

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт «Экономики и управления»

Школа управления и междисциплинарных исследований

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Руководитель образовательной программы

Сандлер Д.Г.
(Ф.И.О.)

(подпись)

« _____ »

2021 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

**ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ
ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ НА РЕГИОНАЛЬНОМ
УРОВНЕ**

Научный руководитель: Львова М.И.
к.э.н., доцент

Нормоконтролер: Стерхов А.В.

Студент группы ЭУВМ-380012: Косолапова Д.И.

Екатеринбург
2021

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования
«Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт экономики и управления
Школа управления и междисциплинарных исследований
Направление 38.04.02 Менеджмент
Образовательная программа «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ
Руководитель образовательной программы

Сандлер Д. Г.
(Ф.И.О.)

(подпись)

2021 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации)

студента Косолаповой Дарьи Ивановны, группы ЭУВМ-380012

1 Тема ВКР «Проблемы и перспективы цифровизации государственного управления на региональном уровне»

Утверждена распоряжением по институту от «01» сентября 2020 г. № 33.01-05/185

2 Руководитель Львова Майя Ивановна, к.э.н., доцент

3 Исходные данные к работе материалы преддипломной практики, статистические данные, законодательные акты, учебники и учебные пособия, монографии, научные публикации, Интернет-ресурсы, эмпирические данные авторских исследований

4 Содержание пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов): Введение, 1 глава «Теоретические основы цифровизации государственного управления на региональном уровне», 2 глава «Анализ текущего состояния государственного управления на региональном уровне в рамках реализации федерального проекта «Цифровое государственное управление» национальной программы «Цифровая экономика РФ», 3 глава «Перспективы развития цифровизации государственного управления на региональном уровне», Заключение

5 Перечень демонстрационных материалов: презентация PowerPoint, 10 таблиц, 50 рисунков

6 Консультанты по проекту (работе) с указанием относящихся к ним разделов проекта*

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		задание выдал	задание принял

7 Календарный план

Наименование этапов выполнения работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении
1 глава «Теоретические основы цифровизации государственного управления на региональном уровне»		
2 глава «Анализ текущего состояния государственного управления на региональном уровне в рамках реализации федерального проекта «Цифровое государственное управление» национальной программы «Цифровая экономика РФ»»		
3 глава «Перспективы развития цифровизации государственного управления на региональном уровне»		
ВКР (магистерская диссертация) в целом		

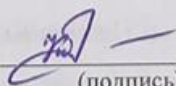
Руководитель



(подпись)

Львова М.И.

Задание принял к исполнению



(подпись)

Косолапова Д.И.

8 Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) закончена « » февраля 2021 г.

Пояснительная записка и все материалы просмотрены

Оценка консультантов:* а) _____

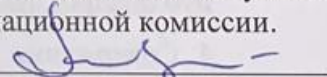
б) _____

в) _____

г) _____

Считаю возможным допустить Косолапову Дарью Ивановну к защите его выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) в экзаменационной комиссии.

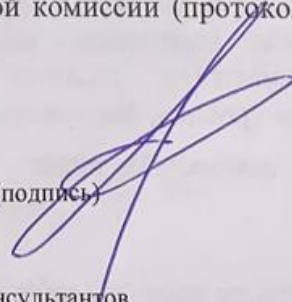
Руководитель



9 Допустить Косолапову Дарью Ивановну к защите выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) в экзаменационной комиссии (протокол заседания №_22 от «13» февраля 2021г.)

Руководитель образовательной программы

(подпись)



Сандлер Д. Г.

* - при наличии разделов, требующие привлечение консультантов

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 111 стр., 50 рис., 10 табл., 102 источника.

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

В современном мире экономика и управление стремительно меняются и трансформируются из традиционных форм в цифровые. Среди ключевых изменений, связанных с информационными технологиями – абсолютно новые возможности по накоплению, обработке и анализу данных.

Цель данного исследования – на основании анализа национальных и федеральных проектов «Цифровая экономика РФ», «Цифровое государственное управление» определить перспективы цифровизации государственного управления в Свердловской области.

Для достижения цели были поставлены и решены следующие задачи:

- Рассмотрены теоретические основы цифровизации как функции государственного управления на региональном уровне;
- Проанализировано выполнение национального и федерального проектов «Цифровая экономика РФ», «Цифровое государственное управление» и выявлены основные проблемы организации и контроля процесса цифровизации в РФ в Свердловской области;
- Рассмотрены перспективы совершенствования системы управления цифровизацией на примере взаимодействия органов власти и хозяйствующих субъектов-налогоплательщиков.

Основной пункт научной новизны данного исследования заключается в определении «цифровизации» как новой функции менеджмента, практическая значимость заключается в разработке проекта суперсервиса «Налоговый мониторинг».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава 1. Теоретические основы цифровизации государственного управления на региональном уровне	6
1.1 Понятие, этапы и задачи цифровизации государственного управления	6
1.2 Взаимодействие участников цифровизации государственного управления на разных уровнях	16
1.3 Международный опыт цифровизации государственного управления	22
Глава 2. Анализ текущего состояния государственного управления на региональном уровне в рамках реализации федерального проекта «Цифровое государственное управление» национальной программы «Цифровая экономика РФ»	30
2.1 Структура государственного управления на федеральном и региональном уровнях	30
2.2 Анализ результатов реализации нацпрограммы «Цифровая экономика РФ» и федерального проекта «Цифровое государственное управление»	38
2.3 Основные проблемы и их причины в процессе реализации нацпрограммы «Цифровая экономика РФ» и федерального проекта «Цифровое государственное управление»	53
Глава 3. Перспективы развития цифровизации государственного управления на региональном уровне	62
3.1 Разработка параметров проекта «Налоговый мониторинг» в рамках реализации национальной программы «Цифровая экономика РФ»	62

3.2 Основные риски реализации проекта «Налоговый мониторинг» для совершенствования цифровизации процессов государственного управления	77
3.3 Разработка рекомендаций по минимизации проявления негативных последствий в системе государственного управления при реализации проекта «Налоговый мониторинг»	89
Заключение	96
Список используемых источников	99

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире экономика и управление стремительно меняются и трансформируются из традиционных форм в цифровые. Цифровая экономика связана с появлением совершенно новых продуктов (в т.ч. на онлайн-платформах) и возникновением практик экономической деятельности не похожих на те, которые существовали раньше. Среди ключевых изменений, связанных с информационными технологиями – абсолютно новые возможности по накоплению, обработке и анализу данных.

Цифровые тренды затрагивают все общественные и государственные сферы. К таким сферам можно отнести интернет вещей и автоматизацию производства (создание «умных предприятий»); цифровое моделирование и проектирование; машинное обучение; технологии, позволяющие получать удаленный доступ к информации, рабочему месту и пр. (актуальность этих технологий получила дополнительное обоснование в связи с ситуацией в мире, вызванной пандемией COVID-19); кросс-канальные технологии, позволяющие использовать мобильные устройства более эффективно.

К перспективным технологиям, которые наиболее сильно повлияют на цифровизацию экономики относят: аналитика «big data» («больших данных»); технологии искусственного интеллекта и робототехника; машинное обучение; облачные вычисления и облачное хранение информации; интернет вещей.

Однако цифровые технологии скорее не заменят уже имеющиеся виды экономических операций, а помогут им стать более эффективными, за счет имеющегося неиспользованного потенциала [51].

Параллельно с внедрением новых цифровых технологий в экономику, во всем мире происходит процесс цифровизации государственного управления. Данный процесс происходит неравномерно и у каждой страны уровень цифровизации государственного управления находится на разном уровне. У государственного управления есть несколько трансформационных

перспектив, которые позволят минимизировать время на оказание государственных услуг, принятие управленческих решений, не забывая об информационной безопасности:

1 направление – электронное правительство, способное обеспечить кибербезопасность, как на внутригосударственном уровне, так и на международном уровне;

2 направление – электронное правительство, способное прогнозировать стихийные бедствия заблаговременно для своевременного выполнения предупредительных мер, а также мер по минимизации последствий;

3 направление – электронное правительство, способное интегрировать свои функции по направлению к различным слоям общества, с целью минимизации цифрового развития среди населения.

Развитие цифровой экономики, равно как и цифровизация государственного управления ставит перед государствами вызовы по управлению новой реальностью.

Цель данного исследования – на основании анализа национальных и федеральных проектов «Цифровая экономика РФ», «Цифровое государственное управление» определить перспективы цифровизации государственного управления в Свердловской области

Для достижения цели были поставлены и решены следующие задачи:

- Рассмотрены теоретические основы цифровизации как функции государственного управления на региональном уровне;
- Проанализировано выполнение национального и федерального проектов «Цифровая экономика РФ», «Цифровое государственное управление» и выявлены основные проблемы организации и контроля процесса цифровизации в РФ в Свердловской области;
- Рассмотрены перспективы совершенствования системы управления цифровизацией на примере взаимодействия органов власти и хозяйствующих субъектов-налогоплательщиков.

Предметом исследования является система управления цифровизацией в сфере общественных отношений на региональном уровне.

Объект исследования – органы государственной власти и взаимодействующие с ними хозяйствующие субъекты.

Методологический инструментарий – анализ, сравнение; экономическая модель: функциональный анализ, график, диаграмма.

Изучению вопросов государственного управления посвящены работы А.Г. Аганбегяна, Г.В. Атаманчука, С.Ю. Глазьева, Т. Геблера, Н. Мэннинга, Д. Осборна, Н. Парисона, Ш. Хака и других. Цифровизация рассмотрена в работах О.А. Морозовой, М. Петрова и соавторов.

Основной пункт научной новизны данного исследования заключается в определении «цифровизации» как новой функции менеджмента, практическая значимость заключается в разработке проекта суперсервиса «Налоговый мониторинг».

Эмпирическая база исследования сформирована из ряда источников, включающей материалы Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, материалы Росстата, данные отчетов Счетной палаты об исполнении бюджета в рамках реализации национальной программы «Цифровая экономика РФ», материалы Правительства Свердловской области.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, объединяющих 9 параграфов, заключения, списка использованной литературы, насчитывающего 102 наименования, основное содержание изложено на 111 страниц.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

1.1 ПОНЯТИЕ, ЭТАПЫ И ЗАДАЧИ ЦИФРОВИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Цифровизация является мировой тенденцией последних лет. С развитием и освоением цифровых технологий связываются возможности достижения ключевых целей социально-экономического развития России (Указ Президента Российской Федерации «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» предполагает «обеспечение ускоренного внедрения цифровых технологий в экономике и социальной сфере»). Для достижения поставленных целей необходимо особое внимание уделить цифровизации государственного управления.

Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» поставлены задачи, которые необходимо выполнить правительству страны при реализации национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [25]. Среди ключевых - внедрение цифровых технологий и платформенных решений в сфере государственного управления и оказания государственных услуг. Для успешного выполнения всех показателей программы необходимо определить стратегические цели модели социально-экономического развития, согласованной не только на уровне государственного управления, но и на уровне гражданского общества. Именно поэтому так важна концепция цифровой трансформации институтов государственного управления. В данной

концепции необходимо четко дать определения всем понятиям, связанным с цифровой трансформацией государственного управления, разработать базовые положения, а также дать определение «цифровизации» как новой функции менеджмента.

Для определения новой функции менеджмента необходимо рассмотреть понятия «цифровая трансформация» и «цифровое управление».

У понятия «цифровая трансформация» однозначная трактовка на сегодняшний день отсутствует (см. рисунок 1) [92].



Рисунок 1 – Определения понятия «цифровая трансформация»

Цифровые технологии в процессе цифровой трансформации создают новые возможности для взаимодействия с гражданами и удовлетворения их потребностей, через оказание государственных услуг [62].

Эксперты Центра стратегических разработок определяют цифровую трансформацию как «глубокую реорганизацию, реинжиниринг бизнес-

процессов с широким применением цифровых инструментов в качестве механизмов исполнения процессов, которая приводит к существенному (в разы) улучшению характеристик процессов (сокращению времени их выполнения, исчезновению целых групп подпроцессов, увеличению выхода, сокращению ресурсов, затрачиваемых на выполнение процессов, и т. д.) и/или появлению принципиально новых их качеств и свойств (принятие решений в автоматическом режиме без участия человека и т. д.)» [32].

В зарубежной литературе и практике сформированы и реализуются различные версии повесток дня цифровизации государственного управления [85; 95; 61; 64], в том числе его цифровой трансформации, представлены версии эволюции цифровизации госуправления [83; 91], подготовлены и реализуются стандарты (модели) зрелости цифрового госуправления [60; 69].

В России внедрение цифровых технологий пока находится на начальном этапе: в основном в сфере государственного управления. Однако среди базовых технологий можно встретить прорывные технологии, направленные в первую очередь на совершенствование предоставления государственных услуг, исполнения контрольно-надзорных функций на основе развития в госуправлении систем идентификации и защиты данных, раскрытия информации, формирования «цифровых двойников» [21].

В настоящее время основные мероприятия по цифровизации государственного управления сформулированы в рамках разработанного федерального проекта «Цифровое государственное управление», включенного в состав национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». В рамках национальной программы и федеральных проектов, связанных с цифровизацией государственного управления особое место отведено вопросам цифровой трансформации государственных (муниципальных) услуг и сервисов [5; 6].

Рассмотрим также понятие «цифровая экономика», которое разные авторы трактуют по-разному. На сегодняшний момент насчитывается около

10 определений понятия «Цифровая экономика». Отличия в определениях зависят как от предмета – изучения, анализа, управления, так и от области (сфере) применения этого понятия – для экономики в целом, для отдельных, особых секторов (отраслей) экономики или даже для общества (государства, мирового сообщества).

Все определения можно сгруппировать по трем подходам:

- Узкий подход, который рассматривает «Цифровую экономику» только в ракурсе формирования больших БД и разработке средств их хранения, передачи и обработки (hard- и software).

- Расширенный подход рассматривает цифровую экономику как сектор разработки и развития непосредственно информационных технологий, так и те отрасли производства, торговли и услуг, в которых преимущественное место занимают методы управления и регулирования, основанные на использовании больших БД.

- Широкий подход рассматривает «Цифровую экономику» как сферу общественных отношений, для которой внедрение цифровых и электронных методов управления и коммуникаций является приоритетной задачей.

Теоретическая литература по данному вопросу достаточно обширна и разнообразна (работы И. Н. Баранова, А. Г. Барабашева, Д. Г. Красильникова, Г. Л. Купряшина, А. В. Оболонского, О. В. Сивинцевой, В. Л. Тамбовцева, Е. А. Троицкой и других).

Как отмечает один из ведущих экспертов в данной сфере, член-корреспондент РАН В. В. Иванов, «говоря о цифровой экономике мы должны четко представлять, что на самом деле речь идет не о создании новой экономики – она и так цифровая, а о переводе экономики на новую технологическую базу, которая, в свою очередь, открывает новые возможности».

Говоря о новых возможностях, предполагается замена инструментария, в том числе и в системе государственного управления, «переходе к новым

технологиям организации государственного управления и экономики, что заслуживает безусловной поддержки» [12].

Цифровые технологии внедряются в сферу государственного управления для того, чтобы совершить качественный рывок в процессе управления, что в свою очередь, приведет к уверенному экономическому росту страны (см. рисунок 2).

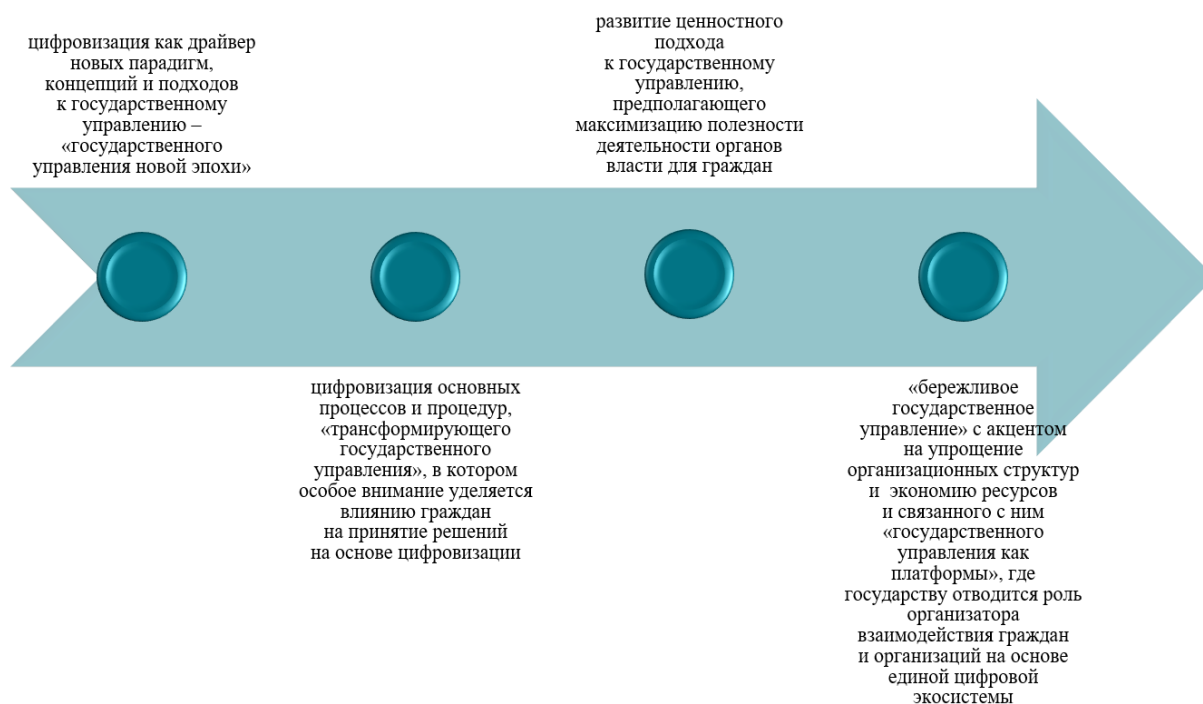


Рисунок 2 – Направления процесса цифровизации государственного управления

Одним из подходов к изменению государственного управления является распространение культуры «flexible management» (т.н. гибкого управления), распространение этой культуры возможно с применением Agile-подходов, предполагающий внесение изменений в процесс управления процессом/проектом «на лету» в соответствии с выводами, полученными на основании обратной связи участников процесса/проекта.

Эксперты Организации экономического сотрудничества и развития выделяют три основных этапа цифровой трансформации:

1 этап: оцифровка процессов;

2 этап: электронное правительство;

3 этап: цифровое правительство.

Цифровые технологии в настоящий момент являются определяющим фактором в определении направлений изменений государственного управления. Цифровые технологии являются инструментом реализации стратегии цифровой трансформации государственного управления [86].

По мнению экспертов компании «Гартнер» [71], цифровая трансформация в государственном управлении предполагает прохождение пяти этапов зрелости от электронного правительства к «умному правительству» (см. рисунок 3).

Анализ предлагаемых экспертами компании «Гартнер» этапов зрелости цифрового государственного управления показывает, что государству необходимо четко понимать функции государственного управления в ракурсе оказания государственных услуг, их состав. Способы оказания государственных услуг также являются важным признаком цифровой

Параметр	1.Электронное правительство	2.Открытое правительство	3.Датацентричное правительство	4.Полностью цифровое правительство	5.«Умное» правительство
	<i>Инициация</i>	<i>Развитие</i>	<i>Определение</i>	<i>Управление</i>	<i>Оптимизация</i>
Приоритетные аспекты	Выполнение требований, эффективность	Прозрачность, открытость	Субъектная ценность	Трансформа-ция	Устойчивость
Основной канал предоставления госуслуг	Портал госуслуг	Госуправление как платформа	Негосударственные каналы	Использование различных каналов	Автоматизация заменяет порталы
Основные технологии	Сервис-ориентированная архитектура	Открытые данные, открытые услуги	Открытие всех данных	Вещи как данные	Умные машины (роботизация)
Показатели реализации	Доля услуг, предоставляемых в режиме онлайн	Доля открытых данных в общем объеме данных	Количество услуг, предоставляемых на основе данных	Доля данных, получаемых на основе межмашинного взаимодействия	Степень сокращения (оптимизации) количества оказываемых услуг

Рисунок 3 – Этапы зрелости цифрового правительства: от электронного правительства к «умному правительству» (по классификации компании «Гартнер»)

Данные таблицы показывают степень важности того или иного параметра в зависимости от этапа зрелости государства.

Задачи цифровизации государственного управления

8 сентября 2017 года на Московском финансовом форуме (МФФ), были особо выделены 2 темы: «Новое качество государственного управления» и «Цифровизация экономики».

На открытии панельной дискуссии, посвященной государственному управлению ректор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при президенте РФ (РАНХиГС) В. А. Мау отметил важность конкурентоспособности моделей управления [27].

Участники панельной дискуссии приняли участие в опросе об основной причине низкого качества государственного управления в России. Для удобства было организовано интерактивное голосование. Было необходимо выбрать один из шести пунктов.

В голосовании приняли участие около 100 человек (см. рисунок 4).

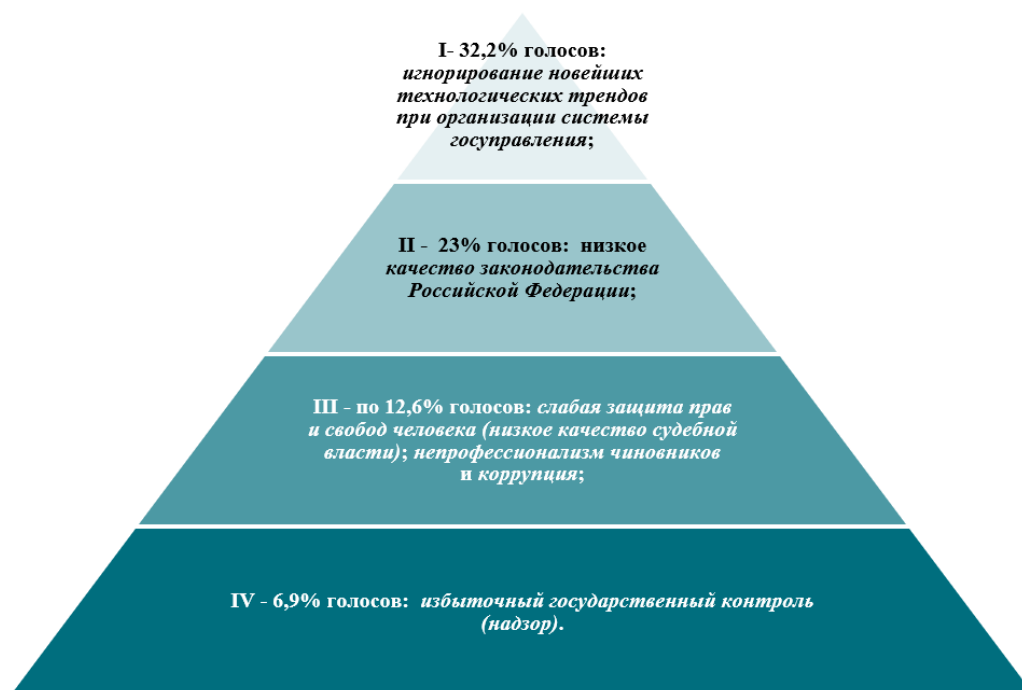


Рисунок 4 – Результаты опроса участников панельной дискуссии

Одной из причин медленного роста российской экономики А. Л. Кудрин отметил неудовлетворительную систему государственного управления.

Наиболее важной проблемой является отсутствие качественного стратегического планирования. Несмотря на то, что в РФ имеется закон о стратегическом управлении, стратегическое управление осуществляется достаточно формально, сложно оценивать эффективность управления из-за отсутствия понятной системы мониторинга. Формы сбора исходной информации для расчета показателей в соответствии с методиками расчета показателей достижения целей Национальной программы представляются с годовой периодичностью, что не позволяет использовать оперативные данные для мониторинга Программы в течение года.

Следующей проблемой является низкая скорость принятия решений. Невысокая скорость принятия решений связана с наличием регламентов, которые жестко определяют сроки и не являются гибкими, существует проблема удвоения запрашиваемой информации, также не стоит исключать человеческий фактор при принятии управленческих решений.

Все вышеперечисленные причины слабой работы системы государственного управления стали предпосылками для постановки Президентом РФ следующих целей и задач Правительству РФ на период 2018-2024 гг.

В Указе Президента РФ от 7 мая 2018 года «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» указано:

«Правительству Российской Федерации при реализации совместно с органами государственной власти субъектов Российской Федерации национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» обеспечить в 2024 году достижение следующих целей и целевых показателей (см. рисунок 5-6).

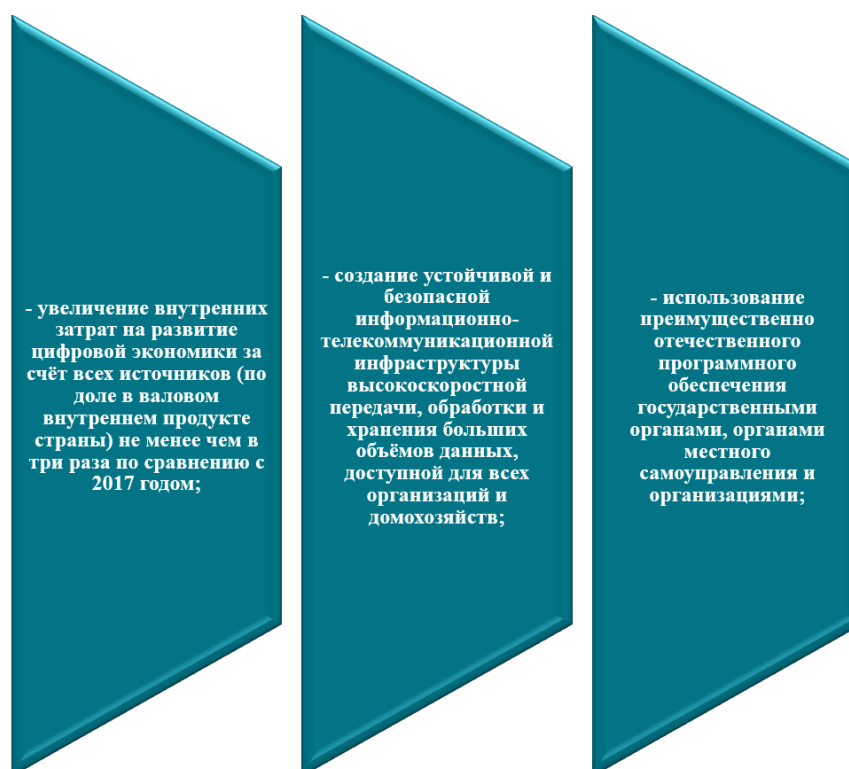


Рисунок 5 – Цели национальной программы «Цифровая экономика РФ»



Рисунок 6 – Задачи национальной программы «Цифровая экономика РФ»

По итогам заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам

24.12.2018г. утвержден паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», в котором перечислены задачи федерального проекта «Цифровое государственное управление» [36]:

а) Внедрение цифровых технологий и платформенных решений в сферах государственного управления и оказания государственных услуг, в том числе в интересах населения и субъектов малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей;

б) Разработка и внедрение национального механизма осуществления согласованной политики государств – членов Евразийского экономического союза при реализации планов в области развития цифровой экономики.

На реализацию федерального проекта «Цифровое государственное управление» планируется выделить 235 705 000 000 руб. в 2018-2024 гг.

В силу незавершенности целого ряда задач ранее проводимых реформ (административная реформа, реформа госслужбы, бюджетного сектора, электронное и открытое правительство) сохранившиеся негативные управленческие практики сокращают возможности для внедрения современных цифровых технологий (см. рисунок 7).



Рисунок 7 – Проблемы государственного управления в РФ

Для решения указанных проблем необходима цифровизация государственного управления.

Мы предлагаем рассмотреть процесс цифровизации как новую функцию менеджмента и трактовать определение «*цифровизация*» как процесс изменения (государственного) управления (а также различных отраслей и секторов экономики и социальной сферы) путем качественного изменения подхода к процессам организации, планирования, прогнозирования, управления и контроля с применением цифровых технологий и современных подходов к эффективному управлению.

Практическая часть цифровизации заключается в применении базовых функций менеджмента в системе взаимодействия как для органов государственного управления, так и для хозяйствующих субъектов (точки соприкосновения в процессе цифровизации экономики и управления).

1.2 ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ УЧАСТНИКОВ ЦИФРОВИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

С декабря 2017 года в Свердловской области началась работа над разработкой проекта программы развития цифровой экономики.

В Свердловской области была создана программа развития цифровой экономики на территории всего региона, целью которой является повышение качества жизни граждан, обеспечение конкурентоспособности Свердловской области на международном уровне, развитие экономической, социально-политической, культурной и духовной сфер жизни общества, совершенствование системы государственного управления на основе использования информационных и телекоммуникационных технологий.

Анализ текущего уровня цифровизации Свердловской области позволяет сделать вывод о готовности региона к качественным преобразованиям.

В соответствии с распоряжением Губернатора Свердловской области от 01.09.2017г. № 208-РГ на территории Свердловской области создана межведомственная рабочая группа под председательством Первого Заместителя Губернатора Свердловской области – Руководителя Администрации Губернатора Свердловской области В.Г. Тунгусова по выработке подходов формирования программы развития цифровой экономики в Свердловской области (далее – межведомственная рабочая группа).

В состав межведомственной рабочей группы, определяющей ключевые проектные направления цифровизации экономики в Свердловской области (см. рисунок 8), входят 26 представителей, из них представители исполнительных органов государственной власти Свердловской области, а также представители научно-экспертного и бизнес-сообщества.



Рисунок 8 – Ключевые направления цифровизации экономики в Свердловской области

Протоколом от 13.02.2018г. № 15 утверждены составы подгрупп по вышеуказанным проектным направлениям программы развития цифровой экономики в Свердловской области.

В числе первых приоритетных направлений информационного развития региона был выделен проект «Умный регион».

В рамках Концепции, предложенной группой разработчиков УрФУ «умный регион» определяется как территория инновационного развития,

использующая цифровые технологии для повышения уровня жизни, эффективности человеческой деятельности и конкурентоспособности экономики, при обеспечении удовлетворения потребностей настоящего и будущих поколений в устойчивом развитии. Следует отметить, что в международной практике распространен термин «умный город» (smart city) [38] как одно из важных направлений региональной экономической политики. Однако под городом в этом контексте, как правило, понимается более широкая территория (агломерация, метрополитенский регион и т.п.). Российская специфика пространственного развития предполагает большие расстояния между центрами экономической активности, наличие в составе субъектов федерации отдаленных территорий, что порождает существенное неравенство в доступе к инфраструктуре и сервисам. В связи с этим в Концепции используется термин «умный регион», что позволяет сместить фокус экономической политики с муниципального уровня или уровня конкретной агломерации на межмуниципальный и региональный (см. рисунок 9).

Цель - достижение важнейших долгосрочных целей стратегического развития Свердловской области; развития человеческого капитала, повышения качества жизни и роста конкурентоспособности экономики через системное внедрение сервисов и решений, опирающихся на наиболее современные достижения в области цифровых технологий, позволяющих на новом уровне решить наиболее актуальные для жителей области проблемы.

- создание на территории Свердловской области конкурентоспособных на мировом уровне нормативно-правовых условий, финансовых стимулов, цифровой инфраструктуры, механизмов стимулирования спроса на смартсервисы через механизмы госзаказа и технического регулирования, системы административной поддержки разработки и внедрения смарт-сервисов, а также поддерживающих технологических решений;

- создание и развитие на территории Свердловской области научных, технологических и производственных компетенций российского и мирового уровней в области разработки цифровых технологий и смарт-сервисов;

- цифровизация экономики и социальной жизни региона (формирование цифрового отображения основных социально-экономических процессов в совокупности с развитием соответствующих информационных систем);

- выстраивание эффективных коммуникаций с целью вовлечения бизнеса и населения в реализацию Концепции, продвижения Свердловской области как «умного региона» в области цифровой экономики на международном и федеральном уровнях;

- формирование культуры цифрового общества и подготовка кадров для цифровой экономики.

Рисунок 9 – Цели и задачи проекта «Умный регион»

«Умный регион» является базовым проектом реализации разрабатываемой программы развития цифровой экономики в Свердловской области. Координацию деятельности по реализации приоритетного проекта «Умный регион» в соответствии с действующей в регионе нормативной и методологической базой будут осуществлять постоянные и временные органы проектного управления.

Оперативное управление проектом будет осуществлять проектный офис.

Реализацию проекта «Умный регион» необходимо осуществлять в тесном взаимодействии с иными реализуемыми приоритетными региональными проектами Свердловской области, обеспечивающими необходимый уровень цифровизации в зонах своей ответственности (см. рисунок 10).

Функционально-технологические области		Приоритетные проекты Свердловской области
1	«Умные» люди	- Доступное дополнительное образование - Современная цифровая образовательная среда - Новые кадры современного здравоохранения - Вузы как центры пространства инноваций - Рабочие кадры для передовых технологий
2	«Умный» образ жизни	- Формирование здорового образа жизни - Технологии и комфорт — матерям и детям - Электронное здравоохранение
3	«Умная» экономика	- Развитие экспорта - Повышение уровня обеспеченности сельхозпродукцией - Поддержка малого и среднего предпринимательства - Вузы как центры пространства инноваций
4	«Умная» среда	- Снижение негативного воздействия на окружающую среду - Комплексное развитие моногородов - Формирование комфортной городской среды - Обеспечение качества ЖКХ
5	«Умная» мобильность	Безопасные и качественные дороги
6	«Умное» управление	Создание новой модели медицинской организации

Рисунок 10 – Соотношение приоритетных проектов Свердловской области с функционально-технологическими областями Концепции

На уровне округов (межмуниципальный уровень) необходимо развивать «умную» кооперацию между муниципальными образованиями, входящими в конкретный управленческий округ, их взаимосвязанность (в транспортной

сфере и пр.), инициировать и реализовывать межмуниципальные проекты в области smart-решений. На уровне муниципалитетов необходимо выстраивать индивидуальные траектории «умного» развития муниципальных образований. Экспертными советами и советами стратегического развития в рамках разработки (актуализации) стратегий социально-экономического развития муниципальных образований Свердловской области должны быть разработаны и утверждены приоритеты в сфере цифровизации.

Реализация Концепции рассчитана на период с 2018-го по 2030 год. Настоящая Концепция предусматривает реализацию в три основных этапа (табл. 1).

Таблица 1 – Этапы реализации Концепции «умный город»

Этап 1	Этап 2	Этап 3
2018 — 2024 годы	2025 — 2030 годы	2031 — 2035 годы
Подготовка нормативной правовой базы, инфраструктуры, разработка и внедрение первых технологических коридоров, формирование единого пространства данных и единого пространства сервисов, реализация «пилотных» проектов с наибольшими социальными и экономическими эффектами	Масштабное внедрение smart-сервисов на территории региона, формирование на площадке Экспо одного из крупнейших мировых исследовательских и образовательных центров в области smart-решений	Полная цифровая трансформация экономики Свердловской области, изменение структуры экономики в пользу компаний цифровой экономики за счет развития широкого класса средних и малых компаний цифровой экономики, в том числе на базе созданных центров smart-компетенций

Также в 2018 году Губернатор Свердловской области подписал указ о внедрении автоматизированной информационной системы управления проектной деятельностью.

Глава региона Евгений Куйвашев считает проектный подход эффективным механизмом реализации программы «Пятилетка развития», одной из основных целей которой является повышение качества жизни жителей Свердловской области. Инструментами реализации Программы определены проекты с социально значимым результатом, с учетом

приоритизации задач и концентрации ресурсов преимущественно на приоритетных направлениях.

Автоматизированная информационная система предназначена для повышения точности планирования, оперативности коммуникаций и эффективности управления временными, человеческими и финансовыми ресурсами в приоритетных проектах.

Кроме того, в рамках первого этапа реализации проекта администрации губернатора по обновлению системы электронного документооборота областного правительства завершён перенос СЭД на отечественную платформу.

Отмечено, что миграция СЭД стала серьёзным шагом к импортозамещению. До этого использовалась иностранная платформа. Новое программное решение зарегистрировано в Реестре отечественного программного обеспечения, который ведёт Минкомсвязи РФ. Следующим этапом станет внедрение обновленной системы в муниципалитетах Свердловской области. Местные администрации смогут либо присоединиться к областной системе документооборота, либо интегрировать с СЭД уже используемые в муниципалитетах системы.

За шесть лет использования прежней системы накопилось более восьми миллионов поручений и отчетов, более пяти миллионов документов, более трехсот тысяч активных задач и т.д. Всего более шести терабайт информации. В новой СЭД не только воспроизведены функции старой системы, но и добавлены новые. Так, существенно увеличены скорость выполнения операций с электронной подписью, снижены требования к производительности оборудования, что позволит подключить в три раза больше пользователей без его замены.

Специалисты, проделавшие большую работу в сжатые сроки отмечают, что поставленные цели полностью достигнуты - система не использует компонентов проприетарных (закрытых) программ и готова к дальнейшему

тиражированию. В новой СЭД отсутствуют какие-либо лицензионные ограничения на количество пользователей, работающих с системой.

Автоматизация процессов - это обязательный инструмент современного «умного» госуправления, нацеленного на результат. Именно на этом Губернатором Свердловской области сделан акцент в рамках разработки программы развития цифровой экономики в регионе. Цифровые технологии позволяют работать эффективнее, экономить трудовые и материальные ресурсы. [<http://midural.ru/news/list/document128265/>].

1.3 МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ЦИФРОВИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Цифровые технологии являются перспективными технологиями для трансформации государственного управления. Рассмотрим возможные направления их использования в процессе качественного и современного государственного управления.

Одним из основных инструментов цифровых технологий на первоначальном этапе (этапе определения цели) является анализ big data (так называемых «больших данных»), включая применение предиктивной аналитики и машинного обучения. Результаты анализа big data, с помощью предиктивной аналитики, необходимы на следующем этапе – планирования результатов.

Данные анализа «big data» широко используются для тактического планирования и принятия решений. Например, Федеральное агентство по труду Германии использует данные анализа количества безработных граждан, динамику и качественный состав, что позволило эффективно разработать меры помощи по трудоустройству. Эффект от разработанных мер выражается отразился не только на безработных, которые смогли более

быстро найти новую работу, но и на финансовой экономии – удалось получить экономию на содержание данного агентства (около 10 млн. евро ежегодно), что показывает многомерную эффективность использования данных анализа «big data». [74].

Примером использования цифровых технологий при планировании результатов (на этапе выработки государственной политики) является внедренная в Великобритании онлайн-платформа Predictiv, позволяющая проводить поведенческие эксперименты в режиме реального времени (см. рисунок 11).



Рисунок 11 – Варианты использования платформы Predictiv

В среднем время проведения одного испытания занимает около 2 недель, что позволяет органам власти получить качественные ответы на вопросы, которые требовали многолетних исследований еще несколько десятков лет назад.

Цифровые платформы, которые позволяют в режиме реального времени следить за отношением граждан страны к ее политике, приведут к появлению

цифрового правительства, в котором будет реализована возможность более гибко реагировать на внешние факторы и предугадывать требуемые изменения.

Развитие аналитических инструментов, связанных с использованием «big data», позволяет существенно повысить качество прогнозирования политических и экономических процессов, что расширяет управленческие возможности государства в цифровую эпоху. Так, в США с 2012 г. реализуется инициатива, направленная на изучение и внедрение методов обработки «big data» в деятельность органов государственной власти (см. рисунок 12).

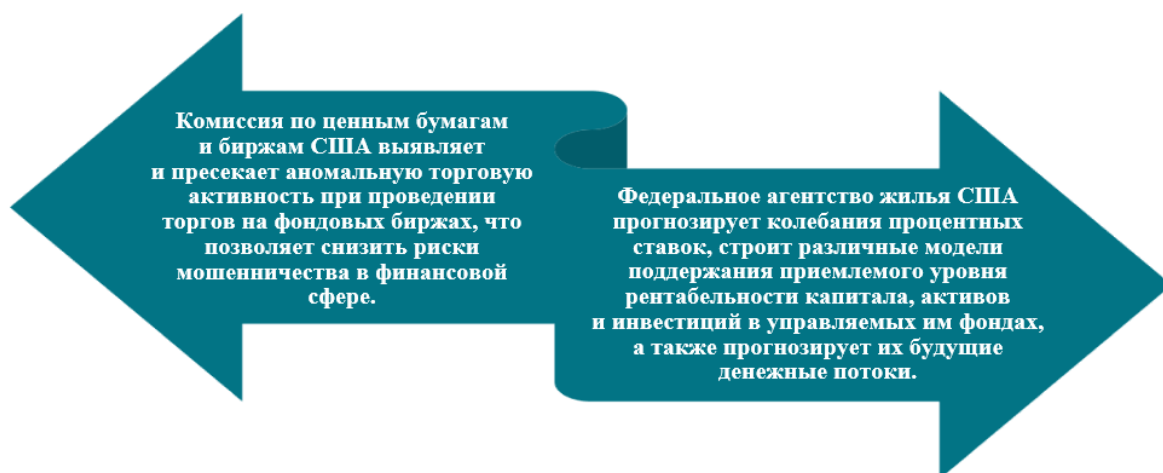


Рисунок 12 – Примеры использования аналитических инструментов в США

В части технического применения алгоритмов работы с большими данными в США особое внимание было уделено разработке программно-аналитических комплексов, которые устанавливаются в федеральных органах власти и дают возможность оперативного анализа и принятия необходимых стратегических решений» [19].

Цифровые технологии могут существенно трансформировать и процессы мониторинга и оценки достигаемых результатов. В этом смысле представляют интерес международные инициативы по использованию «big data» для целей официальной статистики (в том числе в качестве альтернативы

традиционно используемым методам). В 2014 г. при Департаменте статистики ООН была создана Глобальная рабочая группа по «big data», призванная разработать стратегическое видение, направление и глобальную программу по использованию «big data» для целей официальной статистики, поддерживать практическое использование источников «big data» в статистических целях и вырабатывать решения на вызовы, связанные с их использованием, а также поддерживать развитие потенциала и обмен опытом по данному вопросу. В состав Глобальной рабочей группы вошли двадцать стран и девять международных организаций.

В 2014-2015 гг. Глобальная рабочая группа провела значительную работу по сбору и систематизации информации о проектах, направленных на использование «big data» в официальной статистике. Соответствующая база данных опубликована на сайте организации (см. рисунок 13).

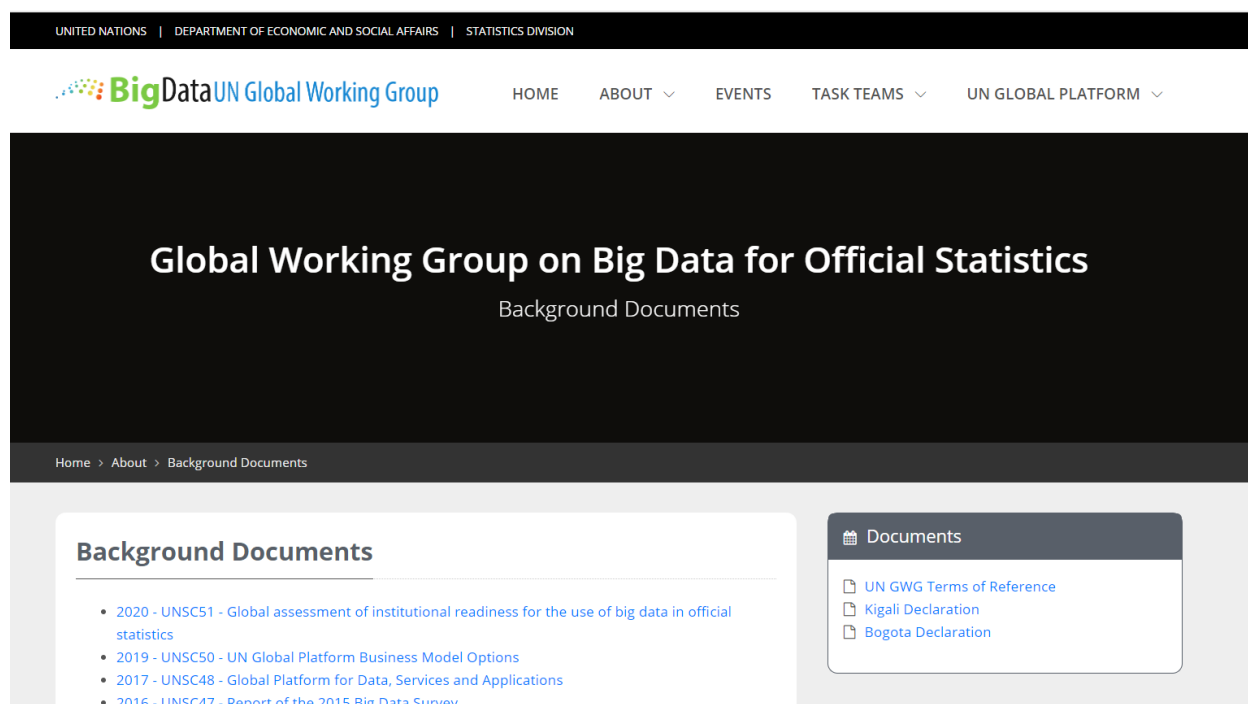


Рисунок 13 – Сайт с официальной статистикой Глобальной рабочей группы
[<https://unstats.un.org/bigdata/inventory>]

Большинство проектов по использованию «big data», реализуемых национальными статистическими органами и иными заинтересованными органами власти, посвящены вопросам экономической и финансовой

статистики, демографической и социальной статистики, а также данным о ценах (инфляции). Так, проекты по использованию «big data» в сфере статистики цен были реализованы в разных странах (см. рисунок 14), а также на уровне Евростата; основными источниками этих проектов выступали данные сканеров в супермаркетах о фактических ценах на потребительские товары, данные о ценах на продукцию, опубликованные в интернете.

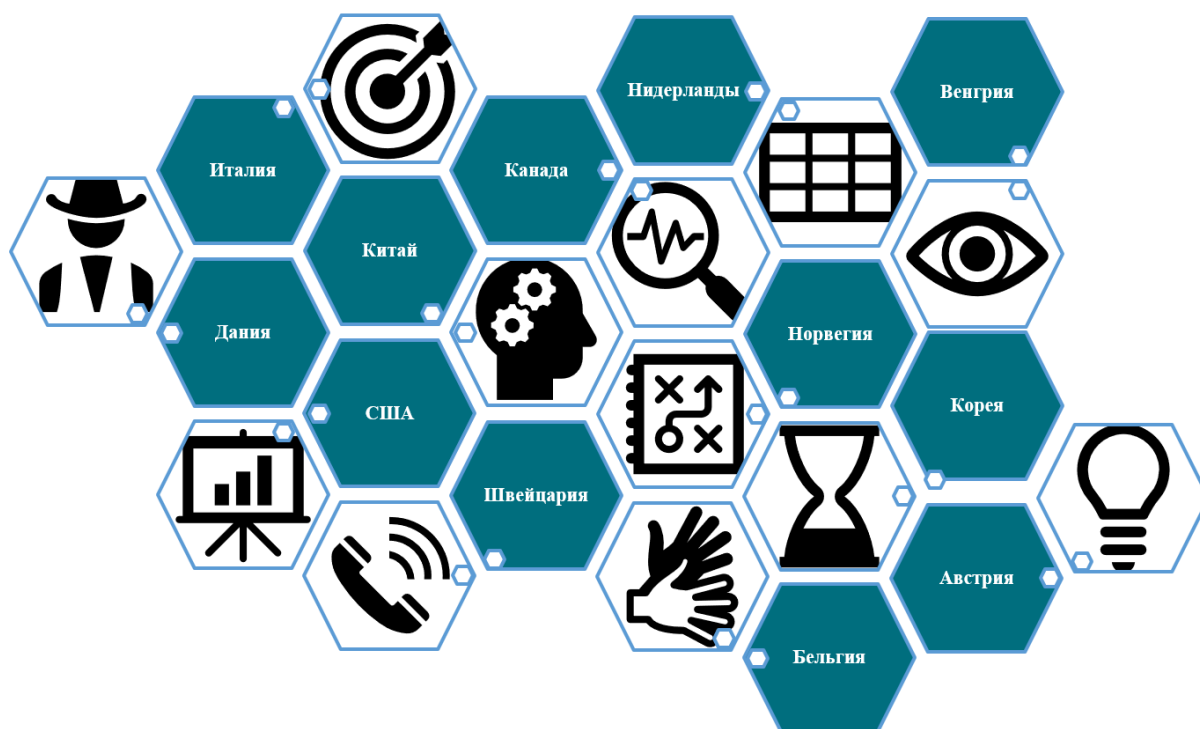


Рисунок 14 – Страны, реализующие проекты по «big data»

Для мониторинга и оценки результативности и эффективности деятельности органов государственной власти в зарубежной практике зачастую используются цифровые платформы, особенно в части мониторинга и оценки качества предоставления государственных услуг. Так, на платформе результативности правительства Великобритании [https://www.gov.uk/performance] представлены значения о показателях, характеризующих оказание государственных услуг, оцениваемых по 4 показателям (см. рисунок 15).



Рисунок 15 – Показатели оценки государственной услуги в Великобритании

Для оценки предоставления государственных услуг на платформе результативности в Австралии используются те же самые показатели [<https://dashboard.gov.au/dashboards/2-performance-dashboard-dashboard>].

Главным источником получения данных об уровне удовлетворенности качеством оказания государственной услуги является активный гражданин, который осознанно и достоверно ответил на вопросы онлайн-опроса, проводимый в основном в конце оказания государственной услуги. Поэтому точность полученных данных зависит не только от количества респондентов, но и от качества ответов, полученных от опрошенных.

На этапе оценки важную роль играет внедрение механизмов разработки государственной политики, «основанной на доказательствах», предполагающих проведение оценки результативности программ.

Оценка государственных программ уже невозможна без применения цифровых технологий, необходимых для проведения детального анализа. Например, для проведения оценки программ в США в качестве одного из критериев требуется наличие нескольких уровней доказательств результативности программ, устанавливающих требования к методам исследования эффекта от выполнения программ (рандомизированным контролируемым испытаниям либо надежному источнику для проведения категоризации). Т.е. эффективность программы необходимо доказать количественными показателями, получить которые без использования «big data» невозможно. Анализ результативности программ также применим к государственным программам и может использоваться на этапе оценки (коррекции) исполнения соответствующих государственных функций.

Рассмотрим применение современных мобильных технологий для оценки качества работы сотрудников органов власти на примере Австралии (см. рисунок 16).

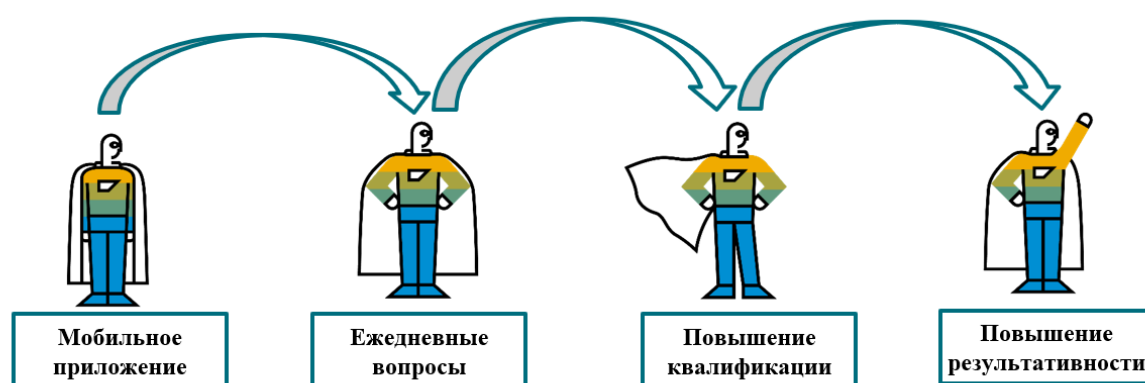


Рисунок 16 – Использование мобильного приложения для оценки деятельности госслужащих в Австралии

В США также используется специальное программное обеспечение (USA Performance) для оценки результативности профессиональной служебной деятельности федеральных государственных служащих [<https://www.opm.gov/services-for-agencies/technology-systems/usa->

performance]. USA Performance обеспечивает внедрение управления по результатам в соответствии с индивидуальной траекторией служащего органов государственной власти (служащие могут относиться к разным звеньям структуры государственного органа). Программное обеспечение позволяет автоматизировать процесс планирования, мониторинга и оценки результативности профессиональной служебной деятельности на всех этапах управленческого цикла (см. рисунок 17).

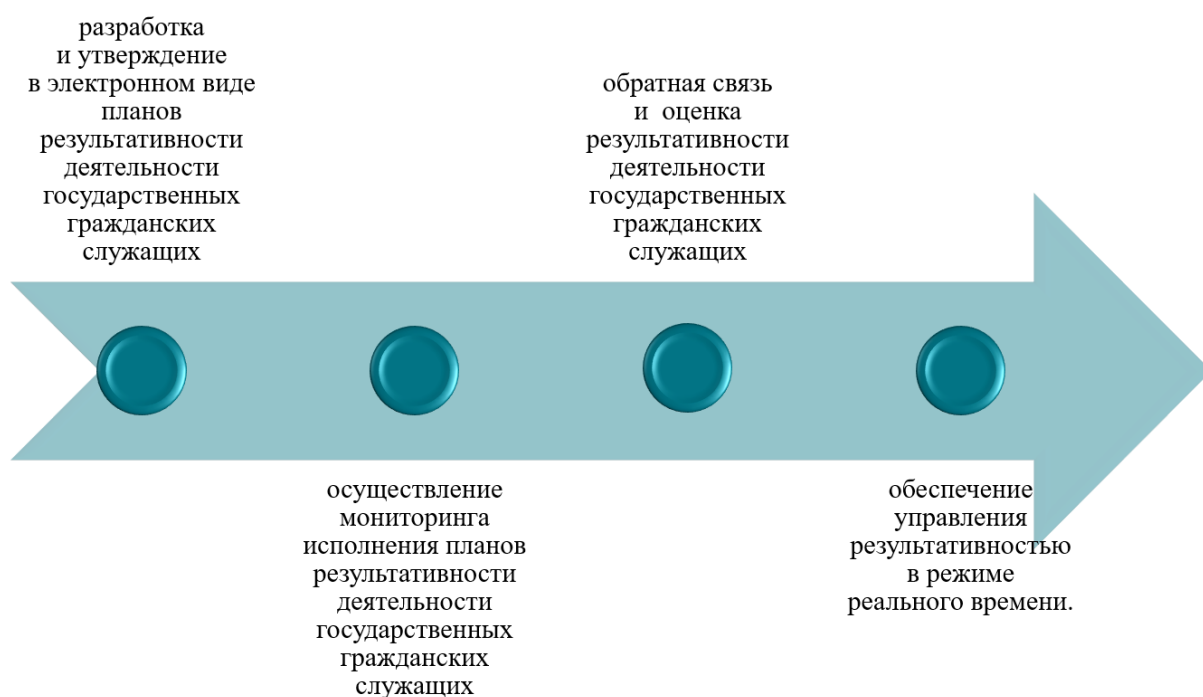


Рисунок 17 – Процесс управления планом результативности деятельности государственного служащего в США

В качестве вывода можно отметить важную роль цифровых технологий в изменении традиционных подходов к планированию деятельности, мониторингу достижения показателей и оценке результатов государственных органов. Внедрение цифровых технологий позволят государству более качественно выявлять и решать острые проблемы здесь и сейчас, прогнозировать и своевременно реагировать на проблемы будущего.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОГО ПРОЕКТА «ЦИФРОВОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ» НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ «ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА РФ»

2.1. СТРУКТУРА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ФЕДЕРАЛЬНОМ И РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЯХ

В теории государственное управление обычно понимается в широком и в узком смысле. В широком смысле оно представляет собой деятельность государства по организующему воздействию со стороны специальных субъектов права (обычно это государственные органы) на общественные отношения. В узком смысле государственное управление — это административная, исполнительно-распорядительная деятельность федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов РФ и иных организаций, наделенных соответствующими полномочиями (например, Центральный банк РФ, государственные внебюджетные фонды, государственные корпорации).

Государственная власть в Российской Федерации осуществляется на основе разделения на законодательную, исполнительную и судебную. Органы законодательной, исполнительной и судебной власти самостоятельны [16] (ст. 10 Конституции РФ) (см. рисунок 18).

Система государственного управления должна рассматриваться в разрезе ветвей власти — законодательной, исполнительной и судебной, а также в разрезе уровней — федерального и регионального. Под государственным управлением мы понимаем в узком смысле как административную, исполнительно-распорядительную деятельность

федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов РФ и иных организаций, наделенных соответствующими полномочиями. В нашем исследовании рассмотрена исполнительная ветвь власти на региональном уровне.



Рисунок 18 – Система государственной власти в РФ

В статье 3 ФЗ о стратегическом планировании от 28.06.2014г. №172-ФЗ указано:

а) *стратегическое планирование* - деятельность участников стратегического планирования по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, отраслей экономики и сфер государственного и муниципального управления, обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, направленная на решение задач устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований и обеспечение национальной безопасности Российской Федерации;

б) *план деятельности федерального органа исполнительной власти* - документ стратегического планирования, содержащий цели, направления, индикаторы, планируемые промежуточные и окончательные результаты деятельности федерального органа исполнительной власти на среднесрочный период и предусматривающий в рамках установленных полномочий федерального органа исполнительной власти обеспечение реализации документов стратегического планирования;

в) *стратегия социально-экономического развития субъекта Российской Федерации* - документ стратегического планирования, определяющий приоритеты, цели и задачи государственного управления на уровне субъекта Российской Федерации на долгосрочный период;

г) *прогноз социально-экономического развития субъекта Российской Федерации* - документ стратегического планирования, содержащий систему научно обоснованных представлений о направлениях и об ожидаемых результатах социально-экономического развития субъекта Российской Федерации на среднесрочный или долгосрочный период;

д) *государственная программа Российской Федерации* - документ стратегического планирования, содержащий комплекс планируемых мероприятий, взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления, исполнителям и ресурсам, и инструментов государственной политики, обеспечивающих в рамках реализации ключевых государственных функций достижение приоритетов и целей государственной политики в сфере социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации;

е) *государственная программа субъекта Российской Федерации* - документ стратегического планирования, содержащий комплекс планируемых мероприятий, взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления, исполнителям и ресурсам и обеспечивающих наиболее эффективное достижение целей и решение задач социально-экономического развития субъекта Российской Федерации.

На основании приведенных выше данных можно сделать вывод о том, что стратегическое планирование в РФ регулируется планами деятельности органов власти, цели и задачи стратегического планирования определены в стратегии социально-экономического развития как для страны в целом, так и для каждого субъекта РФ, обоснование данной стратегии опирается на прогноз социально-экономического развития субъекта. Связующим звеном в реализации стратегических планов является государственная программа субъекта РФ (см. рисунок 19).

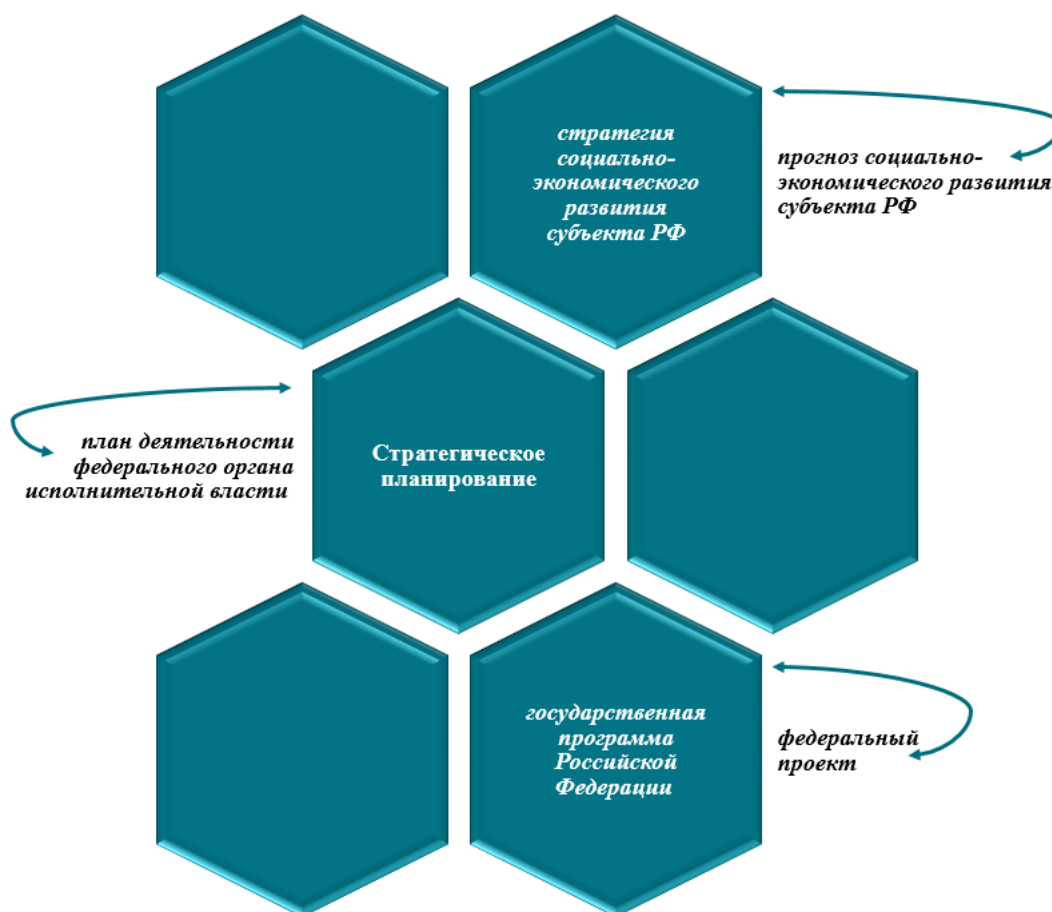


Рисунок 19 – Взаимосвязь стратегического планирования РФ с государственными документами

Так как предметом исследования в данной работе является национальная программа «Цифровая экономика РФ», рассмотрим органы государственного управления, осуществляющие правовое регулирование всей экономической жизни общества.

Важную роль в управлении экономикой играет Правительство РФ, имеющее определенные полномочия (см. рисунок 20).



Рисунок 20 – Полномочия Правительства РФ

Помимо Правительства РФ государственное управление хозяйственно-экономической деятельностью на федеральном уровне осуществляют семь федеральных министерств с подведомственными им федеральными службами и агентствами, а также несколько самостоятельных федеральных служб и агентств, руководство которыми осуществляется непосредственно Правительством РФ.

Ведущими федеральными министерствами хозяйственно-экономического блока выступают Министерство экономического развития РФ, Министерство промышленности и торговли РФ и Министерство сельского хозяйства РФ. К ним примыкают Министерство транспорта РФ, Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ,

Министерство природных ресурсов и экологии РФ, Министерство энергетики РФ. В последнее время немаловажную роль в государственном управлении экономикой начинает играть Министерство регионального развития РФ.

Существенную роль в этом блоке несомненно играет Министерство финансов РФ. Из самостоятельных федеральных служб и агентств к этому блоку в первую очередь следует отнести Федеральную налоговую службу, Федеральную антимонопольную службу, Федеральную службу по тарифам, Федеральную службу по финансовому мониторингу и Федеральную службу по финансовым рынкам.

Министерство экономического развития РФ остается ключевым федеральным органом исполнительным власти в разработке экономической политики и решении экономических проблем. Положение о Министерстве экономического развития РФ было утверждено Постановлением Правительства РФ от 5 июня 2008 г. № 437 . Согласно Положению (в ред. от 09.08.2019г.) вышеназванное министерство осуществляет функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере анализа и прогнозирования социально-экономического развития, развития предпринимательской деятельности, в том числе среднего и малого бизнеса, внешнеэкономической деятельности (за исключением внешней торговли), имущественных отношений, несостоятельности (банкротства) и финансового оздоровления организаций, оценочной деятельности, земельных отношений (за исключением земель сельскохозяйственного назначения), государственного кадастра недвижимости, осуществления государственного кадастрового учета и кадастровой деятельности, государственной кадастровой оценки земель, государственного мониторинга земель (за исключением земель сельскохозяйственного назначения), государственной регистрации прав на недвижимое имущество, геодезии и картографии, государственной статистической деятельности, инвестиционной деятельности и государственных инвестиций, формирования межгосударственных и

федеральных целевых программ (долгосрочных целевых программ), ведомственных целевых программ, разработки и реализации программ социально-экономического развития Российской Федерации, создания и функционирования особых экономических зон на территории Российской Федерации, управления государственным материальным резервом, размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд [59].

Систему органов государственной власти субъекта РФ составляют:

- законодательный (представительный) орган государственной власти субъекта РФ;
- высший исполнительный орган государственной власти субъекта РФ;
- иные органы государственной власти субъекта РФ, образуемые в соответствии с конституцией (уставом) субъекта РФ.

Также конституцией (уставом) субъекта РФ может быть установлена должность высшего должностного лица субъекта РФ.

Федеральный закон от 06.10.1999 № 184-ФЗ устанавливает основы правового статуса, полномочия органов государственной власти субъекта РФ, базовые требования к организации законодательного процесса, случаи и порядок прекращения полномочий органов государственной власти субъекта РФ, а также основы механизма взаимоотношений главы субъекта РФ и парламента.

В остальном система законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов РФ устанавливается ими самостоятельно в соответствии с основами конституционного строя Российской Федерации с учетом исторических, национальных и иных традиций субъекта РФ. Это касается вопросов наименования органов государственной власти субъектов РФ, их структуры, правового, информационного, материально-технического и финансового обеспечения деятельности. Однако в процессе укрепления единой вертикали власти России в данный Закон неоднократно вносились изменения и

дополнения, корректировавшие государственное строительство на уровне субъектов РФ.

В Уставе Свердловской области определено разделение властей на законодательную, исполнительную и судебную, а также обозначена степень самостоятельности указанных органов [45] (см. рисунок 21).



Рисунок 21 – Государственная власть в Свердловской области

Законодательное Собрание Свердловской области, Губернатор Свердловской области и Правительство Свердловской области являются высшими органами государственной власти Свердловской области.

Губернатор Свердловской области, Правительство Свердловской области, областные и территориальные исполнительные органы государственной власти Свердловской области образуют систему исполнительных органов государственной власти Свердловской области.

2.2 АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦПРОГРАММЫ «ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА РФ» И ФЕДЕРАЛЬНОГО ПРОЕКТА «ЦИФРОВОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

24 декабря 2018 года по итогам заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам утвержден паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [2].

Ключевыми целями нацпрограммы являются:

- увеличение внутренних затрат на развитие цифровой экономики;
- 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 [26].

Куратор нацпрограммы- Д.Н. Чернышенко – Заместитель Председателя Правительства РФ.

Руководитель нацпрограммы – М.И. Шадеев – Министр цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ.

Руководитель федерального проекта «Цифровое государственное управление» - М.В. Паршин – заместитель Министра цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ.

Для определения предложений внедрению механизма эффективного взаимодействия между участниками процесса цифровизации необходимо провести анализ реализации нацпрограммы «Цифровая экономика РФ» по целевым показателям, определенным картой проекта (см. рисунок 22) [17].

Целевой показатель	План 2018	Факт 2018	План 2019	Факт 2019	План 2020	Факт 2020
Внутренние затраты на развитие цифровой экономики за счет всех источников по доле в ВВП страны, в %	1,9	-	2,2	-	2,5	
Доля домохозяйств, имеющих доступ к широкополосной сети «Интернет», в %	75	73,2	79	73,6	84	
Доля социально значимых объектов инфраструктуры, имеющих возможность подключения к широкополосному доступу к сети «Интернет», в %	34,1	36,1	55	44,3	72,6	
Наличие опорных центров обработки данных в федеральных округах, количество	2	2	3	3	4	
Доля РФ в мировом объеме оказания услуг по обработке и хранению данных, в %	0,9	-	0,9	-	1,5	
Средний срок простоя государственных информационных систем в результате компьютерных атак, в ч.	65	-	48	-	24	
Стоимостная доля закупаемого и (или) арендуемого федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов и иными органами государственной власти отечественного ПО, в %	>50	62,2	>60	-	>70	
Стоимостная доля закупаемого и (или) арендуемого госкорпорациями, компаниями с госучастием отечественного ПО, в %	>40	65,2	>45	39	>50	

- данные отсутствуют
- невыполнение целевого показателя
- выполнение целевого показателя
- результаты 2020 года по состоянию на 31.01.2021г. не размещены

Рисунок 22 – Целевые и дополнительные показатели национальной программы

Можно отметить, что по результатам 2019 года выполнен только 1 целевой показатель из 8, что на 3 показателя меньше по сравнению с 2018 годом, 3 целевых показателя в 2019 году не достигнуты (см. рисунки 23-25), а по 4 показателям информация отсутствует вовсе.

Данные о достижении целевых показателей за 2020 год а также промежуточные результаты по состоянию на январь 2021 года отсутствуют, т.к. формы сбора исходной информации для расчета показателей в соответствии с методиками расчета показателей достижения целей Национальной программы представляются с годовой периодичностью, что не позволяет использовать для мониторинга Программы в течение года [27;28].

Периодичность показателя: ежегодно
 Ближайшая дата обновления показателя:
 Предварительные итоги:
 Окончательные итоги: 31 марта



Рисунок 23 – Динамика доли домохозяйств, имеющих широкополосный доступ к сети «Интернет», %

Периодичность показателя: ежегодно
 Ближайшая дата обновления показателя:
 Предварительные итоги:
 Окончательные итоги: 30 июля



Рисунок 24 – Динамика доли социально значимых объектов инфраструктуры, имеющих возможность подключения к широкополосному доступу к сети «Интернет», в %

Периодичность показателя: ежегодно
 Ближайшая дата обновления показателя:
 Предварительные итоги:
 Окончательные итоги: 30 июля



Рисунок 25 – Динамика стоимостной доли закупаемого и (или) арендуемого госкорпорациями, компаниями с госучастием отечественного ПО, в %

На 1 января 2020 года кассовое исполнение расходов федерального бюджета в рамках Программы составило 73 816,8 млн рублей (73,3 %). Из шести федеральных проектов процент исполнения расходов федерального бюджета менее 50 % приходится на «Нормативное регулирование цифровой среды» (48,8 %), «Кадры для цифровой экономики» (41,2%), «Информационная безопасность» (39,8 %) [1].

Отмечается неравномерность кассового исполнения по Национальной программе в 2019 году: так, на 1 ноября 2019 года кассовое исполнение составило 16,2 % от СБР (17 475,4 млн рублей), на 1 декабря 2019 года – 23,8 % (25 760,7 млн рублей), на 1 января 2020 года – 73,3 % (73 816,8 млн рублей).

По данным на 1 ноября 2020 года в нацпроекте «Цифровая экономика» исполнение всех федеральных проектов находится в диапазоне 26,2%-49,6%.

Низкое исполнение бюджета связано, в том числе, с большим количеством внесенных изменений в программу (33 запроса), а также с отставкой главы Минкомсвязи и профильного вице-премьера, курирующего проект, в связи с отставанием от графика выполнения, что говорит о пристальном внимании со стороны руководства страны к процессу цифровизации.

Основные причины низкого кассового исполнения, выявленные Счетной палатой РФ: новая редакция Национальной программы, которая была утверждена через полгода с момента ее реализации в 2019 году; многочисленные изменения в программу, а также перераспределения расходов между результатами федеральных проектов (за 2019 год утверждено 33 запроса на изменение программы и 54 запроса на изменение федеральных проектов, что повлекло за собой блокировку ЛБО в течение года); несвоевременное принятие нормативных правовых актов повлекло позднее заключение соглашений; длительность процедур по размещению закупок и, как следствие, позднее заключение заказчиками госконтрактов.

Реализация федерального проекта «Цифровое государственное управление» нацелена на предоставление гражданам и организациям доступа

к приоритетным государственным услугам и сервисам в цифровом виде, создание национальной системы управления данными, развитие инфраструктуры электронного правительства, внедрение сквозных платформенных решений в государственное управление (см. рисунок 26).

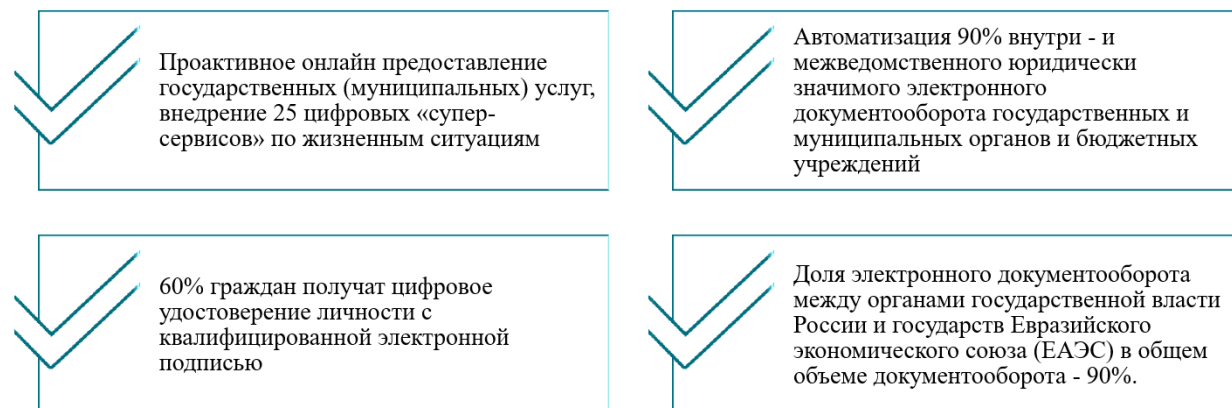


Рисунок 26 – Ключевые показатели, планируемые к достижению к 2024 году

Срок начала и окончания федерального проекта «Цифровое государственное управление» - 01.11.2018 – 31.12.2024гг.

Рассмотрим плановые целевые показатели федерального проекта «Цифровое государственное управление», определенные паспортом проекта (табл. 2).

Таблица 2 – Плановые целевые и дополнительные показатели федерального проекта

Целевой показатель	План 2018	План 2019	План 2020
Доля взаимодействий граждан и коммерческих организаций с государственными (муниципальными) органами и бюджетными учреждениями, осуществляемых в цифровом виде, %	20	25	30
Доля приоритетных государственных услуг и сервисов, соответствующих целевой модели цифровой трансформации, %	3	6	15
Доля отказов при предоставлении приоритетных государственных услуг и сервисов от числа отказов в 2018г., %	100	95	90
Доля внутриведомственного и межведомственного юридически значимого документооборота государственных и муниципальных органов и бюджетных учреждений, %	2	5	10

Окончание таблицы 2 – Плановые целевые и дополнительные показатели федерального проекта

<i>Целевой показатель</i>	<i>План 2018</i>	<i>План 2019</i>	<i>План 2020</i>
Доля основных данных, прошедших гармонизацию (соответствие мастер-данным), %	0	0	10
Доля электронного документооборота между органами госвласти РФ с органами госвласти государств-членов ЕАЭС и ЕЭК в общем объеме документооборота, %	0	10	20

Данные таблицы говорят о том, что в первые 3 года реализации проекта основное внимание уделяется переходу на оказание услуг, соответствующих целевой модели цифровой трансформации, гражданам и коммерческим организациям в цифровом виде, также планируется снижать долю отказов в получении приоритетных госуслуг. Доля внутриведомственного и межведомственного юридически значимого документооборота государственных и муниципальных органов и бюджетных учреждений должна постепенно расти для минимизации дублирования запрашиваемой информации различными органами власти.

Для достижения поставленных целей активно используется портал Госуслуг.

Единый портал государственных и муниципальных услуг (<https://www.gosuslugi.ru>) – федеральная государственная информационная система, предоставляющая:

- информацию о государственных и муниципальных услугах, оказываемых органами власти Российской Федерации;
- доступ физических, юридических лиц, предпринимателей и иностранных граждан к сведениям о государственных и муниципальных услугах;
- возможность получения некоторых государственных и муниципальных услуг или отдельных их этапов в электронной форме;
- возможность оставить отзыв о качестве предоставления государственной или муниципальной услуги в электронном формате.

Услуги относятся к сфере образования, здравоохранения, культуры, жилищно-коммунального хозяйства, имущественно-земельных отношений, строительства и регулирования предпринимательской деятельности, значительная доля услуг относится к сфере социальной защиты населения (см. рисунок 27).

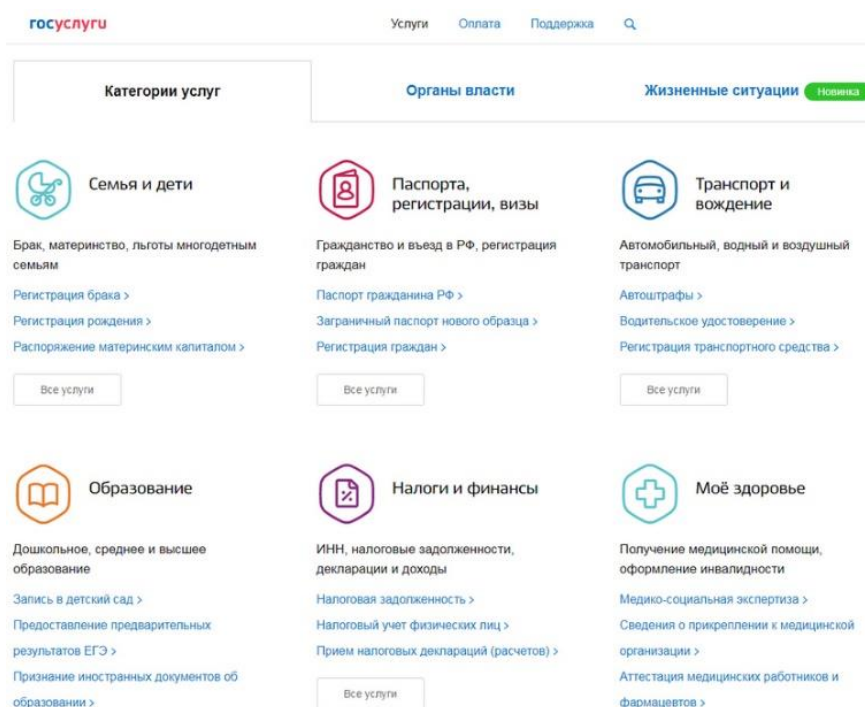


Рисунок 27 – Категории услуг портала Госуслуг

Все услуги, размещенные на ЕПГУ (функций), соотнесены с конкретным субъектом Российской Федерации: место получения услуги определяет как наличие самой услуги, так и условия ее предоставления.

В связи с этим первым шагом для получения доступа к возможностям Единого портала является выбор интересующего региона, после чего выбираются услуги, предоставляемые на его территории как территориальными органами федеральных органов исполнительной власти, органами государственной власти конкретного субъекта Российской Федерации, так и органами местного самоуправления. При указании в качестве региона «Российская Федерация» на ЕПГУ будут выбираться услуги только федеральных органов исполнительной власти.

10 июня 2019 года появилась информация о том, что по данным Росстата, в 2018 году доля россиян, которые пользуются электронными госуслугами, достигла 74,8%. При этом в 2017 году она составляла 64,3%, а в 2016 году — 51,3%. В 2015 и 2014 годах показатель составлял 39,6% и 35,2% соответственно.

Портал Госуслуг является одним из основных инструментов достижения первых 3-х показателей федерального и регионального проектов «Цифровое государственное управление».

Для достижения результатов по четвертому целевому показателю органами государственной власти активно используется «Электронное правительство» и электронный документооборот. С 1 июля 2012 года все регионы и муниципалитеты начали постепенный переход на электронное межведомственное взаимодействие.

Государственная программа «Информационное общество (2011–2020 годы)», а также ряд других региональных и ведомственных программ оказали существенное влияние на уровень использования информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в стране и привели к ощутимым результатам.

Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ ведет планомерную работу, направленную на повышение качества и уровня доступности государственных и муниципальных услуг в электронном виде, возможность их получения по принципу «одного окна», обеспечение межведомственного электронного взаимодействия, повышение открытости государственных органов и участия граждан в принятии государственных решений («Открытое правительство»), а также повышение эффективности расходования бюджетных средств на ИКТ в государственных органах.

Новые подходы к координации ИКТ-мероприятий, разработанные министерством, нацелены на достижение поставленных целей. Для грамотного создания и использования ИКТ госорганами Минкомсвязь разработало необходимую методологическую базу, также была создана

система необходимых целевых показателей и индикаторов, для планирования бюджетов мероприятий по информатизации, влияющих на качество предоставления государственных услуг. Для решения системных и технических проблем в области информатизации была организована специализированная поддержка.

В рамках развития ИКТ в госорганах можно выделить ряд ключевых направлений:

- Единый реестр населения;
- Геокод зданий и домохозяйств;
- Электронная подпись;
- Единая сеть передачи данных для госорганов;
- Облачные вычисления для госорганов;
- Документооборот ФОИВ;
- Федеральный портал управленческих кадров;
- Независимый регистратор документов ФОИВ;
- Независимый регистратор действий на электронных торгах;
- Электронный реестр лицензий;
- Единый реестр финансового обеспечения;
- Единый реестр заложенного имущества;
- Единый архив оцифрованных и электронных документов;
- Реестр всех объектов социальной инфраструктуры;
- Управляемость ФГУПов и ОАО;
- Открытые данные;
- Свободное программное обеспечение в госорганах;
- ИКТ-обучение для госслужащих;
- Электронное здравоохранение;
- ГАС «Управление»;
- ГАС «Выборы»;
- ГИС «ЖКХ»;
- ГИС «Территориальное планирование»;

- ГИС «Похоронно-погребальная деятельность»;
- АИС «Безопасность дорожного движения»;
- Распределение номеров водительских удостоверений;
- Электронные паспорта;
- Защита персональных данных.

В Свердловской области срок начала и окончания регионального проекта «Цифровое государственное управление» - 01.01.2019 – 31.12.2024гг.

Куратор регионального проекта – О.Л. Чемезов – Заместитель Губернатора Свердловской области.

Руководитель регионального проекта – Ю.В. Гущин – Директор Департамента информатизации и связи Свердловской области.

Администратор регионального проекта – В.Ю. Петин – Начальник отдела.

Региональный проект «Цифровое государственное управление» имеет связь с госпрограммой Свердловской области «Информационное общество Свердловской области до 2024г.». Целевые показатели регионального проекта практически полностью дублируют показатели федерального проекта (табл. 3).

Таблица 3 – Плановые показатели регионального проекта

<i>Целевой показатель</i>	<i>План 2019</i>	<i>План 2020</i>
Доля взаимодействий граждан и коммерческих организаций с государственными (муниципальными) органами и бюджетными учреждениями, осуществляемых в цифровом виде, %	0	30
Доля приоритетных государственных услуг и сервисов, соответствующих целевой модели цифровой трансформации, %	0	15
Доля отказов при предоставлении приоритетных государственных услуг и сервисов от числа отказов в 2018г., %	95	90
Доля внутриведомственного и межведомственного юридически значимого документооборота государственных и муниципальных органов и бюджетных учреждений, %	0	10

Можно заметить, что в региональном проекте оставлены только первые 4 целевых показателя федерального проекта. Также целевые показатели для

2018г. у регионального проекта отсутствуют, в связи с тем, что региональный проект начался 01.01.2019г.

В соответствии с распоряжением Губернатора Свердловской области от 01.09.2017 № 208-РГ на территории Свердловской области создана межведомственная рабочая группа под председательством Первого Заместителя Губернатора Свердловской области – Руководителя Администрации Губернатора Свердловской области В.Г. Тунгусова по выработке подходов формирования программы развития цифровой экономики в Свердловской области (далее – межведомственная рабочая группа).

Межведомственная рабочая группа выделила несколько ключевых направлений в рамках программы «Цифровая экономика РФ», релевантных для Свердловской области [41]:

- «Умный регион»;
- «Информационная инфраструктура и информационная безопасность»;
- «Образование и кадры».

Наибольшую значимость и приоритетность имеет проект «Умный регион».

В 2018 году проектной группой УрФУ была разработана концепция построения на территории Свердловской области «Умного региона», в которой были указаны цель и задачи (см. рисунок 28), отвечающие общим тенденция по цифровизации разных сфер жизни.

Цель - достижение важнейших долгосрочных целей стратегического развития Свердловской области - развития человеческого капитала, повышения качества жизни и роста конкурентоспособности экономики - через системное внедрение сервисов и решений, опирающихся на наиболее современные достижения в области цифровых технологий, позволяющих на новом уровне решить наиболее актуальные для жителей области проблемы.



Рисунок 28 – Задачи проекта «Умный регион»

«Умный регион» является базовым проектом реализации разрабатываемой программы развития цифровой экономики в Свердловской области. Координацию деятельности по реализации приоритетного проекта «Умный регион» в соответствии с действующей в регионе нормативной и методологической базой будут осуществлять постоянные и временные органы проектного управления.

Оперативное управление проектом будет осуществлять проектный офис.

Реализацию проекта «Умный регион» необходимо осуществлять в тесном взаимодействии с иными реализуемыми приоритетными региональными проектами Свердловской области, обеспечивающими

необходимый уровень цифровизации в зонах своей ответственности (см. рисунок 1).

Кроме проекта «Умный регион» в Свердловской области реализуется проект «Умный город».

На заседании рабочей группы по реализации на территории Свердловской области проекта цифровизации городского хозяйства «Умный город» 28.08.2019 Директор департамента информатизации и связи Ю.В.Гущин представил доклад на тему «О реализации на территории свердловской области проекта цифровизации городского хозяйства «Умный город»» (рис. 29-33).



Рисунок 29 – Направления программы «Умный город»



Рисунок 30 – Платформенные решения



Рисунок 31 – Города, в которых реализуется проект

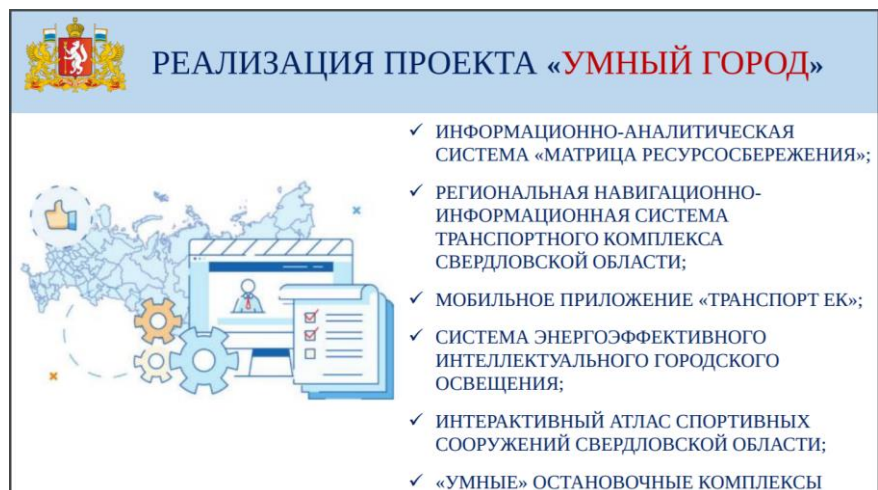


Рисунок 32 – Реализация проекта

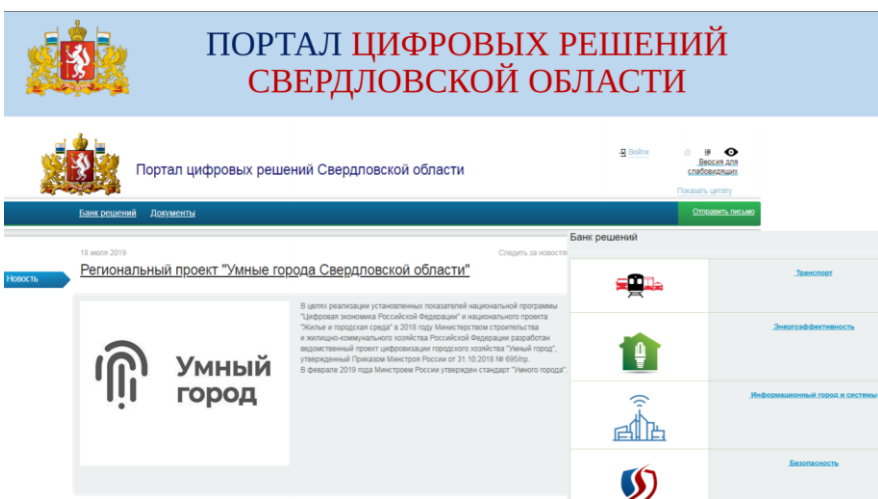


Рисунок 33 – Портал цифровых решений

По данным представленным выше можно сделать вывод о том, что основные результаты на данный момент имеются по направлениям «умный транспорт», «умное освещение» и «инфраструктура», т.е. охвачены только 3 направления из 8.

Также в 2018 году Губернатор Свердловской области подписал указ о внедрении автоматизированной информационной системы управления проектной деятельностью.

Проектный подход признан Губернатором Свердловской области эффективным механизмом реализации программы «Пятилетка развития», одной из основных целей которой является повышение качества жизни жителей Свердловской области. Инструментами реализации Программы определены проекты с социально значимым результатом, с учетом приоритизации задач и концентрации ресурсов преимущественно на приоритетных направлениях.

Автоматизированная информационная система предназначена для повышения точности планирования, оперативности коммуникаций и эффективности управления временными, человеческими и финансовыми ресурсами в приоритетных проектах.

Кроме того, в рамках первого этапа реализации проекта администрации губернатора по обновлению системы электронного документооборота областного правительства завершён перенос СЭД на отечественную платформу.

Миграция СЭД стала серьезным шагом к импортозамещению. До этого использовалась иностранная платформа. Новое программное решение зарегистрировано в Реестре отечественного программного обеспечения, который ведет Минкомсвязи РФ. Следующим этапом станет внедрение обновленной системы в муниципалитетах Свердловской области. Местные администрации смогут либо присоединиться к областной системе документооборота, либо интегрировать с СЭД уже используемые в муниципалитетах системы.

За шесть лет использования прежней системы накопилось более восьми миллионов поручений и отчетов, более пяти миллионов документов, более трехсот тысяч активных задач и т.д. Всего более шести терабайт информации. В новой СЭД не только воспроизведены функции старой системы, но и добавлены новые. Так, существенно увеличены скорость выполнения операций с электронной подписью, снижены требования к производительности оборудования, что позволит подключить в три раза больше пользователей без его замены.

Специалисты, проделавшие большую работу в сжатые сроки отмечают, что поставленные цели полностью достигнуты - система не использует компонентов проприетарных (закрытых) программ и готова к дальнейшему тиражированию. В новой СЭД отсутствуют какие-либо лицензионные ограничения на количество пользователей, работающих с системой.

Обязательным инструментом для цифровизации госуправления, нацеленного на результат является автоматизация процессов. Цифровые технологии позволяют работать эффективнее, экономить трудовые и материальные ресурсы.

2.3 ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ИХ ПРИЧИНЫ В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ «ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА РФ» И ФЕДЕРАЛЬНОГО ПРОЕКТА «ЦИФРОВОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

В рамках реализации нацпрограммы «Цифровая экономика РФ» внутригосударственные процессы цифровизации имеют хорошую динамику, по числу подключений к интернету социально значимых объектов Россия даже опережает график, но в области законодательства имеется достаточно большое количество проблем.

В рамках направления «Информационная инфраструктура» положительную динамику наблюдается у процесса подключения социально-значимых объектов к сети Интернет. В результате проведения аукционов на право подключения социально значимых объектов к сети Интернет удалось не только снизить стоимость проекта на 90 млрд.руб., но и перенести плановую дату достижения 100% подключения с 2024 года на 2021 год. [36].

Процессы цифровизации присутствуют и на внутригосударственном уровне в рамках создания единой технологической архитектуры ИС органов исполнительной власти и государственная единая облачная платформа (ГЕОП). Что позволит сократить дублирование внутриведомственных вопросов запросов, тем самым повысит эффективность деятельности органов государственной власти на всех уровнях.

Продолжены работы по направлению «Цифровое государственное управление» [33]: определен перечень суперсервисов, планируемых к внедрению, а также ответственный орган (организация) (табл. 4). Суперсервисы рассматриваются как основа качественных изменений во взаимодействии государства и граждан/организаций.

Таблица 4 – Перечень созданных рабочих групп по реализации суперсервисов

<i>№ п/п</i>	<i>Наименование рабочей группы по реализации суперсервиса</i>	<i>Ответственный орган (организация)</i>
1	Оформление европротокола онлайн	Банк России
2	Цифровое исполнительное производство	ФССП России
3	Правосудие онлайн	Судебный департамент при Верховном суде РФ
4	Подача заявлений в правоохранительные органы онлайн	Генеральная прокуратура
5	Онлайн помощь при инвалидности	Минтруд России
6	Трудовые отношения онлайн	Минтруд России
7	Социальная поддержка онлайн	Минтруд России
8	Пенсия онлайн	Минтруд России
9	Трудовая миграция онлайн	Минтруд России
10	Поступление в ВУЗ онлайн	Минобрнауки России
11	Цифровые документы об образовании онлайн	Минпросвещения России
12	Образование в РФ для иностранцев	Россотрудничество
13	Имущество онлайн	Росимущество
14	Цифровое строительство	Минстрой России
15	Мое здоровье онлайн	Минздрав России

Продолжение таблицы 4 – Перечень созданных рабочих групп по реализации суперсервисов

<i>№ пп</i>	<i>Наименование рабочей группы по реализации суперсервиса</i>	<i>Ответственный орган (организация)</i>
16	Регистрация нарушений ПДД и правил благоустройства	Департамент информационных технологий г. Москвы
17	Регистрационные и паспортные сервисы онлайн	МВД России
18	Уведомление и обжалование штрафов за нарушение ПДД онлайн	МВД России
19	Разрешения для бизнеса в цифровом виде	Минэкономразвития России
20	Господдержка бизнеса	Минэкономразвития России
21	Открытие бизнеса	Минэкономразвития России
22	Безбумажные перевозки пассажиров и грузов	Минтранс России
23	Рождение ребенка	Минкомсвязь России
24	Утрата близкого человека	Минкомсвязь России
25	Переезд в другой регион	Мингосуправления Московской обл.

Суперсервис «Европротокол онлайн» запущен в пилотном режиме в 5 регионах, прототипы еще 15 размещены на портале для общественного обсуждения. Более 80% пользователей одобряют появление новых услуг. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ планирует охватить около 90% ситуаций, в которых гражданин соприкасается с государством.

В 2020 году свою работу начал суперсервис «Мое здоровье», который «нацелен не на предоставление государственных услуг в электронной форме, а на результат». Например, собрать медицинскую документацию для ребенка, отправляемого в детский оздоровительный лагерь, подтвердить медицинскими справками здоровье перед работодателем. Или заменить водительские права – медицинская справка будет передаваться через СМЭВ непосредственно в базу МВД. Данные в суперсервис будут поступать как от государственных, так и от коммерческих организаций. Отмечено, что именно гражданин будет распоряжаться своими данными и давать разрешение на их использование врачами [42; 43].

Несмотря на наличие результатов, реализации нацпрограммы «Цифровая экономика РФ» также имеются проблемы, в частности проблемы законодательства и архитектуры

Сложности возникли по направлению «Нормативное регулирование». Законы, необходимые для процесса цифровизации экономики, зачастую ломают принципиальные устои, поэтому их сложно согласовывать. Полностью приняты только три закона, большая часть находится на рассмотрении в Государственной Думе.

Одной из проблем является согласование с военными использования радиочастотного спектра для сетей 5G. Пилотные проекты таких сетей были запущены в 2019 году.

Также для успешной реализации нацпрограммы «Цифровая экономика РФ» необходим особый порядок государственных закупок в сфере ИТ, необходимо предусмотреть возможность заключения гибких долгосрочных госконтрактов [11]. Данные контракты должны иметь возможность внесения корректировок на промежуточных этапах реализации проекта, когда становится очевидно, что отдельные работы не нужны либо их необходимо заменить другими видами работ (разработок). Применение современных методик разработки, такие как DevOps и Agile, позволит реализовывать проекты, связанные с информационными технологиями, более эффективно и качественно.

Также необходима структуризация работ, выделение общесистемных подходов, обеспечивающих возможность повторного использования создаваемых по заказу государства компонентов, простота модернизации уже внедренных систем, преемственности в разработке.

Промежуточные результаты проведенного анализа обнажают проблемы эффективности организации и контроля государственного управления в процессе цифровизации (см. рисунок 34). В нашем исследовании мы решили остановиться не на технологических и нормативно-правовых проблемах, а на проблеме, которая напрямую затрагивает органы государственного

управления и ФНС, а также бизнес – это нежелание со стороны бизнеса поддерживать цифровизацию экономики и управления (в части суперсервисов), нежелание выходить из теневого сектора (нежелание предоставлять достоверные сведения финансовой и налоговой отчетности).



«пробелы» в нормативном регулировании



негибкость госконтрактов в сфере ИТ



согласование с военными в вопросах высокоскоростного интернета 5G



нежелание со стороны бизнеса поддерживать цифровизацию экономики и управления (в части суперсервисов), нежелание выходить из теневого сектора (нежелание предоставлять достоверные сведения финансовой и налоговой отчетности)



непредвиденные обстоятельства (COVID19), влияющие на государственную экономику и управление

Рисунок 34 – основные проблемы организации и контроля в процессе реализации нацпрограммы «Цифровая экономика РФ» и федерального проекта «Цифровое государственное управление»

В направлении реализации федерального проекта «Цифровое государственное управление» можно отметить следующие перспективы:

- Разработка и внедрение первой очереди Национальной системы управления данными (НСУД).

Данная система предназначена для автоматизации процессов управления государственными данными. Проект состоит из двух этапов: на первом этапе необходимо автоматизировать формирование модели государственных данных, регистрацию пользователей в НСУД, а также формирование инцидентов, связанных с качеством данных, их разбор и закрытие.

Первый этап реализации проекта завершился 31 марта 2020 года. Второй этап и третий этапы предусматривают разработку, ввод и проведение опытной эксплуатации подсистем и компонента первой очереди НСУД.

Основная цель НСУД, предусмотренная нацпрограммой «Цифровая экономика», - повышение эффективности создания, сбора и использования государственных данных как для предоставления государственных и муниципальных услуг и осуществления государственных и муниципальных функций, так и для обеспечения потребности физических и юридических лиц в доступе к информации [31].

- Утверждение концепции создания цифровой аналитической платформы (ЦАП) предоставления статистических данных.

Цифровая платформа создаётся для перехода к новой модели работы со статистическими данными, которая обеспечит единое информационное пространство, а также новое качество данных. ЦАП предусматривает однократное предоставление первичных статистических данных и их многократное повторное использование.

Платформа должна стать одним из элементов национальной системы управления данными, обеспечивая непрерывную автоматизацию процессов сбора, хранения, обработки и распространения статистической информации.

Создание платформы будет способствовать снижению отчётной нагрузки на респондентов и расходов федерального бюджета на сбор, хранение, обработку и распространение статистической информации. Кроме того, это поможет повышению объёмов распространения такой информации, доступности и удобству сервисов по получению этих данных пользователями.

Ведомства будут пользоваться одной методологией, действуя через единое окно. Таким образом удастся избежать дублирования и задвоения информации и уменьшить расходы бизнеса на статистику к 2024 году.

- Проведение мероприятий по Цифровой трансформации государственных и муниципальных услуг.

Цифровая трансформация и оптимизация государственных и муниципальных услуг базируется на принципах, которые должны сделать процесс получения государственных услуг проактивным и эффективным (см. рисунок 35)



Рисунок 35 – Принципы цифровой трансформации и оптимизации государственных и муниципальных услуг

Оптимизация государственных услуг ведется по 2-м направлениям: комплексное решение жизненных ситуаций граждан и бизнеса (далее – Суперсервисы) и цифровая трансформация приоритетных государственных и муниципальных услуг (моносервисы) (см. рисунок 36).



Рисунок 36 – Дорожная карта нацпрограммы «Цифровая экономика РФ»

Рассматривая задачи национальной программы «Цифровая экономика РФ» можно особо выделить следующие:

- Создание глобальной конкурентоспособной инфраструктуры передачи, обработки и хранения данных преимущественно на основе отечественных разработок
- Обеспечение информационной безопасности на основе отечественных разработок при передаче, обработке и хранении данных, гарантирующей защиту интересов личности, бизнеса и государства
- Создание «сквозных» цифровых технологий преимущественно на основе отечественных разработок
- Внедрение *цифровых технологий и платформенных решений* в сферах государственного управления и оказания государственных услуг, в том числе *в интересах населения и субъектов малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей.*

В рамках федерального проекта «Цифровое государственное управление» к 31.12.2020 г. планируется обеспечить возможность доступа пользователей в модели «одного окна» посредством единого портала государственных и муниципальных услуг (функций) к информации, созданной органами государственной власти, органами местного самоуправления и органами государственных внебюджетных фондов в пределах своих полномочий, а также к иной общедоступной информации, в том числе с использованием единого стандарта визуально-графического оформления и единых инструментов информационно-контентного наполнения, т.н. «суперсервисов».

ГЛАВА 3. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

3.1 РАЗРАБОТКА ПАРАМЕТРОВ ПРОЕКТА «НАЛОГОВЫЙ МОНИТОРИНГ» В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ «ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА РФ»

В государственном и региональном управлении, как и в любом другом, при принятии управленческих решений информация занимает одно из самых значимых мест. Поэтому чем более полную и достоверную информацию получают органы государственного управления, тем более верными будут управленческие решения [29]. Но в 21 веке, в веке цифровой трансформации, важным аспектом является скорость получения этой информации [22].

Для достижения поставленной задачи проводится ряд мероприятий по Цифровой трансформации государственных и муниципальных услуг. Создание суперсервисов является одним из мероприятий, направленных на цифровизацию оказываемых государством услуг, в рамках нацпрограммы «Цифровая экономика РФ» и федерального проекта «Цифровое государственное управление».

Суперсервисы имеют ряд важных характеристик, которые позволят полностью пересмотреть процедуру оказания государственных услуг (см. рисунок 37).



Рисунок 37 - Целевое состояние предоставления государственных и муниципальных услуг [Источник: <https://bftcom.com/expert-bft/10220/>]

4 февраля 2019 года на заседании президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию был одобрен перечень из 25 приоритетных жизненных ситуаций для цифровой трансформации госуслуг (табл. 5).

В связи с разной технологической и экономической обстановкой среди регионов, у каждого региона есть два пути:

1 путь – воспользоваться типовым федеральным решением, которое будет предложено «сверху».

2 путь – создать собственные решения, которые будут полностью подходить конкретному региону. Такое решение регион, при достаточном финансировании, может внедрить раньше федерального, более того, такое решение возможно тиражировать в последствии для других регионов [28; 30].

Беря во внимание фактический уровень исполнения федерального проекта, можно сделать вывод о том, что второй путь по созданию некоторых

суперсервисов в настоящее время является более оптимальным и перспективным.

В рамках развития цифровизации государственного управления на региональном уровне особое внимание стоит уделить налоговому мониторингу в РФ [18].

Налоговые платежи имеют наибольший удельный вес в доходной части федерального бюджета Российской Федерации. Исполнение его расходной части согласно плану зависит от своевременности и полноты поступления денежных средств в казну, что обуславливает необходимость строгого контроля налоговой службы за правильностью и точностью исчисления налогов.

Под налоговым контролем понимается деятельность уполномоченных органов по контролю над соблюдением налогоплательщиками, налоговыми агентами и плательщиками сборов законодательства о налогах и сборах в порядке, установленном НК РФ [23]. Самыми распространенными формами налогового контроля на современном этапе являются налоговые проверки, которые подразделяются на камеральные и выездные. Камеральные проверки осуществляются на основании предоставляемых налогоплательщиком налоговых деклараций по месту расположения налогового органа, а выездные проверки – по месту расположения налогоплательщика. Главной задачей в данном случае является обнаружение нарушений налогового законодательства РФ и своевременное реагирование налоговых органов. Таким образом, механизм налоговых проверок действует постфактум, т.е. после того, как нарушение уже произошло. В этом и заключается его главный недостаток.

В настоящее время в области налогового контроля предлагается введение Налогового Мониторинга. Налоговый мониторинг – это новая форма налогового контроля. Она заменяет традиционные проверки на онлайн взаимодействие посредством удаленного доступа к информационным системам налогоплательщиков и его отчетности (бухгалтерской и налоговой).

Такой способ контроля позволяет оперативно реагировать налоговому органу на предупреждение совершения ошибок налогоплательщиками, а также позволяет налогоплательщикам оперативно согласовывать позицию по налогообложению планируемых и совершенных операций. Доступ к данным налогоплательщиков позволяет сократить объем требуемых документов в бумажном виде при традиционной проверке, а также использовать ресурсы для проверки тех операций, которые под собой несут риски (см. рисунок 38). Такая форма налогового контроля обеспечивает превентивное выявление налоговых рисков и быстрое урегулирование спорных или неопределённых налоговых позиций, что позволяет уже во время планирования операций и заключения сделок избежать возникновения налоговых рисков и споров (ст. 105.26 НК РФ).



Рисунок 38 – Проблемы и возможности внедрения Налогового Мониторинга

В рамках перехода на новый режим взаимодействия с налоговым органом необходимо достигнуть следующих целей:

- максимальное использование возможностей дистанционного налогового контроля;
- синхронизация подходов, применяемых налоговым органом и налогоплательщиком для выявления налоговых рисков;

- экономия затрат на налоговое администрирование при переходе на безбумажную технологию;
- увеличение скорости формирования налоговой отчетности и повышения ее качества [24].

Для достижения целей необходимо решить 7 задач, список задач не является исчерпывающим и может дополняться в процессе реализации проекта (см. рисунок 39).

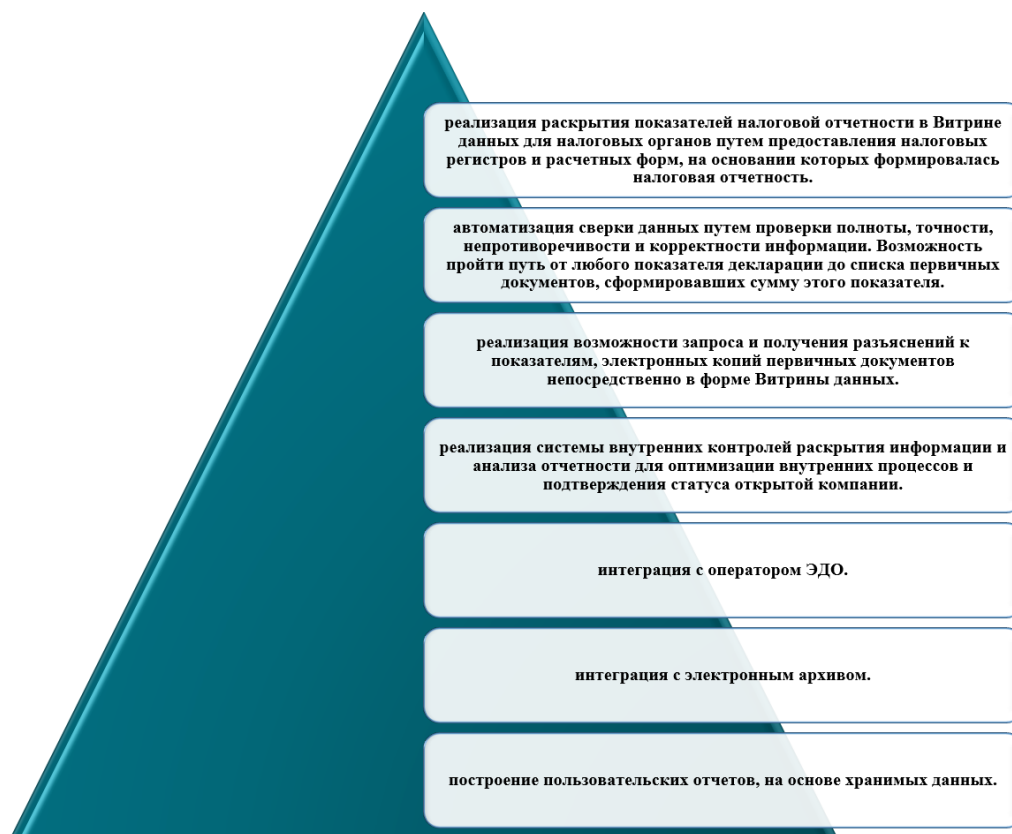


Рисунок 39 – Задачи проекта «Налоговый мониторинг»

Продуктом проекта выступит облачное решение для компаний, позволяющее полностью перейти на дистанционное взаимодействие с налоговыми органами.

Рабочее место налогового инспектора будет иметь интерфейс Fiori (см. рисунок 40), в котором будут располагаться различные интерактивные «плитки» с функциональными возможностями (определяемые в соответствии с должностью/ролью):

- навигация по показателям налоговой отчетности и сравнение версий декларации, возможность формировать индивидуальные заметки к отчетам;
- работа с запросами электронных образцов документов;
- формирование пользовательских отчетов;
- раскрытие информации о системе внутренних контролей.

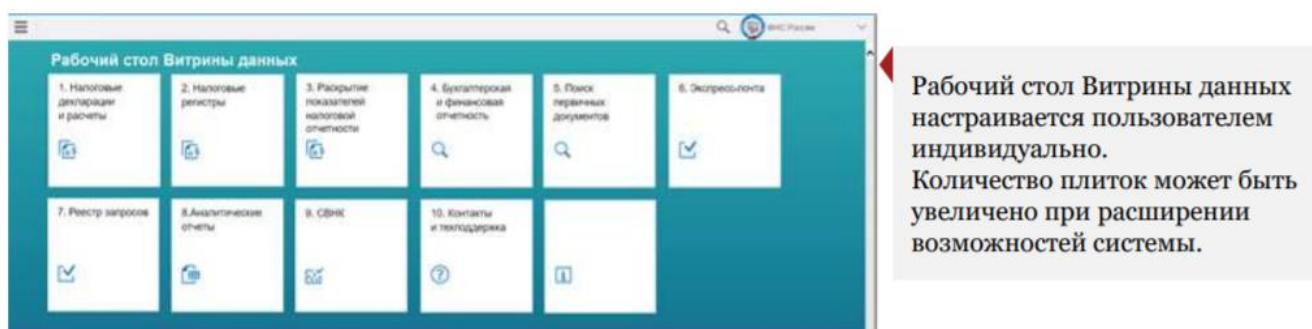


Рисунок 40 – Рабочий стол Витрины данных

В результате реализации проекта по Налоговому Мониторингу участники процесса получают ряд преимуществ (см. рисунок 41).

В разрезе раскрытия информации налогового учета:

- Раскрытие показателей налогового учета в структурированном виде по всем видам налогов
- Встроенные контроли полноты и непротиворечивости раскрываемых данных
- Ограничение раскрываемых данных отчетным периодом
- Гибкая настройка интерфейса по требованиям ФНС
- Предоставление скан-копий первичных документов по требованию ФНС в установленные сроки (например, из электронного архива)

В разрезе раскрытия информации о системе внутренних налоговых контролей:

- Раскрытие структуры системы внутренних контролей
- Раскрытие информации о контрольных процедурах с указанием ответственных сотрудников

- Раскрытие информации о налоговых рисках и системе управления рисками

В разрезе коммуникации налогоплательщика с налоговым органом:

- Возможность обращения со стороны ФНС с запросом по разъяснению предоставленной налогоплательщиком информации

- Возможность направления мотивированного мнения (по запросу налогоплательщика и по инициативе налогового органа)

- Интеграция с оператором электронного документооборота

- Возможность отслеживать действия инспектора

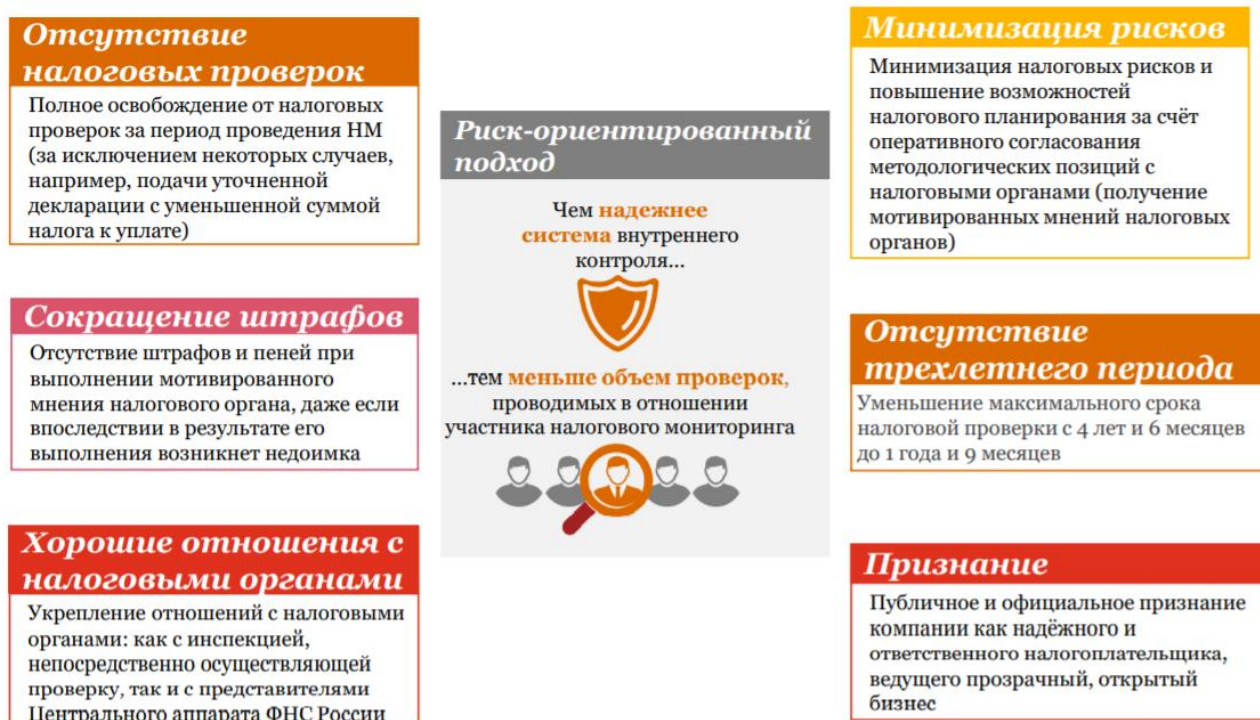


Рисунок 41 – Преимущества участия в налоговом мониторинге

Рассмотрим критерии успешности проекта с ориентацией на время, качество и затраченные ресурсы; критерии успешности по целям и критерии успешности по продукту (табл.5-7).

Для успешной реализации проекта «Налоговый мониторинг» необходимо разработать сценарии реализации проекта в зависимости от различных негативных факторов, влияющих на время, качество и затраченные ресурсы.

Таблица 5 - Критерии успешности проекта с ориентацией на время, качество и затраченные ресурсы

Критерий	<i>Провал</i>	<i>Не успешно</i>	<i>Успешно</i>	<i>Очень успешно</i>
t	Задержка на срок более месяца	Задержка на срок не более месяца	Вовремя в срок	Завершение проекта ранее установленного срока
Q	Соответствие первоначальным задачам 80%	Соответствие первоначальным задачам 90%	Соответствие первоначальным задачам 100%	Соответствие первоначальным задачам 110%
Р	Отклонения от первоначальной стоимости заказа + 11-15%	Отклонения от первоначальной стоимости заказа + 5-10%	Отклонения от первоначальной стоимости заказа 0	Отклонения от первоначальной стоимости заказа – 5-10%

При планировании также необходимо учитывать возможный ход реализации проекта в зависимости от разных внешнеэкономических факторов (рассмотреть такие факторы, как COVID-19, снижение темпов роста экономики и т.д.)

Таблица 6 - Критерии успешности проекта по целям

Цель	<i>Провал</i>	<i>Не успешно</i>	<i>Успешно</i>	<i>Очень успешно</i>
максимальное использование возможностей дистанционного налогового контроля	Количество очных проверок после/до реализации проекта 50-100%	Количество очных проверок после/до реализации проекта 11-50%	Количество очных проверок после/до реализации проекта 0-10%	Количество очных проверок после/до реализации проекта 0%
синхронизация подходов, применяемых налоговым органом и налогоплательщиком для выявления налоговых рисков	Подходы синхронизированы на 75-84%	Подходы синхронизированы на 85-94%	Подходы синхронизированы на 95-100%	Подходы синхронизированы на 100%, а также определены перспективы по разработке новых подходов
экономия затрат на налоговое администрирование при переходе на безбумажную технологию	Экономия после перехода на электронный документооборот от 70%	Экономия после перехода на электронный документооборот от 80%	Экономия после перехода на электронный документооборот от 90%	Экономия после перехода на электронный документооборот от 100%
увеличение скорости формирования налоговой отчетности	Увеличение скорости формирования налоговой отчетности на 20-39%	Увеличение скорости формирования налоговой отчетности на 40-59%	Увеличение скорости формирования налоговой отчетности на 60-79%	Увеличение скорости формирования налоговой отчетности на 80-100%

При обеспечении полной прозрачности взаимодействия и синхронизации всех участников проекта достижение целей проекта будет возможно с минимальными отклонениями от заявленных критериев. Для контроля и координации использовать современные технологии для управления проектной командой – Jira, SAP Ruum, Trello и пр.; а также обеспечить полную прозрачность отчетности о ходе исполнения проекта в средствах массовой информации или сети Интернет. Также для достижения поставленных целей необходимо использование современных технологий и сервисов для управления проектом. В процессе организации предлагается использовать Agile и принципы проектного управления SAP Project Management.

Таблица 7 - Критерии успешности проекта по продукту

Характеристика продукта	<i>Провал</i>	<i>Не успешно</i>	<i>Успешно</i>	<i>Очень успешно</i>
навигация по показателям налоговой отчетности и сравнение версий декларации, возможность формировать индивидуальные заметки к отчетам	Функции работают на 80%	Функции работают на 90%	Функции работают на 100%	Функции работают на 100%, а также разработан дополнительный функционал
работа с запросами электронных образов документов	Функции работают на 80%	Функции работают на 90%	Функции работают на 100%	Функции работают на 100%, а также разработан дополнительный функционал
формирование пользовательских отчетов	Функции работают на 80%	Функции работают на 90%	Функции работают на 100%	Функции работают на 100%, а также разработан дополнительный функционал
раскрытие информации о системе внутренних контролей	Функции работают на 80%	Функции работают на 90%	Функции работают на 100%	Функции работают на 100%, а также разработан дополнительный функционал

При успешной реализации проекта будет возможно выполнение всех заявленных функций на 100%. Кроме основной функциональности

суперсервиса также предлагается разработка программы привилегий для участников проекта (бизнеса). Для мотивации предприятий-налогоплательщиков возможно предусмотреть амнистию по налоговым штрафам, освобождение от камеральных проверок на определенный период, снижение некоторых налоговых ставок и т.п.

Рассмотрим возможности внедрения суперсервиса «Налоговый мониторинг» в Свердловской области. С 01.01.2018 года участниками налогового мониторинга являются 26 организаций (см. рисунок 42), принадлежащие 15 группам компаний из различных отраслей экономики:

- добычи нефти и производства нефтепродуктов
- добычи природного газа
- производства и торговли
- производства и передачи электрической энергии и тепловой энергии
- оказания услуг связи, вещания и телевидения
- осуществления финансовой деятельности
- услуги по размещению рекламы в интернете



Рисунок 42 – Участники Налогового Мониторинга в РФ

В Свердловской области предлагается реализация проекта не только во взаимодействии с крупными компаниями, а также с представителями среднего бизнеса. На подготовительном этапе необходимо определить фокус-группу компаний, состоящую из предприятий, относящихся к разным отраслям экономики. После реализации проекта и устранения всех недочетов

суперсервис «Налоговый мониторинг» будет готов к тиражированию, на других предприятиях Свердловской области, так и в других субъектах РФ.

Рассмотрим организационную структуру проекта, состоящую из взаимодействия частных компаний и представителями законодательной и исполнительной власти.

Заказчиком проекта являются представители государственной исполнительной власти, со-заказчиком – ФНС РФ.

Руководитель проекта – Министерство Финансов.

Команда проекта – сотрудники Министерства Финансов и Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций, а также сторонние специалисты SAP Digital Business Services, RAMAX Group и PwC и т.п. Рассмотрим зоны функциональной ответственности участников проекта (табл. 8).

Таблица 8 – Матрица ответственности (по ролям)

Вид работ \ Ответств.	Сотрудники Минфина	Сотрудники Минкомсвязи	Консультанты SAP	Консультанты ФНС	ЗП	РП
Подготовка документов для вступления в НМ на 2021г. (Регламент, Положение об СВК и др.)	X		в	X		X
Выбор решения для обмена данными с налоговыми органами					X	X
Разработка решения для обмена данными с налоговыми органами	X	X	X			X
Оценка уровня организации СВК на момент вступления в НМ				X		
Доработка регистров налогового учета и учетной политики	X					X
Пересмотр и доработка контрольных процедур СВК	X					X
Разработка бизнес-процессов проведения НМ	X					X
Совершенствование бизнес-процессов проведения НМ		X	X			X
Развитие функциональности решения для обмена данными с налоговыми органами		X	X	X		X

Продолжение таблицы 8 – Матрица ответственности (по ролям)

Вид работ \ Ответств.	Сотрудники Минфина	Сотрудники Минкомсвязи	Консультанты SAP	Консультанты ФНС	ЗП	РП
Координация и поддержка вступления в налоговый мониторинг, а также участия в программе					X	X
Контроль за финансовыми показателями исполнения проекта					X	X

Таблица показывает распределение ответственности в зависимости от роли участия в проекте. Наибольшая ответственность – у руководителя проекта. Для эффективной реализации проекта необходимо создать проектную команду в соответствии с лучшими мировыми практиками проектного управления.

Предложенный проект имеет 3 основные фазы: подготовительную, тестовую и продуктивную (см. рисунок 43). Длительность каждой фазы, безусловно, зависит от конкретной компании-конечного пользователя. В общем случае длительность проекта может составлять от 10 месяцев до 3 лет.

Для достижения поставленных целей необходимо разработать информационную модель данных, которая объединит сведения из множества источников в едином пространстве. Отчетность по всем видам налогов должна быть приведена к общему формату и упорядочена в рамках новой иерархии данных. Разработанная методология должна быть согласована с ФНС России, соблюдены требования всех действующих норм законодательства, предусмотрена возможность внесения доработок и изменений.



Рисунок 43 – Основные шаги подготовки и участия в проекте Налоговый Мониторинг

Основные задачи налогоплательщика при участии в Налоговом Мониторинге:

- Подготовка документов для вступления в НМ (регламента информационного взаимодействия, положения о СВК и пр. документов)
- Идентификация налоговых рисков, формирование методологических позиций
- Раскрытие порядка методологической базы для представления в налоговые органы
- Подготовка IT-решения для автоматизации системы внутреннего контроля
- Подготовка IT-решения для обмена информацией с налоговыми органами

- Построение/доработка/документирование процедур СВК и описание/оценка/документирование процессных рисков

- Выстраивание бизнес-процессов взаимодействия с налоговыми органами.

- Оценка трудозатрат и распределение ролей

Разработанное решение позволит:

- получать детальные расшифровки налоговой и бухгалтерской отчетности в режиме онлайн;

- повысить скорость и качество коммуникаций компании заказчика с налоговыми органами;

- оптимизировать затраты на налоговое;

- снизить количество запросов налоговых органов;

- уменьшить количество предоставленных бумажных документов;

- объединить различные системы хранения документов в электронный архив.

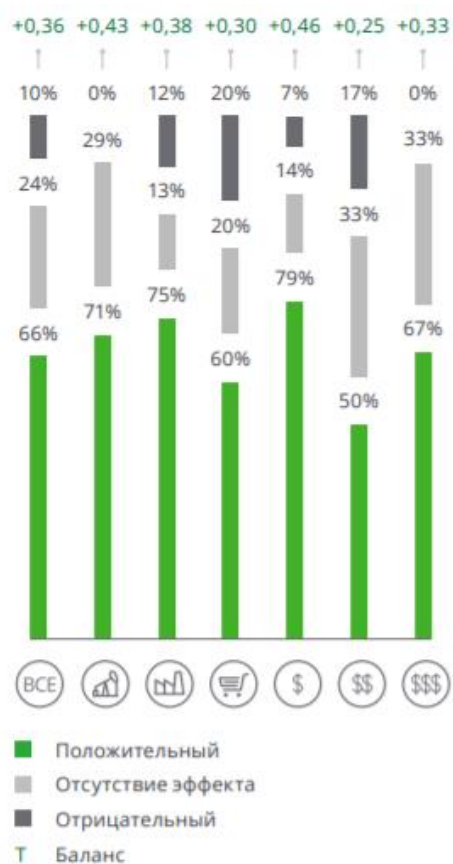
Создание «Витрины данных для налогового мониторинга» и реализация сопутствующих проектов позволит решить целый ряд задач, с которыми сталкиваются все крупные компании, это такие задачи как:

- оптимизация и цифровизация бизнес-процессов;

- расширение взаимодействия с налоговыми органами;

- создание удобного в использовании электронного хранилища.

Положительные отзывы участников проекта были оценены в нашем исследовании (см. рисунок 44).



Тренд

- В целом компании, которые являются потенциальными участниками НМ, ожидают положительного эффекта от внедрения НМ (показатель баланса составляет +0,36 пунктов).

Особенности

- Представители компаний промышленного производства, а также компаний с годовым доходом менее 3 млрд руб. оказались самыми оптимистично настроенными (доля оптимистов на 9 и 13 п. п. выше среднего показателя по стране).
- Менее оптимистичны респонденты потребительского сектора: каждый пятый представитель данного сектора (20%) ожидает, что положение дел в компании после внедрения НМ ухудшится.

Рисунок 44 – Результаты оценки ожидаемого положительного эффекта на положение дел в компании после внедрения Налогового Мониторинга

Все компании-участники Налогового Мониторинга положительно оценивают эффект на положение дел в компании после внедрения Налогового мониторинга. Кроме того, в будущем компании-участники намерены и дальше участвовать в проекте Налоговый Мониторинг.

3.2 ОСНОВНЫЕ РИСКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА «НАЛОГОВЫЙ МОНИТОРИНГ» ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Для успешной реализации проектов необходимо составить реестр и матрицу рисков (см. рисунок 45), а также – план мероприятий по работе с рисками (табл. 9).

Реестр рисков:

- 1 риск - Несовершенство налогового законодательства
- 2 риск - Неверное определение регламентов
- 3 риск - Неверное определение налоговых рисков
- 4 риск - Неверное определение ролей в команде
- 5 риск - Некомпетентность члена команды
- 6 риск - Невозможность совмещения проектной работы с основной
- 7 риск - Нарушение временных сроков проекта
- 8 риск - Невыполнение финансирования проекта (в сторону увеличения)
- 9 риск - Технические сложности в интеграции решения в существующее ПО
- 10 риск - Необходимость установки дополнительного ПО
- 11 риск - Ухудшение финансового состояния компании во время реализации проекта
- 12 риск - Возникновение форс-мажорных ситуаций
- 13 риск - Изменение вектора государственной политики
- 14 риск - Скачки курсов валюты
- 15 риск - Смена банка-оператора компании



Рисунок 45 – Матрица рисков

Можно заметить, что наиболее высокая значимость и вероятность у рисков, связанных с неверным определением регламентов и налоговых рисков ошибками в управлении проектной командой, нарушение временных сроков проекта, а также возникновением форс-мажорных ситуаций.

После идентификации рисков необходимо составить план по минимизации каждого риска, с указанием мероприятия по минимизации, ответственного лица, а также сроков минимизации. Приведенные примеры мероприятий по минимизации рисками являются не единственными возможными и могут трансформироваться в зависимости от внешних факторов.

Наиболее распространены 4 стратегии работы с рисками:

- 1 стратегия - Стратегия уклонения.
- 2 стратегия - Стратегия передачи.
- 3 стратегия - Стратегия снижения.
- 4 стратегия - Стратегия принятия.

Таблица 9 – План минимизации основных рисков

№ п/п	Риск	Мероприятие	Ответственное лицо	Срок
1	Несовершенство налогового законодательства	Мониторинг всех планируемых изменений и тенденций в сфере НЗ	Юрист	В течении всего проекта
2	Неверное определение регламентов	Разбиение этапов согласования регламентов со всеми заинтересованными сторонами на более мелкие этапы (учащение «сверки ориентиров»)	РП	В течении всего проекта
3	Неверное определение налоговых рисков	Согласование определения налоговых рисков с ФНС с самого начала работы с ними	РП, юрист, представитель ФНС	В течении всего проекта
4	Неверное определение ролей в команде	Смена ролей	РП	В течении 1-2 дней
5	Некомпетентность члена команды	Замена члены команды	РП	В течении 1-3 дней
6	Невозможность совмещения проектной работы с основной	Согласование уменьшения нагрузки члена команды с непосредственным его начальником	РП	До и по ходу реализации проекта
7	Нарушение временных сроков проекта	Пересмотр графика выполнения мероприятий в сторону корректировки сроков выполнения других этапов	РП	Как только становится понятно, что этап не может быть завершен вовремя (а лучше, «до» планировать резерв)
8	Невыполнение финансирования проекта (в сторону увеличения)	Корректировка бюджета проекта в сторону уменьшения расходов на выполнение других этапов/поиск резервов финансирования	РП	Как только становится понятно, что этап требует большего финансирования (а лучше, «до» планировать финансовую подушку)

Окончание Таблицы 9 – План минимизации основных рисков

№ п/п	Риск	Мероприятие	Ответственное лицо	Срок
10	Необходимость установки дополнительного ПО	Установка дополнительного ПО/поиск альтернативы	РП, Директор ИТ	В течении 1-3 дней
11	Ухудшение финансового состояния компании во время реализации проекта	Поиск возможности государственного софинансирования	ЗП	В течении 1-7 дней
12	Возникновение форс-мажорных ситуаций	Мероприятия индивидуальные случаю	ЗП, РП, Директор ИТ	Как можно быстрее
13	Изменение вектора государственной политики	Мониторинг всех планируемых изменений и тенденций в сферах, затрагивающих компанию и проект	Помощники ЗП	В течении всего проекта
14	Скачки курсов валюты	Заключение контракта с установленным курсом валюты/заключение контракта в рублях	ЗП	До подписания контракта
15	Смена банка-оператора компании	Выбор банка с максимально похожими условиями информационного обмена	ЗП	Желательно, не во время проекта

По приведенным выше данным можно сделать вывод о том, что минимизация рисков возможна при своевременном принятии соответствующих мер.

Одним из рисков, обнаруженных в 2020 году является мировая пандемия COVID-19, которая оказала влияние на рост всех мировых экономик, оценка этого влияния не является темой данной работы. Однозначно можно сказать – пандемия одновременно может быть как риском реализации проекта «Налоговый мониторинг», так и дополнительным стимулом к его реализации.

Риск заключается в уменьшении доходной части бюджета как государственных органов власти, так и большинства представителей бизнес

сообщества. Данное снижение может напрямую повлиять на финансирование проекта «Налоговый мониторинг».

С другой стороны – пандемия может стать катализатором для перехода на удаленное/дистанционное взаимодействие налогоплательщиков и ФНС. В условиях перехода многих крупных компаний на удаленный формат работы (в частности переход на удаленный формат работы затронул большинство сотрудников бухгалтерии) проект «Налоговый мониторинг» может свести к нулю физическое общение между ФНС и представителями налогоплательщиков, а также отказаться от бумажного документооборота.

Стейкхолдеры (заинтересованные лица, дольщики) проекта – люди (организации) или группы людей, имеющие или считающие, что они имеют, законные требования в отношении некоторых аспектов проекта. Целью заинтересованности может быть обеспечение личного интереса, доли в участии или выдвижение требований к проекту; эта цель может изменяться от удовлетворения неформального интереса в процессе участия в проекте и до выставления законных претензий.

Анализ стейкхолдеров можно проводить разделяя их:

- на внутренних и внешних;
- на первичных и вторичных;
- по степени влияния и динамике этого влияния;
- по степени влияния и интересу (направленности) влияния и пр.

Рассмотрим стейкхолдеров проекта «Налоговый мониторинг» по степени влияния того или иного стейкхолдера на ход реализации проекта, влияние на принятие ключевых решений (как нормативно-правовых, так и финансовых). Каждому стейкхолдеру присвоена степень влияния от 0 (не влияет) до +5 (имеет очень сильное влияние). Вторым критерием нами выбрана степень заинтересованности стейкхолдера, которая зависит от его потребностей и выражается в поддержке или препятствии хода реализации проекта. Каждому стейкхолдеру присвоена степень заинтересованности от 0 (не имеет заинтересованности) до +5 (имеет очень высокую степень

Анализ степени влияния-заинтересованности представлен в таблице (табл. 10), визуализация проведенного анализа – в виде матрицы (см. рисунок 46).

Рассмотрены основные стейкхолдеры (список не является исчерпывающим и может дополняться на всех стадиях реализации проекта):

- заказчик проекта
- руководитель проекта
- представители органов государственной власти
- представители органов региональной власти
- представители ФНС
- ИТ-директор хозяйствующего субъекта
- главный бухгалтер хозяйствующего субъекта
- заместитель главного бухгалтера хозяйствующего субъекта
- начальник отдела аналитики хозяйствующего субъекта
- тестирующий программы
- юрист хозяйствующего субъекта
- представители конкурентов (ИТ)
- представители органов законодательной власти
- представители банков

Таблица 10 – Степень влияния-заинтересованности стейкхолдеров

№ п/п	Роль	Исполнитель роли	Степень причастности (поддержки/противодействия)	Интересы, мотивы	Сила влияния	Как воздействует	Имеет серьёзное влияние на стейкхолдеров	Тактика взаимодействия с ним
1	ЗП	Г.М. Кулаченко министр финансов	+5	Автоматизация процессов НМ, премия	5	Директивные указания через РП	2, 7, 9, 10, 12	Убеждение логическими доводами
2	РП	Сотрудник министерства финансов	+5	Автоматизация процессов НМ, премия/ продвижение по карьерной лестнице	5	Принятие решений и контроль за ходом исполнения	9, 11, 12	Обмен информацией по рабочим обязанностям
3	Гос. власть	М.И. Шадаев, министр цифрового развития	+2	Выполнение целевых показателей нацпрограммы, премия	3	Директивные указания через нормативные документы	1, 4, 5, 6, 14, 15	Убеждение логическими доводами; Внерабочие (дружеские) коммуникации; Подкуп; Шантаж
4	Рег. власть	Д.М. Мамонтов – министр эк. СО	+2	Выполнение показателей рег. проекта, премия	3	Согласование документов с РП	1, 2	Убеждение логическими доводами; Подкуп; Шантаж

Продолжение таблицы 10 – Степень влияния-заинтересованности стейкхолдеров

№ п/п	Роль	Исполнитель роли	Степень причастности (поддержки/противодействия)	Интересы, мотивы	Сила влияния	Как воздействует	Имеет серьезное влияние на стейкхолдеров	Тактика взаимодействия с ним
5	ФНС	Д.В. Егоров – руководитель департамента ФНС РФ	+3	Автоматизация процессов НМ, сокращение бумажных запросов и выездных проверок, премия	2	Директивные указания через нормативные документы	1, 2, 8	Убеждение логическими доводами; Подкуп; Шантаж
6	ФНС	С.Г. Логинов – руководитель департамента ФНС СО	+3	Автоматизация процессов НМ, сокращение бумажных запросов и выездных проверок, премия	2	Согласование документов с РП	1, 2, 8	Убеждение логическими доводами; Подкуп; Шантаж
7	ИТ-директор		+3	Создание ПО, рост ЗП	4	Разработка ПО	11	Обмен информацией по рабочим обязанностям
8	Гл. бух.		+3	Автоматизация процесса составления отчетности, уменьшение количества ошибок, премия	3	Согласование регламентов	9	Обмен информацией по рабочим обязанностям

Продолжение таблицы 10 – Степень влияния-заинтересованности стейкхолдеров

№ п/п	Роль	Исполнитель роли	Степень причастности (поддержки/противодействия)	Интересы, мотивы	Сила влияния	Как воздействует	Имеет серьёзное влияние на стейкхолдеров	Тактика взаимодействия с ним
9	Зам. гл. бух.		+4	Высвобождение сотрудников от выездных проверок премия/ продвижение по карьерной лестнице	3	Предоставление информ. для согласования регламентов и ТЗ	-	Директивные указания
10	Нач. отдела аналитики		+3	Увеличение скорости составления прогнозных сценариев, рост ЗП	1	Согласование регламентов	-	Обмен информацией по рабочим обязанностям
11	Тестирующий		+3	Уменьшение количества ошибок в ПО, рост ЗП	3	Тестирование	-	Обмен информацией по рабочим обязанностям
12	Юрист		+1	Соответствие нормативным актам, уменьшение кол-ва запросов от ФНС	1	Согласование регламентов , ТЗ в соотв. с нормативными докум-ми	-	Директивные указания

Окончание таблицы 10 – Степень влияния-заинтересованности стейкхолдеров

№ п/п	Роль	Исполнитель роли	Степень причастности (поддержки/противодействия)	Интересы, мотивы	Сила влияния	Как воздействует	Имеет серьёзное влияние на стейкхолдеров	Тактика взаимодействия с ним
13	Представители конкурентов (ИТ)	Менеджеры по продажам	±1-3	Продать свой продукт, премия	2	Предложение более выгодных условий	-	Подкуп; Шантаж
14	Законодательная власть	Депутаты, принимающие законы, связан. с НМ	±1-3	«бонусы» от компаний, которым выгоден законопроект	1	Затягивание или лоббирование принятия сопутств. НМ законов	3, 4, 5, 6	Убеждение логическими доводами; Подкуп; Шантаж
15	Банк	Начальник отдела по работе с юр. лицами	±1-2	Автоматизация процессов с клиентом по предоставлению документов для ФНС	1	Согласование порядка предоставления информации для ФНС	2, 8, 10	Убеждение логическими доводами



Рисунок 46 - Матрица стейкхолдеров

Квадрант 1 (поддержка, сильное влияние).

Руководитель проекта должен в первую очередь работать с этим квадрантом, так как в нем сосредоточена движущая сила проекта, ей нужно активно управлять. Нельзя допустить перехода стейкхолдеров из этого квадранта в другие - от этого проект всегда проиграет [15].

Стратегия работы с этим квадрантом – «Пристальный контроль, полное информирование о происходящем, заручение поддержкой, сохранение полной удовлетворённости проектом».

Квадрант 2 (поддержка, слабое влияние).

В нем расположены те, кто рад проекту, но не имеет на него большого влияния. Возможно, они не очень влиятельны и в компании. Нужно регулярно информировать этих людей о ходе проекта - это поддержит их интерес и сохранит общий позитивный настрой.

Основная стратегия работы с этим квадрантом – «Средний уровень информирования, привлечение к обсуждению возможных проблем, сохранение удовлетворённости проектом».

Квадрант 3 (противодействие, слабое влияние).

Здесь находятся слабые противники проекта. Их противодействие сильно, но влияние незначительно.

Следует иметь в виду, что «несущественный» стейкхолдер может быть использован в качестве орудия влиятельными стейкхолдерами, которые по тем или иным причинам не афишируют своё негативное отношение к проекту.

Основное правило работы с этим квадрантом – «Держать в поле зрения».

Квадрант 4 (противодействие, сильное влияние).

В этом квадранте расположены опасные враги проекта.

Стратегия работы с квадрантом 4 – «Пристальный контроль, слабый уровень информирования, привлечение сугубо к выполнению требуемых задач».

Также возможно рассмотреть риски в разрезе каждого участника проекта (см. рисунок 47).



Рисунок 47 – Риски реализации проекта «Налоговый мониторинг» для всех участников проекта

В дальнейшем необходимо разработать план действий (Establish communication management plan), рассмотрев возможность влияния на каждого стейкхолдера, в зависимости от того, в каком он квадранте, и с учётом внутренних условий проекта.

3.3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО МИНИМИЗАЦИИ ПРОЯВЛЕНИЯ НЕГАТИВНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА «НАЛОГОВЫЙ МОНИТОРИНГ»

Для наилучшей реализации проекта необходимо использовать следующее ПО:

- SAP Fiori, SAP TaxCompliance, SAP GRC Process Control,
- SAP Risk Management, SAP BO, SAP HANA, SAP ERP,
- SAP SSO, SAP SSD, SAP Web Dispatcher, SAP S/4HANA,
- SAP Advance Compliance Reporting

Основной принцип проектного управления — декомпозиция задач до уровня понятного конкретным исполнителям. Иерархическая структура, используемая в системе управления проектами в S/4 HANA (SAP PS), называется структурный план проекта, а ее элементы СПП-элементами.

СПП-элементы предназначены для планирования сроков, затрат и выручки, платежей. На СПП-элементы можно распределить бюджет. Каждый СПП-элемент кодирован в соответствии с шаблоном.

Для того чтобы определить, на какие элементы можно планировать затраты, относить затраты и выставлять на их основе фактуры используются оперативные индикаторы. Используется три индикатора: элемент планирования, элемент континговки и элемент фактурирования.

СПП-элементы хорошо подходят для структурирования проекта и планирования затрат, но т.к. это иерархия задач, то в ней нет очевидной последовательности действий. Для точного календарного планирования используются сетевые графики.

Сетевой график включает в себя последовательности операций, которые должны быть произведены для выполнения задач указанных в СПП-элементах.

Все операции связаны между собой отношениями сроков. Помимо этого операции привязаны к конкретным СПП-элементами (см. рисунок 48).

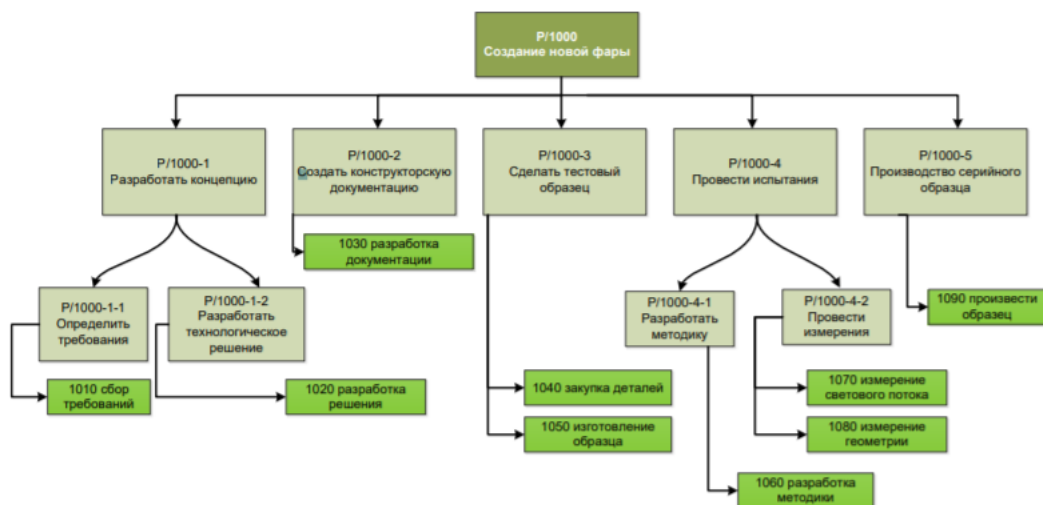


Рисунок 48 – Иерархия СПП-элементов в SAP Project Management

Различают четыре вида отношений (последовательности операций): - стандартная последовательность: - начальная последовательность; - конечная последовательность; - скачкообразная последовательность.

Отношения сроков показывают как именно связаны операции, например операция С начнется после окончания операции В, а окончание операции С связано с окончанием D. Такие связи ограничивают во временном планировании операций (см. рисунок 49).

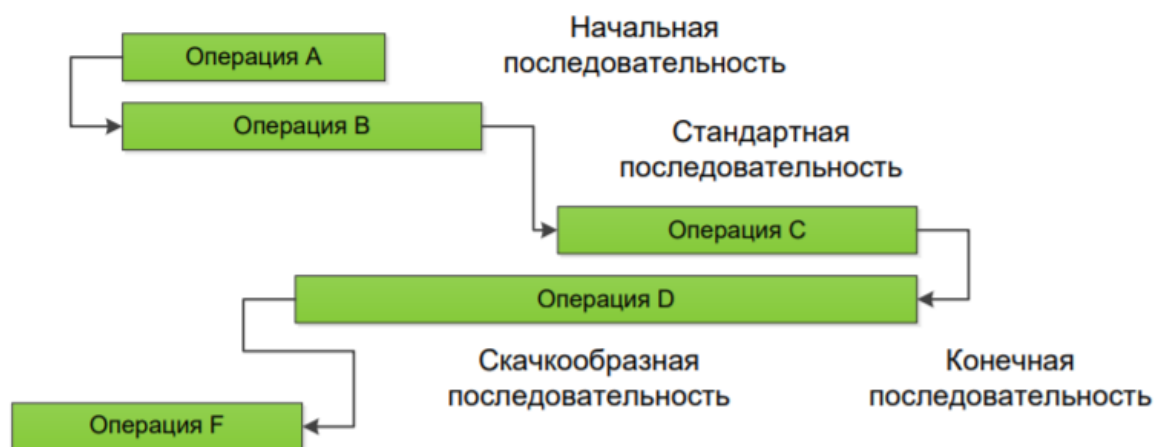


Рисунок 49 – Виды отношений

Формально каждая операция имеет 4 времени: самое позднее начало, самое раннее начало, самое позднее окончание и самое раннее окончание. Если эти времена совпадают, то операция входит в критический путь. Помимо точного календарного планирования операции используются для планирования ресурсов. Все материалы, мощности, услуги со стороны планируются именно в операциях. Бюджет же может быть сопоставлен только СПП-элементам, на уровне операций планирования бюджет не осуществляется. Операции могут быть следующих типов: - операция собственной обработки; - операция обработки на стороне; - операция для закупки работ/услуг; - затратная операция.

Операции собственной обработки содержат те же данные, что и операции в технологической карте. Это данные рабочего места, вид работ, мощность, сроки, управляющие ключи, связь с системой управления персоналом и т.д. С их помощью планируют сроки, мощности и затраты относящиеся к деятельности выполняемой непосредственно собственным предприятием. Возможно планирование распределения работ на уровне персонала.

Если работы выполняет сторонняя организация, то используют операцию обработки на стороне или операцию закупки работ/услуг на стороне. С их помощью планируют сроки, платежи затраты и облиго. Отличие этих операций в том, что операция закупки работ/услуг действует через каталог работ/услуг сторонних организаций, который уже есть в системе, а обработка на стороне – это субподряд.

Затратная операция служит для планирования и проведения затрат. Потребности в материалах для проекта планируются исключительно для операций. Это связывает систему проектов с управлением материальными потоками (закупки) и планированием и выполнением производства.

Для разделения этапов или перехода ответственности от одного подразделения к другому используют этапы. Этапы часто используются для фактурирования выполненных работ, а так же могут служить триггерами запуска определенных событий. Этап можно присвоить как операции, так и СПП-элементу.

Как упоминалось выше СПП–элементам можно назначить бюджет. Обычно бюджет вначале присваивают всему проекту, а потом распределяют по СПП–элементам, причем не обязательно назначать бюджет каждому. В отличие от плана, бюджет — это жесткое ограничение по тратам. Функция «контроль наличия» может проверять остаток бюджета на СПП–элементе и реагировать на его превышение. Реакция зависит от настройки, это может быть от уведомления менеджера до запрета соответствующей расходной операции. Это основной способ не допустить перерасход средств по проекту.

Облиго служит для контроля бюджета и представляет собой расходы, которые еще не произошли (факта нет), но произойдут в силу уже принятых на себя обязательств (например, заказа на поставку).

Остаток бюджета вычисляется по формуле: $\text{Остаток бюджета} = \text{назначенный бюджет} - \text{затраты} - \text{облиго}$.

После подтверждения затрат, связанное с ними облиго замещается фактическим значением. Так же СПП–элементам и операциям могут быть сопоставлены краткие тексты и документы (через систему управления документами).

В S/4 HANA существует несколько интерфейсов для планирования и выполнения проектов, самым универсальным является Project Builder. Транзакция Project Builder имеет ряд преимуществ. В ней могут быть созданы все данные касающиеся проектов, она позволяет работать как с СПП–элементами, так и сетевыми графиками. Для часто используемых проектов можно создать образцы, которые потом полностью или частично вставлять в проект. Интерфейс Project Builder может быть настроен на конкретного пользователя.

Еще одним удобным интерфейсом является «Графика сетевого графика», который используется для планирования операций и «Календарный график проекта», который представляет собой интерактивную диаграмму Ганта.

Планирование затрат является неотъемлемой частью проекта, и система SAP PS предлагает для этого множество вариантов. Планирование может

осуществляться как на уровне СПП-элементов, так и с помощью сопоставленных им операций. Можно осуществлять общее планирование, планирование по видам затрат, планирование с использованием калькуляций или заказов.

При закрытии периода выполняется целый ряд операций, направленных на определение различных данных за этот период. Например, мы не можем сказать точную стоимость собственной работы пока не закрыт период. Соответствующие затраты так же могут быть начислены на проект. В результате на проекте накапливаются затраты, которые должны быть в конце периода или по окончании проекта рассчитаны на конечного получателя.

При проведении расчета затраты и выручка проекта переносятся на следующих получателей:

- основной счет
- основные средства
- заказ
- место возникновения затрат
- объект
- СПП-элементы, сетевые графики, операции

Конкретный механизм расчета и получатели указаны в правиле расчета. При этом расчет может быть многоуровневым, при котором нижестоящие СПП-элементы рассчитываются на вышестоящие, или прямой, когда все элементы рассчитываются на получателя платежа напрямую.

Также для минимизации рисков, определенных в п. 3.2, нами были разработаны рекомендации по следующим направлениям:

- Использование современных технологий и сервисов для управления проектом (В процессе организации предлагается использовать Agile и принципы проектного управления SAP Project Management).

- Разработка программы привилегий для участников проекта (бизнеса) (Для мотивации предприятий-налогоплательщиков возможно предусмотреть амнистию по налоговым штрафам, освобождение от камеральных проверок на определенный период, снижение некоторых налоговых ставок).

- Обеспечение полной прозрачности взаимодействия и синхронизации со всеми участниками проекта (Для контроля и координации предлагается использовать современные технологии для управления проектной командой – Jira, SAP Ruum, Trello и пр.; а также обеспечить полную прозрачность отчетности о ходе исполнения проекта в средствах массовой информации или сети Интернет).

- Разработка сценариев реализации проекта в зависимости от различных негативных факторов (При планировании необходимо учитывать возможный ход реализации проекта в зависимости от разных внешнеэкономических факторов).

Проект «Налоговый мониторинг» является наиболее актуальным и соответствует современным тенденциям по цифровизации бизнес-процессов и установлению открытых отношений между налоговым органом и налогоплательщиком, что позволяет (см. рисунок 50):

- проводить контрольные мероприятия без привлечения работников компании за счет онлайн-доступа к финансовым данным;

- сделать информацию о деятельности компании и его контрагентов максимально прозрачной и доступной в любое время;

- хранить и систематизировать данные, обеспечивая быстрый доступ к информации;

- сотрудникам ФНС России просматривать скан-образы первичных учетных документов из электронного архива через «Витрину данных».

Преимущества применения налогового мониторинга для Федеральной налоговой службы России:

- возможность быстро и оперативно, предусмотрительно и, соответственно, лучше контролировать соблюдение налогового законодательства;

- отслеживать правильность исчисления и своевременность уплаты налогов и сборов;

- регистрация и проведение рассмотрений потенциальных возможностей осложнения и проблем в деятельности налогоплательщиков; возможность в режиме онлайн вносить изменения для их устранения [7].



Рисунок 50 – Планируемые результаты внедрения проекта «Налоговый мониторинг»

В результате внедрения проекта органы управления различного уровня получают возможность:

- оперативно принимать управленческие решения, основанные на полученной информации;
- строить более реалистичные и достоверные прогнозы на различных уровнях государственной власти;
- минимизировать бумажный оборот и очное взаимодействие между ФНС и налогоплательщиками;
- исключить дублирование запрашиваемой информации органами государственной власти.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В 1 главе выпускной квалификационной работы был рассмотрен процесс цифровизации как новой функции менеджмента и дано определение «цифровизации» как процессу изменения (государственного) управления (а также различных отраслей и секторов экономики и социальной сферы) путем качественного изменения подхода к процессам организации, планирования, прогнозирования, управления и контроля с применением цифровых технологий и современных подходов к эффективному управлению.

Практическая часть цифровизации заключается в применении базовых функций менеджмента в системе взаимодействия как для органов государственного управления, так и для хозяйствующих субъектов (точки соприкосновения в процессе цифровизации экономики и управления).

Также были определены понятие, этапы и задачи цифровизации государственного управления; выявлено взаимодействие участников цифровизации государственного управления на разных уровнях; рассмотрен международный опыт цифровизации государственного управления.

Во 2 главе выпускной квалификационной работы рассмотрена структура государственного управления на федеральном и региональном уровнях в рамках реализации процесса цифровизации экономики и управления; проведен анализ результатов реализации нацпрограммы «Цифровая экономика РФ» и федерального проекта «Цифровое государственное управление»; выявлены основные проблемы организации и контроля процесса цифровизации в РФ в Свердловской области.

Особое внимание уделено ключевым целям нацпрограммы «Цифровая экономика РФ». Рассмотрены целевые показатели нацпрограммы, а также федерального и регионального проекта «Цифровое государственное управление». Выделены кураторы, руководители и администраторы национальной программы, федерального проекта, регионального проекта.

Рассмотрено достижение целевых показателей через организацию работы портала Госуслуг, «Электронное правительство» и электронный документооборот. Выделены проекты регионального уровня «Умный регион» и «Умный город».

Проанализированы показатели выполнения нацпрограммы «Цифровая экономика РФ». На 1 января 2020 года кассовое исполнение расходов федерального бюджета в рамках Программы составило 73 816,8 млн рублей (73,3 %).

Низкое исполнение бюджета связано, в том числе, с большим количеством внесенных изменений в программу (33 запроса), а также с отставкой главы Минкомсвязи и профильного вице-преьера, курирующего проект, в связи с отставанием от графика выполнения, что говорит о пристальном внимании со стороны руководства страны к процессу цифровизации.

По данным на 1 ноября 2020 года в нацпроекте «Цифровая экономика» исполнение всех федеральных проектов находилось в диапазоне 26,2%-49,6%.

Выявлены проблемы, возникающие в ходе реализации нацпрограммы и проектов: «пробелы» в нормативном регулировании, согласование с военными в вопросах высокоскоростного интернета 5G, негибкость госконтрактов в сфере ИТ. Промежуточные результаты проведенного анализа обнажают проблемы эффективности организации и контроля государственного управления в процессе цифровизации.

В исследовании фокус внимания был направлен на решение проблемы, которая напрямую затрагивает органы государственного управления и ФНС, а также бизнес – это нежелание со стороны бизнеса поддерживать цифровизацию экономики и управления (в части суперсервисов), нежелание выходить из теневого сектора (нежелание предоставлять достоверные сведения финансовой и налоговой отчетности).

В 3 главе научно исследовательской работы рассмотрены перспективы совершенствования системы управления цифровизацией с помощью разработки проекта «Налоговый мониторинг» в рамках реализации национальной

программы «Цифровая экономика РФ»; проведена оценка эффективности предложенного проекта; определены основные риски реализации проекта «Налоговый мониторинг» для управления процессом цифровизации государственного управления; разработаны рекомендации по минимизации проявления негативных последствий при реализации проекта «Налоговый мониторинг».

Проект «Налоговый мониторинг» рассмотрен как инструмент внедрения новой функции менеджмента одновременно для трех сторон: органов государственной власти, ФНС и бизнеса.

В ходе оценки проекта выделены преимущества и недостатки, определены риски, а также разработаны рекомендации по устранению выявленных рисков.

Первое преимущество - это способность обойтись без процедуры проверки в классическом ее понимании с очным взаимодействием сотрудников компании и ФНС(особенно выездной проверки). Налоговый мониторинг также позволит решать спорные моменты в режиме «реального времени», т.е. предупреждать нарушения, а не исправлять их.

Второе преимущество - это вероятность для менеджмента компании проектирования бизнеса с учетом убеждений фискального органа, заранее согласованных с помощью мотивированных мнений.

Преимущества применения налогового мониторинга также определены для Федеральной налоговой службы России и заключаются в возможности быстро и оперативно, предусмотрительно и, соответственно, лучше контролировать соблюдение налогового законодательства, правильность исчисления и своевременность уплаты налогов и сборов.

Эффективность проекта подтверждается Актом о внедрении проекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аналитический отчет о ходе исполнения федерального бюджета и бюджетов государственных внебюджетных фондов РФ за январь – сентябрь 2019г. [Электронный ресурс] URL: [:http://audit.gov.ru/promo/analytical-report-federal-budget-2019-3/index.html](http://audit.gov.ru/promo/analytical-report-federal-budget-2019-3/index.html) (дата обращения 21.12.2020)
2. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. Применение свободного программного обеспечения в госсекторе: доводы «за» и «против». 11 апреля 2014 г. [Электронный ресурс] URL: <https://www.itweek.ru/upload/iblock/260/11-kudriashov.pdf>. (дата обращения 24.11.2018)
3. Барабашев А. Г. Кризис государственного управления и его влияние на основные административные парадигмы государства и бюрократии // Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. № 3. С. 163–194.
4. Буров В. В., Петров М. В., Шклярчук М. С., Шаров А. В. «Государство как платформа»: подход к реализации высокотехнологичной системы государственного управления // Государственная служба. 2018. С. 6–17.
5. Всемирный банк (2016). Цифровое правительство 2020. Перспективы для России.
6. Всемирный банк. Конкуренция в цифровую эпоху: стратегические вызовы для Российской Федерации. Доклад о цифровой экономике в России. 2018. С. 25.
7. Городецкий А. Е. Государственное управление и экономическая безопасность. О дисфункциях государственного управления // Аудит и финансовый анализ 2016. № 6. С. 426–436.
8. Гришковец А. А. «Органы государственного управления: сущность и компетенция» [Электронный ресурс] URL: <file:///C:/Users/I521934/Downloads/organ-gosudarstvennogo-upravleniya-sushnost-i-kompetentsiya.pdf> (дата обращения 21.10.2019)

9. Добролюбова Е. И., Южаков В. Н., Александров О. В. Внедрение управления по результатам в рамках реализации административной реформы в Российской Федерации: на пути к созданию новой модели государственного управления // Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. № 2. С. 28–47.
10. Добролюбова Е. И. Подходы к оценке результативности и эффективности переданных полномочий // Вопросы управления. 2017. № 2 (45). С. 40–49.
11. Ефремов А. А. Оценка воздействия правового регулирования на развитие информационных технологий: механизмы и методика // Закон. 2018. № 3. С. 45-56.
12. Иванов В. В., Малинецкий Г. Г. Цифровая экономика: от теории к практике // Инновации. 2017. № 12. С. 3–12.
13. Инфографика реализации национальных проектов [Электронный ресурс] URL: <https://futurerussia.gov.ru/documents> (дата обращения 01.12.2020)
14. Клименко А. В. Десятилетие административной реформы: результаты и новые вызовы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. № 1. С. 8–51.
15. Клилэнд, Д. Управление заинтересованными сторонами в проекте. В кн. «Управление проектами» под ред. Дж. К. Пинто. М.: Питер, 2004.
16. Конституция РФ [Электронный ресурс] URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=2875&fld=134&dst=100049,0&rnd=0.4893696721748213#05106669191898432> (дата обращения 16.05.2019)
17. Косолапова Д.И., Львова М.И. Основные проблемы и их причины в процессе реализации национальной программы «Цифровая экономика РФ» и федерального проекта «Цифровое государственное управление» Весенние дни науки: сборник докладов международной конференции студентов и молодых ученых. 24 - 25 апреля 2020 г., 2020, С. 382-386

18. Косолапова Д.И., Львова М.И. «Налоговый мониторинг» как один из суперсервисов в процессе реализации национальной программы «Цифровая экономика РФ» и федерального проекта «Цифровое государственное управление»; «Актуальные проблемы экономики и управления» Сборник научных статей Восьмой всероссийской научно-практической конференции с международным участием (г. Екатеринбург, 20 - 21 октября 2020 г.), 2020, С. 124-128
19. Корчагин С., Польшиков Б. Цифровая экономика и трансформация механизмов государственного управления. Риски и перспективы для России // Свободная мысль. 2018. № 1 (1667). С. 23–36.
20. Кочеткова С. А. Опыт внедрения системы оценки регулирующего воздействия в субъектах РФ // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 11–6. С. 1154–1157.
21. Медведев Д. А. Россия-2024. Стратегия социально-экономического развития // Вопросы экономики. 2018. № 10 С. 5–28.
22. Морозов А. Н. Альтернативные источники статистической информации как основа принятия политических решений // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. № 2. С. 50–70.
23. Налоговый Кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 03.12.2013) [Электронный ресурс] URL: <http://www.consultant.ru/popular/nalog1/> (дата обращения 13.02.2020)
24. Наркевич Н.В. Статья «Налоговый мониторинг как форма налогового контроля» [Электронный ресурс] URL: <file:///C:/Users/I521934/Downloads/nalogov-y-monitoring-kak-forma-nalogovogo-kontrolya.pdf> (дата обращения 25.02.2020)
25. Национальная программа «Цифровая экономика РФ» [Электронный ресурс] URL: <http://government.ru/rugovclassifier/614/events/> (дата обращения 01.12.2020)

26. Национальный проект «Цифровая экономика» [Электронный ресурс] URL: <https://cdn.tass.ru/data/files/ru/cifrovaya-ekonomika.pdf> (дата обращения 01.12.2020)

27. Национальная программа «Цифровая экономика РФ» [Электронный ресурс] URL: http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%9D%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%B0_%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%A4%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8#.D0.97.D0.B0.D0.BF.D1.83.D1.81.D0.BA.D0.B0.D0.B5.D1.82.D1.81.D1.8F_.D0.BC.D0.BE.D0.BD.D0.B8.D1.82.D0.BE.D1.80.D0.B8.D0.BD.D0.B3_.D0.B2.D1.8B.D0.BF.D0.BE.D0.BB.D0.BD.D0.B5.D0.BD.D0.B8.D1.8F_.D0.BC.D0.B5.D1.80.D0.BE.D0.BF.D1.80.D0.B8.D1.8F.D1.82.D0.B8.D0.B9_.C2.AB.D0.A6.D0.B8.D1.84.D1.80.D0.BE.D0.B2.D0.BE.D0.B9_.D1.8D.D0.BA.D0.BE.D0.BD.D0.BE.D0.BC.D0.B8.D0.BA.D0.B8.C2.BB (дата обращения 14.03.2019)

28. Национальный проект «Цифровая экономика» [Электронный ресурс] URL: <https://cdn.tass.ru/data/files/ru/cifrovaya-ekonomika.pdf> (дата обращения 02.04.2019)

29. Ноженко Д.Ю., Львова М.И. «Направления инвестиционно-инновационного развития» Научные труды Вольного экономического общества России, 2020, Т.221, С. 508-511 (дата обращения 02.04.2020)

30. Облгазета.ru «Думающие» города и бизнес «в облаках»: кто и как создает цифровую реальность в Свердловской области [Электронный ресурс] URL: <https://www.oblgazeta.ru/society/science/102654/> (дата обращения 11.10.2019)

31. Открытые данные России [Электронный ресурс] URL: <https://data.gov.ru/search?query=%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0> (дата обращения 21.12.2020)
32. Петров М., Буров В., Шклярчук М., Шаров А. Государство как платформа. М.: Центр стратегических разработок, 2018.
33. Планы мероприятий программы «Цифровая экономика РФ» [Электронный ресурс] URL: <https://dis.midural.ru/article/show/id/1236> (дата обращения 16.05.2019)
34. Полбин А. Повышение НДС с 18 до 20%: макроэкономические эффекты // Мониторинг экономической ситуации в России. Тенденции и вызовы социально-экономического развития. 2018. № 12 (73). [Электронный ресурс] URL: https://www.ranepa.ru/images/docs/monitoring/2018_12-73_June.pdf.
35. Понкин И. В. К вопросу об agile-подходе в государственном управлении // Административное право и процесс. 2017. № 12. С. 38–40
36. Портал госпрограмм РФ [Электронный ресурс] URL: <https://programs.gov.ru/Portal/> (дата обращения 11.03.2019)
37. Проект «Умный регион» [Электронный ресурс] URL: <https://dis.midural.ru/article/show/id/1241> (дата обращения 11.03.2019)
38. Проект «Умный город» [Электронный ресурс] URL: <https://dis.midural.ru/article/show/id/10015> (дата обращения 11.03.2019)
39. Проект федерального закона «О нормативных правовых актах в Российской Федерации» (инициативный законопроект). М.: Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации, 2013.
40. Пряников М. М., Чугунов А. В. Блокчейн как коммуникационная основа формирования цифровой экономики: преимущества и проблемы. International Journal of Open Information Technologies. 2017. Т. 5. № 6. С. 49–55.

41. Региональные проекты в рамках нацпрограммы «Цифровая экономика РФ» [Электронный ресурс] URL: http://midural.ru/project_office/100831/ (дата обращения 11.13.2019)
42. Суперсервисы и цифровая трансформация госуслуг [Электронный ресурс] URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/854/> (дата обращения 11.02.2020)
43. Суперсервисы: госуслуги без бумажных документов и визитов в госорганы [Электронный ресурс] URL: <https://www.gosuslugi.ru/superservices> (дата обращения 11.02.2020)
44. Талапина Э. В. Правовое регулирование цифрового правительства в России: возможности учета требований ОЭСР // Государственная власть и местное самоуправление. 2018. № 3. С. 20–25., Царенко А. С. «Бережливое государство»: перспективы применения бережливых технологий в государственном управлении в России и за рубежом // Государственное управление. Электронный вестник. 2014. № 45. С. 79–104.
45. Устав Свердловской области [Электронный ресурс] URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?doc_itself=&infostr=xO7q8+zl7flg7vLu4fDg5uDl8vH/IO3IIOIg7+7x6+Xk7eXpIPDI5ODq9ujo&nd=160031350&page=1&rdk=9&fulltext=1&scrolltop=26311.333984375#I0 (дата обращения 17.01.2020)
46. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ [Электронный ресурс] URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/38630> (дата обращения 17.01.2020)
47. Федеральный закон от 06.10.1999 № 184-ФЗ [Электронный ресурс] URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_14058/ (дата обращения 17.01.2020)
48. Федеральная программа «Цифровое государственное управление» [Электронный ресурс] URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/> (дата обращения 10.02.2019)
49. Цирель С. Влияние государственного вмешательства в экономику и социального неравенства на экономический рост // Вопросы экономики. 2007. № 5. С. 100–116.

50. Цифровая экономика: глобальные тренды и практика российского бизнеса. Аналитический доклад Института менеджмента инноваций НИУ ВШЭ. [Электронный ресурс] URL: <https://imi.hse.ru/data/2017/10/07/1159564192/!Цифровая%20экономика%20-%20глобальные%20тренды%20и%20практика%20российского%20бизнеса.pdf> (стр. 103) (дата обращения 17.01.2020)

51. Цифровая экономика: глобальные тренды и практика российского бизнеса. Аналитический доклад Института менеджмента инноваций НИУ ВШЭ. – С. 12-17. [Электронный ресурс] URL: <https://imi.hse.ru/data/2017/10/07/1159564192/!Цифровая%20экономика%20-%20глобальные%20тренды%20и%20практика%20российского%20бизнеса.pdf>

52. Электронное правительство РФ – эл. статья; режим доступа: <http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%AD%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B5%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8> (дата обращения 17.01.2020)

53. Южаков В. Н., Александров О. В., Добролюбова Е. И., Ключкова Е. Н. Внедрение управления по результатам в деятельность органов государственной власти: промежуточные итоги и предложения по дальнейшему развитию. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014.

54. Южаков В. Н. Государственное управление по результатам: о подготовке проекта федерального закона «Об основах государственного управления в Российской Федерации» // Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. № 1. С. 129–148.

55. Южаков В. Н., Добролюбова Е. И., Александров О. В., Ключкова Е. Н. Потенциал и инструментарий государственного управления по результатам // Государственное управление: в поисках результативности: сб. науч. статей /

под науч. ред. В. А. Мау и С. Е. Нарышкина. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2016. С. 7–53.

56. Южаков В. Н., Добролюбова Е. И., Талапина Э. В., Тихомиров Ю. А. Анализ возможностей учета требований ОЭСР к качеству государственного управления в целях развития правового регулирования российского государственного управления. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2018. С. 257–274, 340–355.

57. Южаков В. Н., Талапина Э. В., Добролюбова Е. И., Тихомиров Ю. А. Перспективы развития законодательного регулирования процесса государственного управления в Российской Федерации. 2017. Available at SSRN. [Электронный ресурс] URL: <https://ssrn.com/abstract=2959422> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2959422>.

58. Южаков В. Н., Талапина Э. В., Ключкова Е. Н., Ефремов А. А. Государственное управление в сфере стимулирования развития информационных технологий : проблемы и направления совершенствования // Журнал юридических исследований. 2017. Т. 2. № 3. С. 89–100.

59. Юзвович Л.И., Мокеева Н.Н., Львова М.И., Родичева В.Б., Слепухина Ю.Э., Трофимова Е.А. «Финансовые и денежно-кредитные методы регулирования экономики», 2020

60. Accenture (2014). Digital Government Pathways to Delivering Public Services for the Future. [Электронный ресурс] URL: https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_7/Accenture-Digital-Government-Pathways-to-Delivering-Public-Services-for-the-Future.pdf.

61. Australian Government Digital Transformation Agenda. 2017. [Электронный ресурс] URL: <https://www.dta.gov.au/what-we-do/transformation-agenda/>.

62. Bannister F., Connolly. R. ICT, public values and transformative government: A framework and programme for research // Government Information Quarterly. 2014. Vol. 31. No. 1. P. 119–128.

63. Berman S. J. Digital transformation: Opportunities to create new business models // Strategy and Leadership. 2012. Vol. 40. No. 2. P. 16–24.
64. Bondar K. What is in reality Industry 4.07.2017. [Электронный ресурс] URL: <http://innovacima.com/en/2017/11/09/what-is-industry-4-0>.
65. Conseil d’Etat. Etude annuelle 2017. Puissance publique et plateformes numeriques: accompagner l’uberisation. Paris, 2017
66. Deloitte Artificial Intelligence in Government. Using cognitive technologies to redesign public sector work — A Global Perspective. Deloitte Centre for Government Insights. 2017. [Электронный ресурс] URL: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/public-sector/articles/artificial-intelligence-ingovernment.html>.
67. Deloitte. The State Policy Road Map: Solutions for the Journey Ahead. 2018. P. 24. [Электронный ресурс] URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/collections/4227_State-leadership-2018/images/StateLeadership_V2.6.18.pdf.
68. Dobrolyubova E., Alexandrov O. E-government in Russia: Meeting growing demand in the era of budget constraints. Proceedings of the Conference Digital Transformation and Global Society // Communications in Computer and Information Science. 2016. Vol. 674 P. 247–257.
69. Dobrolyubova E., Yefremov A., Aleksandrov O. V. Is Russia ready for digital transformation? Communications in Computer and Information Science. 2017. T. 745. P. 431–444.
70. Gartner. 5 Levels of Digital Government Maturity. November 6, 2017. Available at: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/5-levelsof-digital-government-maturity>.
71. Gardner, J. R., Rachlin R. & Sweeny, H.W.A. Handbook of Strategic Planning. New York: John Wiley & Sons, 1986
72. Gray J., Rumpe B. Models for the digital transformation // Software & Systems Modeling. 2017. Vol. 16. No. 2. P. 307-308.
73. Heidelberg C. A. Citizens, not Consumers in Weerakkody, V., Janssen, M., and Dwivedi, Y. eds. Handbook of research on ICT-enabled transformational

government: A global perspective. 2009. IGI Global. [Электронный ресурс] URL: <https://doi.org/10.4018/978-1-60566-390-6>

74. HM Government. Horizon Scanning Program. Emerging Technologies: Big Data. 2014. [Электронный ресурс] URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/389095/Horizon_Scanning_-_Emerging_Technologies_Big_Data_report_1.pdf.

75. How States Engage in Evidence-Based Policymaking. A national assessment. A report from the Pew-MacArthur Results First Initiative. Jan 2017. [Электронный ресурс] URL: http://www.pewtrusts.org/~media/assets/2017/01/how_states_engage_in_evidence_based_policymaking.pdf.

76. ITU Global ICT Regulatory Outlook. 2017. [Электронный ресурс] URL: https://www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/pref/D-PREF-BB.REG_OUT01-2017-SUM-PDF-E.pdf.

77. ITU (2018) Gsr-18 Best Practice Guidelines on New Regulatory Frontiers to Achieve Digital Transformation. [Электронный ресурс] URL: https://www.itu.int/net4/ITU-D/CDS/GSR/2018/documents/Guidelines/GSR-18_BPG_Final-E.PDF.

78. Janssen M., Estevez E. Lean government and platform-based governance -Doing more with less // Government Information Quarterly. 2013. Vol. 30. P. 1–8.

79. Landefeld S. Uses of Big Data for Official Statistics: Privacy, Incentives, Statistical Challenges, and Other Issues. 2014. [Электронный ресурс] URL: <https://unstats.un.org/unsd/trade/events/2014/beijing/Steve%20Landefeld%20-%20Uses%20of%20Big%20Data%20for%20official%20statistics.pdf>.

80. Lindgren I., Veenstra A. F. van/ Digital government transformation: a case illustrating public e-service development as part of public sector transformation // dgo'18 Proceedings of the 19th Annual International Conference on Digital Government Research. 2018. [Электронный ресурс] URL: <https://doi.org/10.1145/3209281.3209302>.

81. Lukau, E. 5G Cellular Network for Machine to Machine Communication (thesis). 2015. Doi: 10.13140/RG.2.1.4193.3520.
82. Margetts H., Dunleavy P. The second wave of digital-era governance: a quasi-paradigm for government on the Web // Philosophical Transactions of the Royal Society. 2013. Vol. 371. No. 1987. [Электронный ресурс] URL: <http://dx.doi.org/10.1098/rsta.2012.0382>.
83. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital Transformation Strategies // Business and Information Systems Engineering. 2015. Vol. 57 No. 5. P. 339–343.
84. Mitchell, R.K., Agle, B.R., Sonnenfeld, J.A. Who Matters to CEOs. An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance and CEO Values // Academy of Management Journal (1999), Vol. 42, No. 5, p. 507-525.
85. OECD Recommendation of the Council on Digital Government Strategies. 2014. [Электронный ресурс] URL: <http://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf>.
86. OECD Digital Government Strategies for Transforming Public Services in the Welfare Areas. OECD Publishing, Paris. 2016.
87. OECD Government at a Glance 2017. OECD Publishing, Paris. 2017.
88. OECD Embracing Innovation in Government. Global Trends 2018. OECD Publishing, Paris. 2018. [Электронный ресурс] URL: <http://www.oecd.org/gov/innovative-government/embracing-innovation-in-government-2018.pdf>.
89. Osborne S., Radnor Z., Strokosch K. Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services: A suitable case for treatment? // Public Management Review. 2016. Vol. 18. No. 5. P. 639–653.
90. Raskin M. The Law and Legality of Smart Contracts. Georgetown Law Technology Review. 2017. Vol. 1 (304).
91. O'Reilly T. Government as a Platform // Innovations: Technology, Governance, Globalization. 2011. Vol. 6. No. 1. P. 13–40.
92. Reis J., Amorim M., Melão N., Matos P. Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. In: Á. Rocha et al. (Eds.):

WorldCIST'18 2018, AISC745, pp. 411–421, 2018. [Электронный ресурс] URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41.

93. Rigby D. K., Sutherland, J., Takeuchi, H. Embracing agile // Harvard Business Review. 2016. Vol. 94, No. 5. P. 40–50.

94. Scorza G. The Digital Administration Code (CAD): promises we've kept and targets we've missed. [Электронный ресурс] URL: <https://medium.com/team-per-ltrasformazione-digitale/italian-digital-administration-code-corrective-decree-cad-council-of-ministers-pa-reform-8df2a923ef5a>.

95. Smartphone app to target underperforming public service workers. // Canberra Times. 24 August 2016. [Электронный ресурс] URL: <https://www.canberratimes.com.au/public-service/dud-public-servants-theres-an-app-forthat-20160824-gqzxn.html>(дата обращения 2018-05-22)

96. Stolterman E., Croon Fors A. Information Technology and the Good Life. In: Kaplan B., Truex D., Wastell D., Wood-Harper and A.T., DeGross J. (eds) Information systems research: relevant theory and informed practice. Kluwer Academic Publishers, Boston, 2014. P. 687– 692.

97. Styurin E., Dmitrieva N. Expert assessment of open government in Russia: methodology, results and implementation impeding factors. International Journal of Electronic Governance. 2016. Vol. 8. No. 3. P. 229–243.

98. The United Nations E-Government Survey 2018: Gearing E-Government to Support Transformation towards sustainable and resilient societies. – P. 84. [Электронный ресурс] URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government%20Survey%202018_Chapter%205.pdf

99. The United Nations E-Government Survey 2018: Gearing E-Government to Support Transformation towards sustainable and resilient societies. – P. 25. [Электронный ресурс] URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government%20Survey%202018%20Preliminary%20pages.pdf>

100. UK Department for Digital, Culture, Media, and Sport (2017). UK Digital Strategy 2017. [Электронный ресурс] URL: <https://www.gov.uk/government/publications/ukdigital-strategy/uk-digital-strategy>.
101. Viechnicki P. and Eggers W. How much time and money can AI save government? Deloitte University Press, April 26, 2017.
102. Westerman, G., Calmés, C., Bonnet, D., Ferraris, P., McAfee, A. Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations. 2011. PP. 1–68. MIT Sloan Management, MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.