

Секция «Качество государственного управления в эпоху цифровизации»

**Цифровая и бережливая трансформация государственного управления:
взаимосвязь концепций в России и зарубежных странах**

Научный руководитель – Царенко Андрей Сергеевич

Гусельникова Ольга Юрьевна

Аспирант

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Факультет
государственного управления, Москва, Россия

E-mail: guselnikova-olga@mail.ru

Повышение уровня социально-экономического развития страны и качества государственного управления служат одновременно целями цифровой и бережливой трансформации государственного управления. Вместе с тем, анализ отечественной и зарубежной литературы позволяет сделать вывод о наличии концептуальных различий в понимании взаимосвязи и отношений процессов цифровой и бережливой трансформации государственного управления, что связано с уровнем становления цифровой культуры и бережливого мышления в отдельных странах.

В зарубежных источниках с 2020 года, когда вследствие влияния ограничений, связанных с распространением новой коронавирусной инфекции, был отмечен особый интерес к внедрению цифровых технологий в государственном управлении, в оборот введен термин «бережливое цифровое правительство» (Lean Digital Government, LDG) [5, 6]. Данный термин применяется в отношении стран, которые на протяжении длительного периода времени ориентированы на внедрение технологий бережливого производства в государственном секторе, благодаря чему достигли высоких результатов, выразившихся в значительном повышении качества процессов управления, сокращении времени или финансовых издержек в ходе организации обслуживания граждан при предоставлении отдельных государственных и муниципальных услуг (США, Великобритания, Австралия, Швеция, Сингапур, Саудовская Аравия) [5].

Системный подход Lean Digital Government позволяет сфокусироваться на основных потребностях клиентов (граждан) и создаваемой для них ценности благодаря параллельному использованию технологий бережливого производства и инструментов цифровой трансформации. Ценность, производительность и инфраструктура как базовые составляющие модели LDG в сочетании с системой непрерывных улучшений позволяют достичь значимых результатов и обеспечить переход к качественно более высокому уровню развития цифровой и бережливой культуры.

Вместе с тем, анализ подходов к трансформации государственного управления в России указывает на осмысление моделей цифровой и бережливой трансформации как двух взаимосвязанных, но не единых процессов. Первые попытки соотношения бережливой и цифровой трансформации во многом связаны с разработкой стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления [3], основанием для которого послужил перечень поручений Президента Российской Федерации от 31 декабря 2020 г. № Пр-2242 по итогам конференции по искусственному интеллекту [2].

Обращение к тримодальной концепции ведения управленческой деятельности и сложившимся в ответственной литературе подходам к идентификации процессов цифровой трансформации и оптимизации процессов позволяет представить соотношений цифровой и бережливой трансформации следующим образом (рис. 1):

Таким образом, в отечественной литературе бережливая трансформация рассматривается как одна из методологий процессного управления, являющаяся необходимой для

достижения целей цифровой трансформации. Вместе с тем, применение Lean-методов ограничивается предшествующей цифровой трансформации фазой — цифровизацией процессов.

Подтверждением такого восприятия Lean служат также результаты анализа стратегий цифровой трансформации субъектов Российской Федерации (СЦТ): несмотря на достаточно широкий перечень регионов, использующих Lean в государственном управлении, прямое указание на использование инструментов бережливого производства при реализации СЦТ содержится лишь в 3-х (Ульяновская область, Республика Саха (Якутия), Санкт-Петербург) из 85-ти исследованных при помощи метода контент-анализа документах и сопутствующих материалах. Однако стоит отметить, что во всех 85-ти СЦТ отражена связь процесса цифровой трансформации с оптимизацией процессов управления без конкретизации используемой методологии.

Таким образом, несмотря на единство целей внедрения технологий бережливого производства и цифровой трансформации в публичном секторе, состоящих в повышении качества государственного управления и уровня удовлетворенности граждан, сокращении времени и издержек на предоставление государственных услуг, наблюдаются различия в понимании взаимосвязи и отношений процессов цифровой и бережливой трансформации государственного управления в России и зарубежных странах. В международных исследованиях среди стран с высоким уровнем становления цифровой культуры и бережливого мышления получила распространение системная концепция Lean Digital Government, ориентированная на комплексное эффективное использование инструментов бережливой и цифровой трансформации. В отечественной практике при указании на необходимость предшествующего цифровой трансформации применения инструментов и методов бережливого производства для определения возможностей оптимизации текущих процессов, системный подход при реализации указанных концепций фактически не сформирован.

Источники и литература

- 1) Бережливое управление в госсекторе. Как наладить процессы / под ред. А.В. Ожаровского, К.А. Ткачевой. М.: РАНХиГС, 2021. 184 с.
- 2) Поручение Президента РФ от 31 декабря 2020 г. № Пр-2242 «Перечень поручений по итогам конференции по искусственному интеллекту».
- 3) Распоряжение Правительства РФ от 22 октября 2021 г. № 2998-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления».
- 4) Стратегии цифровой трансформации // Официальный сайт Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. URL: <http://digital.gov.ru/ru/activity/directions/1064/> (дата обращения: 05.03.2022).
- 5) Lean digital government – from theory to implementation // Four Principles Management Consulting. URL: https://www.fourprinciples.com/wp-content/uploads/2018/09/FP_Lean-Digital-Government_v3.pdf (дата обращения: 06.03.2022).
- 6) Lean digital transformation is a public sector imperative // Four Principles Management Consulting. URL: <https://fourprinciples.com/expert-opinion/lean-digital-transformation-is-a-public-sector-imperative/> (дата обращения: 06.03.2022).

Иллюстрации

	1. Автоматизация	2. Цифровизация	3. Цифровая трансформация
Определение	Внедрение ИТ-решений, повторяющих имеющиеся процессы	Улучшение существующих процессов путем внедрения ИТ Рейнжиниринг процессов Анализ данных для принятия решений	Резкое снижение транзакционных издержек за счет платформ, появление новых моделей деятельности Соединение возможностей технологий и традиционной сферы деятельности организации приводит к появлению новых продуктов и процессов с принципиально иными качествами
Фокус в части процессов	Существующие процессы	Существующие процессы + Lean-методы оптимизации процессов + Процессы после оптимизации или рейнжиниринга	Существующие процессы (кроме ненужных) + Процессы после оптимизации или рейнжиниринга + Абсолютно новые процессы
Виды управленческой деятельности	RUN (операционная деятельность)	CHANGE (изменения)	DISRUPT (прорыв)

Рис. 1. Цифровая трансформация и оптимизация процессов в тримодальной концепции ведения управленческой деятельности (сост. автором по [1])