

К ВОПРОСУ О НЕДОСТАТКАХ И РИСКАХ ВНЕДРЕНИЯ И ПРИМЕНЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

Игорь Владиславович Понкин^а

DOI: 10.22394/2070-8378-2024-26-4-76-82

^а Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации

Аннотация: Статья посвящена исследованию и обобщению сложной проблемы существующего негативного (провального или дефектного) опыта внедрения и задействования цифровых инструментов в государственном управлении, причинения при этом ущерба населению или публичным интересам, имиджу органов государственного управления. Автор исходит из того, что существующие недостатки цифровизации государственного управления не отменяют необходимости такой цифровизации, а твердое знание и понимание недостатков конкретной технологии, возможных ее побочных эффектов, пределов ее применимости и связанных рисков позволяет намного более эффективно ею оперировать. В статье представлена авторская классификация причин негативного опыта внедрения и задействования цифровых технологий и решений в государственном управлении. В работе также раскрыты теоретические основы понимания и толкования теории интеллектуализированного государственного управления как подхода, позволяющего существенно снизить риски провалов и сбоев, дефектов и дисбалансов в цифровизации государственного управления.

Ключевые слова: государственное управление, цифровое государство, цифровизация, цифровые инструменты в государственном управлении, девиантология государственного управления

Благодарность: Статья подготовлена в рамках работы над НИР № 12.26-2024-2 «Перспективы и детерминации развития применения цифровых технологий в государственном управлении» / Институт государственной службы и управления РАНХиГС при Президенте РФ.

Дата поступления статьи в редакцию: 14 августа 2024 года.

ON THE SHORTCOMINGS AND RISKS OF INTRODUCING AND APPLYING DIGITAL INSTRUMENTS IN PUBLIC ADMINISTRATION

Igor V. Ponkin^a

RESEARCH ARTICLE

^a a Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Abstract: The article focuses on analyzing and generalizing the current negative (failed or defective) use and implementation of digital instruments in public administration, which is hazardous to the public's interests and public authority's reputation. According to the author, the current shortcomings of public administration's digitalization do not negate the need for it, and having a solid grasp of the technology's drawbacks, potential negative effects, applicability limitations, and related risks enables it to be used much more efficiently. The article outlines the author's categorization of the factors contributing to the unfavorable experience of implementing and using digital technologies and possible solutions in public administration. The article presents the theoretical foundations for comprehending and interpreting the theory of intellectualized public administration as a method that considerably lowers the risks of errors, imbalances, and failures in the process of digitalization of public administration.

Keywords: public administration, digital state, digitalization, digital instruments in public administration, public administration deviantology

Acknowledgement: The article was prepared within the framework of the research work No. 12.26-2024-2, «Prospects and determinants of the development of digital technologies in public administration» / Institute of Public Administration and Civil Service, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

Received: August 14, 2024.

Введение

Планы и процессы цифровизации публичной администрации имеют под собой уже весьма значительный фундамент из множества официальных правовых актов и документов. Федеральный закон от 31 июля 2020 года № 258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации» создал поле возможностей для множества бизнес-проектов и инициатив. Как указано на сайте Минэкономразвития России, юридическое лицо (либо ИП) направляет в названное министерство проект экспериментального регуляторного режима с изложением сути бизнес-проекта и его потенциальной пользы в публичных интересах, предмета и средств тестирования, с указанием, какие правовые режимы, комплексы правовых норм или отдельные правовые нормы воспрепятствуют этому бизнес-проекту. Минэкономразвития России осуществляет проверку инициатора программы ЭПР и содержания представленного проекта. При наличии положительного отзыва проект направляется для экспертизы в профильный орган исполнительной власти федерального или субъектного (если такой регуляторный режим предполагается в субъекте РФ) уровня либо АНО «Цифровая экономика» и др. Пакет документов по проекту доводится до сведения Совета Федерации. При позитивном решении Минэкономразвития России осуществляет подготовку и внесение проекта Постановления Правительства РФ о введении данного конкретного экспериментального регуляторного режима¹. Так в теории.

Однако не критичное восхищение открывшимися возможностями то тут, то там омрачается сообщениями о провалах цифровизации. Слишком часто (во всех странах мира, где они реализуются) проекты по цифровизации государственного управления не приносят ожидаемых результатов либо вообще реализуются лишь на бумаге и в воображении чиновников. В таких ситуациях возможности упускаются, а ресурсы тратятся впустую. Но есть и более негативные ситуации, когда причиняется вред.

Мнимое великолепие цифровизации школьного образования в стране имеет место только в сознании коммерческих фирм-разработчиков программного обеспечения и латентно аффилированных с ними отдельных чиновников. Органы государственного управления в сфере здраво-

охранения в России стали всё чаще отказываться от применения технологий искусственного интеллекта, на поверку оказавшихся «сырыми», недоработанными до обещанных поставщиками проектных модальностей и производительности.

Исследование опыта вскрытия и оперирования рисками и неопределенностями, сопряженными с внедрением и применением в государственном управлении цифровых инструментов, неразрывно связано с проведением исследований негативного, провального опыта внедрения цифровых технологий в государственное и муниципальное управление, причинением при этом ущерба населению или публичным интересам, имиджу органов государственного управления.

И это всё вовсе не для того, чтобы наклеить негативные ярлыки на процесс цифровизации в госуправлении в целом и на отдельные его направления и связанные с ним правовые решения. Напротив, мы достаточно хорошо ориентируемся в положительном применении цифровых технологий в государственном управлении и высоко оцениваем положительные перспективы этого, зная хорошо работающий «сухой остаток».

Твердое знание недостатков конкретной технологии, возможных ее побочных эффектов, пределов ее применимости и связанных рисков позволяет намного более эффективно ею оперировать, лучше понимать и видеть процесс ее задействования.

Целью настоящей статьи является обобщение и классификация недостатков, проблем, рисков и неопределенностей, сопряженных с внедрением и применением в государственном управлении цифровых инструментов.

Цифровые технологии в государственном управлении – не всегда благо: постановка проблемы

Взрывной рост объема данных и вычислительных мощностей, интенсивное развитие и распространение социальных сетей, появление новых и усложнение применяемых технологий вычислительного моделирования и других цифровых технологий, – всё это создает объективно новые и потенциально ценные и резонно востребованные возможности для инновационного управления и регулирования в государственном управлении, трансформирует управленческие процессы как на индивидуальном, так и на коллегиальном уровне; как на низовом, так и на высшем уровне.

Цифровые данные (то есть информация, закодированная в электронном формате в виде строк положительных [1] и неположительных [0] значений) широко распространены и играют

1 Экспериментальные правовые режимы. https://economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/normativnoe_regulirovanie_cifrovoy_sredy/eksperimentalnye_pravovye_rezhimy/

Цифровая эпоха

ключевую роль в современном обществе. Сегодня происходит непрерывная «оцифровка» данных и «датафикация» во всех сферах [Aguerre, Campbell-Verduyn, Scholte, 2024. P. 1].

Весьма активно эти тенденции проникают и в сферу публичного управления. Цифровизация государственного управления – это уже данность, реальность и соответствующие тенденции. Отрицать позитивные потенциалы и результаты цифровизации в принципе – значит не видеть очевидного. И без того, как писал Джон Поллок, «мы управляем XXI веком, используя системы XX века поверх политических структур XIX века» [Janssen, Wimmer, 2015. P. 1]. Другой вопрос – оценка и обеспечение надлежащего качества такой цифровизации.

Однако, по данным (несколько устаревшим) 2016 года, к тому времени 29 % проектов (инициатив) по цифровизации государственного управления терпели провал, 58 % были частично провальными и только 13 % – успешными². Данные год от года разнились, но современные показатели тоже не слишком оптимистичны. Всё это определяет расходование публичных финансов и людских ресурсов, а также влечет за собой риски, затягивание времени, снижение эффективности государственного управления.

Как пишет Карен Ён, вред людям, вызванный применением «сырых», недоработанных или откровенно дефектных цифровых технологий в государственном управлении, особенно при предоставлении государственных услуг, уже разрушил жизни тысяч и тысяч людей. Инвалиды ложно произвольно маркировались программной оболочкой как неинвалиды, лица, имеющие законные права на социальные выплаты, маркировались как мошенники, сфальсифицировавшие себе такие основания. Примеров приводится очень много. При этом в таких случаях автоматизированные системы были настроены таким образом, что ответственность за ошибки по умолчанию возлагалась на отдельного заявителя, который нес бремя установления того, что была допущена ошибка, и бремя убеждения государственного служащего исправить ее [Yeung, 2022. P. 2, 24].

Так, очень много надежд в последние годы публично связывали со специфическими компьютерно-программными моделями – генеративными предобученными трансформерами-генераторами текстов на естественном языке (англ. – *generative pre-trained transformer* (GPT); франц.

– *transformeur génératif pré-entraîné*), применяющими большие языковые модели (LLM) и реализуемыми искусственными нейронными сетями под управлением генеративного искусственного интеллекта.

Однако недавние достижения в области LLM, лежащих в основе генеративного интеллекта, вызвали у специалистов сомнения в их реальных возможностях формального рассуждения, особенно в математике. И хотя за последние годы результаты работы LLM значительно улучшились, специалисты обоснованно сомневаются, действительно ли их способности к математическому (и даже просто к настоящему логическому) мышлению продвинулись вперед и действительно ли столь надежны заявленные показатели. Более того, развитие всех больших языковых моделей и их производительность не только приблизились к своим пределам, но и фиксируется тенденция их снижения. Согласно опубликованным научным данным, процесс рассуждения в LLM – это скорее вероятностное сопоставление паттернов (шаблонов), нежели некоторые формальные рассуждения³.

Более того, уже зафиксировано множество фактов, когда модели GPT фальсифицируют (ложно выдумывают) несуществующие правовые нормы и акты, судебные акты, факты, документы, даже визуально корректные библиографические ссылки с известными авторами и связными названиями, но которые полностью отсутствуют в реальности. Это уже получило наименование «галлюцинаций искусственного интеллекта» (англ. – *artificial intelligence hallucinations*).

Такие сбои провоцируют ненадежность машинных экспертных систем, вызывают контроверсивные столкновения между прогностическими оценками и рекомендациями в сфере публичной администрации, предлагаемыми цифровыми программными моделями, с одной стороны, и людьми – с другой.

Есть и проблемы резонного скептического отношения чиновников к цифровизации [Дегтярев, 2022], проблемы пределов допущения юнитам искусственного интеллекта вмешиваться в вопросы, непосредственно затрагивающие ключевые права и свободы человека, его частную жизнь, его нейронеприкосновенность, многие другие серьезные проблемы.

Причины сбоев и проблем интеграции

2 World Development Report 2016: Digital Dividends / International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Washington (D.C., USA), 2016. P. 165.

3 Mirzadeh I., Alizadeh K., Shahrokhi H. et al. GSM-Symbolic: Understanding the Limitations of Mathematical Reasoning in Large Language Models. <https://arxiv.org/abs/2410.05229>

и реализации цифровых инструментов в работе публичной администрации

Причины сбоев и проблем интеграции и реализации цифровых инструментов в работе публичной администрации, причинения при этом ущерба населению или публичным интересам, имиджу, имуществу, законным интересам органов государственного управления могут быть обобщены и сгруппированы в следующей классификации:

- отсутствие стратегического видения и стратегического подхода в программировании и организации релевантного внедрения и задействия цифровых инструментов, что создает «рваную», фрагментарную картину интегративности внедрения и применения таких инструментов, обуславливает рассогласования и даже конфликты сопряжения цифровизации на разных уровнях и по разным ветвям (и вневетвевым единицам) публичной власти;
- отсутствие надлежащих систем и механизмов высокочастотной и гибкой обратной связи, позволяющей тестировать в режиме реального времени, верифицировать и валидировать (проводить проверку на соответствие установленным / заявленным требованиям и ожиданиям) внедряемые и применяемые в работе публичной администрации цифровые инструменты;
- высокая затруднительность «входной» оценки релевантности цифровых инструментов в части реальной их применимости и коэффициента полезного действия непосредственно в работе публичной администрации, что обусловлено не критичным восприятием тех или иных рекламируемых и навязываемых (в том числе вводя в заблуждение или на коррупционной основе) поставщиками цифровых инструментов в условиях рассогласований и даже конфликтов между экспектативными и реальными возможностями таких инструментов;
- сложности и сбои интеграции и «бесшовного» согласованного сопряжения релевантных цифровых инструментов, задействованных в разных горизонтальных и вертикальных эшелонах публичной администрации;
- высокая затрудненность сопряжения «старых» (уже внедренных и работающих) и новых цифровых инструментов в государственном управлении (в том числе из-за использования разными системами различных форматов представления и оперирования данными), что усугубляется изменчивостью и быстрыми, интенсивными трансформациями внедряемых и предлагаемых к внедрению инструментов;
- редундантная (чрезмерно избыточная) и критическая зависимость от поставщиков («вендоров») программного обеспечения и ограниченной доступности цифровых инструментов, подходящих для реализации в государственном управлении, и высокая затруднительность обновлений версий по разным причинам (в числе которых – современные международно-политические); сбои в импортозамещении в этой сфере;
- низкая квалификация принимающих решения о цифровизации государственного управления уполномоченных должностных лиц и привлекаемых ими «экспертов», что на фоне редундантной мифологизации и ложной рекламы цифровых (программных) продуктов и на фоне, как правило, отсутствия обстоятельного тестирования (экспериментального запуска, моделирующего запуск в пилотном режиме) определяет исходную дефектность и/или неэффективность отдельных проектов и направлений цифровизации государственного управления;
- недостаточные квалификация, компетентности, способности, знания, умения и навыки сотрудников органов государственного управления, оперирующих цифровыми инструментами, узлами в системе государственного управления;
- сложности и дефекты обеспечения безопасности данных (в том числе исключения несанкционированного доступа к данным и критических утечек данных), исключение незаконного перехвата управления цифровыми процессами в государственном управлении, иные дефекты обеспечения кибербезопасности в применяемых в государственном управлении цифровых технологиях и решениях;
- сложности нормативно-правового урегулирования задействия цифровых инструментов в государственном управлении и сложности регуляторного управления изменениями в этой сфере, с учетом конституционных императивов уважения достоинства личности, социальности и правового характера государства, превалирования публичных интересов над частными интересами коммерсантов, навязывающих свои программные продукты;
- нередко редундантная (чрезмерно избыточная) кулуарность и выраженная непрозрачность принятия решений о задействовании тех или иных цифровых технологий или решений для нужд публичной администрации;
- сложности и сбои согласования экспектатив-

Цифровая эпоха

ного проектировочного видения с реалиями фактической, крайне недостаточной оцифрованности фондов государственных архивов, кадастровых фондов.

Концепт smart-управления в государственном управлении

Разработка политики цифровизации государственного управления сталкивается с растущими сложностями и неопределенностями исходных диспозиций и ожидаемых результатов. Это влечет необходимость разработки управленческих моделей, способных осуществлять тестирование гипотез, исходных условий и предпосылок, решений, а также справляться с проблемами, априори исключать противоречивые и исходно неверные решения сложных проблем.

Возможно, результативным решением явилось бы внедрение в государственное управление технологий интеллектуализированного управления, с трансформацией в интеллектуализированное государственное управление (англ. – *smart public administration*), включающее интеллектуализированное регулирование, проактивно (в предиктивной и прескриптивной логике) ориентированное на перспективу.

Считается, что этот термин был введен в научный оборот Хельмутом Вильке в 2007 году [Willke, 2007]. Другие авторы указывают, что концепт «умного государственного управления» возник еще в конце XX века. Термин «*smart*», используемый как прилагательное для описания технологий, изначально относился к аббревиатуре от «технология самоконтроля (SM), анализа (A) и отчетности (RT)» («SMART») [Yeung, 2022. P. 15]; в более устоявшемся переводе звучит как «умный», в более верном – «интеллектуализированный». Производное от этого – «интеллектуализированность» (англ. – *smartness*), иногда звучит как «смартизированность».

Применение семантически размытой и выражено оценочной лексики «умное» (иногда встречается – «мудрое»; никто не спорит, что оно должно быть таким) к государственному управлению носит некорректный и даже, можно сказать, выражено провокативный характер, поскольку презюмирует и маркирует иные, отличные от позиционируемого с помощью маркировки *smart-*, подходы в государственном управлении – как «неумные».

Такая семантическая размытость и концептуальная неопределенность данного понятия детерминирует существенные трудности не только в его исследовании, но прежде всего – в практи-

ческой реализации всего того, что оно отображает.

По словам Мирей Хильдебрандт, термин «умный» (*smart-*) не является строгим техническим термином ни в информатике, ни в юриспруденции, ни в науках о жизни, ни в социальных науках. Возможно, он возник как маркетинговый термин в надежде привлечь инвесторов и потенциальных пользователей, предлагая интуитивно понятный способ говорить о вычислительных системах, которые предлагают вмешательство в реальный мир, якобы достигая эффективности, удобства или новых продуктов и услуг. Хотя «вещи» могут продаваться под заголовком «умные», даже если они не обладают адаптивными свойствами, суть этого концепта состоит в том, что названные технологии характеризуются адаптивностью для достижения целей.

Интеллектуализированность имеет свои уровни воплощения и выраженности, сообразно степени, в которой технология, можно сказать, выражает свою собственную субъектность. Одновременно многое зависит от сложности среды, учитывая тот факт, что среда часто стабилизируется или даже закрывается, чтобы обеспечить безопасное функционирование «умной» технологии [Hildebrandt, 2020. P. 6–7].

Понятие интеллектуализированного государственного управления является намного более широким и глубоким, чем только лишь отражающее применение в государственном управлении цифровых технологий, хотя это, конечно, инструментальная его основа.

Согласно М.В. Дегтяреву, интеллектуализированное государственное управление и регулирование раскрывается через три подхода: 1) итеративно-адаптивный подход, 2) экспериментальный подход, 3) проектный подход с итеративным подбором и/или созданием аранжировок регуляторных и в целом управленческих инструментов «тонкой настройки» [Дегтярев, 2023. С. 187–191].

Интеллектуализированное государственное управление – это многомерный концепт с весьма многообразными и разнообразными компонентами и элементами, рассматривать его можно в разных исследовательско-интерпретационных проекциях. Одна из таких проекций включает в себя управленческие концепты. Согласно этому подходу, в объем концепта интеллектуализированного государственного управления включаются (подробно по каждому такому концепту см.: [Понкин, 2024]):

- государственное управление по целям;
- государственное управление по результатам;
- государственное управление по выгодам (пре-

- имуществам, благам);
- проектно-ориентированное государственное управление;
- энтропийное (потокное) управление в государственном управлении.

Заключение

В Российской Федерации в обеспечение цифровизации публичной администрации издано множество официальных актов и документов: Указ Президента РФ от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»; Указ Президента РФ от 20 ноября 2020 года № 719 (в действ. ред.) «О совершенствовании государственного управления в сфере цифрового развития, связи и массовых коммуникаций»; Указ Президента РФ от 28 февраля 2024 года № 146 «О стратегических целях и задачах развития Российского научного фонда на период до 2030 года» (вместе со Стратегией развития Российского научного фонда на период до 2030 года); Указ Президента РФ от 5 августа 2024 года № 665 «Об утверждении Положения об Управлении Президента Российской Федерации по вопросам мониторинга и анализа социальных процессов»; Указ Президента РФ от 10 октября 2019 года № 490 (в действ. ред.) «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (вместе с Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года); Постановление Правительства РФ от 1 июля 2024 года № 900 «О порядке учета ИТ-активов, используемых для осуществления деятельности по цифровой трансформации системы государственного

(муниципального) управления»; Постановление Правительства РФ от 30 ноября 2022 года № 2194 (в действ. ред.) «Об утверждении Положения о федеральной государственной информационной системе “Управление единой цифровой платформой Российской Федерации “ГосТех” и Положения о федеральной государственной информационной системе “Госмаркет”»; Постановление Правительства РФ от 9 февраля 2022 года № 140 (в действ. ред.) «О единой государственной информационной системе в сфере здравоохранения»; положение Банка России от 3 августа 2023 года № 820-П «О платформе цифрового рубля» и др.

Но почти никогда проектировочно не закладываются механизмы верификации и валидации вводимых цифровых решений и технологий. Необходимо обеспечить, пишет Карен Ён, наличие систематических, практических и эффективных правовых гарантий, чтобы гарантировать, что наши цифровые машины станут и будут нашими слугами, а не нашими хозяевами, не говоря уже о том, что они не станут средствами серьезной несправедливости [Yeung, 2022. P. 32].

Нельзя сказать, что такие задачи полностью проигнорированы. Методические рекомендации Минэкономразвития России от 19 сентября 2024 года по управлению рисками реализации национальных проектов, федеральных проектов, ведомственных проектов и региональных проектов – одна из «первых ласточек» в практическом инструктивном воплощении много уже где прозвучавшего императива учета рисков в государственном управлении, но это уже указывает на интенции высшего руководства в создании такой эффективно действующей системы.

Литература

- Дегтярев М.В. Инновационные публично-правовые режимы и реализующие их инновационные регуляторные технологии. М.: Буки Веди, 2023.
- Дегтярев М.В. Правовые инновации и инновационные правовые режимы: причины недоверия. *Государственная служба*. 2022. № 6. С. 30–34. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2022-24-6-30-34>
- Понкин И.В. Теория государственного управления: учебник. 2-е изд., дополн. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2024.
- Aguerre C., Campbell-Verduyn M., Scholte J.A. Polycentric Perspectives on Digital Data Governance // Global digital data governance: Polycentric Perspectives / Ed. by C. Aguerre, M. Campbell-Verduyn and J.A. Scholte. New York: Routledge, 2024. In English
- Hildebrandt M. Smart technologies. *Internet Policy Review*. 2020. Vol. 9. No. 4. P. 1–16. <https://doi.org/10.14763/2020.4.1531>. In English

- Janssen M., Wimmer M.A. Introduction to Policy-Making in the Digital Age // Policy Practice and Digital Science: Integrating Complex Systems, Social Simulation and Public Administration in Policy Research / Ed. by M. Janssen, M.A. Wimmer, A. Deljoo. Cham (Switzerland). Springer, 2015. In English
- Willke H. Smart governance: governing the global knowledge society. Frankfurt: Campus Verlag, 2007. In English
- World Development Report 2016: Digital Dividends/ International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Washington (D.C., USA), 2016. In English
- Yeung K. The New Public Analytics as an Emerging Paradigm in Public Sector Administration. *Tilburg Law Review*. 2022. Vol. 27. No. 2. P. 1–32. <https://doi.org/10.5334/tlrl.303>. In English

References

- Degtyarev M.V. Innovative public law regimes and innovative regulatory technologies executing them. Moscow: Buki Vedi, 2023. In Russian

- Degtyarev M.V. Legal innovations and innovative legal regimes: reasons for distrust. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2022. No. 6. P. 30–34. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2022-24-6-30-34>

Цифровая эпоха

30-34. In Russian
Ponkin I.V. Theory of public administration: Textbook. 2nd ed.,

revised and expanded. Moscow: INFRA-M, 2024. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:

Игорь Владиславович Понкин, доктор юридических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления факультета государственного и муниципального управления Института государственной службы и управления

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119606, Москва, проспект Вернадского, 84). E-mail: ponkin-iv@ranepa.ru
<http://orcid.org/0000-0003-4438-6649>

Researcher ID: D-3414-2016

Для цитирования: *Понкин И.В.* К вопросу о недостатках и рисках внедрения и применения цифровых инструментов в государственном управлении. *Государственная служба*. 2024. № 4. С. 76–82.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR:

Igor V. Ponkin, Doctor of Sci. (Law), Professor of the Department of State and Municipal Administration, Faculty of State and Municipal Administration, Institute of Public Administration and Civil Service

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (84, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119606, Russian Federation). E-mail: ponkin-iv@ranepa.ru
<http://orcid.org/0000-0003-4438-6649>

Researcher ID: D-3414-2016

For citation: *Ponkin I.V.* On the shortcomings and risks of introducing and applying digital instruments in public administration. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2024. No. 4. P. 76–82.

ЧТО ЧИТАТЬ



Васильева Е.В., Громова А.А., Зараменских Е.П. Цифровые платформы и экосистемы в государственном управлении (ИНФРА-М, 2024 г.)

Монография посвящена одной из самых актуальных тем в области современных систем автоматизации органов власти – цифровым платформам и экосистемам в государственном управлении. Определены основные архитектурные решения, компоненты, технологии, используемые при построении существующих российских и международных распределенных и высоконагруженных цифровых платформ; описаны подходы, обуславливающие выбор тех или иных решений, компонентов, технологий. Составлена оценка востребованности технологических трендов, сформулированы основные классы информационных систем, используемых для оказания услуг с помощью социальных сервисов населению. Предложен концептуальный подход к разработке и внедрению целевой цифровой платформы для социальной сферы, а также показан переход от платформ к цифровым экосистемам. Соединены теория и практика. Содержатся богатый иллюстративный материал, кейсы, особенности применения различных методологий в решении вопросов создания цифровых сервисов, что может быть использовано как на практике, так и в учебном процессе.