



ЦЕНТР  
СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

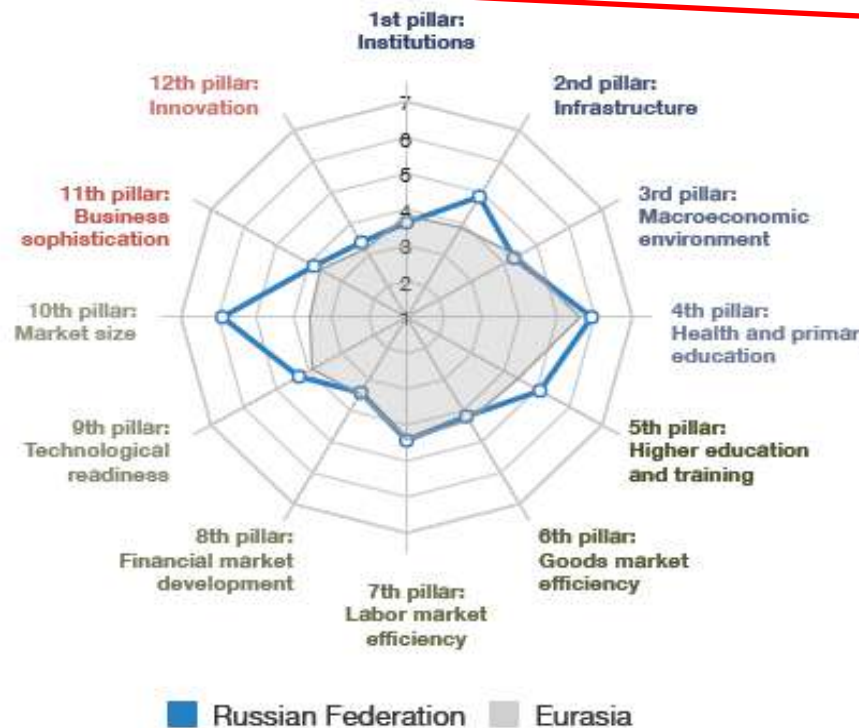
# Государство как платформа 2017 - 2035

УСТАНОВКА НА ФОРСАЙТ-СЕССИЮ  
16.02.2017

Шклярук Мария, руководитель направления  
«Институты и общество»

# Россия значительно отстает от ведущих стран

	Rank / 138	Score (1-7)	Trend	Distance from best	Edition	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
<b>Global Competitiveness Index</b>	<b>43</b>	4.5	—	■■■■■	Rank	67 / 144	64 / 148	53 / 144	45 / 140	43 / 138
Subindex A: Basic requirements	59	4.7	—	■■■■■	Score	4.2	4.2	4.4	4.4	4.5
<b>1st pillar: Institutions</b>	<b>88</b>	3.6	—	■■■■■						
2nd pillar: Infrastructure	35	4.9	—	■■■■■						
3rd pillar: Macroeconomic environment	91	4.3	—	■■■■■						
4th pillar: Health and primary education	62	5.9	—	■■■■■						
Subindex B: Efficiency enhancers	38	4.6	—	■■■■■						
5th pillar: Higher education and training	32	5.1	—	■■■■■						
6th pillar: Goods market efficiency	87	4.2	—	■■■■■						
7th pillar: Labor market efficiency	49	4.4	—	■■■■■						
8th pillar: Financial market development	108	3.4	—	■■■■■						
9th pillar: Technological readiness	62	4.3	—	■■■■■						
10th pillar: Market size	6	5.9	—	■■■■■						
Subindex C: Innovation and sophistication factors	66	3.6	—	■■■■■						
11th pillar: Business sophistication	72	3.8	—	■■■■■						
12th pillar: Innovation	56	3.4	—	■■■■■						



Россия занимает **88 место** по развитию институтов, включающих систему государственного управления

# Факторы успеха страны

**Выиграть конкуренцию  
за человеческий капитал**



**Быть лидерами  
в технологичной экономике**

## Создать

- уникальные условия для возможности раскрытия способностей человека
- создать комфортную среду – и для жизни, и для реализации потенциала знаний и навыков

## Гарантировать

- безопасность в городе, бизнесе, в новой информационной реальности

## Миссия государственного управления:

**Благополучие граждан и содействие экономическому росту, основанному на внедрении технологий**

## Система государственного управления должна стать

- примером успешных инноваций для граждан, НКО и бизнеса
- благоприятной средой для инноваций

**Главный показатель качества административной реформы – рост доверия со стороны граждан и бизнеса,** выражаемый в притоке инвестиций и миграции в Россию людей-драйверов развития.

# Реформа системы государственного управления:

## традиционные вопросы и ответы



**Какой должна быть  
Стратегия?**

- ✓ Приоритеты (и trade-offs!)
- ✓ Программы под приоритеты и KPIs под Программы



**Каким должно быть  
Правительство?**

- ✓ Команда изменений
- ✓ Правительство умеет быстро меняться
- ✓ Есть механизм регулярной корректировки приоритетов и целей



**Какие новые  
компетенции  
нужны госслужащим?**

- ✓ Внедрение культуры управления изменениями
- ✓ Кадровая реформа



Пока мы учимся меняться,  
куда так быстро меняется мир?



Вопрос, с которым столкнулись мы



## Современные тренды – вызов для систем государственного управления

- **Ежегодная** смена технологий и бизнес-моделей в традиционных отраслях
- **Скорость** принятия решений
- **Новое поколение** (Y, Z) - Смена психотипа общества
- **Все онлайн +** Интернет вещей, облачные технологии, распределенный реестр, искусственный интеллект, большие данные, система цифрового доверия
- **Уберизация** экономики
- **Платформы** как направление развития проектных моделей
- **Глобальная конкуренция** за финансовый и человеческий капитал

**ВЫСОКАЯ СКОРОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ:  
ПЛАНЫ УСТАРЕВАЮТ В МОМЕНТ НАПИСАНИЯ.**



**VS**



# Повестка стран лидеров в реформах госуправления



ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

## Правительство как пример для подражания

преобладающее использование новых технологий в государственном и общественном секторе

Government Digital Service и AlphaGov: **привлекают лучших специалистов** отрасли, ведут гибкую разработку (agile) **вместе с коммерческим и гражданским сектором**



МАЛАЙЗИЯ

## “People First, Performance Now”

задача госуправления – формирование способов **эффективного оказания услуг** гражданам, потребителям и заинтересованным сторонам.



СИНГАПУР

Перестройка правительства в рамках **цифровой экономики**

- Предоставление интегрированных **электронных услуг**
- **Прозрачность и отзывчивость** правительства
- Использование информационных и коммуникационных **технологий для открытия новых возможностей**



США

Искусственный интеллект как основа экономики и управления:

**план подготовки федеральных органов к будущему с ИскИн.**

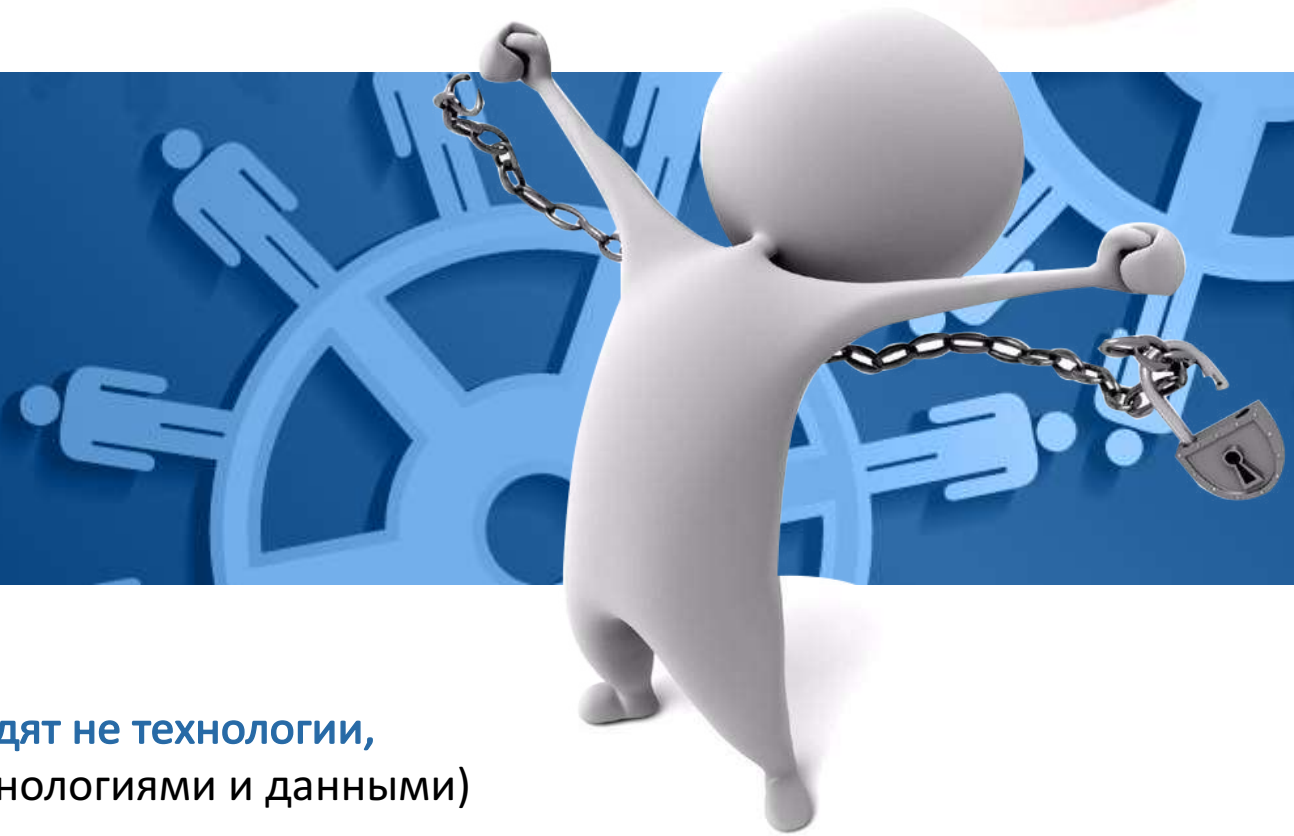
PREPARING FOR THE FUTURE  
OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Executive Office of the President  
National Science and Technology Council  
Committee on Technology

October 2016



Отстающие пытаются хорошо  
делать ненужное,  
вместо того, чтобы  
как-нибудь делать нужное



В соревновании государств **победят не технологии,**  
**а новые модели управления** (технологиями и данными)

## Высокотехнологичная основа платформы государственного управления

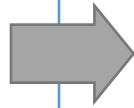
- Современные технологии позволяют в **ближайшем времени создать среду высокотехнологичной цифровой платформы** государственного управления, которая обеспечит минимизацию человеческого фактора и сопутствующей ему коррупции и ошибок, автоматизирует сбор статистической, налоговой и иной отчетности, обеспечит принятие решений **на основе анализа реальной ситуации**
- Развитие информационно-коммуникационных технологий является в существенной мере **инвариантным** ввиду уже набранной инерции технологического развития и сделанных крупномасштабных инвестиций со стороны основных участников рынка.

# Единственный ответ на вызовы – создание государства как платформы

## Традиционная модель

Традиционная модель принятия решений


- Иерархичная
- Линейная (последовательная)
- При принятии решений учитываются данные, поступающие за предыдущие периоды



## Элементы государства-как-платформы

- **Цели важнее функций**
- **Клиент определяет процесс**
- **«Кто делает» важнее «как делать»**
- Данные в реальном времени
- Правила меняются в реальном времени (WIKI – регулирование)
- Жизненные ситуации клиентов как бизнес-процесс
- Решение в одно касание
- Цифровая экосистема как центр синергии государства, бизнеса, граждан

В соревновании государств  
**победят не технологии, а новые модели управления**  
(технологиями и данными)



Оказание государственных услуг будет строиться на базе единой цифровой облачной платформы, имеющей открытые интерфейсы межмашинного взаимодействия и позволяющей, в том числе, **независимым поставщикам** расширять возможности взаимодействия граждан с государством путем создания ими **собственных приложений, работающих на базе этой платформы**

Наиболее важными составляющими этого являются технологии: **работы с большими данными, распределенных реестров, искусственного интеллекта, интернета вещей**

# Инфраструктура и технологии платформы

**Интернет вещей** – удаленный, дистанционный контроль/ надзор (сокращение ведомств, затрат), внедрение датчиков контроля в технический процесс

**Облачные технологии** – публичное облако (снижение числа бюрократических действий, повышение скорости предоставления услуг)

**Распределенный реестр** – умные сделки, контракты, в т.ч., по госзаказу, регистрация прав на имущество, нотариат, налоги, регулирование банков (затрагивает Росреестр, ФНС и т.д.)

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

**Большие данные** – предиктивная аналитика, персонализация госуслуг, сервисов, персонализация регулирования, все данные в режиме реального времени (центры big data, снижение затрат на организацию сервисов, новая основа для управленческих решений)

**Единая система цифрового доверия** (российский домен доверия) – базовая цифровая идентификация



## Государство как платформа: наш шанс ответить на вызовы, а не только решать проблемы вчерашнего дня

### Платформа – ответы на еще не заданные вопросы

- ✓ Правовые рамки для всех платформ и необходимых технологий
- ✓ Государство - открытое для самого себя
- ✓ Перенос процессов на платформы – сократит десятки тысяч госслужащих
- ✓ Умные решения в реальном времени
- ✓ Работа не по функциям, а по решениям жизненных ситуаций

Но она **НЕ** будет работать, если



- Каждый участник не **ориентирован на пользователя**
- Нет умения работать в **процессном подходе**
- Нет **единого ИТ платформенного решения**  
с открытым API для участников, обеспечивающим защищенность обмена данными

# Государство как платформа – что это изменит?

Государство как платформа – это цифровая экосистема, технологическая среда с API, где формируется и новый договор между стейкхолдерами

- Правила (которые станут затем техническим требованием и API) устанавливаются совместно.
- Кросс-функциональные команды, выступающие модератором процесса: владельцем остается государство, но все правила подготавливает команда

## Какой должен быть административный аппарат, чтобы работать в такой логике?

- Ориентированность на пользователя: это теперь все, кто пользуются конечными результатами государственной системы, все, кто внутри, все участники бизнес-процессов.
  - *Пример:* приложение должно быть такое, чтобы всем, кто имеет к нему отношение, было удобно



# Все - пользователи

# Новая модель: ОТЛИЧИЯ

## БЫЛО

## БУДЕТ

1 Ориентация на функции;  
Управление по госуслугам;  
Потребитель – руководитель

2 Показатели в Программах,  
поручениях, внешняя статистика  
как индикатор

3 Работа в отделах, подразделениях

4 Своя платформа, свой  
документооборот

5 Своя система принятия решений

1 **Ориентация на пользователя**, клиента;  
цикл PDCA; управление качеством  
процессов

2 **Показатели по каждому процессу**  
(результативность, эффективность,  
качество), процессная модель

3 Работа в **кросс-ведомственных командах**, заинтересованных в  
решении жизненных ситуаций  
потребителей, участвующих в них

4 **Единая платформа**, бесшовный  
документооборот, нет дублирования

5 **Единый контур решений** в командах  
Платформы

# Цели важнее функций: смена идеологии постановки задач

Важность в работе системы госуправления



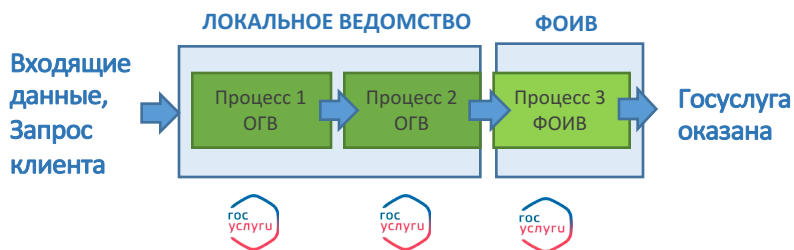


# Платформа: смена модели управления процессом



**Цифровые Госуслуги =**  
**Простые «жизненные ситуации»,**  
**часто созданные государством для**  
**исполнения функций**

1. Получение справки
2. Подача заявления
3. Задолженности
4. Оплата штрафа

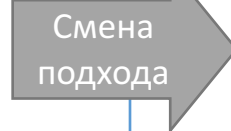


## ГОСУДАРСТВО – ФУНКЦИЯ

Управление госуслугами

Руководитель – орган гос. власти (ОГВ)

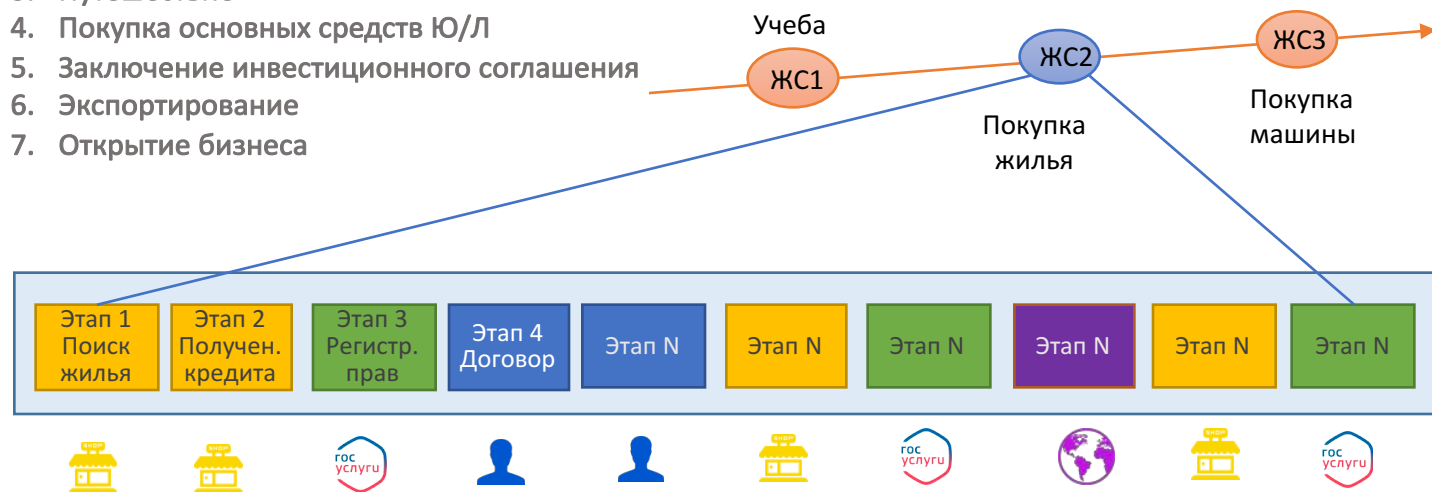
Владелец – ОГВ



**РЕАЛЬНЫЕ «Жизненные ситуации» - КОМПЛЕКСНЫЕ, а это не только**  
**Госуслуги** **но и граждане** **бизнес** **другие государства**

1. Покупка жилья
2. Покупка Машины
3. Путешествие
4. Покупка основных средств Ю/Л
5. Заключение инвестиционного соглашения
6. Экспортирование
7. Открытие бизнеса

Жизненные ситуации – часть траектории человека и предприятия



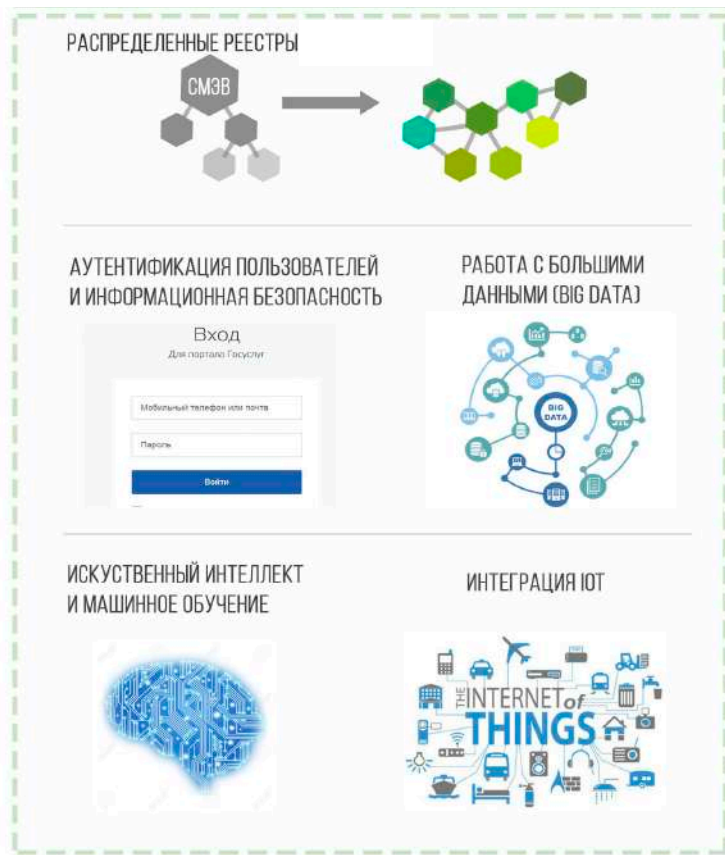
## ГОСУДАРСТВО – ПЛАТФОРМА

Управление жизненными ситуациями

Руководитель – выбранный координатор

Владелец – ОГВ

## МИРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ТRENДЫ



Потребность:  
Обеспечить семью  
жильем

ЖС1

ЖИЗНЕННАЯ СИТУАЦИЯ «ЖИЛЬЕ»

Потребность:  
Удовлетворена

ЖС3

Приложения для «жизненной ситуации»  
Кто делает: кросс-функциональные команды

Этап 1

Этап 2

Этап 3

Этап 4

Этап 5

Этап 6

Этап 7

Этап 8

Этап 9

Программный интерфейс (API)

1

2

4

6

7

8

ФУНКЦИИ БИЗНЕСА

3

5

9

ФУНКЦИИ ОГВ

Кандидатные технологии для инфраструктуры

Существующие технологии

РАСПРЕДЕЛЕННЫЕ РЕЕСТРЫ

BIG DATA

AI, ML

IOT

ПЛОЩАДКИ ТЕСТИРОВАНИЯ

СМЭВ

ЕСИА

СКРП СМЭВ

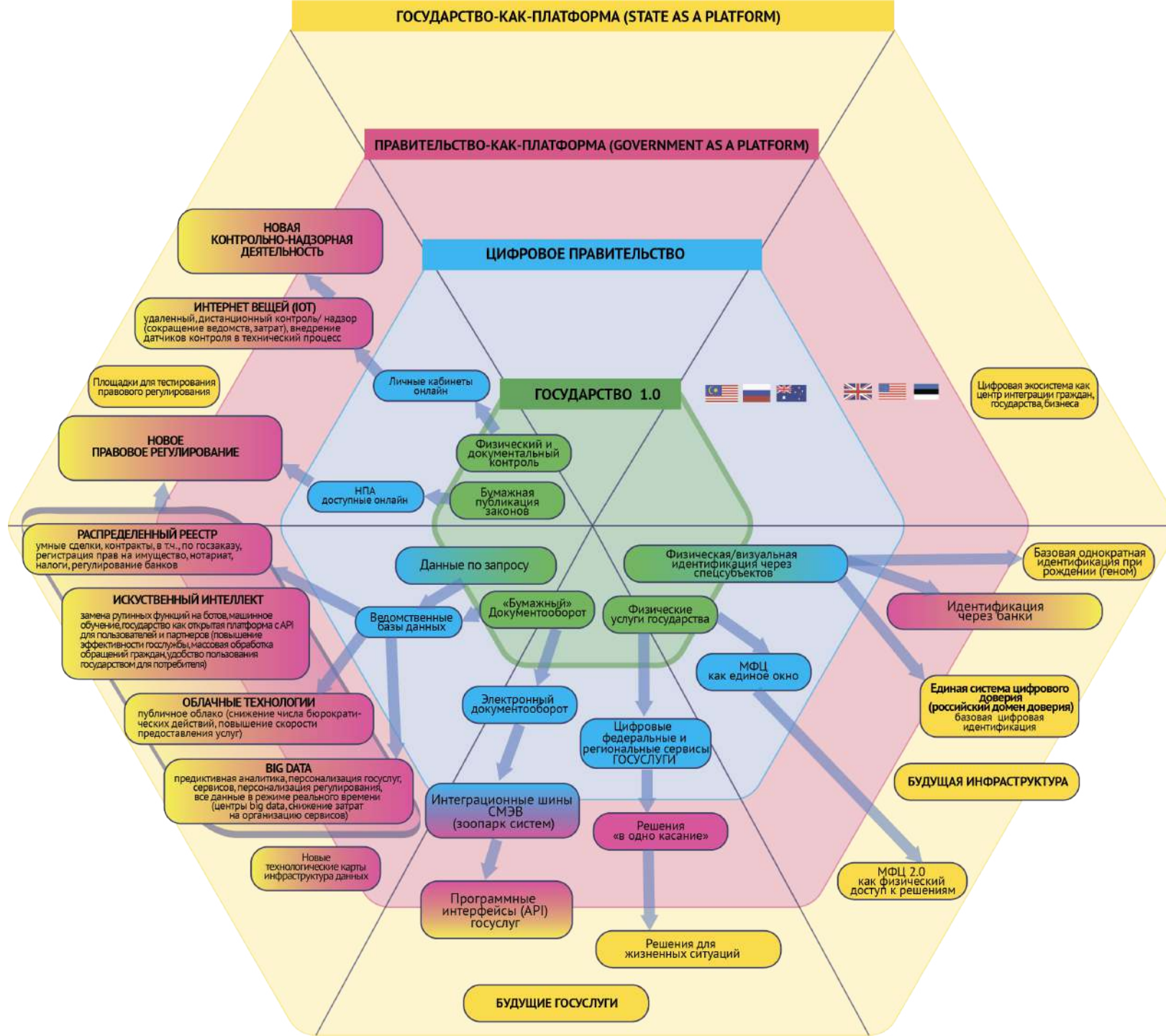
ГОСУДАРСТВО КАК ПЛАТФОРМА

## Государство как платформа – это больше чем, просто техническое решение

- Переход от исполнения большинства функций органами власти к их исполнению на основе платформенных решений
- Отладка процессов под результат и передача его «на рынок»
- Сопровождение командой жизненной ситуации человека или жизненного цикла объекта «под ключ» – с пакетным осуществлением всех гос. функций и коммерческих услуг
- Осуществление контроля через использование технологий больших данных, интернета вещей, – фактический переход от контроля к постоянному аудиту систем и помощи в предотвращении сбоев
- Новое правовое регулирование (цифровое доверие, правила + новое правовое регулирование, правовые эксперименты)
- Создание новой системы правового регулирования (wiki-право) – когда все участники процессов в онлайн генерируют новые правила на базе открытой платформы и акцептуют их

# Модель государства-как-платформы









ЦЕНТР  
СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**