, то с 2000-х годов цели создания сайтов начали меняться. «Появилась ориентация на динамическое создание содержания, когда пользователи сами наполняют ресурс, общаются между собой и высказывают мнения прямо на сайте. Начали появляться блоги, социальные сети, wiki-проекты».¹¹ Веб 2.0 отмечается появлением новых веб-служб, развитием web-программирования, улучшением дизайна и удобства сайтов, и главное, уменьшением возможности и пользователя быть анонимным, что положило начало контролю качества и безопасности контента.

Проникновение цифровых технологий в бизнес ознаменовало четвертую промышленную революцию, получившую название «Индустрия 4.0»¹² «В основе «Индустрии 4.0» лежит промышленный Интернет вещей (IoT) и киберфизические системы — интеллектуальные автономные системы, которые используют компьютерные алгоритмы для мониторинга и управления физическими «вещами», среди которых оборудование, роботы и транспортные средства. «Индустрия 4.0» делает все звенья цепочки поставок «умными» — от умных производств и фабрик до умных складов и логистики. Но «Индустрия 4.0» — это не только цепочка поставок. «Индустрия 4.0» обеспечивает связь с бэкэнд-системами, такими как системы планирования ресурсов предприятия (ERP), обеспечивая беспрецедентный уровень прозрачности и контроля над деятельностью организации. В конечном итоге «Индустрия 4.0» является важнейшим аспектом цифровой трансформации любой компании»¹³.

¹¹ Сравнение Web 1.0, Web 2.0 и Web 3.0. – Текст: электронный // Планета Информатики. – URL: <https://inf1.info/web-1-2-3> (дата обращения 28.04.2022).

¹² Индустрия 4.0. шесть технологических укладов – первые три — это эра индустриальной революции, 4 ый технологический уклад – эра энергии углеводородов (нефти, газа). В 4 ом технологическом укладе начинаются процессы автоматизации производства, так называемая информационная революция. Именно в промышленности и производстве появляются первые системы автоматизации, потом они превращаются в процессы цифровизации производства и в перспективе в расчете на то, что будет цифровая трансформация производственных отраслей, где появляется роботизация процессов. С этого момента можно считать, что начинается индустрия 4.0.

¹³ Что такое «Индустрия 4.0»? – URL: <https://www.sap.com/cis/insights/what-is-industry-4-0.html> (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный.

С 2011 года приходит понимание, что цифровая экономика это не просто технологии, которыми мы пользуемся, это глобальные изменения жизни всего общества, происходит становление осознания цифровой экономики в широком смысле. Приведем различные определения цифровой экономики в широком смысле:

- «система экономических, социальных и культурных отношений, основанных на использовании цифровых информационно-коммуникационных технологий» (Всемирный банк);
- «экономика, которая главным образом функционирует за счет цифровых технологий, особенно электронных транзакций, осуществляемых с использованием Интернета» (Оксфордский словарь);
- «экономика, способная предоставить высококачественную ИКТ-инфраструктуру и мобилизовать возможности ИКТ на благо потребителей, бизнеса и государства» (Исследовательский центр журнала «Economist» и компания IBM);
- «глобальная сеть экономических и социальных видов деятельности, которые поддерживаются благодаря таким платформам, как Интернет, а также мобильные и сенсорные сети» (правительство Австралии).¹⁴

Осознание значимости цифровизации в экономике породило некий хаос в перестраивании бизнес-процессов и трансформации бизнес-моделей. Этот период даже вошел в историю как «цифровая лихорадка» - название бума, связанного с майнингом криптовалюты в этот период.

В Российской Федерации проработка программы Цифровая экономика в 2017 году выявила необходимость ее кардинальной переработки с повышением статуса до национальной программы (рис. 3).

¹⁴ Положихина, М. А. Цифровая экономика как социально-экономический феномен. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-kak-sotsialno-ekonomicheskiy-fenomen/> (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный.

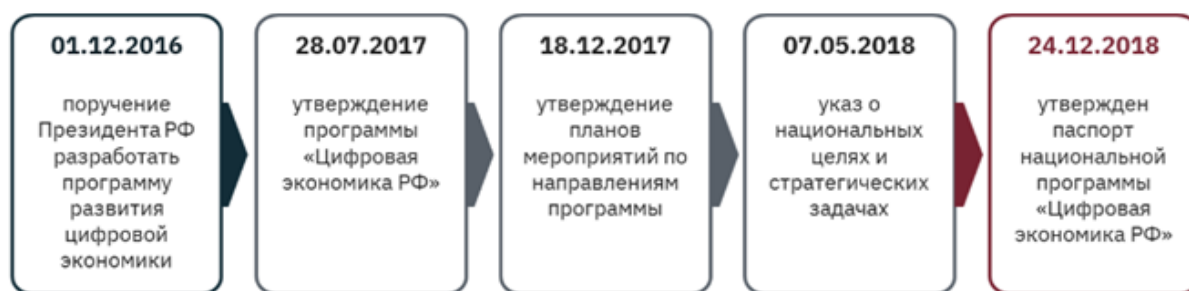


Рисунок 3. Этапы перехода программы Цифровая экономика в национальный статус*

* по материалам Университета Иннополис

Подготовка программы развития цифровой экономики была поручена правительству Президентом РФ В.В. Путиным 1 декабря 2016 года в послании Федеральному Собранию Российской Федерации.

На Петербургском международном экономическом форуме 1-3 июня 2017 года впервые активно обсуждалась цифровая экономика и связанные с ней темы глобального и локального развития в экономическом плане, социальном, политическом и международном.

В июле 2017 года Правительство РФ утвердило программу «Цифровая экономика Российской Федерации»¹⁵. Специально сформированные рабочие группы сразу же приступили к проработке отдельных задач, которые были обозначены в мероприятиях данной программы. Однако детализация и активное взаимодействие с экспертами, вовлечение бизнеса и разных уровней власти обозначили определенный круг трудноразрешимых вопросов.

7 мая 2018 года президентом В.В. Путиным был подписан Указ № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и правительственная программа претерпела существенные изменения.

Правительство Российской Федерации, понимая важность процесса цифровизации всех сфер экономики, берет управление под свой контроль и

¹⁵ «Цифровая экономика Российской Федерации» Распоряжение Правительства РФ № 1632-р от 27 июля 2017г. – URL: <http://government.ru/docs/28653/> (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный.

разрабатывает стратегию цифровой трансформации на основе системного подхода. В 2018 году на базе Министерства связи и массовых коммуникаций Российской Федерации было создано Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (Указ Президента Российской Федерации №215 от 15 мая 2018 года). Официальное сокращенное название — Минцифры России.

Первое неофициальное использование термина цифровая трансформация в нормативно-правовом пространстве относится к апрелю 2020 года, когда появился первый вариант проекта будущего постановления Правительства РФ от 10.10.2020 № 1646. В этом проекте термин присутствовал не сам по себе, а в составе понятия «ведомственная программа цифровой трансформации». Официально же термин «цифровая трансформация» был впервые использован в тексте Указа Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» как одна из таких целей:

«2. Установить следующие целевые показатели, характеризующие достижение национальных целей к 2030 году: д) в рамках национальной цели „Цифровая трансформация“: достижение цифровой зрелости ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления; увеличение доли массовых социально значимых услуг, доступных в электронном виде, до 95%; рост доли домохозяйств, которым обеспечена возможность широкополосного доступа к информационно-телекоммуникационной сети Интернет, до 97%; увеличение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий в четыре раза по сравнению с показателем 2019 года»¹⁶.

Нормативно-правовая база, определяющая процессы цифровой экономики состоит из следующих документов:

¹⁶ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007210012> (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный.

Указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 "О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы" в этом документе было закреплено понятие цифровой экономики.

Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития российской федерации на период до 2024 года» в данном документе сформирована национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»

Постановление Правительства Российской Федерации от 02.03.2019 № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»

"Паспорт национального проекта "Национальная программа "Цифровая экономика Российской Федерации" (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7)

Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года"

Правительство Российской Федерации постановление от 10 октября 2020 г. № 1646 «О мерах по обеспечению эффективности мероприятий по использованию информационно-коммуникационных технологий в деятельности федеральных органов исполнительной власти и органов управления государственными внебюджетными фондами»

"Общенациональный план действий, обеспечивающих восстановление занятости и доходов населения, рост экономики и долгосрочные структурные изменения в экономике" (одобрен Правительством РФ 23.09.2020, протокол N 36, раздел VII) (N П13-60855 от 02.10.2020)

Мир меняется с огромной скоростью, государству, бизнесу и обычным людям приходится искать ответы на вопросы, связанные с новыми бизнес-процессами. Правила, которые существуют сформировались за тот недолгий путь становления рыночной экономики и эти правила сейчас меняются.

Огромная потребность в информации, потребность в повышении цифровой грамотности, повышении цифрового доверия к цифровым ресурсам – все это свидетельствует о том, что цифровая экономика состоялась.

1.3. Изменение мирового рынка в условиях цифровой экономики

Стремительно развивающиеся и распространяющиеся цифровые технологии преобразуют и меняют почти все виды экономической и социальной деятельности. Прогресс в цифровых технологиях за короткое время привел к созданию колоссального богатства небольшой группы лиц, компаний и стран. Эта тенденция обогащения ограниченного круга лиц при сохранении нынешней политики будет продолжаться, вызывая дальнейшее увеличение неравенства. Без соответствующих усилий не удастся преодолеть цифровой разрыв, при котором более половины населения мира имеет лишь ограниченный доступ к Интернету или не имеет его вовсе. Для того чтобы цифровая экономика работала на всеобщее благо, она должна носить инклюзивный характер.»¹⁷ В связи с этим роль государства в регулировании экономики в цифровую эпоху возрастает многократно.

Новые технологии, особенно роботизация и искусственный интеллект, неизбежно связаны со значительными изменениями на рынке труда. Этот аспект мы уже упоминали в параграфе 1.1. пункт 4. В тоже время внедрение новых технологий, сокращая рабочие места в одних секторах, создает новые возможности в других сферах в массовых масштабах.

Рассмотрим основные причины изменения мировой экономики в связи с развитием цифровых технологий:

1. Информация становится главным ресурсом. Широко известно выражение создателя Алибаба Джека Ма, что данные – это новая нефть. Красивая фраза, которая разошлась по многим страницам

¹⁷ Доклад о цифровой экономике 2019. Создание стоимости и получение выгод: последствия для развивающихся стран. – Текст: электронный // Издание Организации Объединенных Наций, опубликовано Конференцией Организации Объединенных Наций по торговле и развитию. – URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_overview_ru.pdf (дата обращения 28.04.2022).

интернета. С одной стороны, она характеризует современную ситуацию, когда информация, в частности данные и умение анализировать дают большую фору перед конкурентами. С другой стороны, данные, конечно, не нефть, хотя бы потому что данные, в отличие от природных ресурсов неисчерпаемы. Чем больше масштаб цифровизации, тем больше генерируется данных. Благодаря интернету данные становятся более открытыми и доступными. Умение обрабатывать данные становится отдельной компетенцией, а те компании, которые не смогут работать с данными, будут просто уходить с рынка.

2. Торговые площадки в Интернете не ограничены. «Быстрый рост новых сегментов и стремление владельцев традиционных сегментов трансформироваться наглядно доказывают, что для цифровой торговли открыты широкие возможности»¹⁸.
3. Изменение бизнес-моделей. «Цифровая торговля шире понятия интернет-торговли, поскольку включает не только продажу через интернет, но и взаимодействие через другие информационно-коммуникационные, информационные и социальные сети, а также основана на более широком спектре бизнес-моделей»¹⁹.
4. Изменение закона спроса и предложения на инновационные продукты. Инновационный продукт сам определяет и даже опережает спрос на него. Новый продукт – это такой продукт, о котором даже никто не думал и не имел представление. Его появления ждут для того, чтобы удивиться и восхититься предложенными решениями. Примером является ожидание выхода на рынок новых гаджетов.

¹⁸ Доклад о развитии цифровой (интернет) торговли ЕАЭС. — Москва: Евразийская экономическая Комиссия, 2019 г. — URL:

<http://www.eurasiancommission.org/ru/act/dmi/workgroup/Documents/%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D1%8F.pdf> (дата обращения 28.04.2022). — Текст: электронный.

¹⁹ Там же

5. Трансформируются классические модели рынка, возникают новые законы стоимости и ценообразования. С одной стороны цифровые платформы снижают барьеры выхода на рынок, так как благодаря цифровым платформам на рынок может выйти любой человек, с другой стороны появляются совершенно другие законы формирования ценности продуктов, например, связанные с формированием ценности продукта или услуги на основе отзывов.

«Появляются совершенно новые мировые тренды, которые связаны с цифровой трансформацией государств и бизнеса:

- открытая разработка в государственных отделах и департаментах IT;
- открытые государственные данные;
- машиночитаемые законы;
- «гособлака»;
- единые сайты органов власти;
- отказ от внешних подрядчиков IT, разработка in-house;
- реформа госзакупок;
- приватизация государственных организаций — владельцев IT-систем и баз данных;
- разработка цифровых административных кодексов;
- построение сообщества государственных IT-разработчиков;
- привлечение специалистов CDO (Chief Data Officer) — главных по качеству данных, политике их формирования и внедрению решений, основанных на данных;
- подготовка кадров и переквалификация.»²⁰

Необходимо отметить, что большинство из этих трендов слабо развиты в нашей стране, например, машиночитаемые законы, открытые данные, но есть и те тренды, которые являются приоритетными на данный момент — это

²⁰ Государство как платформа: Люди и технологии / под ред. М. С. Шклярчук. – Москва: РАНХиГС, 2019. – 111 с. – URL: <https://files.data-economy.ru/Docs/GovPlatform2019.pdf> (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный.

в первую очередь подготовка кадров и переквалификация, изменение системы госзакупок и др.

В целом мировая картина цифровой трансформации государств постоянно меняется. Если ранее бессменными лидерами цифровизации были США и вслед за ними — Европа, то сейчас на первые места в международных рейтингах выходят страны Азии. Согласно рейтингу Digital Evolution Index, к «цифровой элите» относятся Сингапур, Гонконг, ОАЭ, Новая Зеландия, Великобритания, Япония, Эстония, Израиль — эти страны демонстрируют самые высокие показатели развития цифровых технологий. Замедляются Южная Корея, Австралия, Западная Европа и Скандинавия. В качестве перспективных стран можно оценивать Китай, Кению, Россию, Индию и др. А вот в ЮАР, Перу, Египте, Греции, Пакистане пока более низкие темпы цифровизации.

Еще в конце прошлого века лидерство в цифре захватили США. Акцент в США делался на цифровые коммерческие услуги: в 1990-х годах появилась торговая платформа AMAZON и сервисы-агрегаторы по продаже товаров и услуг. В странах Европы цифровизация также началась со сферы услуг. В Великобритании — технологическом лидере Европы — нормативная основа развития цифровой экономики представлена, в частности, законом «О цифровой экономике» и принятой в 2017 году Стратегией цифровизации. Сегодня Британия предпочитает инвестировать в робототехнику и искусственный интеллект, но социально значимые сферы, определяющие уровень жизни людей, по-прежнему в приоритете: услуги, торговля, банковский сектор, образование, здравоохранение и транспорт.

Германия, поначалу занимавшая сильную позицию в топе лидеров цифровизации, постепенно теряет баллы. Цифровые инновации здесь ориентированы в первую очередь на промышленность: с 2017 года реализуется государственная программа поддержки Industrie 4.0. Однако внимание уделяется и социально значимым инициативам, например таким

как оцифровка библиотечных фондов в рамках национального проекта Global info.

Северная Европа в своей модели цифровизации идет по пути социальных преобразований. Так, норвежская государственная программа SkatteFUNN включает налоговые преференции и поддержку для инновационных бизнесов. В Дании с 2001 года развивается идея электронного правительства; практически все обращения в госструктуры осуществляются в электронном виде, что позволяет ежегодно экономить более \$130 миллионов. Упрощают жизнь датчан и другие социальные инновации, такие как электронные экзамены.

В последнее десятилетие арабские и азиатские страны стали уверенно претендовать на лидерство в сфере цифровизации и демонстрируют высокие темпы развития технологий. В этих регионах основной запрос на цифровые инновации исходит от государства, что стимулирует интеграцию GovTech-решений.

Китай хоть и не лидирует в цифровой гонке, однако оценивается как весьма перспективный конкурент. За короткий срок этой стране удалось добиться впечатляющих результатов в развитии IT-отрасли, особенно значимы разработки в сфере медицины и приборостроения для авиакосмической отрасли. В Поднебесной даже есть собственная Кремниевая долина — СЭЗ Шэньчжен.

Интересен кейс Сингапура, который в рейтинге Harvard Business Review за 2020 год обошел США и был назван одной из самых развитых цифровых стран мира. Государство не контролирует цифровизацию, а выстраивает экосистему цифрового общества. Безопасность и социальные гарантии обеспечиваются при помощи электронной идентификации граждан — SingPass.

Среди арабских стран на рынке информационно-коммуникационных технологий лидируют ОАЭ. В частности, там успешно развиваются технологии цифровой идентификации, модернизируется и продвигается

унифицированная платформа для обслуживания smart cities. Нефтедобывающие компании вкладываются в цифровые технологии разработки месторождений, а компании ENOC и EPPCO в Дубае внедряют автоматизированные платежи без карт.

По словам экспертов, сравнивать уровень цифровой трансформации в разных странах непросто, так как аналитика составлена по разным критериям определения уровня зрелости цифровизации. Так, например, лидерами по уровню готовности инфраструктуры (охват населения высокоскоростным интернетом) являются Южная Корея, Швейцария, Нидерланды. Россия же занимает приблизительно 15–20 место. Согласно Global Innovation Index 2020, Россия на 47-й строчке, тогда как лидируют Швейцария, Швеция и США.

В «ряде стран правительственные закупки и финансирование разработок в сфере ИТ рассчитаны на применение Agile-подходов. В Великобритании и Австралии правительственные службы изначально финансируют разработку только прототипа сервиса с ограниченным набором функций. Если он успешно проходит проверку, финансирование продолжается, если нет — финансирование сокращают или вообще останавливают разработку. В США офис закупок Службы трансформации технологий использует особый формат договоров с разработчиками, позволяющий резко менять требования к конечному продукту в зависимости от обратной связи, полученной от пользователей в ходе проекта.»²¹ В России также применяются принципы Agile-подхода при разработке государственных экосистем, например платформа Госуслуги разрабатывается на принципах Agile.

В результате цифровой трансформации вырабатываются общие подходы к цифровым решениям в государственном секторе. «В 2020 году в США было законодательно закреплено требование к государственным

²¹ Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в государственном управлении: электронное издание / под ред. Е. Г. Потаповой. – Москва: РАНХиГС, 2019. – 162 с. – Текст: непосредственный.

органам, которые находятся в процессе модернизации информационных и бизнес-процессов, обмениваться опытом через специальные центры. Цифровая служба США (U.S. Digital Service) изложила в форме манифеста принципы разработки государственных сайтов и сервисов, которых должны придерживаться все разработчики. Служба также выработала для всех органов власти рекомендации относительно порядка заключения договоров на разработку программного обеспечения. В Великобритании разработан стандарт государственных цифровых услуг (Digital Service Standard); на правительственном портале цифровых услуг размещены методические рекомендации по поэтапной разработке сервисов, отвечающих требованиям стандарта; эти рекомендации охватывают все процессы, от проектирования и создания команды до анализа данных по использованию сервиса и внесения улучшений.»²²

Вопросы для самоконтроля по главе 1:

1. В связи с чем в результате перехода к цифровой экономике появляются возможности для воздания новых рынков?
2. Каким образом новые сервисы и технологии изменяют экономику?
3. Что подразумевается под цифровой экономикой в «узком смысле»?
4. Что понимается под цифровой экономикой в «широком смысле»?
5. Каковы основные причины изменения мировой экономики в связи с развитием цифровых технологий?

²² Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить / под ред. Е. Г. Потапова, П. М. Потеева, М. С. Шклярчук. – Москва: РАНХиГС, 2021. – 184 с. – URL: <https://storage.strategy24.ru/files/news/202102/ff00a177b3fa0bb25513e8e59ad097d5.pdf> (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный.

ГЛАВА 2. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Предпосылки и основные направления цифровой трансформации государственного управления

Цифровизация затрагивает все сферы экономики и социальной жизни. Ведущие мировые компании называют цифровую трансформацию главным приоритетом своего бизнеса. «Системы обработки больших объемов данных дают бизнесу колоссальные преимущества, позволяют экономить ресурсы, делать прогнозы и соответствовать ожиданиям рынка. Вслед за компаниями в цифровизации соревнуются и государства. Эта необходимость диктуется современными социально-экономическими стандартами: внедрение новых технологий повышает благосостояние всех участников рынка, а значит, и их лояльность».²³ Главная цель государства - не контролировать цифровизацию, а выстраивать экосистему цифрового общества.

«В 2020 году число госкомпаний, осуществляющих цифровую стратегию, выросло вдвое — с 25% до 48%. Средний уровень цифровизации процессов по всем отраслям составил 54%. Среди отраслей-лидеров названы: ИТ, банки, предприятия торговли, телекоммуникации, страхование и нефтегазовая отрасль. Это подтверждает и исследование Deloitte СНГ и SAP, посвященное цифровой зрелости различных сфер российской экономики: лидерами цифровой трансформации являются компании из сферы b2c, работающие напрямую с потребителем. Аутсайдерами же цифровизации названы ТЭК, машиностроение, металлургия и медицина; среди главных причин — «зарегулированность», консерватизм, низкая конкуренция».²⁴

В России с 2017 года был принят ряд важных стратегических документов в сфере развития цифровой экономики:

²³ Плутотаренко, Сергей Как государства соревнуются в цифровизации?. – URL: <https://www.if24.ru/kak-gosudarstva-sorevnuyutsya-v-tsifrovizatsii/> (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный.

- Утверждена Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы;
- Скорректированы мероприятия национальной программы «Цифровая экономика РФ» с учетом новой национальной цели «Цифровая трансформация». Об этой национальной цели 21 июля 2020 года объявил Президент РФ (Указ президента РФ от 21 июля 2020 года).
- Утвержден паспорт федерального проекта «Искусственный интеллект» август 2020 года и принята национальная стратегия развития искусственного интеллекта.

В целях стимулирования развития ИТ-отрасли правительство РФ предложило компаниям беспрецедентные меры поддержки, несколько лет подряд увеличивается количество бюджетных мест по направлениям информатики и программирования. Это важные и нужные шаги на пути к лидирующим позициям России на мировой цифровой арене.

В основе цифровизации Российской Федерации лежит национальная программа «Цифровая экономика». Национальная программа (НП) принята в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и утверждена 24 декабря 2018 года на заседании президиума Совета при Президенте России по стратегическому развитию и национальным проектам.

Цели НП «Цифровая экономика Российской Федерации»:

- увеличение внутренних затрат на развитие цифровой экономики за счет всех источников (по доле в валовом внутреннем продукте страны) не менее чем в три раза по сравнению с 2017 годом;
- 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.

Основные направления представлены на рис. 4.

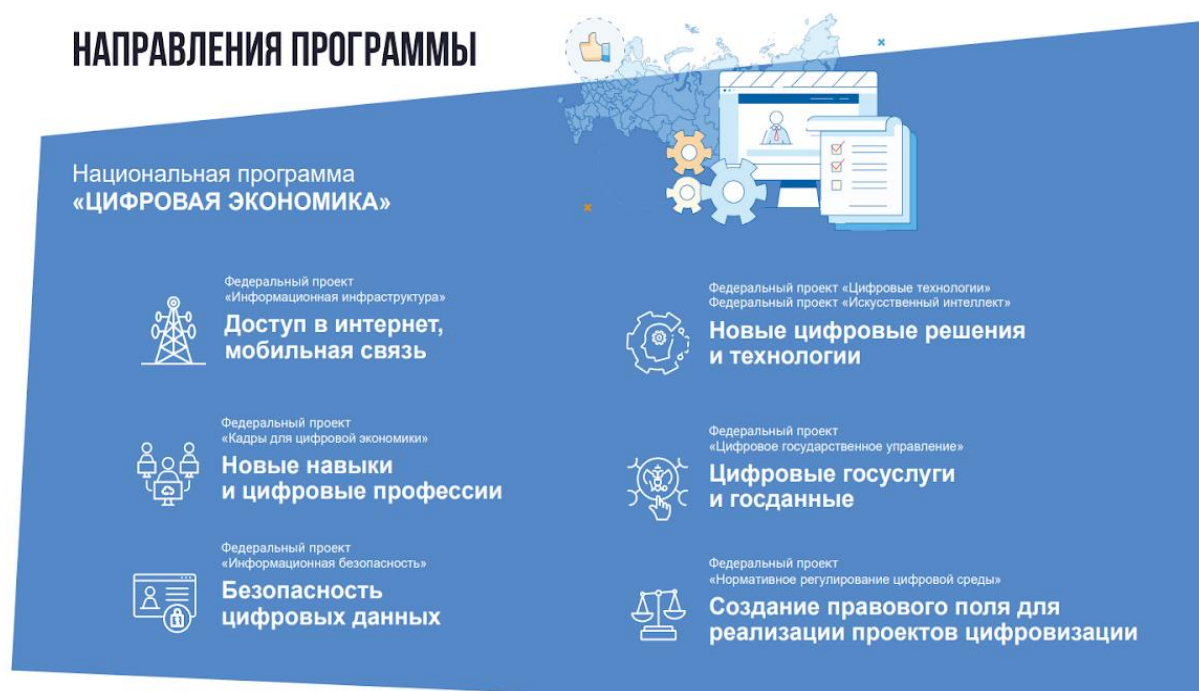


Рисунок 4. Направления Национальной программы «Цифровая экономика»

В структуру НП «Цифровая экономика Российской Федерации» входят шесть федеральных проектов: «Цифровые технологии», «Информационная безопасность», «Цифровое государственное управление», «Информационная инфраструктура», «Кадры для цифровой экономики», «Нормативное регулирование цифровой среды».

Что такое цифровая трансформация?

Если цифровизация — это интеграция цифровых технологий в существующие бизнес-процессы, то цифровая трансформация — это «фундаментальное переосмысление клиентского опыта, бизнес-моделей и

операций. Это поиск новых путей создания ценности, генерации выручки и повышения эффективности»²⁵.

Основные направления цифровой трансформации государственного управления охватывают три ключевых области:

1. Трансформация бизнес-процессов – нацелена на перестройку рабочих процессов и связанных с задачами государственного управления, направлена на создание сетевой технологической структуры, которая ляжет в основу перестройки процессов государственного управления, которые позволят улучшить документооборот, повысить эффективность взаимодействия между государственными структурами, оптимизировать предоставление государственных услуг.
2. Трансформация бизнес-моделей - направлена на основные элементы процесса создания ценности для конечного потребителя. Так, например, при разработке государственных суперсервисов ²⁶ используется agile подход, позволяющий опережать запросы и потребности пользователей государственных услуг. Agile подход подробно рассмотрен в параграфе 3.3.
3. Трансформация культуры населения - успешная цифровая трансформация должна соответствовать культуре и готовности пользователей использовать предоставленные возможности. Здесь важна работа государства по продвижению цифровой грамотности населения и воспитанию цифровой культуры.

Считается, что основными предпосылками необходимости цифровой трансформации послужили:

1. Смена технологического уклада (переход к Индустрии 4.0). Перестройка процессов производства и управления: «переход на полностью автоматизированное цифровое производство, управляемое интеллектуальными системами в режиме реального времени, в постоянном

²⁵ Что такое цифровая трансформация? – URL: <https://www.sap.com/cis/insights/what-is-digital-transformation.html> (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный.

²⁶ Суперсервисы — это комплексы оцифрованных госуслуг, сгруппированных по типичным жизненным ситуациям (например, рождение ребенка, оформление ДТП по европротоколу, оформление в вуз, получение и оформление льгот, пенсий и т.д.).

взаимодействии с внешней средой, выходящее за границы одного предприятия, с перспективой объединения в глобальную промышленную сеть вещей и услуг»²⁷

2. Развитие существующих технологий и появление новых цифровых технологий: робототехника, микроэлектроника, интернет, мобильные устройства, цифровые сервисы и другие доступные цифровые технологии.

3. Развитие инфраструктуры: увеличение распространенности мобильных устройств; рост скорости передачи данных; увеличение доли подключенных к интернету пользователей.

4. Рост объема данных: рост вычислительных мощностей; разработка технологий анализа, хранения и обработки данных; разработка технологий принятия решений на данных; интеллектуализация систем, появление нейросетей и искусственного интеллекта.

Цифровая трансформация (ЦТ) — закономерный этап развития и смены технологических укладов. Предпосылки ЦТ сами по себе не являются цифровой трансформацией, но являются составными частями этого процесса и делают этот процесс необходимым и возможным.

Необходимо понимать, что предшественниками ЦТ явились процессы автоматизации и цифровизации. (рис.5) Неправильно подменять термином ЦТ процессы цифровизации и даже автоматизации. Действительно, существует множество проектов автоматизации и более продвинутых проектов цифровизации, но когда речь идет о ЦТ, то имеется ввиду изменение моделей, внедрение качественно новых процессов, когда все процессы необходимо оцифровывать и на этапе ЦТ возможно даже изменение законодательства. Правительство РФ не раз говорило о том, что для получения трансформационного эффекта необходимо совершенствование нормативно-правовой базы, того, чтобы получить трансформационный эффект.

²⁷ Люди боятся технологической революции. – URL: <https://www.finam.ru/analysis/newsitem/lyudi-boyatsya-technologicheskoy-revolyucii-20190712-120812/> (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный.



Рисунок 5. Этапы цифровизации процессов на государственном уровне*

*на основе материалов ВШГУ РАНХиГС – электронный ресурс:

https://cpur.ru/research_pdf/GovPlatform2019.pdf

Ключевые условия возникновения трансформационного эффекта в государственном управлении основаны на том, что граждане – это клиенты, государство - субъект, который предоставляет услугу и зависят от:

- наличия у проекта трансформационного эффекта, то есть создание или доработка (функциональное расширение) платформенного решения, которое дает гражданам или клиентам прямой доступ к автоматизированной системе для решения своих задач в автоматическом режиме;
- наличие ценностного предложения, так как «цифра» сама по себе бессмысленна, ее ценность появляется только в тот момент, когда в фокусе цифровизации или цифровой трансформации оказывается человек с его нуждами и потребностями. «Ценностный подход к цифровой трансформации строится на определении ценности, которую цифровой проект способен

предоставить пользователю или клиенту, причем для разных клиентов цифровой проект формирует различные ценностные предложения.»²⁸

Ценностное предложение – это ясное понимание ожиданий и потребностей клиентов и того, что цифровой проект предлагает ему ответ на его потребности и ожидания, то есть какие продукты, сервисы может человек получить и как решить свои задачи. Оно заключается в том, чтобы определить в чем заключается ключевая «боль» клиента и дать решение в виде продукта (услуги).

В качестве примера, можно привести ситуацию, когда люди, которым предоставляются лекарственные средства не всегда могут их сразу получить, для этого надо получить рецепт, потом обратиться в специализированную аптеку и ждать поступления этих лекарств, если их нет в наличии. Решение такой «боли» гражданина должна быть в центре трансформационного эффекта и такое решение предложено на платформе ГОСТЕХ, которая дает возможность оформление на получение лекарственных препаратов онлайн.

Эффект от внедрения проектов ЦТ проявляется не только для отдельных граждан, он нацелен на получения эффекта общества в целом, так как, возвращаясь к предыдущему примеру, бывают ситуации, когда в одном городе в разных районах в одной аптеке есть лекарство, а другом районе нет и передача этих лекарств забюрократизирована. Цифровые технологии распределенного реестра с использованием цифровых подписей дают возможность избежать бюрократические процедуры и ускорить процесс доставки лекарств. Кроме этого, цифровая трансформация бизнес-процессов влияет на снижение транзакционных издержек и повышает уровень нашей жизни.

«Цифровая трансформация определена как национальная цель развития до 2030 года и включает в себя четыре показателя: достижение цифровой

²⁸ Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить / под ред. Е. Г. Потапова, П. М. Потеева, М. С. Шклярчук. – Москва: РАНХиГС, 2021. – 184 с. – URL: <https://storage.strategy24.ru/files/news/202102/ff00a177b3fa0bb25513e8e59ad097d5.pdf> (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный.

зрелости ключевых отраслей экономики и социальной сферы; увеличение доли массовых социально значимых услуг, доступных в электронном виде до 95%; рост доли домохозяйств, для которых обеспечен широкополосный доступ к сети интернет до 97%; увеличение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий в четыре раза по сравнению с 2019 годом.»²⁹

Для достижения этих показателей созданы федеральные проекты цифрового госуправления:

1. Перевод массовых социально значимых услуг в электронный вид.

Массовые социально значимые услуги — это такие услуги, которые насчитывают не менее 100 000 обращений в год. Перечень массовых социально значимых услуг включает 169 услуг и утвержден решением Президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности от 25 июня 2021 г. № 19. (список услуг приведен в Приложении)

Ключевой принцип при создании цифровых услуг — это клиенто-центричный или человеко-центричный подход, который базируется на потребности человека, на его клиентском пути. При переводе каждой услуги в цифровой вид разрабатывается целевой пользовательский сценарий: как должен выглядеть процесс получения услуги в идеальном варианте относительно пользовательского опыта.

2. Цифровизация процесса контрольной (надзорной) деятельности

С 1 июля 2021 года вступил в силу Федеральный закон "О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации" от 31.07.2020 N 248-ФЗ, который определяет стандарты автоматизации контрольно-надзорной деятельности³⁰:

²⁹ «Указ о национальных целях развития России до 2030 года». – URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/63728> (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный.

³⁰ «Об особенностях осуществления государственного контроля (надзора), муниципального контроля» Постановления Правительства РФ от 10.03.2022 N 336, от 24.03.2022 N 448. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_411233/ (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный.

Важным новшеством Федерального закона № 248-ФЗ являются положения об использовании информационных технологий при проведении государственного контроля (надзора), муниципального контроля. Документ определяет переход на полноценную цифровизацию государственного контроля (надзора), муниципального контроля, которая направлена на снижение издержек граждан и организаций, на кардинальное повышение прозрачности процесса государственного контроля (надзора), муниципального контроля и повышение его эффективности.

Основное требование – чтобы все сведения о действиях контролеров, о соблюдении обязательных требований контролируемыми лицами должны быть доступны в режиме реального времени в информационных системах. В частности, закон предусматривает:

- безбумажное взаимодействие (с бизнесом и внутри государства);
- цифровое досудебное обжалование решений контрольно-надзорных органов через единый портал государственных услуг (ЕПГУ) и (или) региональный портал государственных услуг (РПГУ);
- дистанционные методы контроля (до 90% видов контроля) в приоритете над локальными;
- выездные контрольные мероприятия должны производиться с применением мобильного приложения и фиксации фактов онлайн на месте и в ходе проведения проверки;
- предиктивный анализ поступающих жалоб на основе ранее собранной информации и дистанционного контроля; предложение решений на основе Искусственного интеллекта и автоматизация решений работы с жалобами.

3. Внедрение платформы обратной связи и связанный с ним проект создания центров управления регионом.³¹

Платформа обратной связи включает четыре основных компонента:

- а) Обращения граждан в режиме единого окна, которое автоматически маршрутизируется непосредственно исполнителю. Задача системы в течение

³¹ Центры управления регионом подробно рассмотрены в параграфе 2.3.

суток доставить сообщение непосредственному исполнителю. Ценность системы состоит в том, что она уменьшает для гражданина сроки решения его проблемы – человек сообщил и должен получить не формальный ответ в течение 30 дней, а в более короткие сроки получить решение своей проблемы. Данная система называется «фаст-трек».

б) Опросы и голосования по инициативам региональных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления.

с) Инциденты и запросы в социальных сетях. Этот модуль внедрен уже во всех субъектах РФ, он заключается в поиске непосредственных проблем в сообщениях и реагирования на них органов власти.

д) Госпаблики - централизованное управление аккаунтами органов исполнительной власти в социальных сетях и мессенджерах с возможностью модерации, построения плана сообщений и т.д.

На рынке предоставления госуслуг государство несет ответственность за предоставление этих услуг, так как качество взаимодействия граждан и государства определяется качеством предоставляемых государством услуг.

Реализация цифровой трансформации во многих случаях происходит как выполнение ряда связанных между собой проектов. Это могут быть проекты автоматизации, цифровые проекты и проекты цифровой трансформации. Некоторые проекты могут проходить все стадии эволюции: начинаясь как проект автоматизации, постепенно проходя стадию цифрового, проект превращается в трансформационный проект. Кроме того, проекты автоматизации и цифровизации часто нужны, чтобы подготовиться к цифровой трансформации и создать основу для цифровых проектов.

2.2. Изменения в государственном управлении при цифровой трансформации.

За последние десять лет процессы цифровизации государственного сектора в России значительно ускорились. Среди уже ставших привычными

процессами стали многофункциональные центры в социальной сфере, перевод в электронный вид процессов получения госуслуг; единый портал государственных услуг (ЕПГУ); система межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ), ускорившая обмен информацией между ведомствами и организациями.

Рассмотрим в чем заключаются изменения, происходящие при цифровой трансформации. (табл.1)

Таблица 1 – Произошедшие изменения в государственном управлении в результате цифровой трансформации

Проблемы	Целевое состояние
Архаичная документоцентричная система управления с использованием бумажных носителей информации	Внедрен процессный подход с механизмами постоянного улучшения
Цифровизация госуслуг ограничивается «электронным интерфейсом», внутренние процессы оказания услуг остаются «ручными»	Обеспечена сквозная межведомственная цифровизация для решения жизненных ситуаций граждан
Дублирование сбора информации	Синхронизованы в части функционала и интеграции данных государственные информационные системы
Множественность не интегрированных информационных систем	Оперативные решения принимаются на основе данных, поступающих в реальном времени
Изменения процессов до цифровизации только точечные	Реализованы платформенные решения на новых технологиях
МФЦ — удобный «физический» интерфейс для граждан без изменения работы ведомств	Госорганы — драйверы цифровой трансформации в своих областях
Неклиентоцентричные процессы взаимодействия госорганов с гражданами и бизнесом	Реализована модель «невидимого государства», минимизирована необходимость личного взаимодействия

Платформы систем межведомственного электронного взаимодействия существуют в России более десяти лет. Цель создания системы межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ) состояла в том, чтобы обеспечить гражданам и компаниям предоставление государственных и муниципальных услуг, когда сбор данных, необходимых по регламенту предоставления услуг, осуществляет то ведомство, кому эта услуга предназначена. Региональные системы межведомственного электронного взаимодействия (РСМЭВ) обеспечивает эти же возможности с учётом региональных особенностей.

СМЭВ и РСМЭВ постоянно совершенствуются и расширяются за счет совершенствование электронных услуг, присоединение к системе новых участников и расширение состава данных, которыми они обмениваются. Создаются и сертифицируются новые системы, например, система электронного документооборота (СЭД) «Дело», получившая государственный сертификат наивысшего качества ЦСЦР Госстандарта РФ.

Снижаются процессы дублирования сбора информации, когда в разных инстанциях необходимо подавать одни и те же документы, в настоящее время достаточно бывает номера СНИЛС, чтобы через единый портал Госуслуг нашлись все требуемые данные.

Основные цели цифровой трансформации государственного управления:

- повышение доступности информации даже на неинтегрированных информационных системах, чтобы данные, которые находятся на распределенных серверах и необходимые для принятия оперативных решений поступали в режиме реального времени.
- повсеместное внедрение платформенных решений на основе целостной государственной платформы. Так, например, внедрение МФЦ было удобным нововведением, но МФЦ — это просто «физический» интерфейс без изменения работы ведомств. Государственные органы должны стать драйверами цифровой трансформации в своих областях, поэтому МФЦ

останется единственная возможность физического обращения в государственные службы, в остальном планируется изменение работы ведомств вплоть до изменения законодательной базы.

- устранение неклиентоцентричных процессов взаимодействия госорганов с гражданами и бизнесом. Клиентоцентричный подход — процесс постоянного улучшения взаимоотношений с клиентом. Целевая функция ЦТ – создание «невидимого государства», которое само предоставляет помощь на основании аналитики данных. Функции государства должны стать проактивными³², когда государство само сообщает о возможности получения субсидий, необходимости замены документов и предложения по их оформлению, получения справок и т.п. Например, свидетельство о рождении должно быть выписано автоматически благодаря аналитике данных об этой семье, должна быть полная информация о выплатах и их автоматическое поступление. То же самое касается и адресной помощи людям, попавшие в сложные ситуации, ситуации с пожарами, наводнениями, когда человек чувствует, что государство заботится о нем.

На рис.6 представлена целевая модель трансформации государственного управления.³³

Цифровая трансформация государственного управления основана на данных высокого качества, в центре которых находится человек – гражданин.

³² Проактивная система подразумевает, что государственные услуги оказываются автоматически, без лишних действий со стороны граждан. Человеку не нужно обращаться в МФЦ или ответственные ведомства, собирать документы и подавать множество заявлений. Государство напомнит о положенных услугах и соберет все документы за пользователя системой.

³³ Рисунок взят из материалов публичного вебинара Университета Иннополис

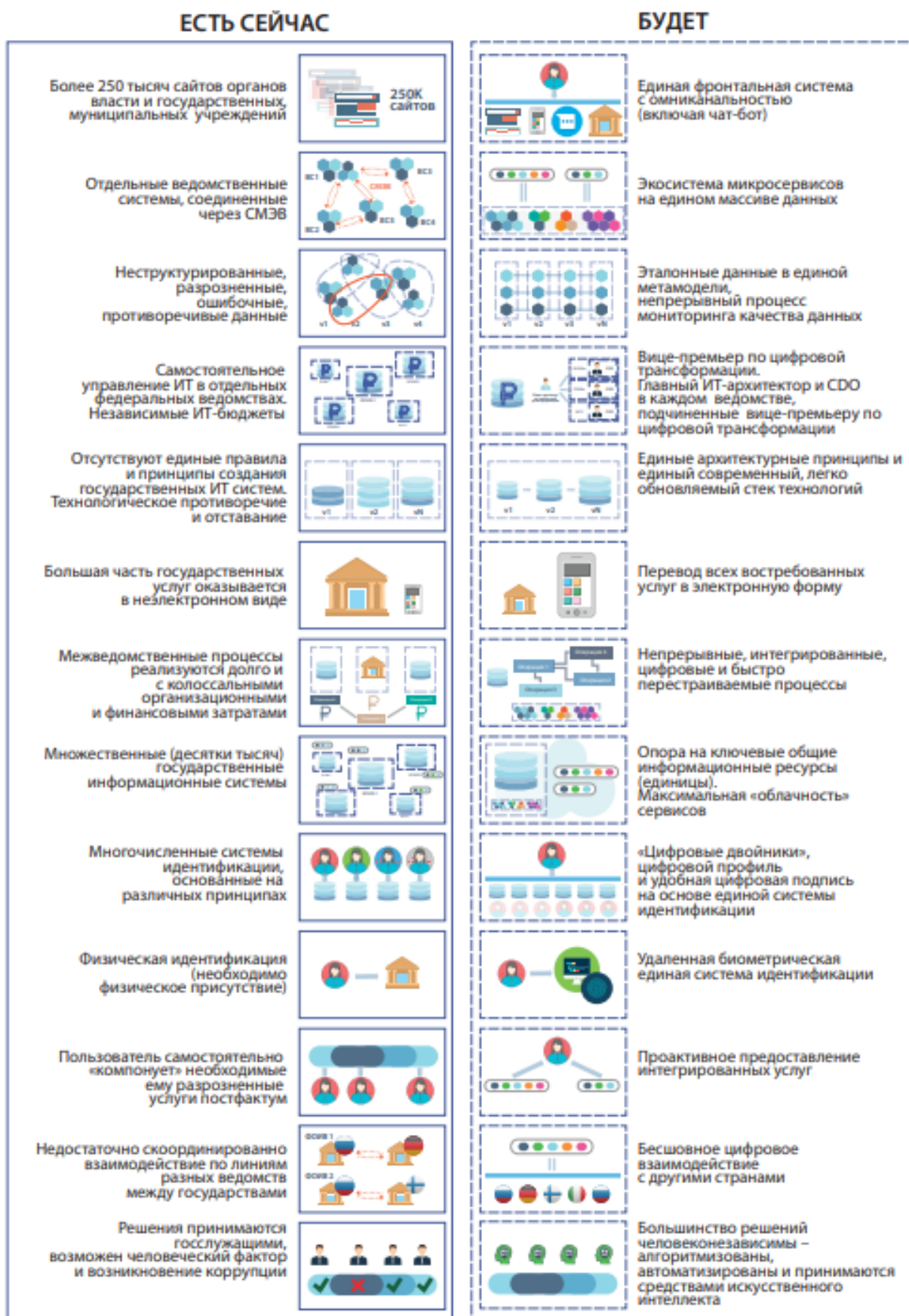


Рисунок 6. Цифровая трансформация: ключевые изменения*

* на основе материалов Университета Иннополис

Инструментом реализации цифровой трансформации госуправления являются национальные проекты.³⁴

В ноябре 2021 года заместитель председателя Правительства Дмитрий Чернышенко объявил о расширении нацпрограммы «Цифровая экономика». В программу дополнительно включены три федеральных проекта, которые направлены на создание условий реализации инициатив социально-экономического развития страны. Так, например, федеральный проект «Цифровые услуги и сервисы онлайн» объединяет инициативы «Цифровой профиль гражданина», «Госуслуги онлайн» и «Электронный документооборот». Будут разработаны отдельные проекты по инициативе «Доступ в интернет» и «Подготовка кадров для ИТ».

1. Цифровой профиль гражданина.

Для реализации этой инициативы необходимо проектирование архитектуры информационных систем органов государственной власти. Фактически каждое ведомство должно иметь онлайн-витрину данных, которые остаются в контуре ведомства или в контуре региона, но должны быть автоматически доступны на портале госуслуг в личном кабинете гражданина. Гражданин должен иметь возможность поделиться этими данными в других сервисах. Например, при заполнении заявления на потребительский кредит данные, с согласия гражданина, будут автоматически попадать в заявление. Это сэкономит время не только заявителя, но и банка, который не будет проверять данные, потому что они уже подписаны электронной подписью. С 2021 года гражданин при любом контакте с органами государственной власти (рождение, пересечение границы, обращение за услугой) по умолчанию регистрируется на портале «Госуслуги» и получает личный цифровой идентификатор - цифровой ID.

Планируется, что с 2024 года:

³⁴ Информационные материалы о национальных проектах по 12 направлениям. – URL: <http://government.ru/rugovclassifier/section/2641/> (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный.

- все документы, которые выдаются гражданам, формируются только в электронном виде в форме реестровых записей и распечатываются только по желанию гражданина. Все документы создаются, хранятся, передаются в электронном виде. У гражданина есть цифровая копия всех документов, решений, заключений и т.д. в его профиле на портале «Госуслуги»;
- биометрическая система идентификации граждан заменяет паспорт как полный аналог удостоверения личности;
- гражданин имеет право доступа абсолютно ко всем данным о себе в личном кабинете в режиме онлайн. Получение этих данных является бесплатным, а их получение моментальным.

2. Госуслуги онлайн.

С 2021 год введено, что услуги для бизнеса и отчетность предоставляется только в электронном виде (как предоставление документов, так и результат оказания услуг).

Планируется, что в 2022 году в связи с переходом граждан в цифровую среду получения госуслуг, физический трафик обращения граждан будет падать. К 2024 году весь трафик обращений можно будет сосредоточить в МФЦ, который станет единственным каналом, который возьмет на себя физический трафик пользователей.

К 2024 году все системы госорганов будут интегрированы с личным кабинетом портала «Госуслуги». Гражданин будет иметь возможность подать заявление через так называемое «единое окно» на услугу через разные каналы: через банковское онлайн приложение, через региональный портал, через социальные сети и т.п. Предусматривается возможность подачи заявления из любой точки. Вся история обращений сохраняется в личном кабинете на портале «Госуслуги». Таким образом, обеспечивается омниканальность³⁵, то есть у гражданина всегда есть в доступе вся история

³⁵ Омниканальность (от английского «omni-channel») — объединение всех каналов коммуникации клиента с компанией в единую систему с сохранением всей истории общения и покупок. Общая система коммуникаций в нескольких каналах формирует целостное и последовательное общение бренда с пользователями.

контактов с государством, не зависимо через какой канал осуществлялось взаимодействие: оффлайн, онлайн и независимо с помощью какой платформы.

К 2030 году планируется реализация идеальной целевой модели, когда все услуги оказываются в один клик сразу в момент обращения, то есть все услуги полностью оцифрованы и алгоритмизированы, защищены с точки зрения информационной безопасности. Это означает, что обеспечена доступность межведомственных данных и настроены процессы взаимодействия.

3. Электронный документооборот

В проекте на 2021 год было запланировано, что электронная подпись (не путать с цифровой подписью) будет доступна физическим лицам бесплатно, и ее можно будет использовать на смартфоне. Работа по этому направлению еще продолжается, поэтому на пока электронную подпись можно использовать только на ПК с помощью отдельного токена. Как только мероприятия по доступности электронной подписи будут реализованы, весь контур электронного взаимодействия станет доступен для каждого гражданина: электронный сделки, электронное подписание любых договоров, документов и т.д.

Прорывная инновация данного мероприятия состоит в том, что целевая функция проекта — это выдача электронной подписи без очного обращения гражданина, т.е. дистанционно, пока для этого еще существует множество ограничений.

Планируется, что к 2024 году личный кабинет на портале Госуслуг должен стать универсальным почтовым ящиком для коммуникации государства и граждан. В настоящее время затраты на заказные почтовые уведомления, извещения составляют примерно 20 млрд. руб. в год, как только уведомления на портале Госуслуг получат юридически значимый статус, то государство сможет сэкономить на почтовых рассылках. Особенно это актуально для юридических лиц, так как документы, оставленные онлайн

будут иметь юридическую силу. Также планируется, что к 2024 году все юридические лица подключатся к единому механизму обмена данными с использованием системы межведомственного электронного взаимодействия.

С 1 февраля 2025 года будет введена новая норма о хранении документов в электронном виде.

4. Инфраструктура доступа в интернет.

Реализация всех направлений ЦТ невозможна без качественного доступа в интернет. Но на данный момент не на всей территории страны есть качественное устойчивое соединение. Для развития сети интернет по всей территории страны разработана программа «Устранение цифрового неравенства» (УНЦ). Сейчас ведется реализация этой программы УЦН 2.0. Для того чтобы обеспечить качественный доступ в интернет в населенных пунктах и сделать это в соответствии с имеющимся бюджетом, предлагается привлечь к сотрудничеству операторов сотовой связи, которые будут заниматься созданием инфраструктуры вдоль автомобильных дорог и населенных пунктов, а государство готово предложить льготы для ведения бизнеса. – УЦН 2.0. В рамках программы УНЦ с 2021 года выдача частот сотовым операторам осуществляется только при обязательном создании инфраструктуры доступа в интернет на автодорогах и во всех населенных пунктах с количеством жителей более 500 человек, введены новые стандарты строительства автодорог и многоквартирных домов с обязательным созданием инфраструктуры доступа к интернету.

Планируется к 2024 году освободить от платы за использование радиочастот для тех операторов, которые инвестируют в развитие инфраструктуры в труднодоступной местности.

К 2030 году – строительство спутниковой группировки быстрого доступа в интернет на всей территории страны без ограничений по низким тарифам. Это будет комбинированная группировка, работающая и на средней, и на высокой, и на низкой околоземных орбитах. Идеи о бесплатном интернете для всех жителей страны – эти вопросы обсуждаются в нашей

стране, так как государство собирается полностью перевести государственные услуги в цифровой формат.

Рассмотренные четыре направления послужили основой для разработки стратегий цифрового развития регионов. На развития стратегически важной отрасли направлен пункт 5.

5. Поддержка ИТ-бизнеса.

Данный пункт определяет прежде всего развитие ИТ-отрасли. Для развития и усиления ИТ-отрасли страны, для ее способности производить конкурентные решения уже в 2021 году было решено предоставить большие налоговые льготы для бизнеса и развивать образование в ИТ-сфере. В настоящий момент в связи высокой потребностью в импортозамещении программного обеспечения и в ИТ-специалистах, Правительством России разработаны первоочередные меры поддержки отрасли информационных технологий, которые были утверждены Указом Президента РФ № 83 от 02 марта 2022 года и

1. российские ИТ-компании будут освобождены проверок контрольными органами на три года;
2. ИТ-компании на выгодном условии смогут взять кредиты на продолжение работы и новые проекты по ставке, не превышающей 3%;
3. действующие сотрудники ИТ-компаний в возрасте до 27 лет получают отсрочку от призыва на военную службу;
4. грантовая поддержка ИТ-отрасли;
5. выделение средств на улучшение жилищных условий сотрудников, повышение зарплат;
6. налог на прибыль организаций 0%;
7. упрощенное трудоустройство иностранных кадров, получение ими ВНЖ;
8. налоговые льготы и преференции для отечественного ПО, а также компаний, получающих доход от рекламы;

9. стимулирование закупок отечественных IT-решений для государственных/муниципальных нужд.

Эпоха цифровых преобразований, в которой мы живем, приводит к кардинальным изменениям жизни. Ускорение темпов технологических изменений открывает новые возможности на всех уровнях государственного и общественного развития.

2.3. Центры управления регионом как направление цифровой трансформации на муниципальном уровне

«Цифровая трансформация — это комплексный процесс, при котором отдельные элементы целого (организации, отрасли, органа власти) должны меняться синхронно и в одном направлении. Необходимо учитывать барьеры на пути трансформации и различный уровень цифровой зрелости.»³⁶ Регион, как элемент системы, должен развиваться согласно стратегии цифровой трансформации государства, но у каждого региона свои проблемы и различный уровень цифровой зрелости для преодоления возникающих на пути цифровой трансформации барьеров.

Так, например, цифровизацию регионов планировалось проводить в рамках нескольких проектов нацпрограммы «Цифровая экономика», в 2019 году был подготовлен Федеральный проект «Цифровой регион», реализация которого в настоящий момент «заморожена». Подготовка концепции «Цифрового региона» началась в апреле 2020 года на базе АНО «Цифровая экономика». У проекта было три цели: создать нормативную базу для внедрения цифровых технологий в регионах, обеспечить цифровизацию ЖКХ и энергетики и вовлечь граждан в процессы управления регионами через IT-платформы. Оказалось, что создать единый федеральный проект

³⁶ Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить / под ред. Е. Г. Потапова, П. М. Потеева, М. С. Шклярчук. — Москва: РАНХиГС, 2021. — 184 с. — URL: <https://storage.strategy24.ru/files/news/202102/ff00a177b3fa0bb25513e8e59ad097d5.pdf> (дата обращения 28.04.2022). — Текст: электронный.

одновременно для всех и каждого из регионов невозможно из-за специфики субъектов, но «можно и нужно разработать набор унифицированных модулей для единой федеральной платформы.»³⁷

Несмотря на усилия правительства страны и руководителей регионов, цифровизация субъектов РФ проходит неравномерно, нет решений по внедрению универсальных и шаблонных цифровых сервисов и цифровых технологий.

Вопрос оценки и понимания особенностей цифрового развития регионов России является важным для цифровой трансформации страны в целом, поэтому в 2021 году были предприняты важные шаги:

- разработана методика оценки цифровой зрелости регионов;
- запущен проект «Единого плана по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года», который содержит перечень необходимых мероприятий, позволяющих повысить уровень цифровой зрелости регионов;
- издан Указ Президента РФ № 68 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов РФ и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации».

По поручению президента были определены руководители цифровой трансформации во всех субъектах РФ и региональных органах исполнительной власти. В их зоне ответственности находятся цифровизация основных отраслей экономики регионов, оптимизация и цифровизация процессов оказания госуслуг и исполнение контрольно-надзорных функций.

Целевой функцией стратегии цифровой трансформации на любом этапе и на любом уровне является повышение качества жизни населения, повышение качества жизни каждого человека. Каждый гражданин страны является главным клиентом, поэтому целевая функция цифровой трансформации - повысить качество жизни каждого человека, независимо от

³⁷ Федеральный проект «Цифровой регион». – Текст: электронный // Рынок ИТ-услуг и ИТ-аутсорсинга. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Федеральный_проект_Цифровой_регион (дата обращения 28.04.2022).

места его проживания, в связи с чем ставится задача повышения цифровой зрелости регионов. В тоже время цифровая трансформация — это процесс, требующий внесения глубоких изменений не только в технологии, но прежде всего в культуру, осознанность населения, понимания и принятия стратегии цифровой трансформации. Для максимально оперативного внедрения новых технологий в нашу повседневную жизнь, во все сферы деятельности человека, для того, чтобы они приносили явный эффект и меняли жизнь в лучшую сторону, эти технологии должны быть приняты населением.

В тоже время любые проекты и стратегии должны рассматриваться с привязкой к конкретной пользе для граждан, без этого даже самые лучшие цифровые стратегии и цифровые проекты рискуют остаться формальностью. Поэтому цели национальных проектов обозначены в виде общественно значимых результатов понятных для всех, их описание даны таким образом, чтобы показать пользу, которую они несут для каждого человека. Одним из путей решения являются Центры управления регионом, которые решают проблему сбора информации «снизу вверх» на основе платформы «обратной связи» и играют важную роль в достижении цифровой трансформации страны как одной из национальных целей развития России на период до 2030 года. Это решение закреплено в перечне поручений по итогам заседания Совета по развитию местного самоуправления при Президенте Российской Федерации, состоявшегося 30 января 2020 года. К 1 декабря 2020 года Центры управления регионами открылись во всех субъектах России.

Центры управления регионами (ЦУР) – единые пункты мониторинга и обработки поступающих от жителей жалоб в разных сферах жизни региона. ЦУРы аккумулируют большой массив информации, использование современных технологий для структурирования и анализа полученных данных позволяет, ориентируясь на выявленный социальный запрос, корректировать управленческие решения. На основе поступающих в ЦУР данных формируются аналитические материалы, характеризующие

социально-экономическую ситуацию в области, и вырабатывают предложения по дальнейшему развитию региона.

В своей сути ЦУРы — это проект для муниципального уровня, в его основе лежит работа с обращениями граждан, поступающими из разных источников, что является прежде всего полномочиями муниципальных образований и представляет собой инструмент прямой и эффективной коммуникации жителей и власти с целью решения настоящих проблем и предотвращения их возникновения в будущем. (рис.7)



Рисунок 7. Концепция центров управления регионом*

* <http://inodintsovo.ru/novosti/vlast-obshestvo/centr-upravleniya-regionov-zarabotal-i-v-gorode-odincovo>

ЦУРы занимаются мониторингом, обработкой и анализом обращений и сообщений жителей, обеспечивают межведомственное взаимодействие органов власти для максимального сокращения времени получения ответа и решения проблемного вопроса гражданина. Формируемый в субъекте РФ

проектный офис, создание и деятельность которого регламентируются нормативным правовым актом субъекта.³⁸

ЦУР осуществляет:

- координацию работ по мониторингу и обработке всех видов обращений и сообщений, поступающих в органы и организации (по любым каналам), а также публикуемых в социальных сетях, мессенджерах и других средствах электронной массовой коммуникации (ЭМК);
- взаимодействие с гражданами через соцсети, мессенджеры и иные средства ЭМК по направлениям и тематикам деятельности ЦУР;
- оперативное реагирование на обращения;
- предоставление дополнительной информации в целях территориального и стратегического планирования развития регионов.

Учитываются обращения не только граждан РФ (в том числе проживающих за пределами территории страны), но и иностранцев и лиц без гражданства, а также юридических лиц любых организационно-правовых форм вне зависимости от места их государственной регистрации.

Такая возможность получать информацию от граждан «из первых рук», позволяет концентрировать, структурировать и анализировать большой массив информации, который затем можно использовать для исключения «слабого звена» и корректировки управленческих решений. Работа строится следующим образом: жалобы граждан распределяются по отраслевым блокам (здравоохранение, транспорт, дороги, жилищно-коммунальное хозяйство, образование, энергетика), ответственные за каждый блок ведут дальнейшую работу, реагирование должно быть оперативным.

Возникает вопрос пересечения деятельности ЦУРов с деятельностью органов власти по работе с обращениями граждан. Разница в том, что органы власти работают с обращениями граждан согласно федеральному закону «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации», то есть работают с письменными обращениями. ЦУРы кроме обращений через

³⁸ Пример НПА субъекта представлен в приложении 2

платформу центра, анализируют информацию в социальных сетях, на сайтах различных ведомств и муниципальных образований. «Появление ЦУР уже сейчас повысило оперативность реакции региональных властей на существующие проблемы, а также позволяет предотвращать их возникновение в будущем благодаря анализу и системам мониторинга. С момента введения ЦУР в 2020 году по состоянию на февраль 2021 года уже обработано более 2,5 миллиона обращений. Центры не сортируют их на важные и неважные. Люди в основном пишут про незакрытые люки, неубранный снег, про очереди в местную поликлинику. Все жалобы оперативно обрабатываются и анализируются.»³⁹ С точки зрения государства, происходит «приземление» госуслуг, а со стороны граждан такое «приземление» способствует популяризации цифровых сервисов, повешению цифрового доверия и цифровой грамотности, когда люди уже перестают с опаской относиться к онлайн взаимодействию с властью.

Использование поступающей информации, анализ социальных сетей позволяет ЦУРам отслеживать динамику изменения общественной среды, особенно в периоды сложных социально-экономических ситуаций, позволяет быть более оперативным, более точным. В основе такого подхода лежат технологии анализа больших данных (Big Data). В сочетании с «традиционными» источниками информации – официальной статистикой, они дают возможность полномасштабного и разностороннего анализа социально-экономического состояния страны, региона, муниципалитета, на основе которого можно принимать более эффективные управленческие решения, тем самым повысить реализуемость стратегий всех уровней.

Использование Big Data в центрах управления регионом помогает эффективно планировать развитие города и региона. Например, на основе больших данных можно объективно оценить пропускную способность дорог, нагрузку на общественный транспорт на разных участках и маршрутах,

³⁹ Информатизация регионов. – Текст: электронный // Информационные технологии в банке. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Информатизация_регионов_\(Рынок_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Информатизация_регионов_(Рынок_России)) (дата обращения 28.04.2022).

достаточность инфраструктуры, в том числе школ, поликлиник, продуктовых магазинов, парков или парковочных пространств.

В эту работу включились и коммерческие организации. Так, например, ПАО МТС запустило платформу управления регионом «МТС. Регион». Платформа дает возможность пользователям самостоятельно получать и обновлять обезличенные данные Big Data МТС по заданным параметрам. Регионы могут запрашивать информацию о фактической численности населения и его социально-демографическом составе, ежедневных и сезонных миграциях, туристических потоках и др.

Компания ПАО "ВымпелКом" (бренд "Билайн") запустила платформу "Билайн Геоаналитика", которая помогает государственным и бизнес-структурам более эффективно решать стоящие перед ними задачи. "Билайн" постоянно развивает свое решение, обучая алгоритмы искусственного интеллекта более точно анализировать заданные параметры.

В ПАО "МегаФон" на базе геоаналитической цифровой платформы работают Big Data-сервисы "Аналитика городской среды" и "Цифровой туризм". «Компания активно сотрудничает с регионами по проектам, связанным с оптимизацией транспортной сети, инвестиционным обоснованием развития социальной и городской инфраструктуры, туризма и другими, предоставляя результаты исследований в удобном интерфейсе с преднастроенными фильтрами, где можно просматривать различные аналитические срезы, скачивать и интегрировать их в региональные системы»⁴⁰.

Подобные продукты на базе Big Data уже находятся на стадии высокой готовности у многих высокотехнологичных компаний, федеральные органы власти и крупные регионы уже используют подобные аналитические системы, приобретая обезличенные данные у телекоммуникационных компаний, пользуясь обезличенной статистикой финансовых организаций и

⁴⁰ Неупокоева, Е. Управление регионом ставят на платформу. – Текст: электронный // Новости цифровой трансформации, телекоммуникаций, вещания и ИТ. – URL: <https://www.comnews.ru/content/216262/2021-09-03/2021-w35/upravlenie-regionom-stavyat-platformu> (дата обращения 28.04.2022).

др. На региональном уровне еще не все субъекты используют данные информационные системы на базе Big Data, с развитием ЦУР эти данные будут более востребованными.

«Центры управления регионами стали значимой частью цифровой трансформации в стране. Она предполагает наполнение цифровыми технологиями всей жизни граждан в разных сферах и на разных этапах, включая дом, транспорт, поликлиники, школы. Ее главными направлениями являются повышение качества госуслуг, снижение издержек бизнеса и госуправления, усиление эффективности и безопасности информационных систем и сокращение теневой экономики.»⁴¹

Вопросы для самоконтроля по главе 2:

1. В чем отличие цифровизации от цифровой трансформации?
2. В чем суть основных направлений цифровой трансформации государственного управления?
3. Что определило необходимость цифровой трансформации?
4. В чем заключается ценностное предложение государственной услуги?
5. Что такое ЦУРы и какова цель их создания?

⁴¹ Неупокоева, Е. Управление регионом ставят на платформу. – Текст: электронный // Новости цифровой трансформации, телекоммуникаций, вещания и ИТ. – URL: <https://www.comnews.ru/content/216262/2021-09-03/2021-w35/upravlenie-regionom-stavyat-platformu> (дата обращения 28.04.2022).

ГЛАВА 3. ЦИФРОВИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ

3.1. Платформы и экосистемы в государственном управлении

Взрывной рост количества и роли цифровых платформ в экономике напрямую связан с тем, что они стали проводниками технологий. Все гиганты технологий являются цифровыми платформами. (табл.2)

Таблица 2 – Топ 10 глобальных компаний по итогу 2020 года⁴²

	Компания	Страна	Сфера деятельности	Рын. Кап. на 2021 г.
1	Saudi Aramco	Саудовская Аравия	Нефтедобыча	\$2 458 млрд
2	Apple (платформа)	США	Технологии	\$2 213 млрд
3	Microsoft (платформа)	США	Технологии	\$1 653 млрд
4	Amazon (платформа)	США	Услуги	\$1 596 млрд
5	Delta Electronics (Thailand)	Thailand	Технологии	\$1 435 млрд
6	Alphabet (платформа)	США	Технологии	\$1 203 млрд
7	Tesla	США	Автомобилестроение и солнечная энергетика	\$834 млрд
8	Facebook* (платформа)	США	Технологии	\$757 млрд
9	Tencent (платформа)	Китай	Технологии	\$738 млрд
10	Alibaba (платформа)	Китай	Услуги	\$620 млрд

* организация признана экстремистской, ее деятельность запрещена на территории Российской Федерации

⁴² На основе материалов Университета Иннополис

Теоретически платформа — это рынок, место встречи участников, некое общее пространство. Платформы создают правила, превращают их в алгоритмы, тем самым контролируют наши действия и управляют общим пространством.

Изначально понятие платформы было связано с понятием двустороннего рынка: рынок труда (работники и фирмы), рынок образования (обучающиеся и преподаватели), оптовые рынки (производители и магазины) и т.п. Между классической рыночной площадью (базаром) и цифровой платформой можно провести историческую параллель. Считается, что рыночные площади появились более трех тысяч лет назад и на тот момент явились крупнейшей инновацией. Во-первых, они позволили снизить логистические издержки, во-вторых, они повлияли на развитие конкуренции, в-третьих, стали центром информации и источником информированности покупателей, в-четвертых, позволили повысить спрос и интенсивность торговли. Благодаря бурному росту информационно-коммуникационных технологий в конце прошлого века начали появляться цифровые платформы. Глобальная экспансия сети Интернет определила формирование цифровой инфраструктуры рынков, иерархические связи, инновационные бизнес-модели, взаимодействие участников.

Платформа — новая бизнес-модель, использующая технологии объединения людей, организаций и ресурсов в интерактивной экосистеме, в рамках которой создается и распространяется огромный объем ценности для пользователя.

Цифровая платформа — ключевой инструмент цифровой трансформации традиционных отраслей и рынков, центральное понятие глобальной цифровой повестки, разграничивающее стратегии цифровизации (цифровой автоматизации) и цифровой трансформации.

В таблице 3 представлена классификация цифровых платформ. Данная классификация была предложена Б.М. Глазковым в программе «Цифровая экономика Российской Федерации».

Таблица 3 – Классификация цифровых платформ⁴³

	Инструментальная цифровая платформа	Инфраструктурная цифровая платформа	Прикладная цифровая платформа
Основной вид деятельности на базе платформы	Разработка программных и программно-аппаратных решений	Предоставление ИТ-сервисов и информации для принятия решений	Обмен определёнными экономическими ценностями на заданных рынках
Результат деятельности на платформе	Продукт (программное или программно-аппаратное средство) для обработки информации, как инструмент	ИТ-сервис и результат его работы – информация, необходимая для принятия решения в хозяйственной деятельности	Транзакция. Сделка, фиксирующая обмен товарами/услугами между участниками на заданном рынке
Уровень обработки информации	Технологические операции обработки информации	Выработка информации для принятия решений на уровне хозяйствующего субъекта	Обработка информации о заключении и выполнении сделки между несколькими субъектами экономики
Основной бенефициар и его требования	Разработчик прикладных программных или программно-аппаратных решений, технические требования	Заказчик ИТ-сервиса для потребителя (продуктолог), функциональные требования, требования к составу информации	Конечный потребитель на рынке, решающий бизнес-задачу, бизнес-требования. Регулятор (опционально) – требования законодательства
Примеры	Java, SAP HANA, Android OS, iOS, Intel x86, Bitrix, Amazon Web Services, Microsoft Azure, TensorFlow, Cloud Foundry	General Electric Predix, ESRI ArcGIS, ЕСИА, «CoBrain-Аналитика», «ЭРА-ГЛОНАСС»	Uber, AirBnB, Aliexpress, Booking.com, Avito, Boeing suppliers portal, Apple AppStore, «ПЛАТОН», AviaSales, Alibaba, Telegram, Yandex

⁴³ Мединников, В. И. Математическая модель формирования цифровых платформ управления экономикой страны. – URL: http://digital-economy.ru/images/easyblog_articles/468/DE-2019-01-03.pdf (дата обращения 28.04.2022). – Текст : электронный.

			Taxi, Yandex Search
--	--	--	---------------------

Для понимания процессов контроля, управления и использования цифровых платформ на уровне государства необходимо учитывать каким образом происходит взаимодействие различных типов экономических субъектов на цифровых платформах (табл.4)

Таблица 4 – Типы цифровых платформ по виду взаимодействия экономических субъектов

Признак	Тип платформы	Пример/Характеристика
По виду взаимодействия и коммуникации различных типов экономических субъектов	B2B	Платформы, созданные для взаимодействия организаций
	B2C	Интернет-магазин (конкретный), Яндекс такси, каршеринг
	C2B	Обратные аукционы, позволяющие потребителю назвать свою цену за продукт или услугу
	C2G	Активный гражданин
	G2B/B2G	Информационные сайты органов власти, Электронные закупки
	G2C	Госуслуги, Поступай онлайн
	C/P2C/P	Airbnb, Booking, Uber, Bla-bla-Car

В зависимости от того, кто обращается за товаром (услугой) возникает тип отношений, и он может быть совершенно разным:

B2B (Business-to-Business) подразумевает коммерческие отношения между юридическими лицами. То есть компании, производители взаимодействуют между собой – заключают сделки, партнерские контракты на поставку, продажу, покупку товаров или услуг, используя специализированные интерактивные базы данных и интернет-площадки.

B2C (Business-to-Consumer) - бизнес для потребителя. Это торговля товарами и услугами между юридическими и физическими лицами, то есть розничные продажи с помощью онлайн-площадок – магазины, сервисы, банки и прочее. Преимущество клиентов в возможности выбора и сравнения различных продавцов, большего ассортимента, удобстве заказа и доставки товаров на дом или в офис. Такой вид электронной коммерции снижает

барьеры входа на рынок, так как позволяет предпринимателю снизить затраты на содержание торговых и складских площадей.

B2G (Business-to-Government) - бизнес для правительства. На таких типах цифровых платформ работают юридические лица (предприятия, компании, корпорации) с одной стороны и региональные/муниципальные органы, государственные организации с другой. Сделки в B2G осуществляются на основе конкурсов, тендеров или котировок. Организация, участвующая в торгах, должна иметь высокий статус и безупречную репутацию, так как речь идет о государственных деньгах и крупных размерах сделок. Примером такого вида цифровой платформой является портал госзакупок РФ.

G2C (Government-to-Citizens) - правительство для граждан. Такие цифровые платформы не являются коммерческими, так как обеспечивают возможность доступа граждан к государственным услугам через онлайн-сервисы, осуществляют информационную поддержку граждан. Например, оплата налогов и штрафов, регистрация проектов и форм коммерческой деятельности, получение разрешительных документов и другое. Примером является портал Госуслуги.

C2C (Consumer-to-Consumer) или P2P (Person-to-Person) – «потребитель для потребителя» или «человек человеку». Является в чистом виде электронной коммерцией, позволяющей осуществлять сделки между физическими лицами. Примером являются Авито, Юла, Молоток, Ебай и другие ЦП, основанные на коммерческих отношениях пользователей через электронную систему объявлений.

C2B (Consumer-to-Business) «потребитель для бизнеса» – считается, что данный вид электронной коммерции, где клиент сам устанавливает стоимость товаров и услуг, является видом взаимоотношений будущего. Суть данного вида в том, что покупатели сами определяют цену, за которую они хотели бы приобрести предлагаемый продукт. Однако окончательное решение «продать или нет» принимает владелец товара. В системе C2B сайт

или любая другая электронная площадка выступает в качестве брокера-посредника, который ищет продавцов за сформированную цену потенциальных покупателей.

В настоящее время этот вид электронной коммерции является наименее развитым по сравнению с остальными.

«Один из примеров компании, работающей по модели C2B, является Priceline.com (США). Покупатели сами назначают цену на нужным им товар, затем компания находит поставщика, готового продать товары по предложенной цене. Таким образом Priceline.com выступает в качестве посредника.»⁴⁴

Данная модель является очень интересной, так как, с одной стороны, производитель изучает своего потребителя и его неудовлетворенные потребности, учится думать с точки зрения пользовательского опыта и переносит на производство продукта. С другой стороны, пользователи сами формируют ценность продукта через отзывы.

G2G (Government-to-Government) «правительство для правительства» - подразумевает деловые отношения госорганов между собой: поставки продукции, оказания услуг и прочее. Примером является платформа Электронного документооборота.

В экономической сути цифровых платформ лежит электронная коммерция, как мы уже говорили выше – это рынок. В тоже время интернет-рынок средств экономической активности постоянно развивается, возникают новые модели и направления и цифровые платформы, активно создаваемые в частном секторе, имеют большой потенциал для цифровой трансформации государственных сервисов.

Несмотря на единые модели, лежащие в основе государственных и коммерческих цифровых платформ, государственные цифровые платформы

⁴⁴ Юшкевич, Н. Бизнес-модели для стартапа: обзор. – URL: <https://vc.ru/finance/123807-biznes-modeli-dlya-startapa-obzor> (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный.

(ГЦП) и коммерческие цифровые платформы (КЦП) характеризуются принципиальными отличиями:

- 1) для ГЦП важен рост общественной ценности услуг платформы для всех участников взаимодействия. Для КЦП важна максимизация прибыли и увеличение доли рынка компании.
- 2) при возникновении монетизации услуг ГЦП критерии оплаты должны быть публичными и прозрачными, а главное понятными пользователям, для КЦП данные монетизации могут представлять коммерческую тайну и быть скрытыми платежами в составе стоимости товара, например.
- 3) скорость разработки ГЦП значительно медленнее, чем разработка КЦП. Это связано с высокой ответственностью перед пользователями ГЦП, нормативными требованиями и ограничениями.
- 4) высокая сложность и разноплановость задач, решаемых ГЦП, основной целью которых является проактивное решение проблем пользователей. КЦП работают по факту пользовательских заявок в однотипном формате.
- 5) высокие барьеры входа для создателей КЦП, так как эта работа, во-первых, высокзатратная, во-вторых, для разработки КЦП необходимо выдержать конкуренцию с другими КЦП, при отсутствии пользователей платформа не сможет существовать. При создании же ГЦП, общей для большинства государственных организаций, при обмене данными, при необходимости, могут создаваться новые государственные платформы или экосистемы.
- 6) для ГЦП взаимодействие с пользователями при решении их жизненных задач, становится обязательным. Граждане и бизнес сами заинтересованы в использовании ГЦП. «Поэтому если государство принимает решение о трансформации того или иного взаимодействия на основе платформенной модели, то участники платформы формируются автоматически в отличие от коммерческих платформ,

которые вынуждены тратить значительные ресурсы на продвижение продукта среди пользователей.»⁴⁵

Основная цель государства в развитии ГЦП – «развивать общественную ценность цифровых решений, их эффективность и полезность для конечного потребителя и, в конечном счете, улучшая качество платформенных сервисов, их доступность и удобство, повышать уровень и качество жизни граждан.»⁴⁶

Развитие цифровых платформ и, как следствие, изменение архитектуры бизнес-процессов, эволюция сетевых бизнес-структур привело к появлению новой конфигурации бизнеса – цифровым экосистемам.

Необходимо отметить, что понятие экосистема появилось еще задолго до понятия цифровых платформ. Экосистема предприятия, экосистема бизнеса. Самое важное в экосистеме, что она не объединяет структуры с одной отрасли (одной сфере). Это структуры разных отраслей. Крупные компании объединяют предприятия из 4-5 отраслей и создают свою экосистему.

С появлением цифровых технологий понятие экосистем расширилось в экосистему стали входить не только организации, но и машины, другие объекты, которые с помощью датчиков могут передавать информацию в интернет. В настоящее время экосистема — это гибкая структура, состоящая из людей, предприятий, вещей, взаимодействующих друг с другом и создающих новые ценности. Постепенно платформы стали превращаться в экосистемы и в настоящее время эти термины уже стали взаимозаменяемыми.

Одним из отличительных признаков цифровых платформ являются сетевые эффекты, связанные с использованием данных. В экономике

⁴⁵ Стырин, Е. М. Государственные цифровые платформы: ключевые особенности и основные сценарии развития / Е. М. Стырин, Н. Е. Дмитриева. – URL: <https://conf.hse.ru/mirror/pubs/share/461488888.pdf> / (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный.

⁴⁶ Стырин, Е. М. Государственные цифровые платформы: ключевые особенности и основные сценарии развития / Е. М. Стырин, Н. Е. Дмитриева. – URL: <https://conf.hse.ru/mirror/pubs/share/461488888.pdf> / (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный.

«сетевым эффектом называется эффект, который пользователь товара или услуги оказывает на ценность этого продукта или услуги для других пользователей»⁴⁷, другими словами, чем больше пользователей, тем выше ценность данного товара или услуги. «Классическим примером проявления сетевого эффекта является телефонная сеть. Чем больше пользователей владеют телефонами, тем более ценным является использование сети для каждого ее пользователя. Ценность возрастает при возрастании количества абонентов, так как подключение каждого дополнительного абонента означает возможность связаться с большим количеством людей.»⁴⁸

Понятие сетевого эффекта и его характер был описан Робертом Меткалфом: «Ценность сети тем выше, чем больше число ее компонентов. Другими словами, сети способны генерировать новую ценность.»⁴⁹ Согласно закону Меткалфа, полезность сети пропорциональна квадрату численности пользователей этой сети, таким образом ценность всей системы растет быстрее, чем число элементов сети. Взаимодействие отдельного пользователя и владельца сети осуществляется по различным каналам, по различным направлениям и областям. Чем больше возможностей взаимодействия предоставляется пользователям, тем более персонализированными становятся услуги, тем больше возможностей применения agile-технологий для повышения удобства и комфорта пользователей.

Если в бизнесе сетевые эффекты возникают на цифровых платформах, где новых пользователей привлекает растущая популярность платформы, соответственно за ними подтягиваются рекламодатели, разработчики приложений, то в государственном управлении сетевые эффекты

⁴⁷ Сетевой эффект. – Текст: электронный // Академик. – URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/682152> (дата обращения 28.04.2022).

⁴⁸ Сетевой эффект. – Текст: электронный // Академик. – URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/682152> (дата обращения 28.04.2022).

⁴⁹ Закон Роберта Меткалфа. – Текст: электронный // Studme.org. – URL: https://studme.org/50124/informatika/zakon_roberta_metkalfa (дата обращения 28.04.2022).

цифровизации услуг имеют высокую социальную ценность для пользователей.

Социальная ценность цифровизации государственных услуг для пользователей - граждан страны в целом, бизнеса, каждого жителя даже самого отдаленного региона, заключается прежде всего в повышенной и комфортной доступности любых госуслуг и в перспективе в их абсолютной проактивности.

С точки зрения государства сетевой эффект цифровизации госуслуг снижает затраты государства, в частности отдельных ведомств на содержание служб по работе с клиентами, так как снижается количество физического обращения граждан. «Новый формат госуслуг – цифровые суперсервисы – должен охватить 90% «соприкосновений» граждан и бизнеса с государством. Со временем это взаимодействие и вовсе должно стать незаметным.»⁵⁰

Сетевые эффекты как форма экономии на масштабе могут быть прямыми и косвенными. Прямые сетевые эффекты возникают, когда пользователи услуг взаимодействуют друг с другом. В случае с цифровизацией госуслуг речь идет о количестве ведомств, подключенных к государственным суперсервисам, благодаря взаимодействию ведомств между собой напрямую ускоряется время оказания услуг и исключается «хождение по кабинетам» человека, подавшего заявление на получение госуслуги. В результате увеличения количества ведомств, подключенных к суперсервисам, возникает косвенный сетевой эффект, заключающийся в повышении привлекательности для физических лиц и бизнеса получения услуг через суперсервисы.

Сетевые эффекты цифровизации оказывают существенное влияние на изменение работы государственных учреждений и ведомств, ускоряя их цифровую трансформацию.

⁵⁰ Госуслуги станут цифровыми суперсервисами. – URL : <https://digital.ac.gov.ru/news/923/> (дата обращения 28.04.2022). – Текст : электронный.

3.2. «Государство как платформа»⁵¹

Цели, поставленные государством для становления цифрового общества, определяют необходимость развития государственных цифровых платформ. Широкое использование населением государственных цифровых платформ свидетельствует о высоком уровне проникновения цифровых технологий в деятельность органов власти, поэтому государственные цифровые платформы являются одним из важнейших этапов цифровизации государственного управления.

В 2017 году Центром стратегических разработок была впервые публично озвучена концепция «Государство-как-платформа», в это же году была начата трансформация государственного управления на основе возможностей, которые дают цифровые технологии.

«Образ государства будущего представляется государством, в котором государственный аппарат малочисленный, решения принимаются быстро, нет посредников в виде госорганов между человеком и его данными, возрастает возможность индивидуального подхода онлайн в решении жизненных ситуаций, с которыми сталкивается человек, то есть у каждого человека будет возможность построения индивидуальной траектории взаимодействия с ведомствами. В соответствие с этим изменится и госслужба, процесс цифровой трансформации затронет все сферы деятельности: государственные услуги, разрешительную и контрольно-надзорную деятельность, принятие управленческих решений.»⁵²

Предпосылками реализации идеи «Государство как платформа» послужили:

- *рост скорости технологических инноваций* – в рамках «четвертой промышленной революции» во всех отраслях и сферах экономики с высокой

⁵¹ Данный параграф подготовлен на основе Доклада Центра стратегических разработок «Государство как платформа. (Кибер)государство для цифровой экономики. Цифровая трансформация» – Центр стратегических разработок. Москва. Апрель 2018г.

⁵² Денисов, А. С. Цифровая трансформация российского государства: условия, возможности, технологии. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39538971> (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный.

скоростью меняются бизнес-модели и технологии, такое изменение происходит почти каждый год;

- *смена психотипа общества* – для молодого поколения «жизнь онлайн», все больше формируется психотип общества - получение услуг «по требованию», становится нормой решение повседневных задач через использование мобильных приложений;

- *рост скорости принятия решений* – фактически планы устаревают в момент их написания, применение agile подхода направлено на их постоянную корректировку и актуализацию;

- *«уберизация» экономики* – стремление к прямым транзакциям между поставщиком и потребителем через использование информационных систем и цифровых технологий, как следствие минимизация или полное устранение посредников;

- *кардинальное изменение бизнес-моделей, бизнес-процессов, управленческих моделей и подходов* благодаря цифровым технологиям, таким как искусственный интеллект, интернет вещей, блокчейн, облачные технологии, большие данные, которые при совместном использовании увеличивают эффективность друг друга;

- *«сетевая»* – переход от линейных технологических цепочек к многосторонним партнерствам на основе новых принципов международного разделения труда;

- *появление и рост новых глобальных рынков* – современные информационные экосистемы послужили основой для их появления и расширения.

Главной задачей «реализации идеи «Государство-как-Платформа» (ГкП) является благополучие и, как следствие, повышение комфорта граждан, основанного на внедрении технологий. В центре внимания ГкП находится гражданин в условиях новой цифровой реальности и государство, путем внедрения инновационных технологий, создает условия, которые

помогут человеку сформировать комфортную и безопасную среду для его жизни.»⁵³

Процесс взаимодействия гражданина и ГкП следующий: человек регистрируется в цифровой экосистеме ГкП, создается его цифровой профиль или «цифровой двойник». Через свой цифровой профиль человек взаимодействует с цифровой экосистемой, получает от нее необходимые цифровые сервисы в соответствии со своими потребностями.

Главный принцип ГкП – помогать исполнять основную массу управленческих функций на основе платформенных решений, а не при помощи органов власти.

Ключевые принципы перехода к функциям управления на основе платформенных решений, следующие:

- *дата-центричность и объективность* – использование технологий Big Data, интернета вещей, усиленных искусственным интеллектом при постоянном накоплении данных об объектах управления, осуществление контроля через постоянный мониторинг и анализ данных с различных датчиков, «делегирование» прав принятия рутинных решений информационным системам. Данные должны быть объективными;
- *сервисный и процессный подход* – на базе единой цифровой платформы ненавязчивое сопровождение жизненной ситуации человека, сдача «под ключ» сопровождения жизненного цикла объекта с завершенными процедурами необходимых государственных и коммерческих услуг;
- *гибкость и скорость* – быстрое реагирование, при необходимости изменение, далее отладка процессов под результат и запуск «в жизнь».

⁵³ Государство как платформа. (Кибер) государство для цифровой экономики. Цифровая трансформация / М. Петров, В. Буров, М. Шклярчук, А. Шаров. – Москва. – Апрель. – 2018. – 53 с. – URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/313/3132b2de9ccef0db1eecd56071b98f5f.pdf> (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный.

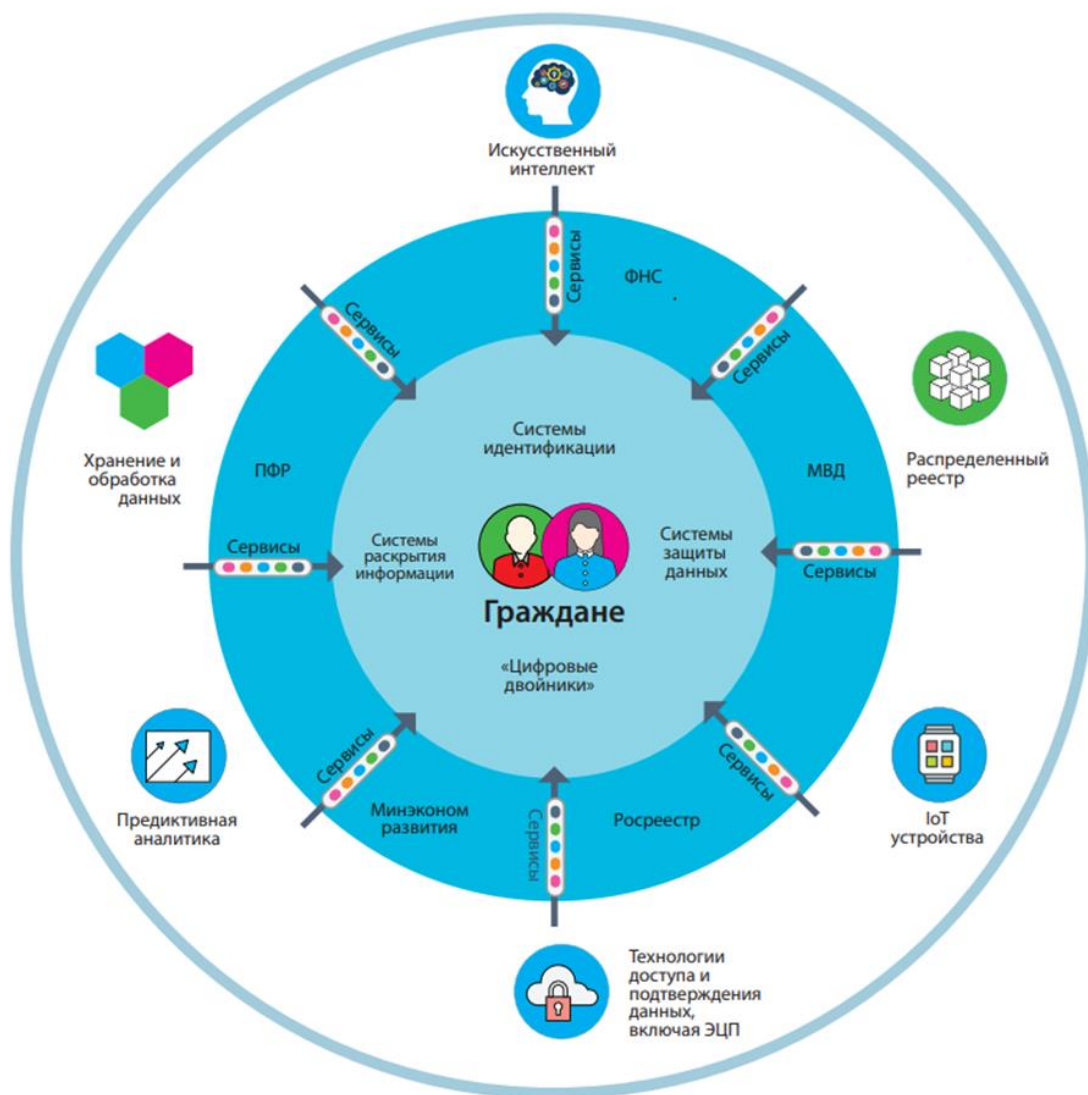


Рисунок 7. Взаимодействие человека и «Государства-как-Платформы» *

* рисунок из Доклада Центра стратегических разработок «Государство как платформа. (Кибер)государство для цифровой экономики. Цифровая трансформация» – Центр стратегических разработок. Москва. Апрель 2018г.

ГкП направлено на изменение взаимодействия человека и государства. С помощью платформенного решения, основанного на едином массиве данных и алгоритмах работы с ними, государство совместно федеральными органами исполнительной власти сможет комплексно подойти к решению конкретных жизненных ситуаций каждого человека (рис.7).

Реализация принципов ГкП предъявляет «к системе государственного управления требования как к передовой IT-корпорации, возникает

необходимость принципиальных изменений по трем направлениям государственного управления»⁵⁴:

1) *изменения в модели государственного участия:*

- внедрение модели сервисного государства с ненавязчивыми проактивными предложениями от государственных онлайн-сервисов, которые будут способствовать продвижению культуры «государство для меня»;
- управление взаимодействием всех участников платформы, где государство выступает создателем и координатором экосреды взаимодействия, но никак не запретительным регулятором;
- обеспечение непрерывного процесса обратной связи для понимания и оценки потребности граждан на участие государства в их жизни.

2) *изменения в государственных процессах:*

- государственная инфраструктура станет единым сервисным пунктом для обращений за государственными услугами (в тех сферах, где сохраняется государственное участие);
- ориентация на цифровую трансформацию: умение быстро реагировать на изменения, быстро улучшать, создавая наиболее эффективный процесс достижения цели с минимальными затратами (на основе agile-подхода);
- использование технологий больших данных, использование достоверных, объективных и единых данных для принятия решений, все это дает новые возможности для постановки целей, анализа и оценки результатов, мониторинга и контроля, что в целом ориентировано на снижение коррупции.

3) *изменения в государственной службе:*

- развитие «цифрового менталитета» подразумевает комплексные изменения в цифровой культуре, цифровом доверии, цифровой грамотности, граждане

⁵⁴ Государство как платформа. (Кибер) государство для цифровой экономики. Цифровая трансформация / М. Петров, В. Буров, М. Шклярчук, А. Шаров. – Москва. – Апрель. – 2018. – 53 с. – URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/313/3132b2de9ccef0db1eecd56071b98f5f.pdf> (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный.

должны принять цифровую реальность, научиться в ней эффективно работать, постоянно развивать цифровые навыки;

- создание единой цифровой платформы взаимодействия государственных служащих, бизнеса и граждан;
- делегирование рутинных операций цифровым сервисам с функциями предиктивного анализа и искусственного интеллекта, чтобы государственные служащие могли в своей работе фокусироваться на выводах и принятии решений.

Примеры изменений в предоставлении госуслуг приведены в табл.5

Таблица 5 – Изменение в предоставлении госуслуг при внедрении ГкП*

Как есть	Как будет
Гражданин обращается за госуслугой (в орган власти, в МФЦ, на портал) и получает результат услуги: Документ = бумага	Госуслуги предоставляются по умолчанию по факту наступления жизненных событий в режиме проактивности. Документ = запись в реестре
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	Бухгалтерская программа автоматически отчитывается в органы власти Документарные проверки проводятся в автономном (автоматическом) режиме Дистанционный контроль и автономная коррекция при выявлении нарушений
Выработка госполитики – нормотворчество ведомств как реакция на резонансные случаи, формальные консультации	Постоянная адаптация госрегулирования с учетом потребностей конечных адресатов и оценки эффекта от реализуемой политики

* источник: Цифровое будущее государственного управления по результатам / Е. И. Добролюбова, В. Н. Южаков, А. А. Ефремов, Е. Н. Клочкова, Э. В. Талапина, Я. Ю. Старцев. - М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019.— 114 с.— (Научные доклады: государственное управление)

ГкП в настоящий момент это уже созданная экосистема с конкретным набором мероприятий, с готовыми техническими решениями, позволяющими человеку решить свои жизненные ситуации. Основные мероприятия, осуществляемые экосистемой:

- «переход от исполнения большинства функций органами власти к их исполнению на основе платформенных решений
- отладка процессов под результат и передача его «на рынок»
- сопровождение командой жизненной ситуации человека или жизненного цикла объекта «под ключ» - с пакетным осуществлением все государственных функций и коммерческих услуг
- новое правовое регулирование (цифровое доверие, правила + новое правовое регулирование, правовые эксперименты)
- создание новой системы правового регулирования (wiki-право) – когда все участники процессов в онлайн генерируют новые правила на базе открытой платформы и акцептуют их»⁵⁵.

Уже сейчас видны результаты каким образом платформа обеспечивает связность цифрового государства (рис.8)

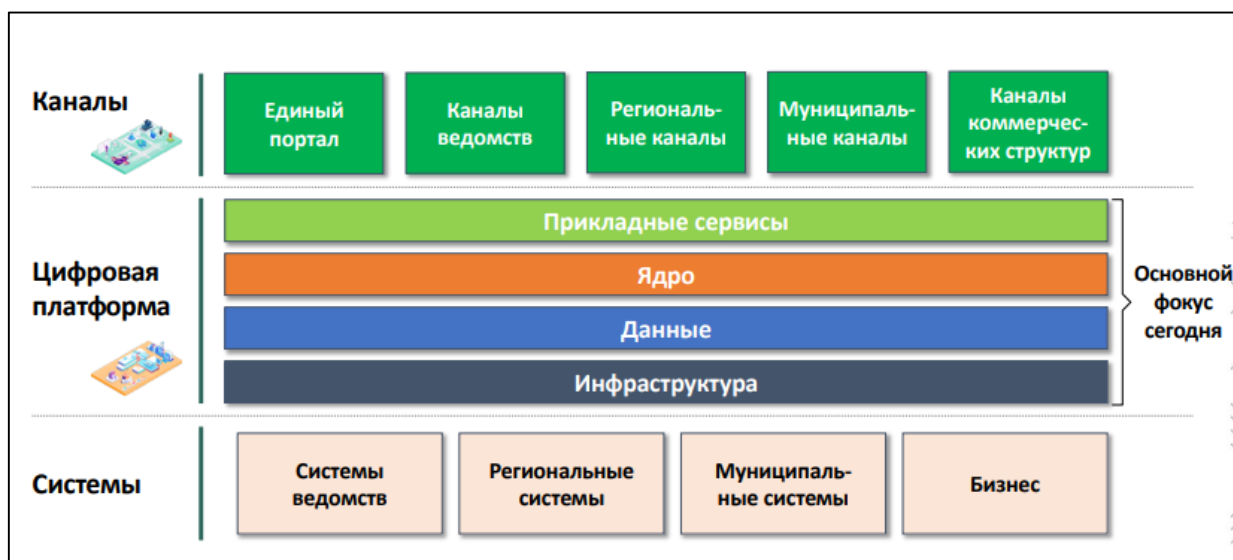


Рисунок 8 Взаимосвязь элементов цифрового государства

Для чего конкретно используются цифровые технологии в системе государственного и муниципального управления?

⁵⁵ Денисов, А. С. Цифровая трансформация российского государства: условия, возможности, технологии. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39538971> (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный.

Интернет вещей и цифровая прослеживаемость – внедрение датчиков контроля в технологический процесс, что позволяет вести удаленный дистанционный контроль/надзор, что приводит к сокращению ведомств, снижению затрат.

Облачные технологии – публичное облако позволяет снизить количество бюрократических действий, ступеней и процедур, что влияет на повышение скорости предоставления государственных услуг.

Искусственный интеллект – замена рутинных функций на ботов, машинное обучение, государство как открытая платформа с API для пользователей и партнеров (повышение эффективности госслужбы, массовая обработка обращений граждан, удобство пользования государством для потребителя).

Распределенный реестр – упрощение управлением доверенной информацией о физических лицах, организациях, активах и осуществляемой деятельности, снизив издержки государственного аппарата, повысив безопасность и удобство для потребителей; защита систем государственных услуг и государственных баз данных; прозрачность бюджетного процесса и снижение коррупционного риска - так как история финансовых операций контрагентов в рамках системы является открытой, нежелательные типы операций могут быть заблокированы или аннулированы, при этом система работает в рамках утвержденных условий цифрового кодекса, выполнение которых служит основанием для проведения сделок; при сборе налогов, в частности, в рамках идеи «гражданин как миноритарий государства», чтобы любой налогоплательщик смог проследить на что были потрачены его налоги; умные сделки, контракты, в т.ч., по госзаказу, регистрация прав на имущество, нотариат, налоги, регулирование банков (затрагивает Росреестр, ФНС и т.д.).

Большие данные – предиктивная аналитика, персонализация госуслуг, сервисов, персонализация регулирования, все данные в режиме реального

времени (центры Big Data, снижение затрат на организацию сервисов, новая основа для управленческих решений).

Единая система цифрового доверия (российский домен доверия) – пресечение мошенничества в цифровой среде благодаря базовой цифровой идентификации.

Квантовые коммуникации (квантовые сети) - организация защищенных сетей связи; применение квантовой защиты для интернета вещей; развитие и организация квантового интернета (во временном отрезке пятнадцать лет); применение квантовых сенсоров на производстве, в медицине; развитие новой элементной базы, например, фотоники на чипе для мобильных устройств.

Благодаря современным технологиям создана высокотехнологичная цифровая платформа государственного управления ГкП, где все участники являются пользователями (рис.9). Система позволяет минимизировать влияние человеческого фактора, автоматизирует сбор всех видов отчетностей, обеспечивает принятие решений на основе реальной ситуации и, как следствие, минимизирует сопутствующую человеческому фактору ошибки и коррупцию.

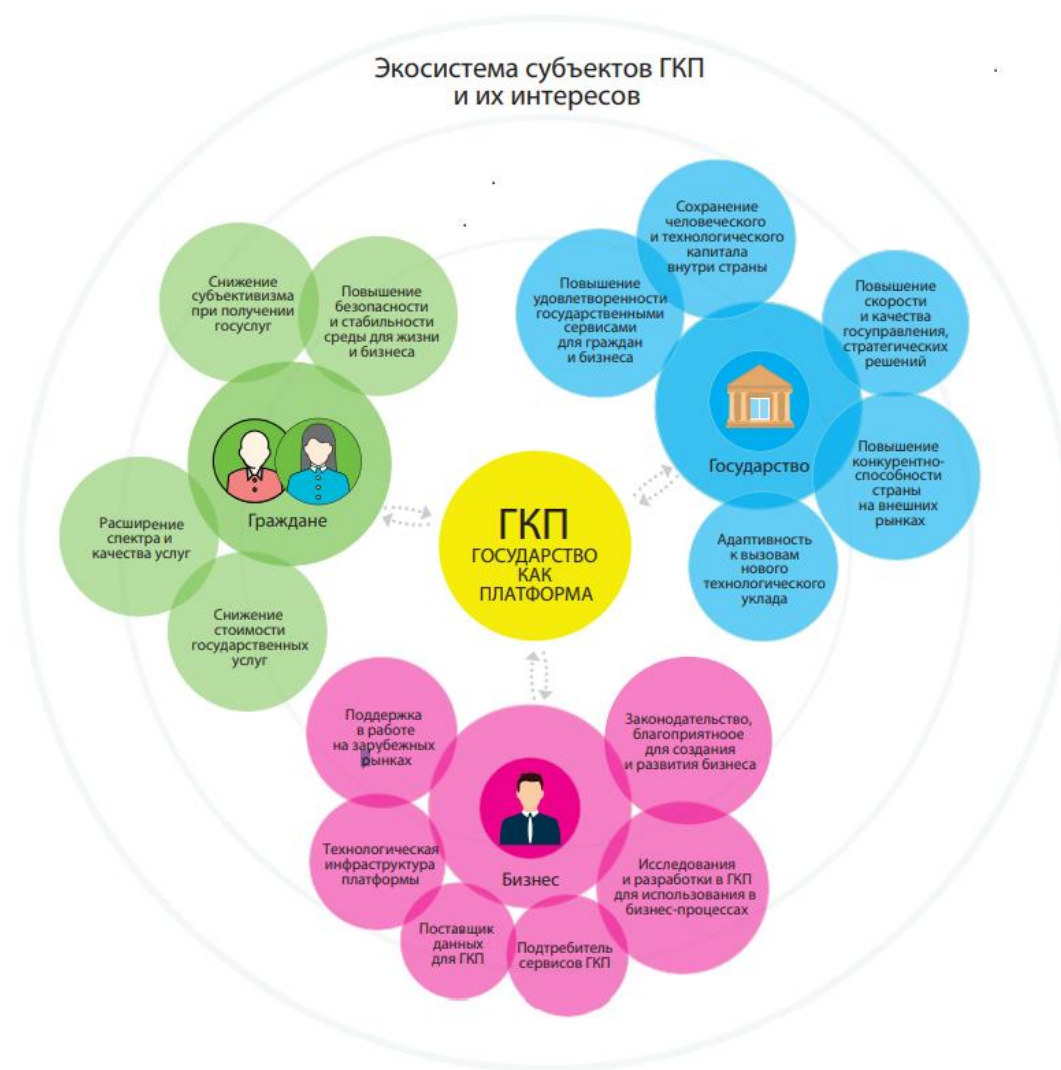


Рисунок 9. Участники – пользователи «Государство-как-платформа»

«Государственная цифровая платформа (ГЦП) – единая программно-аппаратная среда, которая поддерживает алгоритмизированные взаимоотношения значимого количества участников (см. выше – государства, граждан, бизнеса), обеспечивает их интегрированными бизнес-процессами, сервисами, информацией и аналитикой; использование ГЦП приводит к снижению транзакционных издержек и предоставляет возможности для подключения новых участников (посредством API и др.)»⁵⁶.

⁵⁶ Государство как платформа. (Кибер) государство для цифровой экономики. Цифровая трансформация / М. Петров, В. Буров, М. Шклярчук, А. Шаров. – Москва. – Апрель. – 2018. – 53 с. – URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/313/3132b2de9ccefd0db1eecd56071b98f5f.pdf> (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный.

Подход к государственному управлению в условиях перехода к новой экономике и развития информационного общества определяется концепцией электронного правительства (рис. 10).



Рисунок10. Концепция электронного правительства*

* - из интернет-источников

Электронное правительство (e-Government) – это единый механизм взаимодействия государства и граждан, а также государственных органов друг с другом, обеспечивающий их согласованность при помощи информационных технологий, с технической точки зрения это пакет технологий и набор сопутствующего нормативно-правового обеспечения для организации цифрового взаимодействия между всеми субъектами экономики.

«e-Government» стало главным российским ИТ-проектом в начале 2010-х годов, когда начал осуществляться переход к оказанию государственных услуг в электронном виде. «С 1 июля 2012 года все регионы и муниципалитеты начали постепенный переход на электронное

межведомственное взаимодействие в соответствии с Указом Президента РФ № 601 от 7 мая 2012 года»⁵⁷.

Цели электронного правительства:

- оптимизация предоставления правительственных услуг населению и бизнесу;
- повышение степени участия всех избирателей в процессах руководства и управления страной;
- поддержка и расширение возможностей самообслуживания граждан;
- рост технологической осведомленности и квалификации граждан;
- снижение воздействия фактора географического местоположения.

Цифровое правительство – это «следующий этап после электронного правительства, концепция которого реализуется в России и подразумевает прежде всего удобную систему государственных и муниципальных услуг для граждан и бизнеса, высокую автоматизацию взаимодействий с государством, единые порталы доступа к нужной информации, высокую скорость регистрационных действий и предоставления необходимых документов физическим и юридическим лицам»⁵⁸.

Любое правительство, будь то электронное, цифровое или реальное, в современных условиях должно решать задачи:

- взаимодействия с бизнесом, бизнес-компаниями и предприятиями (G2B);
- с гражданами, населением (G2C), предоставляя им доступ к открытым данным;
- с государственными органами и служащими (G2G).

Правительство сделает обязательным использование платформы «Гостех»⁵⁹ региональными и федеральными властями с 2024 г. Для тех, кто в

⁵⁷ Популяризация электронных услуг в России. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Популяризация_электронных_услуг_в_России (дата обращения 28.04.2022). – Текст : электронный.

⁵⁸ Там же

⁵⁹ «Гостех» — это облачное платформенное решение для федеральных, региональных органов власти и бизнеса с единой средой разработки, сервисными системами, а также маркетплейсом с возможностью переиспользования компонентов. С 2020 г. в России проходит эксперимент по созданию, переводу и развитию ГИС на платформе «Гостех» и реализации проекта «Государство как платформа».

период с 2022 г. по 2024 г. будет создавать свои системы на этой платформе, предусмотрены субсидии в размере 600 млн руб. Однако ведомства должны будут делиться типовыми решениями с другими регионами, которые смогут подключиться к платформе и сразу их использовать.

Процесс реализации проекта ГкП уже частично внедрен, сделаны крупномасштабные инвестиции со стороны государства. Государство как платформа — это шанс отвечать на вызовы стремительного прогресса технологий и помочь в этом каждому человеку.

3.3. Agile подход при разработке цифровых сервисов государственных услуг

Agile⁶⁰ или Agile software development — это гибкий подход к разработке программного обеспечения, который часто применяют в небольших командах. Весь процесс работы над проектом делится на итерации — короткие циклы по две-три недели. Это набор принципов и подходов, направляющих ресурсы организации на быстрое создание продуктов, нужных клиентам.

История создания Agile-подхода.

В начале 2001 года в городе Сноуберд, штат Юта, собралась инициативная группа программистов, чтобы обсудить будущее разработки программного обеспечения. «Участников этой группы объединяло беспокойство по поводу текущего положения дел в отрасли. При этом их не пугало, что все они по-разному представляли оптимальное решение. Они сошлись во мнениях об основной проблеме: компании настолько сосредоточены на избыточном планировании и документировании своих циклов разработки ПО, что забыли о главном — о том, что нужно приносить радость клиентам.

⁶⁰ Дословное значение Agile: able to move quickly and easily; able to think and understand quickly (оксфордский словарь): уметь быстро и легко двигаться, и быстро соображать.

Результатом собрания стал Манифест Agile. Этот краткий и выразительный документ состоял всего из 68 слов и навсегда изменил разработку программного обеспечения. За почти два десятилетия, прошедшие с момента его создания, эти слова (и 12 последовавших принципов) были приняты (в той или иной степени) огромным количеством людей, команд и компаний.»⁶¹

В основе ценности Agile лежат четыре ключевые подхода, представленные на рис.11.



Рисунок 11. Ценности Agile⁶²

«После перечисления четырех ценностей приводится крайне важное объяснение. При осознании и применении Agile одна из самых распространенных ошибок — отрицать то, что справа (процессы и инструменты, документация, условия контракта, следование плану). Agile

⁶¹ Драмонд, Клэр Манифест agile все еще имеет вес? – URL: <https://www.atlassian.com/ru/agile/manifesto> (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный.

⁶² Вичугова, А. Agile от А до Я. – Текст: электронный // Школа больших данных. – URL: <https://www.bigdataschool.ru/wiki/agile> (дата обращения 28.04.2022).

не запрещает все это, но задает приоритеты, определяет степень важности, регулирует фокус внимания.»⁶³

«12 основополагающих принципов Agile-манифеста:

1. Наивысшим приоритетом для нас является удовлетворение потребностей заказчика благодаря регулярной и ранней поставке ценного программного обеспечения.
2. Изменение требований приветствуется даже на поздних стадиях разработки. Agile-процессы позволяют использовать изменения для обеспечения заказчику конкурентного преимущества.
3. Работающий продукт следует выпускать как можно чаще, с периодичностью от пары недель до пары месяцев.
4. На протяжении всего проекта разработчики и представители бизнеса должны ежедневно работать вместе.
5. Над проектом должны работать мотивированные профессионалы. Чтобы работа была сделана, создайте условия, обеспечьте поддержку и полностью доверьтесь им.
6. Непосредственное общение является наиболее практичным и эффективным способом обмена информацией как с самой командой, так и внутри команды.
7. Работающий продукт — основной показатель прогресса.
8. Инвесторы, разработчики и пользователи должны иметь возможность поддерживать постоянный ритм бесконечно. Agile помогает наладить такой устойчивый процесс разработки.
9. Постоянное внимание к техническому совершенству и качеству проектирования повышает гибкость проекта.
10. Простота — искусство минимизации лишней работы — крайне необходима.

⁶³ Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в государственном управлении: электронное издание / под ред. Е. Г. Потаповой. – Москва: РАНХиГС, 2019. – 162 с. – Текст: непосредственный.

11. Самые лучшие требования, архитектурные и технические решения рождаются у самоорганизующихся команд.

12. Команда должна систематически анализировать возможные способы улучшения эффективности и, соответственно, корректировать стиль своей работы.»⁶⁴

Гибкие методы Agile это собирательное название нескольких методов и подходов к управлению любой деятельностью, но эти методы помогают команде выдерживать определенную линию работы, в частности:

- фокусироваться на потребностях клиентов;
- стремиться упрощать процессы и организационную структуру;
- выполнять работу короткими циклами;
- стремиться максимально быстро создавать пусть небольшой, но ценный для клиента результат, после чего обязательно получать обратную связь;
- обратная связь обязательна на каждом этапе, при каждом даже небольшом результате;
- принимать полномочия, брать ответственность, демонстрировать высокий уровень самоорганизации;
- вся работа основывается на гуманистическом подходе.

В условиях цифровой трансформации государства такой подход, ориентированный на гибкость и быстрое реагирование на запросы клиентов, становится необходимым инструментом для достижения поставленных целей: взаимодействие граждан и государства должно быть сервисным и проактивным. Единственный ответ на современные вызовы цифровой трансформации – создание государства как цифровой платформы. Принципиальные отличия модели принятия решений при традиционном подходе и с применением agile подхода в государственных цифровых сервисах приведены в табл. 6.

⁶⁴ «Канонический текст Agile Manifesto». – Текст: электронный // Манифест гибкой разработки программного обеспечения. – URL: <http://agilemanifesto.org> (дата обращения 28.04.2022).

Таблица 6 - Agile подход в разработке государственной платформы

Традиционная модель принятия решений	Элементы agile подхода при создании государства как платформы
Иерархичная	Цели важнее функций Клиент определяет спрос
Линейная (последовательная)	«Кто делает» важнее «как делать»
При принятии решений учитываются данные, поступающие за предыдущие периоды	Данные в реальном времени Правила меняются в реальном времени Жизненные ситуации клиентов как бизнес-процесс Решение в одно касание Цифровая экосистема как центр синергии государства, бизнеса, граждан

Технологии Agile дают возможность реализовать целевую функцию цифровой трансформации государственного управления – «невидимое» государство, когда формат госуслуг через цифровые суперсервисы должен охватить 90% взаимодействий граждан и бизнеса с государством и это взаимодействие должно стать незаметным. Пример реализации принципа «невидимого государства» представлен на рис. 12

Для обеспечения наиболее высокого качества клиентского опыта реализуется принцип «невидимого государства» путем интеграции коммерческих услуг



Рисунок 12. «Невидимое государство» на примере получения коммерческой услуги*

* источник: материалы публичного вебинара Университета Иннополис

Примером использования технологии Agile является разработка суперсервиса «Госуслуги». Для разработки суперсервиса были отобраны самые востребованные для решения жизненные ситуации, с которыми сталкиваются миллионы граждан и которые связаны с взаимодействием с государственными органами. Все взаимодействия были разложены на отдельные услуги федерального, регионального и муниципального уровня, а также негосударственные услуги, например, одни из самых востребованных – банковские. По каждой из групп суперсервиса, например, «Рождение ребенка», «Поступай в вуз онлайн» сформированы команды, работа которых организована недельными отрезками-спринтами для постоянной корректировки процесса разработки.

Результаты, которые планируется получить по каждому направлению можно разделить на три блока:

1) Целевое состояние суперсервиса в целом и отдельных обеспечивающих его бизнес-процессов. Ориентируются на конечный результат – прототип на смартфоне пользователя;

2) Используемая технология и требования к информационным системам. Они должны обеспечить разработку бизнес-процессов.

3) Нормативно-правовое регулирование. Agile подход, ориентированный на достижение целевого результата практически всегда требует нормативных изменений, эти изменения должны быть быстрыми — от федеральных законов до административных регламентов.

Именно нарастающая скорость, сложность и неопределенность окружающего мира определили необходимость применения гибких подходов к управлению в последние годы. Стремительные изменения задают принципиально новые стандарты при разработке любых проектов как для коммерческих, так и для государственных организаций, возникает необходимость быстро реагировать и менять тормозящие процесс нормативные документы, бюрократические процессы, громоздкие структуры и схемы.

«По объективным причинам базовые принципы, лежащие в основе гибких подходов к управлению, входят в серьезное противоречие с традиционной организационной культурой, образом мысли и способом действий, присущим большинству чиновников и государственных организаций. ... Отношение к новому может варьировать от скрытого неприятия до откровенного саботажа. Это не хорошо и не плохо, но со всем вышеперечисленным предстоит работать проектным руководителям и командам.»⁶⁵

Как мы видим, государство быстрыми темпами идет по пути цифровой трансформации. Это сложный процесс, государство поставило перед собой и перед каждым из нас большую задачу изменения цифровой ментальности через цифровую трансформацию. Задача сложна тем, что, во-первых, сложно описать требования к цифровой трансформации огромной страны, каждого субъекта, каждого гражданина, еще труднее обосновать временные сроки процесса. В таких условиях гибкие подходы к управлению проектами становятся необходимым инструментом для достижения поставленных целей.

Вопросы для самоконтроля по главе 3:

1. Что такое платформа и в чем ее отличие от экосистемы?
2. Приведите пример цифровой платформы типа G2C.
3. Что из себя представляют сетевые эффекты и какова их ценность для пользователей государственных услуг?
4. Каковы предпосылки реализации проекта «Государство-как-платформа»?
5. Что из себя представляет электронное правительство?
6. Что такое Agile-подход и почему он применяется при разработке портала Госуслуг?

⁶⁵ Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в государственном управлении: электронное издание / под ред. Е. Г. Потаповой. – Москва: РАНХиГС, 2019. – 162 с. – Текст: непосредственный.

ИСПОЛЬЗУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. «Государство должно быть незаметным». – Текст : электронный // Коммерсантъ. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3953809> (дата обращения 28.04.2022).
2. Будущее энергетики: новые тенденции развития. Перспективы трансформации нефтегазового сектора. – URL: https://www.pwc.ru/ru/oil-and-gas/publications/assets/new-energy-futures-final_rus.pdf (дата обращения 28.04.2022). – Текст : электронный.
3. В нацпрограмму «Цифровая экономика» добавят три новых федеральных проекта. – Текст : электронный // Российская газета. – URL: <https://rg.ru/2021/11/18/v-nacprogrammu-cifrovaia-ekonomika-dobaviat-tri-novyh-federalnyh-proekta.html> (дата обращения 28.04.2022).
4. Вичугова, А. Agile от А до Я. – Текст : электронный // Школа больших данных. – URL: <https://www.bigdataschool.ru/wiki/agile> (дата обращения 28.04.2022).
5. Государство как платформа. (Кибер) государство для цифровой экономики. Цифровая трансформация / М. Петров, В. Буров, М. Шклярчук, А. Шаров. – Москва. – Апрель. – 2018. – 53 с. – URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/313/3132b2de9ccef0db1eecd56071b98f5f.pdf> (дата обращения 28.04.2022). – Текст : электронный.
6. Государство как платформа: Люди и технологии / под ред. М. С. Шклярчук. – Москва: РАНХиГС, 2019. – 111 с. – URL: <https://files.data-economy.ru/Docs/GovPlatform2019.pdf> (дата обращения 28.04.2022). – Текст : электронный.
7. Доклад о развитии цифровой (интернет) торговли ЕАЭС. — Москва: Евразийская экономическая Комиссия, 2019 г. – URL: <http://www.eurasiancommission.org/ru/act/dmi/workgroup/Documents/%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%2>

[0%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D1%8F.pdf](#) (дата обращения 28.04.2022). – Текст : электронный.

8. Доклад о цифровой экономике 2019. Создание стоимости и получение выгод: последствия для развивающихся стран. – Текст : электронный // Издание Организации Объединенных Наций, опубликовано Конференцией Организации Объединенных Наций по торговле и развитию. – URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_overview_ru.pdf (дата обращения 28.04.2022).
9. Драмонд, Клэр Манифест agile все еще имеет вес? – URL: <https://www.atlassian.com/ru/agile/manifesto> (дата обращения 28.04.2022). – Текст : электронный.
10. Устюжанина, Е. В. Цифровая революция и фундаментальные изменения в экономических отношениях / Е. В. Устюжина, Р. А. Сигарев, А. В. Шеин. – Текст : непосредственный // Вестник Челябинского государственного университета. Экономические науки. – Выпуск 58. – 2017. – № 10 (406). – С. 15-25.
11. Закон Роберта Меткалфа. – Текст : электронный // Studme.org. – URL: https://studme.org/50124/informatika/zakon_roberta_metkalfa (дата обращения 28.04.2022).
12. Информатизация регионов. – Текст : электронный // Информационные технологии в банке. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Информатизация_регионов_\(Рынок_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Информатизация_регионов_(Рынок_России)) (дата обращения 28.04.2022).
13. Информационные материалы о национальных проектах по 12 направлениям. – URL: <http://government.ru/rugovclassifier/section/2641/> (дата обращения 28.04.2022). – Текст : электронный.
14. Кевин, Келли Неизбежно. 12 технологических трендов, которые определяют наше будущее / К. Кевин, перевод с английского Ю. Константинова, Т. Мамедова. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 460 с. – Текст : непосредственный.

15. Криптовалюта и электронные деньги: не одно и то же. – Текст : электронный // Платформа для цифрового банка. – URL: <https://advapay.eu/ru/kriptovaluta-i-elektronnye-dengi-ne-odno-i-to-zhe/> (дата обращения 28.04.2022).
16. Курносов, И. Н. Реализация концепции электронного правительства: новый этап. – URL: <http://emag.iis.ru/arc/infosoc/emag.nsf/BPAEng/890b2440d66b70fcc32571780046f577> (дата обращения 28.04.2022). – Текст : электронный.
17. Месропян, В. Цифровые платформы – новая рыночная власть. – URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=46781&p=attachment> (дата обращения 28.04.2022). – Текст : электронный.
18. Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в государственном управлении: электронное издание / под ред. Е. Г. Потаповой. – Москва: РАНХиГС, 2019. – 162 с. – Текст : непосредственный.
19. Неупокоева, Е. Управление регионом ставят на платформу. – Текст : электронный // Новости цифровой трансформации, телекоммуникаций, вещания и ИТ. – URL: <https://www.comnews.ru/content/216262/2021-09-03/2021-w35/upravlenie-regionom-stavyat-platformu> (дата обращения 28.04.2022).
20. Плуготаренко, С. Как государства соревнуются в цифровизации?. – URL: <https://www.if24.ru/kak-gosudarstva-sorevnuyutsya-v-tsifrovizatsii/> (дата обращения 28.04.2022). – Текст : электронный.
21. Положихина, М. А. Цифровая экономика как социально-экономический феномен. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-kak-sotsialno-ekonomicheskii-fenomen/> (дата обращения 28.04.2022). – Текст : электронный.
22. Сетевой эффект. – Текст : электронный // Академик. – URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/682152> (дата обращения 28.04.2022).

23. Скрипкин, К. Г. Экономика информационных продуктов и услуг: учебник. – Москва: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2019. – 192 с. – Текст : непосредственный.
24. Сравнение Web 1.0, Web 2.0 и Web 3.0. – Текст : электронный // Планета Информатики. – URL: <https://inf1.info/web-1-2-3> (дата обращения 28.04.2022).
25. Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить / под ред. Е. Г. Потапова, П. М. Потеева, М. С. Шклярчук. – Москва: РАНХиГС, 2021. – 184 с. – URL: <https://storage.strategy24.ru/files/news/202102/ff00a177b3fa0bb25513e8e59ad097d5.pdf> (дата обращения 28.04.2022). – Текст : электронный.
26. Стырин, Е. М. Государственные цифровые платформы: ключевые особенности и основные сценарии развития / Е. М. Стырин, Н. Е. Дмитриева. – URL: <https://conf.hse.ru/mirror/pubs/share/461488888.pdf> / (дата обращения 28.04.2022). – Текст : электронный.
27. Федеральный проект «Цифровой регион». – Текст : электронный // Рынок ИТ-услуг и ИТ-аутсорсинга. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Федеральный_проект_Цифровой_регион (дата обращения 28.04.2022).
28. Цифровое будущее государственного управления по результатам / Е. И. Добролюбова [и др.]. – Москва: РАНХиГС, 2019. – 114 с. – Текст : непосредственный.
29. Что такое «Индустрия 4.0»? – URL: <https://www.sap.com/cis/insights/what-is-industry-4-0.html> (дата обращения 28.04.2022). – Текст : электронный
30. Что такое цифровая трансформация? – URL: <https://www.sap.com/cis/insights/what-is-digital-transformation.html> (дата обращения 28.04.2022). – Текст : электронный.
31. Юшкевич, Н. Бизнес-модели для стартапа: обзор. – URL: <https://vc.ru/finance/123807-biznes-modeli-dlya-startapa-obzor> (дата обращения 28.04.2022). – Текст : электронный.

ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Цифровая готовность - означает, что человек согласен и/или желает использовать предлагаемые ему цифровые решения, а самое главное — понимает, как это можно сделать. Кроме того, он чувствует безопасность и надёжность при их применении. Уровень цифровой готовности населения определяется посредством комплексной оценки двух интегральных индексов: цифровой грамотности и цифрового доверия.

Цифровая зрелость — это показатель цифрового развития. У организации высокий уровень цифровой зрелости, когда она использует современные цифровые технологии для продвижения, коммуникации с клиентами, организации продаж, управления внутренними процессами.

Цифровая платформа — система средств, поддерживающая использование цифровых процессов, ресурсов и сервисов значительным количеством субъектов цифровой экосистемы и обеспечивающая возможность их бесшовного взаимодействия.

Цифровая торговля — система доставки продуктов и услуг с помощью проводных или беспроводных цифровых сетей. «В данное понятие не входит торговля большинством материальных товаров, например заказанных онлайн, или физических товаров, имеющих цифровые дубликаты, например книги или ПО, музыка и фильмы, записанные на CD и DVD»⁶⁶.

Цифровая трансформация — «это качественные изменения в бизнес-процессах или способах осуществления экономической деятельности (бизнес-моделях) в результате внедрения цифровых технологий, приводящие к значительным социально-экономическим эффектам»⁶⁷.

Цифровая экономика — это система экономических, социальных и культурных отношений, основанных на использовании цифровых технологий.

Цифровая экосистема — открытая устойчивая система, включающая субъектов цифровой экосистемы (физических, юридических, виртуальных и пр.), а также связи и отношения этих субъектов в цифровой форме на основе сервисов цифровой платформы.

⁶⁶ Доклад о развитии цифровой (интернет) торговли ЕАЭС. — Москва: Евразийская экономическая Комиссия, 2019 г. — URL:

<http://www.eurasiancommission.org/ru/act/dmi/workgroup/Documents/%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D1%8F.pdf> (дата обращения 28.04.2022). — Текст: электронный.

⁶⁷ Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты: докл. к XXII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 13–30 апр. 2021 г / Г. И. Абдрахманова [и др.]. — Москва : Издательский дом высшей школы экономики, 2021. — 239 с. — Текст: непосредственный.

Цифровой контент – «совокупность информационных материалов, которые распространяются в электронном виде по специальным каналам для эксплуатации на цифровых устройствах. Принимая во внимание множество моделей монетизации цифрового контента, с точки зрения регулирования цифровой торговли интерес представляет только налогооблагаемая часть цифрового контента (например, пользователь может бесплатно просматривать видео, провайдер которого зарабатывает на рекламе в интернете)»⁶⁸.

Цифровой разрыв связан с разделением в цифровом доступе — это может быть зависимость от наличия/отсутствия персонального компьютера и доступа к интернету, неравенства в уровне знаний и навыков использования компьютера и интернета.

Цифровые компетенции – это навыки эффективного пользования технологиями. Включают в себя: навыки поиска информации в сети интернет, использования цифровых устройств, владение функционалом социальных сетей, финансовых операций, онлайн-покупок, производства мультимедийного контента, синхронизация устройств, критическое восприятие информации.

Цифровые технологии – поиск данных, их передача, обработка и представление данных в электронном виде, также различные технологии сбора данных и их хранения. К ним относятся аддитивные технологии, компьютерный инжиниринг, промышленный Интернет вещей, промышленные роботы / автоматизированные линии, сенсоры для сбора данных, контроля окружающей среды, сервисные роботы, субтрактивные технологии, технологии беспроводной передачи данных малого радиуса действия (NFC), технологии виртуальной и дополненной реальности, технологии искусственного интеллекта (машинного обучения), технологии кибербезопасности, технологии радиочастотной идентификации (RFID), технологии распределенного реестра (блокчейн), технологии сбора, обработки, анализа больших объемов данных, в т.ч. предиктивная аналитика, энергоэффективные сети дальнего радиуса действия (LPWAN).

Цифровые технологии в экономике – это технические новшества и инновации, которые позволяют обеспечить оптимальную работу структур электронного бизнеса в условиях современной экономики.

⁶⁸ Доклад о развитии цифровой (интернет) торговли ЕАЭС. — Москва: Евразийская экономическая Комиссия, 2019 г. — URL:

<http://www.eurasiancommission.org/ru/act/dmi/workgroup/Documents/%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D1%8F.pdf> (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный.

Цифровые услуги – оказание услуг автоматизировано с использованием информационных технологий через информационно-коммуникационные сети. К данной категории относится широкий спектр услуг, например, реклама в интернете, хранение и обработка информации, цифровой контент, программы для ЭВМ, хостинг.

CDTO (Chief Digital Transformation Officer) – «должностное лицо, ответственное за разработку и реализацию стратегии цифровой трансформации (в том числе за согласование бюджетов, формирование архитектуры и процессов работы с данными и знаниями, формирование и разработку портфеля цифровых продуктов, сервисов, услуг), формирование корпоративного центра компетенций по цифровой трансформации компании и обеспечение лидерства в управлении изменениями связанными с внедрениями цифровых технологий в подразделениях компании по всем видам ее деятельности, с учетом обеспечения текущих процессов функционирования компании и ее текущих процессов»⁶⁹.

Национальная технологическая инициатива (НТИ) – долгосрочная программа по созданию новых рынков и обеспечению условий для технологического лидерства России к 2035 году.

Сквозные технологии – это ключевые научно-технические направления, оказывающие существенное влияние на развитие экономики, и ключевые направления Национальной технологической инициативы.

Что относится к сквозным технологиям:

Большие данные (Big data) – массивы данных большого объёма и значительного многообразия, анализируемые с помощью специальных компьютерных технологий. Источники больших данных — интернет вещей, соцсети, блоги, СМИ, показания приборов и датчиков (например, данные метеостанций), статистика, архивы, базы данных.

Искусственный интеллект – это способность компьютерных систем выполнять творческие и интеллектуальные функции, которые традиционно считаются человеческими

Технологии распределенного реестра (блокчейн) – представляет собой новый подход к созданию баз данных, ключевой особенностью которого является

⁶⁹ Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием. – URL: https://ru-ikt.ru/upload/iblock/c33/METODICHESKIE_REKOMENDATSII_po_tsifrovoy_transformatsii_gosudarstvennykh_korporatsiy_i_kompaniy_s_gosudarstvennym_uchastiem.pdf (дата обращения 28.04.2022). – Текст : электронный.

отсутствие единого центра управления. Каждый узел составляет и записывает обновления реестра независимо от других узлов.

Блокчейн – вариант реализации сети распределенных реестров, в котором данные о совершенных транзакциях структурируются в виде цепочки (последовательности) связанных блоков транзакций. Стоит отметить, что не все сети распределенных реестров функционируют на базе технологии блокчейн.

Квантовые технологии – перспективная область физики, занимающаяся изучением квантовой механики и разработкой инноваций на основе кванта — неделимой частицы, атома или фотона. Привычные для нас смартфоны и плоские телевизоры — результат изучения квантовых технологий.

Интернет вещей (IoT - internet of things) — сеть объектов реального и виртуального мира, подключённых к интернету и способных обмениваться данными. Это концепция сети передачи данных между устройствами. Внутри IoT люди могут общаться с «вещами», а «вещи» — общаться между собой.

Дополненная реальность (AR – additional reality) – воспринимаемая смешанная реальность, создаваемая с помощью компьютера с использованием «дополненных» элементов воспринимаемой реальности, когда реальные объекты монтируются в поле восприятия. Можно сказать, что камера становится «глазами» системы, а «руками» системы - маркеры. «Камера распознает маркеры в реальном мире, «переносит» их в виртуальную среду, накладывает один слой реальности на другой и таким образом создает мир дополненной реальности»⁷⁰.

Виртуальная реальность (VR – virtual reality) - полностью смоделированное трёхмерное пространство с ощущением полного присутствия в нём посредством специальных гаджетов. Основным девайс для погружения в виртуальную реальность — VR-очки.

Нейротехнологии (нейрокогнитивные технологии) — «нейро» означает связь с нервной системой человека, а технологии – это понимание как применить научное знание для решения каких-либо задач. Нейротехнологии – это работа с познавательной деятельностью человека и разработка ассистирующих систем, которые могут понять действие человека и его воспроизвести. Применение нейротехнологий очень широкое: от биомедицины до персонализированного образования и киберспорта.

Новые производственные технологии – совокупность новых технологий, материалов, подходов, методов и процессов, обладающих высоким

⁷⁰ Технология дополненной реальности AR. – Текст : электронный // Увлекательная реальность. – URL: https://funreality.ru/technology/augmented_reality/ (дата обращения 28.04.2022).

потенциалом и демонстрирующих стремительное развитие, но по сравнению с традиционными технологиями имеющие относительно небольшое распространение. Новые производственные технологии используются для проектирования и производства глобально конкурентоспособных и востребованных на мировом рынке продуктов или изделий.

Промышленный Интернет вещей — «это подкатегория Интернета вещей, которая также включает приложения, ориентированные на потребителя, например носимые устройства, технологии «умного дома» и автомобили с автоматическим управлением. Отличительной чертой обеих концепций являются устройства со встроенными датчиками, станки и инфраструктура, которые передают данные через Интернет и управляются с помощью программного обеспечения»⁷¹.

Робототехника – это про автоматизированные системы, которые действуют по заранее заложенным программам. Робототехника является прикладной наукой, которая занимается разработкой автоматизированных технических систем для производства и является технической основой его развития в современном мире.

Беспроводная вычислительная сеть (Wireless) — вычислительная сеть, основанная на беспроводном (без использования кабельной проводки) принципе, «полностью соответствующая стандартам для обычных проводных сетей (например, Ethernet). В качестве носителя информации в таких сетях могут выступать радиоволны СВЧ-диапазона»⁷².

⁷¹ Успешные кейсы и определения из области промышленного интернета вещей. – URL: <http://integral-russia.ru/2019/10/17/uspeshnye-kejsy-i-opredeleniya-iz-oblasti-promyshlennogo-interneta-veshhej/> (дата обращения 28.04.2022). – Текст : электронный.

⁷² Беспроводные компьютерные сети. – Текст : электронный // Академик. – URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/620013> (дата обращения 28.04.2022)

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Перечень массовых социально значимых услуг – используется для расчёта показателя «Увеличение доли массовых социально значимых услуг, доступных в электронном виде, до 95%»

№	Вид	Наименование
1	Федеральная	Осуществление миграционного учета иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации.
2	Федеральная	Регистрационный учет граждан Российской Федерации по месту пребывания и по месту жительства в пределах Российской Федерации
3	Федеральная	Регистрация автотранспортных средств и прицепов к ним
4	Федеральная	Проведение экзаменов на право управления транспортными средствами и выдача водительских удостоверений
5	Федеральная	Выдача, замена паспортов гражданина Российской Федерации, удостоверяющих личность гражданина Российской Федерации на территории Российской Федерации
6	Федеральная	Выдача справок о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования
7	Федеральная	Оформление и выдача паспортов гражданина Российской Федерации, удостоверяющих личность гражданина Российской Федерации за пределами территории Российской Федерации, содержащих электронный носитель информации
8	Федеральная	Оформление и выдача паспортов гражданина Российской Федерации, удостоверяющих личность гражданина Российской Федерации за пределами территории Российской Федерации
9	Федеральная	Оформление и выдача патентов для осуществления иностранными гражданами и лицами без гражданства трудовой деятельности на территории Российской Федерации
10	Федеральная	Предоставление адресно-справочной информации
11	Федеральная	Выдача справок о том, является или не является лицо подвергнутым административному наказанию за потребление наркотических средств или психотропных веществ без назначения врача либо новых потенциально опасных психоактивных веществ
12	Федеральная	Оформление и выдача приглашений на въезд в Российскую Федерацию иностранных граждан и лиц без гражданства
13	Федеральная	Оформление, выдача, продление срока действия и восстановление виз иностранным гражданам и лицам без гражданства
14	Федеральная	Выдача иностранным гражданам и лицам без гражданства разрешения на временное проживание в Российской Федерации.
15	Федеральная	Выдача иностранным гражданам и лицам без гражданства вида на жительство в Российской Федерации

16	Федеральная	Проведение добровольной государственной дактилоскопической регистрации в Российской Федерации
17	Федеральная	Выдача разрешений на привлечение и использование иностранных работников, а также разрешений на работу иностранным гражданам и лицам без гражданства
18	Федеральная	Выдача свидетельства о допуске транспортных средств к перевозке опасных грузов
19	Федеральная	Оформление и выдача паспорта, удостоверяющего личность гражданина Российской Федерации за пределами территории Российской Федерации
20	Федеральная	Предоставление государственной услуги по оказанию государственных информационно-консультационных услуг
21	Федеральная	Оформление и выдача паспорта, удостоверяющего личность гражданина Российской Федерации за пределами территории Российской Федерации, содержащего электронный носитель информации
22	Федеральная	Консульская легализация документов
23	Федеральная	Предоставление информации физическим и юридическим лицам о зарегистрированных организациях
24	Федеральная	Установление страховых пенсий, накопительной пенсии и пенсий по государственному пенсионному обеспечению
25	Федеральная	Прием от граждан анкет в целях регистрации в системе обязательного пенсионного страхования, в том числе прием от застрахованных лиц заявлений об обмене или о выдаче дубликата страхового свидетельства
26	Федеральная	Выплата страховых пенсий, накопительной пенсии и пенсий по государственному пенсионному обеспечению
27	Федеральная	Установление ежемесячной денежной выплаты отдельным категориям граждан в Российской Федерации
28	Федеральная	Информирование застрахованных лиц о состоянии их индивидуальных лицевых счетов в системе обязательного пенсионного страхования согласно федеральным законам "Об индивидуальном (персонифицированном) учете в системе обязательного пенсионного страхования" и "Об инвестировании средств для финансирования накопительной пенсии в Российской Федерации"
29	Федеральная	Осуществление компенсационных выплат неработающим трудоспособным лицам, осуществляющим уход за нетрудоспособными гражданами
30	Федеральная	Рассмотрение заявления о распоряжении средствами (частью средств) материнского (семейного) капитала
31	Федеральная	Государственная услуга по выдаче государственного сертификата на материнский (семейный) капитал
32	Федеральная	Информирование граждан о предоставлении государственной социальной помощи в виде набора социальных услуг
33	Федеральная	Государственная услуга по информированию граждан о размере материнского (семейного) капитала (его оставшейся части)
34	Федеральная	Прием от страхователей реестров застрахованных лиц о перечислении дополнительных страховых взносов на накопительную пенсию в соответствии с Федеральным законом "О дополнительных страховых взносах на накопительную пенсию и государственной поддержке формирования

		пенсионных накоплений"
35	Федеральная	Государственная услуга по предоставлению компенсации расходов на оплату стоимости проезда к месту отдыха на территории Российской Федерации и обратно пенсионерам, являющимся получателями страховых пенсий по старости и по инвалидности и проживающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях.
36	Федеральная	Установление федеральной социальной доплаты к пенсии
37	Федеральная	Осуществление ежемесячных выплат лицам, осуществляющим уход за детьми-инвалидами или инвалидами с детства I группы.
38	Федеральная	Аэронавигационное обслуживание пользователей воздушного пространства Российской Федерации
39	Федеральная	Ведение единой государственной автоматизированной информационной системы учета объема производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции
40	Федеральная	Выдача гражданину Российской Федерации разрешения на хранение и ношение охотничьего огнестрельного длинноствольного оружия, спортивного огнестрельного длинноствольного гладкоствольного
		оружия, охотничьего пневматического оружия или огнестрельного оружия ограниченного поражения и патронов к нему
41	Федеральная	Выдача гражданину Российской Федерации лицензии на приобретение спортивного или охотничьего огнестрельного гладкоствольного длинноствольного оружия, охотничьего пневматического оружия и спортивного пневматического оружия с дульной энергией свыше 7,5 Дж и патронов к нему
42	Федеральная	Выдача удостоверения частного охранника
43	Федеральная	Выдача юридическому лицу с особыми уставными задачами разрешения на хранение и ношение служебного оружия и патронов к нему
44	Федеральная	Выдача гражданину Российской Федерации лицензии на приобретение охотничьего или спортивного огнестрельного оружия с нарезным стволом и патронов к нему
45	Федеральная	Осуществление в установленном порядке выдачи выписок из реестра федерального имущества
46	Федеральная	Регистрация радиоэлектронных средств и высокочастотных устройств гражданского назначения
47	Федеральная	Присвоение (назначение) радиочастот или радиочастотных каналов для радиоэлектронных средств гражданского назначения
48	Федеральная	Выдача на основании результатов санитарно-эпидемиологических экспертиз, расследований, обследований, исследований, испытаний и иных видов оценок, оформленных в установленном порядке, санитарно-эпидемиологических заключений
49	Федеральная	Государственный кадастровый учет и (или) государственная регистрация прав на недвижимое имущество и сделок с ним
50	Федеральная	Предоставление сведений, содержащихся в Едином государственном реестре недвижимости

51	Федеральная	Ведение государственного фонда данных, полученных в результате землеустройства
52	Федеральная	Выдача фитосанитарных сертификатов, выдача реэкспортных фитосанитарных сертификатов и (или) выдача карантинных сертификатов
53	Федеральная	Обеспечение заинтересованных пользователей данными бухгалтерской(финансовой) отчетности юридических лиц, осуществляющих свою деятельность на территории Российской Федерации
54	Федеральная	Ведение реестра заключений экспертизы промышленной безопасности
55	Федеральная	Информирование и консультирование работодателей и работников по вопросам соблюдения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права
56	Федеральная	Выдача специального разрешения на движение по автомобильным дорогам тяжеловесного и (или) крупногабаритного транспортного средства в случае, если маршрут, часть маршрута указанного транспортного средства проходят по автомобильным дорогам федерального значения, участкам таких автомобильных дорог или по территориям двух или более субъектов Российской Федерации
57	Федеральная	Предоставление сведений и документов, содержащихся в Едином государственном реестре юридических лиц и Едином государственном реестре индивидуальных предпринимателей
58	Федеральная	Бесплатное информирование (в том числе в письменной форме) налогоплательщиков, плательщиков сборов, плательщиков страховых взносов и налоговых агентов о действующих налогах, сборах и страховых взносах, законодательстве о налогах и сборах и принятых в соответствии с ним нормативных правовых актах, порядке исчисления и уплаты налогов, сборов и страховых взносов, правах и обязанностях налогоплательщиков, плательщиков сборов, плательщиков страховых взносов и налоговых агентов, полномочиях налоговых органов и их должностных лиц
59	Федеральная	Прием налоговых деклараций (расчетов)
60	Федеральная	Государственная регистрация юридических лиц, физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей и крестьянских (фермерских) хозяйств
61	Федеральная	Регистрации в установленном порядке контрольно-кассовой техники, используемой организациями и индивидуальными предпринимателями в соответствии с законодательством Российской Федерации
62	Федеральная	Выдача пропусков для въезда (прохода) лиц и транспортных средств в пограничную зону, разрешений на хозяйственную, промысловую и иную деятельность, проведение массовых общественно-политических, культурных и других мероприятий, содержание и выпас скота в пограничной зоне, промысловую, исследовательскую, изыскательную и иную деятельность в российской части вод пограничных рек, озер и иных водных объектов, где установлен пограничный режим

63	Федеральная	Прием расчета по начисленным и уплаченным страховым взносам на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, а также по расходам на выплату страхового обеспечения (форма 4-ФСС)
64	Федеральная	Подтверждение основного вида экономической деятельности страхователя по обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний - юридического лица, а также видов экономической деятельности подразделений страхователя, являющихся самостоятельными классификационными единицами
65	Федеральная	Обеспечение инвалидов техническими средствами реабилитации и (или) услугами и отдельных категорий граждан из числа ветеранов протезами (кроме зубных протезов), протезно-ортопедическими изделиями, а также по выплате компенсации за самостоятельно приобретенные инвалидами технические средства реабилитации (ветеранами протезы (кроме зубных протезов), протезно-ортопедические изделия) и (или) оплаченные услуги и ежегодной денежной компенсации расходов инвалидов на содержание и ветеринарное обслуживание собак-проводников
66	Федеральная	Государственная услуга по назначению обеспечения по обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний в виде оплаты дополнительных расходов, связанных с медицинской, социальной и профессиональной реабилитацией застрахованного при наличии прямых последствий страхового случая
67	Федеральная	Предоставление Фондом социального страхования Российской Федерации гражданам, имеющим право на получение государственной социальной помощи в виде набора социальных услуг, государственной услуги по предоставлению при наличии медицинских показаний путевок на санаторно-курортное лечение, осуществляемое в целях профилактики основных заболеваний, и бесплатного проезда на междугородном транспорте к месту лечения и обратно
68	Федеральная	Предоставление информации по находящимся на исполнении исполнительным производствам в отношении физического и юридического лица
69	Региональная	Аттестация педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность и находящихся в ведении субъекта Российской Федерации, педагогических работников муниципальных и частных организаций, осуществляющих образовательную деятельность
70	Региональная	Бесплатное обеспечение санаторно-курортным путевками отдельных категорий граждан
71	Региональная	Внесение в реестр парковочных разрешений записи о парковочном разрешении, сведений об изменении записи, о продлении действия парковочного разрешения и об аннулировании записи о парковочном разрешении
72	Региональная	Выдача градостроительного плана земельного участка

73	Региональная	Выдача заключения о наличии объектов культурного наследия на земельном участке, подлежащем хозяйственному освоению, и о соответствии его планируемого использования утвержденным режимам использования земель и градостроительным регламентам в зонах охраны объектов культурного наследия
74	Региональная	Выдача и аннулирование охотничьего билета единого федерального образца
75	Региональная	Выдача направления на госпитализацию для оказания специализированной или высокотехнологичной медицинской помощи медицинской организацией, участвующей в реализации территориальной программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи
76	Региональная	Выдача повторных свидетельств органами ЗАГС
77	Региональная	Выдача разрешений на право вырубki зеленых насаждений
78	Региональная	Выдача разрешения (переоформление разрешения, выдача дубликата разрешения) на осуществление деятельности по перевозке пассажиров и багажа легковым такси на территории субъекта Российской Федерации
79	Региональная	Выдача разрешения на ввод объекта в эксплуатацию
80	Региональная	Выдача разрешения на добычу охотничьих ресурсов, за исключением охотничьих ресурсов, находящихся на особо охраняемых природных территориях федерального значения, а также млекопитающих и птиц, занесенных в Красную книгу Российской Федерации
81	Региональная	Выдача разрешения на использование объектов животного мира, за исключением объектов, находящихся на особо охраняемых природных территориях федерального значения, а также объектов животного мира, занесенных в Красную книгу Российской Федерации
82	Региональная	Выдача разрешения на строительство объекта капитального строительства (в том числе внесение изменений в разрешение на строительство объекта капитального строительства и внесение изменений в разрешение на строительство объекта капитального строительства в связи с продлением срока действия такого разрешения)
83	Региональная	Выдача специального разрешения на движение по автомобильным дорогам тяжеловесного и (или) крупногабаритного транспортного средства в соответствии с полномочиями, определенными в статье 31 Федерального закона "Об автомобильных дорогах и о дорожной деятельности в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации"
84	Региональная	Выдача удостоверений о праве на меры социальной поддержки, установленные для бывших несовершеннолетних узников концлагерей, гетто и других мест принудительного содержания, созданных фашистами и их союзниками в период Второй мировой войны.

85	Региональная	Выплата компенсации отдельным категориям граждан, включенным в Федеральный регистр лиц, имеющих право на получение государственной социальной помощи, а также лицам, сопровождающим граждан, имеющих I группу инвалидности, и детей-инвалидов, расходов по проезду на междугородном транспорте к месту лечения и обратно
86	Региональная	Выплата компенсации части родительской платы за присмотр и уход за детьми в государственных и муниципальных образовательных организациях, находящихся на территории соответствующего субъекта Российской Федерации
87	Региональная	Выплата социального пособия на погребение
88	Региональная	Государственная регистрация заключения брака
89	Региональная	Государственная регистрация расторжения брака
90	Региональная	Государственная регистрация рождения ребенка
91	Региональная	Государственная регистрация самоходных машин и прицепов к ним (кроме самоходных машин, военной, специальной и других видов техники Вооруженных Сил Российской Федерации, других войск, воинских формирований и органов, опытных (испытательных) образцов вооружения, военной и специальной техники)
92	Региональная	Государственная регистрация смерти
93	Региональная	Государственная экспертиза проектной документации и результатов инженерных изысканий
94	Региональная	Единовременное пособие при рождении ребенка в малообеспеченной семье
95	Региональная	Запись в кружки и секции
96	Региональная	Запись для прохождения профилактических медицинских осмотров, диспансеризации в медицинской организации
97	Региональная	Запись на обзорные, тематические и интерактивные экскурсии
98	Региональная	Запись на прием к врачу в медицинскую организацию
99	Региональная	Информационное обеспечение физических и юридических лиц на основе документов Архивного фонда Российской Федерации и других архивных документов, предоставление архивных справок, архивных выписок и копий архивных документов
100	Региональная	Лицензирование предпринимательской деятельности по управлению многоквартирными домами
101	Региональная	Лицензирование розничной продажи алкогольной продукции (за исключением лицензирования розничной продажи вина, игристого вина (шампанского), осуществляемой сельскохозяйственными товаропроизводителями)
102	Региональная	Назначение единовременного пособия беременной жене военнослужащего, проходящего военную службу по призыву
103	Региональная	Назначение единовременного пособия при рождении ребенка
104	Региональная	Назначение ежемесячного пособия на ребенка военнослужащего, проходящего военную службу по призыву
105	Региональная	Назначение ежемесячной выплаты на содержание ребенка в семье опекуна (попечителя) и приемной семье
106	Региональная	Назначение и выплата ежемесячной выплаты в связи с рождением (усыновлением) первого ребенка в соответствии с Федеральным законом «О ежемесячных выплатах семьям, имеющим детей»
107	Региональная	Назначение и выплата ежемесячной денежной компенсации расходов по оплате услуг местных телефонных соединений

108	Региональная	Назначение и выплата компенсации расходов по оплате жилого помещения, в том числе оплате взноса на капитальный ремонт общего имущества в многоквартирном доме, коммунальных и других видов услуг отдельным категориям граждан
109	Региональная	Назначение и выплата компенсаций, пособий и иных выплат гражданам из числа инвалидов, семей, имеющих детей-инвалидов, детей-инвалидов и гражданам, имеющим детей-инвалидов.
110	Региональная	Назначение и выплата компенсаций, пособий и иных выплат гражданам, подвергшимся воздействию радиации, на основании удостоверений установленного образца
111	Региональная	Назначение и выплата компенсаций, пособий и иных выплат отдельным категориям граждан из числа ветеранов, имеющих право на меры социальной поддержки в соответствии с Федеральным законом "О ветеранах"
112	Региональная	Назначение и выплата компенсаций, пособий и иных выплат отдельным категориям граждан из числа ветеранов, имеющих право на меры социальной поддержки в соответствии с Федеральным законом от 12 января 1995 г. № 5-ФЗ «О ветеранах»
113	Региональная	Назначение и выплата региональной социальной доплаты к пенсии
114	Региональная	Назначение мер поддержки семей, имеющих детей, за счет средств соответственно бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов в соответствии с нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации
115	Региональная	Назначение мер социальной поддержки детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, лиц из числа детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, а также лиц, потерявших в период обучения обоих родителей или единственного родителя
116	Региональная	Назначение пособия в ранние сроки беременности
117	Региональная	Назначение пособия на ребенка из малообеспеченной семьи
118	Региональная	Назначение пособия по беременности и родам
119	Региональная	Направление уведомления о соответствии построенных или реконструированных объектов индивидуального жилищного строительства или садового дома требованиям законодательства Российской Федерации о градостроительной деятельности
120	Региональная	Направление уведомления о соответствии указанных в уведомлении о планируемом строительстве параметров объекта индивидуального жилищного строительства или садового дома установленным параметрам и допустимости размещения объекта индивидуального жилищного строительства или садового дома на земельном участке
121	Региональная	Обеспечение мерами социальной поддержки реабилитированных лиц и лиц, признанных пострадавшими от политических репрессий в соответствии с законами субъектов Российской Федерации
122	Региональная	Обеспечение отдельных категорий граждан бесплатным проездом на междугородном транспорте к месту лечения и обратно
123	Региональная	Обеспечение питанием беременных женщин, кормящих матерей и детей в возрасте до трех лет

124	Региональная	Оказание (предоставление) государственной социальной помощи отдельным категориям граждан на территории субъекта Российской Федерации в соответствии с законодательством субъекта Российской Федерации
125	Региональная	Оказание бесплатной протезно-ортопедической помощи и бесплатной слухопротезной помощи
126	Региональная	Организация отдыха детей в каникулярное время
127	Региональная	Перераспределение земель и (или) земельных участков, находящихся в государственной или муниципальной собственности, и земельных участков, находящихся в частной собственности
128	Региональная	Постановка граждан на учет в качестве лиц, имеющих право на предоставление земельных участков в собственность бесплатно
129	Региональная	Постановка на учет и направление детей в образовательные учреждения, реализующие образовательные программы дошкольного образования
130	Региональная	Предварительное согласование предоставления земельного участка
131	Региональная	Предоставление в собственность, аренду, постоянное (бессрочное) пользование, безвозмездное пользование земельного участка, находящегося в государственной или муниципальной собственности, без проведения торгов
132	Региональная	Предоставление ежегодной денежной выплаты гражданам, награжденным знаком «Почетный донор России» или «Почетный донор СССР»
133	Региональная	Предоставление ежемесячной денежной выплаты отдельным категориям семей в случае рождения (усыновления) третьего ребенка или последующих детей до достижения ребенком возраста 3 лет
134	Региональная	Предоставление земельного участка, находящегося в государственной или муниципальной собственности, в собственность бесплатно
135	Региональная	Предоставление информации из базы данных о результатах единого государственного экзамена
136	Региональная	Предоставление информации о порядке проведения государственной экспертизы проектной документации и результатов инженерных изысканий
137	Региональная	Предоставление информации об объектах недвижимого имущества, находящихся в муниципальной собственности и предназначенных для сдачи в аренду
138	Региональная	Предоставление лесных участков, расположенных в границах земель лесного фонда, в постоянное (бессрочное) пользование, безвозмездное пользование, а также предоставление юридическим и физическим лицам лесных участков, находящихся в государственной или муниципальной собственности, в аренду, заключение договоров купли-продажи лесных насаждений
139	Региональная	Предоставление льготного (бесплатного) проезда на автомобильном транспорте общего пользования (кроме такси) отдельным категориям граждан за счет средств бюджета субъекта Российской Федерации.

140	Региональная	Предоставление органами государственной власти субъектов Российской Федерации государственной услуги в сфере переданных полномочий Российской Федерации по назначению государственных пособий гражданам, имеющим детей
141	Региональная	Предоставление права на въезд и передвижение грузового автотранспорта в зонах ограничения его движения по автомобильным дорогам регионального или межмуниципального, местного значения
142	Региональная	Предоставление разрешения на осуществление земляных работ
143	Региональная	Предоставление регионального материнского (семейного) капитала
144	Региональная	Предоставление сведений о прикреплении к медицинской организации
145	Региональная	Предоставление сведений, документов и материалов, содержащихся в государственных информационных системах обеспечения градостроительной деятельности
146	Региональная	Предоставление социальной поддержки по бесплатному зубопротезированию
147	Региональная	Предоставление социальных выплат детям из многодетных семей, обучающимся в муниципальных общеобразовательных организациях и в частных общеобразовательных организациях, имеющих государственную аккредитацию, для обеспечения школьной формой либо заменяющим ее комплектом детской одежды для посещения школьных занятий и спортивной формой
148	Региональная	Предоставление субсидий на оплату жилых помещений и коммунальных услуг
149	Региональная	Прием заявлений о зачислении в государственные и муниципальные образовательные организации субъектов Российской Федерации, реализующие программы общего образования
150	Региональная	Прием заявлений о предоставлении социальных услуг в организациях социального обслуживания субъекта Российской Федерации
151	Региональная	Прием заявок (запись) на вызов врача на дом в медицинской организации
152	Региональная	Прием заявок (запросов) государственными архивами субъектов Российской Федерации на предоставление архивных документов (архивных справок, выписок и копий)
153	Региональная	Прием и регистрация заявлений на обучение по программам среднего профессионального образования, реализующие образовательные программы среднего профессионального образования
154	Региональная	Прием лесных деклараций и отчетов об использовании лесов
155	Региональная	Прием экзаменов на право управления самоходными машинами и выдача удостоверений тракториста-машиниста (тракториста)
156	Региональная	Признание гражданина нуждающимся в социальном обслуживании
157	Региональная	Прикрепление граждан к медицинским организациям государственной системы здравоохранения, оказывающих первичную медико-санитарную помощь
158	Региональная	Принятие на учет граждан в качестве, нуждающихся в жилых помещениях

159	Региональная	Принятие решения о предоставлении права заготовки древесины и подготовке проекта договора купли-продажи лесных насаждений для собственных нужд
160	Региональная	Присвоение адреса объекту адресации, изменение и аннулирование такого адреса
161	Региональная	Присвоение звания «Ветеран труда субъекта Российской Федерации»
162	Региональная	Присвоение звания «Ветеран труда»
163	Региональная	Присвоение спортивных разрядов
164	Региональная	Проведение технического осмотра самоходных машин и других видов техники, зарегистрированных органами, осуществляющими государственный надзор за их техническим состоянием
165	Региональная	Согласование проведения переустройства и (или) перепланировки помещения в многоквартирном доме
166	Региональная	Установка информационной вывески, согласование дизайн-проекта размещения вывески
167	Региональная	Установление опеки, попечительства (в том числе предварительные опека и попечительство), патроната, освобождение опекуна (попечителя) от исполнения им своих обязанностей
168	Региональная	Установление статуса многодетной семьи (выдача, продление действия и замена удостоверения многодетной семьи в случаях, предусмотренных нормативными правовыми актами субъекта Российской Федерации)
169	Региональная	Утверждение схемы расположения земельного участка или земельных участков на кадастровом плане территории



ТЫВА РЕСПУБЛИКАНЫН БАШТЫНЫНЫН
АЙТЫШКЫНЫ РАСПОРЯЖЕНИЕ ГЛАВЫ РЕСПУБЛИКИ ТЫВА

О создании Центра управления регионом
Республики Тыва

Во исполнение пункта 3 перечня поручений Президента Российской Федерации от 1 марта 2020 года № Пр-354 по итогам заседания Совета по развитию местного самоуправления 30 января 2020 г. об обеспечении создания и функционирования в субъектах Российской Федерации центров управления регионами (далее — Поручение Президента РФ) распоряжаюсь:

1. Создать Центр управления регионом» (далее — ЦУР) и утвердить его структуру.
2. Утвердить прилагаемое Положение о Центре управления регионом Республики Тыва.
3. ЦУР осуществлять координацию работ по мониторингу и обработке всех видов обращений и сообщений (жалоб) от жителей Республики Тыва, поступающих в государственные органы и органы исполнительной власти, органы местного самоуправления, государственные и муниципальные организации, организации с государственным и муниципальным участием, в том числе с использованием инфраструктуры электронного правительства, включая платформу обратной связи (далее - ПОС), региональных/муниципальных систем обратной связи и обработки сообщений, публикуемых жителями Республики Тыва в общедоступном виде в социальных сетях, мессенджерах, иных средствах электронной массовой коммуникации, и ежемесячно информировать Главу Республики Тыва о результатах работы.
4. Контроль за исполнением настоящего распоряжения возложить на первого заместителя Председателя Правительства Республики Тыва А.В. Брокерта.

Глава Республики Тыва

Ш. Кара-оол

г. Кызыл
8 июля 2020 года
№ 231-РГ

Утверждена
Распоряжением Главы
Республики Тыва
от 8 июля 2020 года № 231-РГ

Структура Центра управления регионом Республики Тыва

№ п/п	Должность	Роль в проектном офисе	ФИО
1.	Первый заместитель Председателя Правительства Республики Тыва	куратор	Брокерт Александр Владимирович
2.	Заместитель руководителя Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва — начальник департамента комплексного социально- экономического развития	ответственный исполнитель	Чамзо Татьяна Ивановна
3.	Начальник департамента информационной политики и работы с обращениями граждан Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва	руководитель ЦУР	Маскыр Майя Каадыровна
4.	Заместитель министра строительства и жилищно- коммунального хозяйства Республики Тыва	ответственный за отраслевой блок «ЖКХ и ТКО»	Маскыр Начын Саянович
5.	Заместитель министра топлива и энергетики Республики Тыва	ответственный за отраслевой блок «Энергетика»	Хангай Денис Афанасьевич
6.	Ио. первого заместителя министра образования и науки Республики Тыва	ответственный за отраслевой блок «Образование»	Монгуш Владимир Маадырович
7.	Заместитель министра здравоохранения Республики Тыва	ответственный за отраслевой блок «Здравоохранение»	Монгуш Адыгжы Алексеевич
8.	Заместитель министра дорожно-транспортного комплекса Республики Тыва	ответственный за отраслевой блок «Дороги и транспорт»	Чыргал-оол Шораан Александрович

9.	И.о. министра труда и социальной. политики Республики Тыва	ответственный за отраслевой блок «Социальная защита»	Увангур Амур Кара-Хунаевич
10.	Начальник информационно-аналитического управления Департамента информационной политики и работы с обращениями граждан Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва	главный аналитик	Донгак Сайзана Вячеславовна
11.	Первый заместитель министра информатизации и связи Республики Тыва	ответственный за работу с масс-медиа	Тумат Идегел Андреевна
12.	Руководитель службы советников Главы Республики Тыва	наблюдатель	Насюрюн Урана Валерьевна

Утверждено
Распоряжением Главы
Республики Тыва от 8 июля
2020 года № 231-РГ

ПОЛОЖЕНИЕ

о Центре управления регионом Республики Тыва

1. Общие положения

1.1. Центр управления регионом (далее — ЦУР) является проектным офисом, деятельность которого регламентируется Положением о Центре управления регионом (далее — Положение).

1.2. ЦУР осуществляет координацию работ по мониторингу и обработке всех видов обращений и сообщений (жалоб) от жителей Республики Тыва, поступающих в органы исполнительной власти, органы местного самоуправления, государственные и муниципальные организации, организации с государственным и муниципальным участием, в том числе с использованием инфраструктуры электронного правительства, включая платформу обратной связи (далее — ПОС), региональных/муниципальных систем обратной связи и обработки сообщений, публикуемых жителями Республики Тыва в общедоступном виде в социальных сетях, мессенджерах, иных средствах электронной массовой коммуникации.

1.3 Координация работ по мониторингу и обработке обращений и сообщений (жалоб) от жителей Республики Тыва осуществляется путём:

- анализа поступающих обращений и сообщений (жалоб) жителей, поступивших в адрес органа исполнительной власти;
- структурирования и формализации сути обращений и сообщений (жалоб) жителей;
- контроля сроков и качества обработки обращений и сообщений (жалоб) жителей, поступающих по указанным каналам связи;
- сбора информации об удовлетворенности жителей результатами обработки их обращений и сообщений (жалоб);
- сводного анализа результатов обработки обращений и сообщений (жалоб) жителей в настраиваемых статистических разрезах.

1.4. В своей деятельности ЦУР руководствуется Конституцией Российской Федерации; национальной программой «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденной протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 4 июня 2019 г. № 7; постановлением Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 года № 1288 «Об организации проектной деятельности в Российской Федерации», иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Республики Тыва, Методическими рекомендациями по созданию и функционированию в субъектах Российской Федерации центров управления регионов (ЦУР), утвержденными приказом Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, а также настоящим Положением.

2. Основные цели и задачи ЦУР

2.1. Основной целью создания ЦУР является достижение обязательных показателей работы в рамках функций:

- обратная связь;
- мониторинг, аналитика и реагирование;
- обучение;
- региональные компетенции;
- социология;
- информирование;
- процессы и методология.

2.2. Основными задачами ЦУР являются:

- формирование комплексной картины проблем на основании анализа обращений и сообщений (жалоб) жителей Республики Тыва;
- формирование оценки работы органов государственной власти и органов местного самоуправления для отчёта руководству Республики Тыва и выработка рекомендаций для определения приоритетов работы государственных органов и органов исполнительной власти Республики Тыва, органов местного самоуправления на территории Республики Тыва, государственных и муниципальных организаций, организаций с государственным и муниципальным участием в Республике Тыва;
- выявление конфликтных ситуаций и ошибок при коммуникации органов государственной власти и органов местного самоуправления с жителями Республики Тыва;
- формирование рекомендаций по онлайн-взаимодействию органов

государственной власти и органов местного самоуправления с жителями Республики Тыва, предложений по разработке соответствующих сервисов;

- выявление и анализ лучших практик, выработка рекомендаций для оперативного решения обнаруженных проблем во взаимодействии с органами государственной власти и органами местного самоуправления Республики Тыва;

- социологические офлайн- и онлайн-опросы, аналитические исследования;

- разработка специализированного контента с последующим адресным таргетированием;

- выстраивание взаимодействия с региональными средствами массовой информации, средствами электронной коммуникации и лидерами общественного мнения;

- проведение образовательных семинаров для профильных специалистов в Республике Тыва;

координация формирования и сопровождения системы официальных страниц органов государственной власти и органов местного самоуправления в средствах электронной массовой коммуникации на территории Республики Тыва.

3. Структура ЦУР

3.1. Структура ЦУР включает в себя куратора; ответственного исполнителя; руководителя; ответственных за отраслевые блоки по тематикам: ЖКХ, ТКС), Энергетика, Образование, Здравоохранение, Дороги, Транспорт, Социальная политика; главного аналитика; ответственного за работу с масс-медиа; наблюдателя, руководителей отраслевых блоков по тематикам и руководителей направлений работы ЦУР, сотрудников обособленного подразделения Центра компетенций ЦУР в Республике Тыва, отвечающих за работу по направлениям.

3.2. Работу ЦУР курирует назначенный Главой Республики Тыва заместитель председателя Правительства Республики Тыва, который:

- несет персональную ответственность за достижение обязательных показателей работы ЦУР;

- обеспечивает разработку и утверждение нормативно-правовых актов, необходимых для организации деятельности ЦУР, выполнение стоящих перед ЦУР задач;

- утверждает дополнительные показатели, планируемые к достижению в рамках работы ЦУР;

- отвечает за организацию взаимодействия с Министерством цифрового развития, массовых коммуникаций и связи Российской Федерации и Центром компетенций ЦУР;

- координирует взаимодействие органов государственной власти и органов местного самоуправления Республики Тыва;

- утверждает проекты паспортов проектов (программ) по отраслевым тематикам деятельности ЦУР и сводные планы проектов (программ) по тематикам деятельности ЦУР;

- утверждает отчеты о ходе реализации проектов (программ) по тематикам деятельности ЦУР;

– утверждает составы рабочих и экспертных групп проектов (программ) по тематикам деятельности ЦУР.

3.3. Ответственный исполнитель заместитель руководителя Администрации
Главы Республики Тыва:

– несет персональную ответственность за исполнение мероприятий дорожной карты по созданию и функционированию ЦУР;

– обеспечивает подписание Соглашения о сотрудничестве при создании и функционировании Центра управления регионом в Республике Тыва и согласование дорожной карты с АНО «Диалог»;

– обеспечивает направление подписанного Соглашения о сотрудничестве при создании и функционировании Центра управления регионом в Республике Тыва и утвержденной дорожной карты проекта руководителю федерального проекта «Цифровое государственное управление», в центр компетенций по созданию и функционированию в субъектах Российской Федерации центров управления регионов;

– отвечает за синхронизацию работы ЦУР с региональными проектами и программами, реализуемыми в рамках исполнения Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (далее — Указ Президента РФ № 204) и национальных программ и проектов Российской Федерации, а также положениями Приоритетного проекта «Формирование комфортной городской среды», проектов «Умный город и АПК «Безопасный город»;

– координирует деятельность органов государственной власти и органов местного самоуправления Республики Тыва и отраслевых блоков ЦУР с мероприятиями по цифровизации отдельных секторов экономики и социальной сферы в Республике Тыва, в том числе с учетом соответствующих федеральных и ведомственных проектов;

– привлекает, в случае необходимости, к работе ЦУР представителей заинтересованных органов государственной власти и органов местного самоуправления Республики Тыва, а также иных организаций.

3.4. Руководитель ЦУР — руководитель обособленного подразделения Центра компетенций ЦУР в Республике Тыва (по согласованию):

– осуществляет непосредственное руководство операционной деятельностью ЦУР;

– обеспечивает текущую деятельность ЦУР;

– отвечает за достижение обязательных показателей работы обособленного подразделения Центра компетенций ЦУР в Республике Тыва;

– проводит анализ реализации проектов (программ) по тематикам деятельности ЦУР, а также предоставляет отчет о ходе их реализации;

– разрабатывает сводные планы проектов (программ) по тематикам деятельности ЦУР;

– согласовывает проекты паспортов проектов (программ) по отраслевым тематикам ЦУР;

– утверждает отчеты о ходе реализации проектов (программ) по функциям и тематикам деятельности ЦУР;

- обеспечивает сквозной мониторинг и анализ рисков проектов (программ) по функциям и тематикам деятельности ЦУР, инициирует рассмотрение вопросов, требующих решений Куратора;
- обеспечивает ежегодную актуализацию дорожной карты;
- обеспечивает методическое сопровождение проектной и иной деятельности в ЦУР в соответствии с поставленными перед ЦУР задачами.

3.5. Ответственные за отраслевые блоки по тематикам — руководители органов государственной власти Республики Тыва по тематикам: Жилищно-коммунальное хозяйство, Твердые коммунальные отходы, Энергетика, Образование, Здравоохранение, Дороги, Транспорт, Социальная защита:

- несут персональную ответственность за достижение обязательных показателей работы по направлениям деятельности в части отраслевой тематики;
- обеспечивают организацию работы курируемого отраслевого блока, в том числе административно-хозяйственную;
- обеспечивают представительство курируемого отраслевого блока в ЦУР (количество прикомандированных сотрудников по каждому отраслевому блоку определяется исходя из количества обращений);
- обеспечивают реализацию задач ЦУР в части курируемых отраслевых блоков;
- обеспечивает синхронизацию работы курируемых отраслевых блоков с мероприятиями по цифровизации приоритетных отраслей экономики и социальной сферы в Республике Тыва с учетом соответствующих национальных программ (проектов), федеральных и ведомственных проектов, реализуемых в соответствии с Указом Президента РФ № 204;
- обеспечивают разработку паспортов проектов (программ) по курируемым тематикам деятельности ЦУР;
- обеспечивают подготовку отчетов о ходе реализации проектов (программ) по курируемым тематикам деятельности ЦУР;
- представляют Куратору предложения по составу рабочих и экспертных групп проектов (программ) по курируемым тематикам деятельности ЦУР.

4. Деятельность ЦУР

4.1. ЦУР:

- предоставляет по запросу Минкомсвязи России любые материалы, относящиеся к созданию и функционированию ЦУР;
- предоставляет по запросу Центра компетенций ЦУР Республики Тыва аналитические и иные материалы о реализации проектов (программ) по функциям и тематикам деятельности ЦУР;
- осуществляет проверку и свод информации о реализации мероприятий по направлениям и тематикам деятельности ЦУР;
- обеспечивает рейтингование органов государственной власти и органов местного самоуправления Республики Тыва по количеству/ качеству/ скорости/ полноте реагирования на обращения и сообщения (жалобы) жителей по всем видам обратной связи;
- обеспечивает создание межведомственных и отраслевых механизмов ускоренного решения проблем по тематикам обращений и сообщений (жалоб) жителей Республики Тыва;

– обеспечивает создание межведомственных и отраслевых механизмов устранения первопричин обращений и сообщений (жалоб) жителей Республики Тыва по тематикам отраслевых блоков ЦУР;

– участвует в контрольных мероприятиях, организованных Минкомсвязью РФ, Центром компетенций ЦУР, региональным проектным офисом, в отношении проектов (программ) по функциям и тематикам деятельности ЦУР;

– обеспечивает учет уровня занятости по отраслевым блокам ЦУР, подготавливает предложения по кадровому усилению состава ЦУР;

– осуществляет оценку обязательных показателей работы ответственных за отраслевые тематики, осуществляет свод и проверку данных по итогам оценки;

– выполняет иные функции, предусмотренные Положением и иными нормативными правовыми актами в сфере проектной деятельности.

4.2. Формирование, согласование (одобрение), утверждение и представление информации и документов, разрабатываемых при создании и функционировании ЦУР, осуществляются с использованием Портала ЦУР.

4.3. Информация, вносимая на Портале ЦУР, приравнивается к официальному письму/отчету, направленному по каналам СМЭВ.

4.4. Перечень региональных проблем для работы ЦУР формируется на основании данных информационно-аналитической системы для поддержки принятия управленческих решений «ВІ: ЦУР РФ» (ИАС «ВІ: ЦУР РФ»), а также показателей выполнения национальных программ (проектов), федеральных и ведомственных проектов, реализуемых в соответствии с Указом Президента РФ № 204.

4.5. Обязательные показатели работы ЦУР устанавливаются в соответствии с Методическими рекомендациями по созданию и функционированию в субъектах Российской Федерации центров управления регионов (ЦУР), утвержденными приказом Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации:

5. Определение категорий региональных проблем для работы ЦУР

5.1. Состав категорий региональных проблем для работы ЦУР формируется на основе данных ИАС «ВІ: ЦУР РФ». Категории региональных проблем для работы ЦУР определяются по каждой отраслевой тематике в количестве не менее трех.

5.2. В случае если в соответствии с данными ИАС «ВІ: ЦУР РФ» в приоритет попадает категория «прочие по направлению» производится декомпозиция конкретных проблем и определяются наиболее значимые из них.

5.3. По каждой из категорий обеспечивается выполнение целевых показателей.

5.4. По решению Куратора могут быть установлены дополнительные показатели, планируемые к достижению в рамках работы ЦУР:

– дополнительные показатели работы ЦУР планируются по каждому году в период 2020-2024 гг. исходя из необходимости и достаточности для достижения результатов федерального (ведомственного) проекта;

– показатель указывается в формулировке соответствующего результата федерального (ведомственного) проекта, на достижение которого он направлен;

– по каждому показателю приводятся: срок достижения результата (в формате ДД.ММ.ГГГГ), качественные и количественные характеристики, а также иные требования, предъявляемые к результатам, в целях однозначного определения их достижения.

Формулировка качественных и количественных характеристик должна уточнять показатель и не дублировать его;
при формировании показателей обеспечивается взаимосвязь характеристик и сроков достижения дополнительных показателей с характеристиками и сроками достижения основных показателей работы ЦУР.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3



РАСПОРЯЖЕНИЕ
ГЛАВЫ РЕСПУБЛИКИ ТЫВА
ТЫВА РЕСПУБЛИКАНЫҢ БАШТЫҢЫНЫҢ
АЙТЫҢЫШКЫНЫ

**О внесении изменений в распоряжение Главы
Республики Тыва от 8 Июля 2020 г, № 231-РГ**

Во исполнение пункта. 3 перечня поручений Президента Российской Федерации от 01.03.2020 № Пр-354 по итогам заседания Совета по развитию местного самоуправления 30 января 2020 года распоряжаюсь:

1. Внести в распоряжение Главы Республики Тыва от 8 июля 2020 г. № 231-РГ «О создании Центра управления регионом Республики Тыва» следующие изменения:

1) дополнить пунктом 3.1 следующего содержания:

«3.1. Рекомендовать администрациям муниципальных районов и городских округов Республики срыва создать муниципальные центры (далее-МЦУ) в виде проектных офисов, осуществляющих следующие задачи:

а) координация работ по мониторингу и. обработке всех видов обращений и сообщений граждан Российской Федерации иностранных граждан и лиц без гражданства, а также граждан Российской Федерации, постоянно проживающих за пределами территории Российской Федерации, и юридических лиц любых организационно-правовых форм (далее—граждане и организации), поступающих в органы местного самоуправления, а также муниципальные учреждения, работающие с обращениями и: сообщениями граждан, функции и полномочия учредителя которых осуществляют органы

местного самоуправления муниципального образования (далее-ответственные получатели), в том числе с использованием инфраструктуры электронного правительства, включая платформу обратной связи, систем обратной связи и обработки сообщений. публикуемых гражданами и организациями в общедоступном виде в социальных сетях, мессенджерах, иных. средствах электронной массовой коммуникации;

б) оперативное взаимодействие с ответственными получателями по направлениям и тематикам обращений и сообщений;

в) сбор, обработка, аналитика и предоставление релевантной информации по вопросам обращений: и сообщений граждан и организаций для целей территориального и стратегического планирования развития муниципального образования, а также обеспечения информационной поддержки принятия решений;

г) мониторинг и аналитика сроков и качества ответов, решения проблем и других видов обратной связи, а также сбор информации об удовлетворённости граждан и организаций результатами обработки их обращений и сообщений;

д) выявление первопричин проблем обращений и сообщений граждан и организаций, разработку дорожных. карт по устранению первопричин проблем обращений сообщений, ускорение решений проблем;

е) создание рекомендаций по взаимодействию отраслевых подразделений администрации местного самоуправления с гражданами и организациями, выработка рекомендаций для определения приоритетов работы ответственных получателей муниципального образования, а также выявление и анализ лучших практик ведения процессов муниципального управления; выработка рекомендаций;

ж) взаимодействие с Центром управления регионом в Республике Тыва (далее-ЦУР в Республике Тыва) по вопросам основной деятельности.».

2) Структуру Центра управления регионом Республики Тыва изложить в следующей редакции:

СТРУКТУРА

Центра управления регионом Республики Тыва

№ п/п	Должность	Роль в проектом офисе
1.	Заместитель Председателя Правительства Республики Тыва, курирующий вопросы внутренней политики	Куратор Центра управления регионом Республики Тыва (далее-ЦУР)
2.	Начальник отдела по работе с Республикой Тыва автономной некоммерческой организации по развитию цифровых проектов в сфере общественных связей и	руководитель ЦУР

	коммуникаций «Диалог регионы»	
3.	Заместитель начальника отдела по работе с Республикой Тыва автономной некоммерческой организации по развитию цифровых проектов в сфере общественных связей и коммуникаций «Диалог регионы»	Заместитель руководителя ЦУР
4.	Заместитель министра жилищно-коммунального хозяйства Республики Тыва	Ответственный за отраслевой блок «жилищно-коммунальное хозяйство (далее-ЖКХ и твердые коммунальные отходы (далее-ТКО»)
5.	Заместитель министра топлива и энергетики Республики Тыва	ответственный за отраслевой блок «Энергетика»
6.	Заместитель министра образования и науки Республики Тыва	ответственный за отраслевой блок «Образование»
7.	Заместитель министра здравоохранения Республики Тыва	ответственный за отраслевой блок «Здравоохранение»
8.	Заместитель министра труда и социальной политики	ответственный за отраслевой блок «Социальная защита»
9.	Заместитель министра дорожно-транспортного комплекса Республики Тыва, курирующий вопросы реализации дорожной политики	ответственный за отраслевой блок «Дороги»
10.	Заместитель министра дорожно-транспортного комплекса Республики Тыва, курирующий вопросы реализации транспортной политики	ответственный за отраслевой блок «Транспорт»
11.	Заместитель министра строительства Республики Тыва	ответственный за отраслевой блок «Жилье»
12.	Руководители муниципальных центров управления	ответственные за муниципальные центры управления

3) в Положении о Центре управления регионом Республики Тыва: в разделе 2:

пункт 2 2. дополнить абзацем следующего содержания:

«- координация и сопровождение системы персонализированных коммуникаций региональных органов государственной с жителями Республики Тыва»;

дополнить пунктом 2.3. следующего содержания:

«2.3. ЦУР на основе анализа обращений и запросов жителей Республики Тыва может разрабатывать проекты нормативных правовых актов Главы Республики Тыва, Правительства Республики Тыва и вносить их на рассмотрение Главы Республики Тыва и Правительства Республики Тыва.».

раздел 3 изложить в следующей редакции:

3. Структура ЦУР

3.1. Структура ЦУР включает в себя куратора; руководителя ЦУР;

ответственных за отраслевые блоки по тематикам: ЖКХ, ТКО, Энергетика, Образование, Здравоохранение, Дороги, Транспорт, Социальная защита; Жилье; заместителя руководителя ЦУР; руководителей отраслевых блоков по тематикам и руководителей направлений. работы ЦУР, руководителей муниципальных центров управления, сотрудников ЦУР отвечающих за работу по направлениям.

3.2. Работу ЦУР курирует назначенный Главой Республики Тыва заместитель председателя правительства Республики Тыва, который:

- несет персональную ответственность за достижение обязательных показателей работы ЦУР;
- обеспечивает разработку и утверждение нормативно-правовых актов, необходимых для организации деятельности ЦУР, выполнения стоящих перед ЦУР задач;
- утверждает дополнительные показатели, планируемые к достижению в рамках работы ЦУР;
- отвечает за организацию взаимодействия с Министерством: цифрового развития, массовых коммуникаций и связи Российской Федерации и автономной некоммерческой организации по развитию цифровых проектов в сфере общественных связей и коммуникаций «Диалог регионы» (далее - АНО «Диалог регионы»);
- координирует взаимодействие органов государственной власти и органов местного самоуправления Республики Тыва;
- утверждает отчеты ЦУР о достигнутых показателях, необходимых для достижения результатов в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 16 ноября 2020 года № 1844 «Об утверждении Правил предоставления субсидии из федерального бюджета автономной некоммерческой организации по развитию цифровых проектов в сфере общественных связей и коммуникаций «Диалог Регионы» на создание и обеспечение функционирования в субъектах Российской Федерации центров управления регионов и Правил создания и функционирования в субъектах Российской Федерации центров управления регионов» (далее- Постановлением Правительства Российской Федерации № 1844);
- утверждает составы рабочих и экспертных групп по тематикам деятельности ЦУР.

3.3. Руководитель ЦУР — начальник отдела по работе с Республикой Тыва (по согласованию):

- осуществляет непосредственное руководство операционной деятельностью ЦУР;
- обеспечивает текущую деятельность ЦУР;
- отвечает за достижение обязательных показателей работы ЦУР;

- проводит анализ деятельности по отраслевым блокам ЦУР, а также предоставляет отчет о ходе их реализации;

- согласовывает отчеты о ходе реализации планов мероприятий («дорожных карт») по устранению первопричин обращений и сообщений жителей Республики Тыва по отраслевым: направлениям ЦУР;

- обеспечивает сквозной мониторинг и анализ рисков по функциям и тематикам деятельности ЦУР, инициирует рассмотрение вопросов, требующих решений Куратора;

- обеспечивает ежегодную актуализацию дорожной карты ЦУР;

- обеспечивает методическое сопровождение проектной и иной деятельности в ЦУР в соответствии с поставленными перед ЦУР задачами.

3.4. Ответственные за отраслевые блоки по тематикам – руководители органов государственной власти Республики Тыва по тематикам: Жилищном коммунальное хозяйство, Твердые коммунальные отходы, Энергетика, Образование, Здравоохранение, Дороги, Транспорт, Социальная защита, Жилье:

- несут персональную ответственность за достижение обязательных показателей работы по направлениям деятельности в части отраслевой тематики;

- обеспечивают организацию работы курируемого отраслевого блока, в т.ч. административно-хозяйственную;

- обеспечивают представительство курируемого отраслевого блока в ЦУР (количество прикомандированных сотрудников каждому отраслевому блоку определяется исходя из количества обращений);

- обеспечивают реализацию задач ЦУР в части курируемых отраслевых блоков;

- обеспечивает синхронизацию работы курируемых отраслевых блоков с мероприятиями по цифровизации приоритетных отраслей экономики и социальной сферы в Республике Тыва с учетом соответствующих национальных программ (проектов), федеральных и ведомственных проектов, реализуемых в соответствии с Указом Президента РФ № 204;

- обеспечивают разработку планов мероприятий («дорожных карт») по устранению первопричин обращений и сообщений жителей Республики Тыва по курируемым тематикам деятельности ЦУР;

- обеспечивают подготовку отчетов о достигнутых показателях, необходимых для достижения результатов в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 16 ноября 2020 года № 1844 по курируемым тематикам деятельности ЦУР;

- представляют Куратору предложения по составу рабочих и экспертных групп по курируемым тематикам деятельности ЦУР.

3.5. Ответственные за муниципальные центры управления – руководители муниципальных центров управления:

- несут персональную ответственность за достижение обязательных показателей работы муниципального центра управления по следующим направлениям деятельности муниципального блока: Жилищно-коммунальное хозяйство, Твердые коммунальные отходы, Энергетика, Образование, Здравоохранение, Дороги, Транспорт, Социальная защита, Жилье (далее – курируемые тематики);

- обеспечивают организацию работы, муниципального центра управления, в т.ч. административно-хозяйственную;

- обеспечивают реализацию задач ЦУР части курируемого муниципального блока;

- обеспечивает синхронизацию работы муниципального блока с мероприятиями по цифровизации приоритетных отраслей экономики и социальной сферы в Республике Тыва с учетом соответствующих национальных программ (проектов), федеральных и ведомственных проектов, реализуемых в соответствии с Указом Президента РФ 204;

- обеспечивают разработку планов мероприятий («дорожных карт») по устранению первопричин обращений и сообщений жителей муниципалитета по курируемым тематикам деятельности ЦУР;

- обеспечивают подготовку отчетов о достигнутых показателях, необходимых для достижения результатов в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 16 ноября 2020 года № 1844 по курируемым тематикам деятельности ЦУР;

- представляют руководителю ЦУР предложения по составу рабочих и экспертных групп по курируемым тематикам деятельности ЦУР.»

2. Разместить настоящее распоряжение на «Официальном интернет портале правовой информации (www.pravo.gov.ru) и на официальном сайте Республики Тыва в информационно-коммуникационной сети «Интернет».



Глава Республики Тыва

В. Ховалыг

г. КЫЗЫЛ

30 декабря 2021 года

№ 772-РГ

ПОЛОЖЕНИЕ О ЦЕНТРЕ УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНОМ ПО РЕСПУБЛИКЕ БУРЯТИЯ

I. Общие положения

1. Центр управления регионом по Республике Бурятия (далее - ЦУР) является функциональным проектным офисом, деятельность которого регламентируется Положением о Центре управления регионом по Республике Бурятия (далее - Положение).

2. ЦУР осуществляет координацию работ по мониторингу и обработке всех видов сообщений (жалоб) от жителей Республики Бурятия, поступивших в исполнительные органы государственной власти Республики Бурятия, органы местного самоуправления в Республике Бурятия, государственные и муниципальные организации Республики Бурятия, организации в Республике Бурятия с государственным и муниципальным участием, в том числе с использованием инфраструктуры электронного правительства, включая платформу обратной связи (далее - ПОС), ВІ ЦУР, Инцидент менеджмент, Призма, Риск-Менеджмент, региональных/муниципальных систем обратной связи и обработки сообщений из открытых источников (социальные сети, мессенджеры, иные средства электронной массовой коммуникации).

3. При организации работы с сообщениями, поступившими в исполнительные органы государственной власти Республики Бурятия, органы местного самоуправления в Республике Бурятия, государственные и муниципальные организации Республики Бурятия, организации в Республике Бурятия с государственным и муниципальным участием, в том числе с использованием инфраструктуры электронного правительства, включая ПОС, ВІ ЦУР, Инцидент менеджмент, Призма, Риск-Менеджмент, региональных/муниципальных систем обратной связи и обработки сообщений из открытых источников (социальные сети, мессенджеры, иные

средства электронной массовой коммуникации), не применяются положения Федерального закона от 02.05.2006 N 59-ФЗ "О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации".

4. Координация работ по мониторингу и обработке сообщений (жалоб) от жителей Республики Бурятия осуществляется путем:

- анализа поступивших сообщений (жалоб) жителей в адрес исполнительных органов государственной власти Республики Бурятия, органов местного самоуправления в Республике Бурятия, государственных и муниципальных организаций Республики Бурятия, организаций в Республике Бурятия с государственным и муниципальным участием;

- структурирования и формализации сути сообщений (жалоб) жителей;
- контроля сроков и качества обработки сообщений (жалоб) жителей, поступающих по указанным каналам связи;

- сбора информации об удовлетворенности жителей результатами обработки их сообщений (жалоб);

- сводного анализа результатов обработки сообщений (жалоб) жителей в настраиваемых статистических разрезах.

5. В своей деятельности ЦУР руководствуется Конституцией Российской Федерации, национальной программой "Цифровая экономика Российской Федерации", утвержденной протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 04.06.2019 N 7, постановлением Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 N 1288 "Об организации проектной деятельности в Российской Федерации", постановлением Правительства Республики Бурятия от 21.09.2017 N 469 "Об организации проектной деятельности в Правительстве Республики Бурятия", иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Республики Бурятия, а также настоящим Положением.

II. Основные цели и задачи ЦУР

6. Основной целью создания ЦУР является достижение обязательных показателей работы в рамках следующих функций:

- обратная связь с жителями Республики Бурятия;
- мониторинг, аналитика сообщений (жалоб) жителей Республики Бурятия и реагирование на сообщения (жалобы) жителей Республики Бурятия;
- обучение сотрудников органов государственной власти Республики Бурятия и органов местного самоуправления в Республике Бурятия;
- развитие региональных компетенций;
- изучение социологической ситуации в Республике Бурятия путем проведения исследований и опросов;
- информирование Главы Республики Бурятия;
- совершенствование процессов и методологии взаимодействия с жителями Республики Бурятия.

7. Основными задачами ЦУР являются:

- формирование комплексной картины проблем на основании анализа сообщений (жалоб) жителей Республики Бурятия;
- формирование оценки работы органов государственной власти и органов местного самоуправления для отчета Главе Республики Бурятия и выработка рекомендаций для определения приоритетов работы государственных органов и органов исполнительной власти Республики Бурятия, органов местного самоуправления на территории Республики Бурятия, государственных и муниципальных организаций, организаций с государственным и муниципальным участием в Республике Бурятия;
- выявление конфликтных ситуаций и ошибок при коммуникации органов государственной власти и органов местного самоуправления с жителями Республики Бурятия;
- формирование рекомендаций по онлайн-взаимодействию органов государственной власти и органов местного самоуправления с жителями Республики Бурятия, предложений по разработке соответствующих сервисов;

- выявление и анализ лучших практик, выработка рекомендаций для оперативного решения обнаруженных проблем во взаимодействии с органами государственной власти и органами местного самоуправления в Республике Бурятия;
- социологические офлайн- и онлайн-опросы, аналитические исследования;
- разработка специализированного контента с последующим адресным таргетированием;
- выстраивание взаимодействия с региональными средствами массовой информации, средствами электронной коммуникации и лидерами общественного мнения;
- проведение образовательных семинаров для профильных специалистов в Республике Бурятия;
- координация формирования и сопровождения системы официальных страниц органов государственной власти и органов местного самоуправления в средствах электронной массовой коммуникации на территории Республики Бурятия.

III. Структура ЦУР

8. Структура ЦУР включает в себя куратора, ответственного исполнителя, руководителя, ответственных за отраслевые блоки по тематикам (жилищно-коммунальное хозяйство, твердые коммунальные отходы, энергетика, образование, здравоохранение, дороги, транспорт, социальная политика), ответственного за работу с масс-медиа, руководителей отраслевых блоков по тематикам и руководителей направлений работы ЦУР, сотрудников обособленного подразделения Центра компетенций ЦУР, отвечающих за работу по направлениям.

9. Работу ЦУР курирует заместитель Председателя Правительства Республики Бурятия по вопросам безопасности, который:

- несет персональную ответственность за достижение обязательных показателей работы ЦУР;
- обеспечивает разработку и утверждение нормативных правовых актов, необходимых для организации деятельности ЦУР, выполнения стоящих перед ЦУР задач;
- утверждает дополнительные показатели, планируемые к достижению в рамках работы ЦУР;
- отвечает за организацию взаимодействия с Минцифрой России и Центром компетенций ЦУР;
- координирует взаимодействие органов государственной власти Республики Бурятия и органов местного самоуправления в Республике Бурятия;
- утверждает проекты паспортов проектов (программ) по отраслевым тематикам деятельности ЦУР и сводные планы проектов (программ) по тематикам деятельности ЦУР;
- утверждает отчеты о ходе реализации проектов (программ) по тематикам деятельности ЦУР;
- утверждает составы рабочих и экспертных групп проектов (программ) по тематикам деятельности ЦУР.

10. Ответственный исполнитель по созданию и развитию ЦУР в части обеспечения технической интеграции региональных систем взаимодействия с гражданами с информационными системами ЦУР:

- несет персональную ответственность за исполнение мероприятий по созданию и функционированию ЦУР в части обеспечения технической интеграции региональных систем взаимодействия с гражданами с информационными системами ЦУР;
- отвечает за синхронизацию работы ЦУР с национальной программой "Цифровая экономика" и проектов "Умный город" и аппаратно-программный комплекс "Безопасный город";

- координирует деятельность органов государственной власти Республики Бурятия и органов местного самоуправления в Республике Бурятия и отраслевых блоков ЦУР с мероприятиями по цифровизации отдельных секторов экономики и социальной сферы в Республике Бурятия, в том числе с учетом соответствующих федеральных и ведомственных проектов.

11. Ответственный исполнитель по созданию и развитию ЦУР в части организационного, методического обеспечения и работы с масс-медиа:

- несет персональную ответственность за исполнение мероприятий по созданию и функционированию ЦУР в части организационного, методического обеспечения и работы с масс-медиа;

- обеспечивает подписание соглашения о сотрудничестве при создании и функционировании Центра управления регионом в субъекте Российской Федерации и согласование "дорожной карты" с АНО "Диалог";

- обеспечивает взаимодействие с центром компетенций по созданию и функционированию в субъектах Российской Федерации центров управления регионом;

- отвечает за синхронизацию работы ЦУР с региональными проектами и программами, реализуемыми в рамках исполнения Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2018 N 204 "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года" (далее - Указ Президента РФ N 204) и национальных программ (за исключением национальной программы "Цифровая экономика") и проектов Российской Федерации (за исключением проектов "Умный город" и аппаратно-программный комплекс "Безопасный город"), а также положениями приоритетного проекта "Формирование комфортной городской среды";

- привлекает, в случае необходимости, к работе ЦУР представителей заинтересованных органов государственной власти Республики Бурятия и

органов местного самоуправления в Республике Бурятия, а также иных организаций.

12. Руководитель ЦУР - руководитель обособленного подразделения Центра компетенций ЦУР:

- осуществляет непосредственное руководство операционной деятельностью ЦУР;
- обеспечивает текущую деятельность ЦУР;
- отвечает за достижение обязательных показателей работы обособленного подразделения Центра компетенций ЦУР;
- проводит анализ реализации проектов (программ) по тематикам деятельности ЦУР, а также представляет отчет о ходе их реализации;
- разрабатывает сводные планы проектов (программ) по тематикам деятельности ЦУР;
- согласовывает проекты паспортов проектов (программ) по отраслевым тематикам ЦУР;
- утверждает отчеты о ходе реализации проектов (программ) по функциям и тематикам деятельности ЦУР;
- обеспечивает сквозной мониторинг и анализ рисков проектов (программ) по функциям и тематикам деятельности ЦУР, инициирует рассмотрение вопросов, требующих решений куратора;
- обеспечивает ежегодную актуализацию "дорожной карты";
- обеспечивает методическое сопровождение проектной и иной деятельности в ЦУР в соответствии с поставленными перед ЦУР задачами.

13. Ответственные за отраслевые блоки по тематикам - руководители/заместители руководителей органов государственной власти Республики Бурятия по тематикам (жилищно-коммунальное хозяйство, твердые коммунальные отходы, энергетика, образование, здравоохранение, дороги, транспорт, социальная защита):

- несут персональную ответственность за достижение обязательных показателей работы ЦУР по направлениям деятельности в части отраслевой тематики;
- обеспечивают организацию работы курируемого отраслевого блока, в том числе административно-хозяйственную;
- обеспечивают представительство курируемого отраслевого блока в ЦУР (количество прикомандированных сотрудников по каждому отраслевому блоку определяется исходя из количества сообщений);
- обеспечивают реализацию задач ЦУР в части курируемых отраслевых блоков;
- обеспечивают синхронизацию работы курируемых отраслевых блоков с мероприятиями по цифровизации приоритетных отраслей экономики и социальной сферы в Республике Бурятия с учетом соответствующих национальных программ (проектов), федеральных и ведомственных проектов, реализуемых в соответствии с Указом Президента РФ N 204;
- обеспечивают разработку паспортов проектов (программ) по курируемым тематикам деятельности ЦУР;
- обеспечивают подготовку отчетов о ходе реализации проектов (программ) по курируемым тематикам деятельности ЦУР;
- представляют куратору предложения по составу рабочих и экспертных групп проектов (программ) по курируемым тематикам деятельности ЦУР.

IV. Деятельность ЦУР

14. ЦУР:

- предоставляет по запросу Минцифры России любые материалы, относящиеся к созданию и функционированию ЦУР;
- предоставляет по запросу Центра компетенций ЦУР аналитические и иные материалы о реализации проектов (программ) по функциям и тематикам деятельности ЦУР;

- осуществляет проверку и свод информации о реализации мероприятий по направлениям и тематикам деятельности ЦУР;

- обеспечивает рейтингование исполнительных органов государственной власти Республики Бурятия и органов местного самоуправления в Республике Бурятия по количеству, качеству, скорости, полноте реагирования на сообщения (жалобы) жителей по всем видам обратной связи;

- обеспечивает создание межведомственных и отраслевых механизмов ускоренного решения проблем по тематикам сообщений (жалоб) жителей Республики Бурятия;

- обеспечивает создание межведомственных и отраслевых механизмов устранения первопричин сообщений (жалоб) жителей Республики Бурятия по тематикам отраслевых блоков ЦУР;

- участвует в контрольных мероприятиях, организованных Минцифрой РФ, Центром компетенций ЦУР, проектным офисом Республики Бурятия, в отношении проектов (программ) по функциям и тематикам деятельности ЦУР;

- обеспечивает учет уровня занятости по отраслевым блокам ЦУР, подготавливает предложения по кадровому усилению состава ЦУР;

- осуществляет оценку обязательных показателей работы ответственных за отраслевые тематики, осуществляет свод и проверку данных по итогам оценки;

- выполняет иные функции, предусмотренные Положением и иными нормативными правовыми актами в сфере проектной деятельности.

15. Формирование, согласование (одобрение), утверждение и представление информации и документов, разрабатываемых при создании и функционировании ЦУР, осуществляются с использованием Портала ЦУР.

16. Информация, вносимая на Портале ЦУР, приравнивается к официальному письму (отчету), направленному по каналам системы межведомственного электронного взаимодействия.

17. Перечень региональных проблем для работы ЦУР формируется на основании данных информационно-аналитической системы для поддержки принятия управленческих решений "ВІ: ЦУР РФ" (ИАС "ВІ: ЦУР РФ"), а также показателей выполнения национальных программ (проектов), федеральных и ведомственных проектов, реализуемых в соответствии с Указом Президента РФ N 204.

V. Определение категорий региональных проблем для работы ЦУР

18. Состав категорий региональных проблем для работы ЦУР формируется на основе данных ИАС "ВІ: ЦУР РФ". Категории региональных проблем для работы ЦУР определяются по каждой отраслевой тематике в количестве не менее трех.

19. В случае, если в соответствии с данными ИАС "ВІ: ЦУР РФ" в приоритет попадает категория "прочие по направлению", производится декомпозиция конкретных проблем и определяются наиболее значимые из них.

20. По каждой из категорий обеспечивается выполнение целевых показателей.

21. По решению куратора могут быть установлены дополнительные показатели, планируемые к достижению в рамках работы ЦУР:

дополнительные показатели работы ЦУР планируются по каждому году в период 2020 - 2024 гг. исходя из необходимости и достаточности для достижения результатов федерального (ведомственного) проекта;

- показатель указывается в формулировке соответствующего результата федерального (ведомственного) проекта, на достижение которого он направлен;

- по каждому показателю приводятся: срок достижения результата (в формате ДД.ММ.ГГГГ), качественные и количественные характеристики, а также иные требования, предъявляемые к результатам, в целях однозначного определения их достижения. Формулировка качественных и количественных характеристик должна уточнять показатель и не дублировать его;

- при формировании показателей обеспечивается взаимосвязь характеристик и сроков достижения дополнительных показателей с характеристиками и сроками достижения основных показателей работы ЦУР.