

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент / Производственный менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

УДК 005.54:004:347.214.2.028.07

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А71	Илькин Егор Евгеньевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Спицын В.В.	к.экон.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филол.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.	-		

Планируемые результаты освоения ООП
38.03.02 Менеджмент

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК(У)-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК(У)-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК(У)-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (-ых) языке
УК(У)-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
УК(У)-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК(У)-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК(У)-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций
Универсальные компетенции университета	
ДУК(У)-1	Способен использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности
ДУК(У)-2	Способен проявлять предприимчивость в профессиональной деятельности, в т.ч. в рамках разработки коммерчески перспективного продукта на основе научно-технической идеи
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Владеть навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности
ОПК(У)-2	Способен находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ОПК(У)-3	Способен проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ОПК(У)-4	Способен осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации
ОПК(У)-5	Владеть навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем

ОПК(У)-6	Владеть методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций
ОПК(У)-7	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
ПК(У)-2	Владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде
ПК(У)-3	Владеть навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
ПК(У)-4	Уметь применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации
ПК(У)-5	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
ПК(У)-6	Способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений
ПК(У)-7	Владеть навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ
ПК(У)-8	Владеть навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений
Профессиональные компетенции университета	
ДПК(У)-1	Уметь применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета
ДПК(У)-2	Владеть навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент / Производственный менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

(Подпись) (Дата) Громова Т.В.
(Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А71	Илькин Егор Евгеньевич

Тема работы:

Цифровая трансформация в системе государственной службы	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 31-63/с от 31.01.2022

Срок сдачи студентом выполненной работы:	14.06.2022
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	Данные по результатам деятельности Управления Росреестра по Томской области Статьи в печатных и электронных изданиях на тему цифровой трансформации Научная литература по теме исследования Отчет по преддипломной практике Нормативные акты
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	Теоретические основы цифровой трансформации в сфере государственного управления Цифровая трансформация в Управлении Росреестра по Томской области Развитие цифровых технологий в Управлении Росреестра по Томской области

Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Рисунок 1 – Цели национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» Рисунок 2 – Задачи национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» Рисунок 3 – принцип работы USA Performance Рисунок 4 – Процентное количество проектов на портале, которые были не прокомментированы Рисунок 5 – Компоненты социальной ответственности Управления Росреестр по Томской области
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В., доцент, к.филос.н.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	01.02.2022
--	-------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Спицын В.В.	к.экон.н.		01.02.2022

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А71	Илькин Е.Е.		01.02.2022

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 88 страниц, 5 рисунков, 7 таблиц, 39 использованных источников.

Ключевые слова: цифровая трансформация, государственная служба, государство, цифровизация, комплексный анализ процесса, Управление Росреестра по Томской области.

Объектом исследования является (-ются) деятельность Управления Росреестра по Томской области.

Цель работы – разработка рекомендации по совершенствованию процесса цифровой трансформации в Управлении Росреестра по Томской области в соответствии с его уровнем развития на данный момент.

В процессе исследования проводились изучение теоретических основ цифровой трансформации, изучение развития данного процесса в Управлении Росреестра по Томской области, разработка методики оценки цифровой трансформации с проведение опроса, выделение особенностей данного процесса.

В результате исследования разработаны рекомендации по совершенствованию процесса цифровой трансформации в Управлении Росреестра по Томской области.

Степень внедрения: результаты работы представлены руководству Управления Росреестра по Томской области.

Область применения: повышение эффективности проведения процесса цифровой трансформации.

Значимость работы заключается в более эффективном использовании государственного бюджета, а также оптимизации процессов внутри Управления Росреестра.

В будущем планируется реализовать предложенные рекомендации.

Оглавление

Введение	8
1 Теоретические основы цифровой трансформации в сфере государственного управления.....	10
1.1 «Цифровая экономика»: Цели и задачи цифровой трансформации	10
1.2 Зарубежный опыт использования цифровых технологий в государственном управлении.....	17
1.3 Перспективы и проблемы перехода к цифровым технологиям в государственном управлении.....	24
2 Цифровая трансформация в Управлении Росреестра по Томской области.....	31
2.1 Основные характеристики Управления Росреестра по Томской области.....	31
2.2 Области применения цифровой трансформации в Управлении Росреестра по Томской области	38
2.3 Процесс цифровой трансформации в Управлении Росреестра по Томской области.....	46
3 Развитие цифровых технологий в Управлении Росреестра по Томской области.....	52
3.1 Анализ цифровой трансформации в Управлении Росреестра по Томской области.....	52
3.2 Исследование особенностей и выявление проблем цифровой трансформации в Управлении Росреестра по Томской области.....	63
3.3 Разработка рекомендаций по развитию цифровых технологий в Управлении Росреестра по Томской области	68
4 Социальная ответственность	75
Заключение	83
Список использованных источников	84

Введение

В настоящее время внедрение различных цифровых технологий вышло на новый уровень. Этому способствует быстрый темп развития всей информационной сферы. Так, организации качественно меняют свой подход к реализации деятельности с целью уменьшит трудозатраты на рутинные процессы, автоматизировать и цифровизировать их. В свою очередь различные государства также принимают участие в внедрении цифровых технологий в свою деятельность. К тому же пандемия коронавируса лишь подстегнула разработку решений по исключении необходимого человеческого присутствия в различных процессах. Так в Российской Федерации с 2020 года осуществляется переход к «Цифровому государству» согласно национальной программе развития страны.

Цифровая трансформация целого государственного управления осуществляется в рамках отдельных ведомств. Идут процессы изменения несения государственной службы. Не обошло это стороной и Управление Росреестра по Томской области.

Объектом исследования является деятельность Управления Росреестра по Томской области.

Предметом исследования является процесс цифровой трансформации, проходящий в Управлении.

Актуальность работы обоснована необходимостью оценки процессов цифровой трансформации для оперативного принятия управленческих решений в совокупности с отсутствием единой методики такой оценки.

Целью выпускной квалификационной работы является определение стадии развития и разработка рекомендаций по совершенствованию цифровой трансформации в системе государственной службы на примере Управления Росреестра по Томской области.

Для реализации поставленной цели необходимо решить ряд взаимосвязанных задач:

- Изучение основных характеристик Управления: история возникновения, полномочия и т.д.

- Выявление областей применения цифровой трансформации в Управлении.

- Описание процесса цифровой трансформации в Управлении.

- Анализ состояния и показателей цифровой трансформации в Управлении.

- Определение особенностей и проблем в работе Управления.

- Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса цифровой трансформации в Управлении.

Практическая значимость исследования состоит в том, что выводы и предложения по совершенствованию процесса цифровой трансформации будут рассмотрены руководством Управления Росреестра Томской области и будут использованы в дальнейшем.

1 Теоретические основы цифровой трансформации в сфере государственного управления

1.1 «Цифровая экономика»: Цели и задачи цифровой трансформации

«Цифровая экономика», «цифровая трансформация», «цифровизация» и аналогичные термины в современное время являются крайне модными и актуальными. Особенно актуальными они стали в период пандемии COVID-19, ведь чем меньше человек взаимодействует с другими людьми, тем меньше будет заразившихся людей.

Однако основной для такого направления стало именно развитие IT-технологий в мире. Цифровые технологии позволяют создать новые более удобные, быстрые, эффективные пути по удовлетворению потребностей граждан, в том числе в сфере государственных услуг. Даже сейчас наше правительство делает ставку на IT-компании и развитие в данном векторе, поскольку были введены различные послабления, в том числе налоговые, для компаний данного сектора.

Нельзя не отметить, что хоть все вышеперечисленные термины постоянно звучат на различных конференциях и обсуждениях, четких определений нет до сих пор. Если говорить простыми словами, то под «цифровой трансформацией» подразумевают изменение всех сфер жизни как на микроуровне, то есть для каждого человека в отдельности, так и на макроуровне, в том числе изменение работы государства, при помощи современных цифровых информационных технологий.

Первое упоминание термина «цифровая экономика» и «цифровизация» были введены в 1995 г. американским информатиком Николасом Негропonte, который был преподавателем в Массачусетском университете. Он был автором книги «Being Digital», в которой он описывал теорию электронной экономики. Данная теория основана на эволюции человечества от обработки атомов к обработке битов в своей хозяйственной деятельности. Первоначально цифровая экономика была синонимом интернет-экономики

так как осуществляла свою деятельность в основном в интернете. Однако со временем большинство экономистов посчитали такое сравнение слишком узким, так как цифровая экономика более развитая система, чем просто доход из интернета

Как уже стало понятно, к термину «цифровая экономика», также существуют различные подходы его определения, начиная в зависимости от того, в рамках какой сферы дается это определение, заканчивая предметом изучения, не говоря уже о разнице в трактовании в различных странах. В основном можно выделить два подхода, либо это узкоспециализированный подход, подразумевающий просто перечень информационных технологий, таких как:

- Большие данные (Big Data) – это технология сбора, обработки и хранения данных, характеризующаяся их большим количеством, возможностью их быстрого изменения, используя набор специальных инструментов;
- Искусственный интеллект – это система, способная воспринимать, изучать и принимать решения самостоятельно на основе большого количества данных;
- Технологии распределенного реестра (блокчейн) – методы децентрализованного хранения и обработки транзакций, представленные системой блоков, которые нельзя потом изменить;
- Квантовые технологии – технологии создания компьютерных систем на квантовых эффектах;
- Новые производственные технологии;
- Промышленный Интернет – сети передачи данных, соединяющие оборудование в производственном секторе;
- Компоненты робототехники (промышленные роботы);
- Технологии беспроводной связи – это технологии для передачи данных без использования проводного сетевого подключения (в том числе 5G);

- Технологии виртуальной реальности – это технологии позволяющие человеку взаимодействовать с синтетической трехмерной моделью (виртуальной средой), с сенсорной обратной связью.

Данные технологии используются в том числе в государственном управлении. Либо же, наоборот очень обширный подход, говоря о целой части общественных взаимоотношений, где будет реализовываться интеграции в современные информационные технологии.

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).

Некоторые ученые выделяют три основы цифровой экономики:

- инфраструктура, в том числе техническое оснащение;
- электронные бизнес-операции в рамках виртуального рынка;
- электронная коммерция, которая включает в себя доставку товаров через Интернет[1].

Как уже говорилось, четкого понятия цифровой экономики в России не существует. Однако можно выделить некоторые высказывания, в том числе:

- экономика нового технологического поколения (Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 1 декабря 2016 г.)[2];

- экономическая деятельность, в которой основным фактором производства являются цифровые данные (Стратегия развития информационного общества РФ на 2017–2030 годы)[3].

Как отмечает один из ведущих экспертов в данной сфере, член корреспондент Российской Академии Наук 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».

Одним из интересных современных подходов к управленческой деятельности в сфере государства, является принятие распространенной в IT системе гибкого менеджмента, заключаемое в так называемом Agile-подходе. Данный подход заключается в гибком, оперативном управлении, внесение изменений в управлении проектом уже на этапе его реализации на основе обратной связи участников данного процесса.

Для большинства российских компаний, а также органов власти в настоящее время часто путают цифровизацию и автоматизацию. В связи с этим, определим термин «автоматизация». Автоматизация - это «одна из областей научно-технического прогресса, в которой саморегулируемые технические средства и математические методы используются для исключения или предотвращения участия людей в процессах добычи, преобразования, передачи и использования энергии, материалов, продуктов или информации. Чтобы значительно снизить степень этой вовлеченности или выполняемых трудностей. Почти все сферы человеческой жизни и деятельности можно автоматизировать. Автоматизация позволяет повысить производительность труда, улучшить качество продукции, оптимизировать процессы управления и вывести человека из опасных для здоровья отраслей» [4]. Под цифровизацией же стоит понимать оцифровку информационных ресурсов и осуществление взаимодействия на цифровых сетевых площадках, для получения результата.

Как уже говорилось выше основными причинами внедрения такого формата управления и процессов цифровизации является развитие информационных технологий, а также актуальность во времена всеобщего карантина, однако необходимо отметить еще одну вещь. А именно моральное и технологическое устаревание систем управления, а также ряд ярко выраженных и критичных проблем в процессе государственного управления:

1. Сложность оперативного управления. Так как отчеты составляются раз в год.

2. Плохое стратегическое управление. Слишком большая формализованность планирования, отсутствие мониторинга, аналогично предыдущему пункту.

3. Большой бюрократичный аппарат, долгий процесс принятия решений. Пока документы и отчеты дойдут до людей, имеющих компетенции по внесению изменений, реальная ситуация может в корне измениться.

4. Неоптимизированность расходов на содержание государственного аппарата.

5. Неэффективное взаимодействие государственных органов между собой.

Данные проблемы подтолкнули правительство к необходимым изменениям и формированию видения «цифровой экономики». Наиболее важными вещами с этой стороны для понимания «цифровой экономики» в России можно считать национальный проект «Цифровая экономика» и национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», разработанная до 2024 года.

Программа «Цифровая экономика» разработана Межведомственной рабочей группой при Минкомсвязи России в соответствии с пунктом 9 поручений Председателя Правительства Российской Федерации Д.А. Медведева «О мерах по реализации Послания Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 1 декабря 2016 года». В рабочую группу вошли представители Администрации Президента Российской Федерации, федеральных и региональных органов власти, общественных организаций, научных учреждений, фондов, бизнеса, а также международные эксперты.

Цель программы – создать экосистему цифровой экономики Российской Федерации, в которой данные в цифровом виде будут являться ключевым фактором производства во всех сферах социально-экономической деятельности.

Выделены восемь направлений развития цифровой экономики в Российской Федерации на период до 2024 года: государственное регулирование, кадры и образование, исследования и разработки, информационная инфраструктура, информационная безопасность, государственное управление, умный город, здравоохранение. Для каждого направления определены цели и задачи[5].



Рисунок 1 – Цели национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»



Рисунок 2 – Задачи национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»

По данным 2018 года интеграция цифровых технологий хоть и идет интенсивно, но в основном в сфере государственного управления. При этом отметим успешное использование современных информационных технологий в сфере предоставления государственных услуг, осуществления контрольно-надзорных функций в виду систем идентификации и защиты данных, раскрытия информации, формирования «цифровых двойников» [6].

По итогам. утвержден паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»[7]. Отметим, что в данном документе представления структура с разделением на 6 основных федеральных программ. Наиболее интересующая нас часть в рамках данной выпускной квалификационной работы является федеральный проект «Цифровое государственное управление».

В рамках данного федерального проекта выделяются следующие задачи:

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.

Бюджет федерального проекта «Цифровое государственное управление» на период с 2018 по 2024 год составляет 235 705 000 000 руб.

В рамках данной выпускной квалификационной работы мы будем рассматривать процесс цифровизации и цифровой трансформации как синонимы, которые означают новую систему или же функцию менеджмента, которая подразумевает модернизацию управления путем использования современных информационных технологий в сферах организации, прогнозирования, планирования и разумеется управления.

1.2 Зарубежный опыт использования цифровых технологий в государственном управлении

Очевидно, что не только Россия взяла тренд на развитие цифровых технологий и интеграцию их в том числе в сферу государственного управления. Именно государство поощряет, а иногда и самостоятельно реализует новые современные IT-решения в различных сферах.

Аналогично российским национальным проектам и программам в развитых странах есть различные национальные стратегии или же инициативы.

Например, в Европейском Союзе еще в 2010 году существовала цифровая повестка дня «Digital Agenda for Europe». Хотя если углубиться в историю, то даже данная повестка и последующие цифровые инициативы основываются на разработках стратегий еще в конце 1990-х годов, например, инициатива Европейского союза (eEurope) по переходу к информационному обществу, принятая в 1999 году. В 2011 году была принята инициатива «Индустрия 4.0», которая объединила часть проектов по цифровым решениям в производстве.

На данный момент цифровая повестка во всем мире стала куда более комплексной на фоне развития информационных технологий. Перечень целей в данной повестке очень обширный, начиная от цифровой трансформации госуправления, заканчивая проработкой вопросов развития искусственного интеллекта, о чем свидетельствует, например, Национальная стратегия развития искусственного интеллекта Германии, принятая в 2018 году.

Так, например, Французская международная стратегия цифрового развития (French International Digital Strategy) от 2017 года[8] ставит в центр угла использование цифровых технологий в сфере кибербезопасности, интеграции технологии в сфере государственных услуг, а также обеспечение равных прав и возможностей в сфере технологических решений. Там описывается необходимости постоянного и плотного взаимодействия властей, общества, научных и других профессиональных сообществ. Также особое

внимание уделяется предикативности эффективности политических инициатив и мер.

В рамках поддержки интеграции цифровых технологий в компании в зарубежных странах применяется целый ряд различных стимулов, например:

- Налоговые льготы. В Японии, например, введены налоговые льготы для инвестиций в ИТ, а также ускоренная амортизация.
- Льготные кредиты на покупку продуктов цифровой сферы. А также ваучеры для подключения к высокоскоростным интернет-сетям.
- Упрощенная или льготная процедура государственных закупок в сфере ИТ решений. Например, в Австралии устанавливаются ограничения на стоимость контрактов, чтобы стимулировать малые и средние производства в данной сфере, в США доступ компаниям с опытом менее двух лет.
- Финансовая поддержка. Фонд поддержки ИТ компаний во Франции, фонд технологической модернизации в США.
- Регулятивные меры. Стандартизация, например, дорожная карта по Индустрии 4.0 в Германии, государственное регулирование использования сетей 5G в США и тому подобное.
- Развитие долгосрочного взаимоотношения между государством и частными ИТ-компаниями. Например, отраслевые соглашения в Великобритании.

Для оценки уровня цифровизации в 2015 году для стран Европейского союза была впервые рассчитан Индекс цифровой экономики и общества (DESI). Данный индекс состоит из 5 показателей для оценки состояния: возможности использования широкополосных сетей, мегаструктуры по развитию человеческого ресурса, интегрированность населения в онлайн-среду, степень использования информационных технологий в бизнесе, участие государства в цифровом развитии. По данному индексу Дания, Нидерланды, Финляндия и Швеция входят в группу самых развитых цифровых экономик Европейского союза, а Болгария, Греция, Италия и Румыния имеют низкое цифровое развитие[9].

Отметим, что настоящим хитом по цифровизации во всех странах стал анализ Big Data. Исходя из названия подразумевается работа с большим количеством данных рядом специализированных инструментов, в том числе машинное обучение и предиктивная аналитика. Предиктивная аналитика же особенно необходима при планировании результатов.

Возвращаясь к Германии, там для повышения эффективности борьбы с безработицей был проведен и проводится анализ Big Data. Простым языком данный анализ заключался в сборе всей информации по безработным, которые когда-либо обращались в государственное агентство по труду, какие были приняты меры и к какому исходу это привело. Данные параметры позволили проранжировать безработных на группы и разработать наиболее эффективные меры под каждую группу. Такой подход позволил сократить время поиска работы, увеличить удовлетворенность получателей данной услуги и сэкономить 10 миллионов евро в год на содержание данного ведомства[10].

В США анализ Big Data позволяет решать ряд самых разнообразных задач:

- Калькулятор платежеспособности. Данный калькулятор разработан в Пенсильвании на основе многолетних данных Бюро обеспечения защиты детей и позволяет предугадывать поведение родителей в сфере выплаты алиментов. Результат – Пенсильвания один из самых лучших штатов в сфере защиты прав ребенка.

- Алгоритмы по определению аномальной активности на фондовой бирже. Разработаны для Комиссии по ценным бумагам и биржам в США. Результат – уменьшение рисков мошенничества в данной сфере.

- Алгоритмы по прогнозированию процентных ставок и моделированию денежных потоков. Разработаны для Федерального агентства жилья[11].

Возвращаясь к популярности анализа Big Data, разумеется главное использование данной информационной технологии находится в сфере статистики, в том числе официальной государственной и международной.

В связи с этим в 2014 году в ООН, в Департаменте статистике была создана глобальная рабочая группа по Big Data. Данная группа создана для формирования стратегии и глобальную программу по Big Data для официальной статистики, вырабатывать решения по использованию, а также обмениваться опытом и наработками. В данной группе двадцать стран и девять международных организаций. Отметим, что проекты по официальной статистике проводятся в сфере экономики, финансов, демографии, социологии. Упомянем, что Россия в данную группу не входит.

Проекты по работе с Big Data были реализованы в виде статистике цен в большом ряде западных стран. Источниками данных послужили данные о реальных ценах в магазинах и в интернете. В сфере занятости для определения требований к кандидатам, чтобы понимать потребности рынка труда. Оценка платежеспособности на базе кредитных историй, расходов по картам. Подводя итог, можно сказать, что Big Data используют как оценку реализации политики государств на основе новых, не учитываемых ранее данных.

Интересен так же опыт использования в США технологий искусственного интеллекта. Так в Департамента здравоохранения по округу Южной Невады решил провести эксперимент в рамках своей деятельности по проверке мест общественного питания. Работа данного искусственного интеллекта основана на сообщениях пользователей соцсети «Twitter», в которых упоминаются места общественного питания. В процессе анализа используются данные о геолокации, а также технологии по распознаванию текста для формирования списка ресторанов и других заведений для последующей проверки. При проведении эксперимента были составлены два списка пунктов питания, в которых будут проводиться проверки. В первый список объекты проверок попадали случайно. Второй список был составлен на основе результатов работы искусственного интеллекта, описанного выше. Анализ исходных данных из соцсети заняло три месяца. В результате данного эксперимента эффективность работы данного метода подтвердилась, так как список объектов, составленных искусственным интеллектом, оказался более

результативным в плане поиска нарушений различных норм. Результативность таких проверок составила 15% в сравнении с 9% при списке составленным случайным способом. Потенциально использование такой системы может сократить количество госпитализаций по причине несоответствия пищи нормам на половину тысячи человек в год[12].

Помимо искусственного интеллекта и Big Data отметим популярность использования различных цифровых платформ. Основные задачи данных платформ заключается в оперативном отслеживании и оценке результатов деятельности властей, особенно в сфере государственных услуг.

В Великобритании в рамках цифровой трансформации была разработана и введена цифровая платформа Predictiv. Целью данной платформы является проведение экспериментов по опробованию различных мер государственного регулирования. То есть, случайные контролируемые меры по регулированию вводимые на данной платформе позволяют получить обратную связь от граждан, на основе чего может формироваться последующая политика государства по какому-либо конкретному вопросу или предоставлять выбор между различными альтернативными мерами с аналогичной целью. Таким образом платформа Predictiv позволяет определить степень понимания мер теми, на кого эти меры направлены; оценка эффективности данных мер; выбор наиболее подходящей альтернативы. Также отметим уменьшение сроков проведения данных экспериментов, в сравнении с более устаревшими методами. Данная платформа позволяет сократить время на получение ответов для государства с нескольких лет до пары недель. Так, например, на основе данных полученных этим способом были внесены изменения в регулирование совместного декретного отпуска родителей. Predictiv помимо всего прочего сокращает расходы на данные эксперименты, а также имеет огромный потенциал по дальнейшей интеграции в государственное регулирование[13].

Помимо платформы по проведению поведенческих избирательных экспериментов, существует платформа по отслеживанию результатов работы

правительства Великобритании[14]. Оцениваются государственные услуги по 4 показателям:

- Стоимость для государства на оказание единичной услуги;
- Удовлетворенность населения на основе опросов;
- Доступность услуги, на основе процентного соотношения успешного получения услуги ко всем заявителям;
- Степень цифровизации, на основе процентного соотношения дистанционного онлайн способа получения услуги к остальным (почта, телефон).

В Австралии также существует схожая система оценки государственных услуг. Интересно, что для оценки используются практически такие же показатели [15].

Однако такой подход действительно раскрывает свою эффективность при условии того, что гражданин будет ответственно подходить к оценке и достоверно прошел онлайн-опрос. Таким образом на формировании адекватной оценки влияет не только количественная характеристика, но и качественная характеристика.

В США для того, чтобы осуществить оценку, наиболее приближенную к реальному состоянию дел, ввели несколько уровней доказательств того, насколько какая-либо инициатива была эффективна. Причем такую оценку, основанную на количественных показателях, без применения технологий Big Data практически невозможна. Такой подход использовался на локальном уровне в штатах Вашингтон, Коннектикут, Миннесота, Орегон. Результаты анализа используются для корректировки направления развития оказания государственных услуг.

Также новые технологии применяются в сфере оценке деятельности государственных служащих.

Так в США введено в использование специализированное программное обеспечение по оценке результативности профессиональной деятельности федеральных служащих под названием USA Performance[16]. Данное приложение занимается автоматизацией управленческого процесса, в том числе мониторингом и оценкой деятельности работника государственных служб и на основе исходных данных также строит индивидуальный план развития с учетом занимаемой должности, результатов работы и принадлежности к определенной структуре государственных органов. Изначально данное приложение для государственных служащих высшего звена, однако сейчас применяется и для других групп служащих. Принцип работы приведен на рисунке 3.

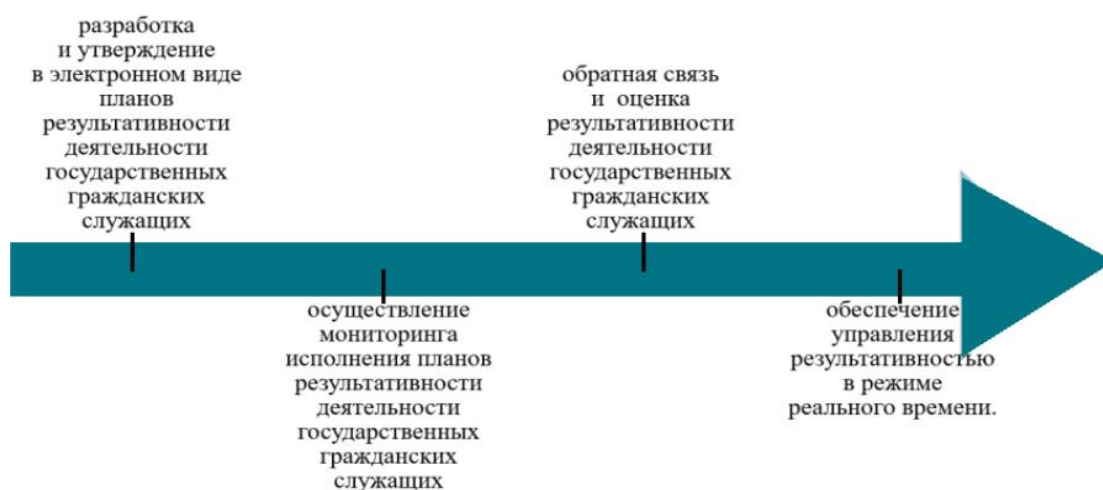


Рисунок 3 – принцип работы USA Performance

Интересный опыт имеет Австралия в сфере работы государственных служащих. Там было разработано специализированное мобильное приложение для работы с кадрами, чьи показатели не соответствовали запланированным минимальным показателям результативности. Суть данного приложения заключалось в том, что каждый день данной группе государственных служащих задавался новый вопрос на профессиональную тематику в сфере их деятельности. Повышение уровня знаний данных служащих позволяло, соответственно, повышать уровень их компетенций и даже повысить квалификацию. Соответственно более высокая квалификация

таких работников дает возможность повысить результативность их деятельности.

Подводя итог в сфере работы государственных органов можно сказать, что современные цифровые технологии могут кардинально изменить планирование и оценку результатов работы данных органов. Что в свою очередь может повлиять на саму политику государства в сфере оказания государственных услуг.

Работы с новыми типами данных, которые раньше невозможно было структурировать, проводить локальные поведенческие эксперименты, постоянный сбор обратной связи в режиме реального времени позволяют государствам на совершенном новом качественном уровне решать современные проблемы, а также увеличить скорость реагирования на потенциальные и реальные проблемы в несколько раз.

1.3 Перспективы и проблемы перехода к цифровым технологиям в государственном управлении

В рамках постепенной цифровизации и внедрения информационных коммуникационных технологий в сфере государственного управления в России можно выделить несколько основных проблем с которыми пришлось столкнуться:

1. На ранних этапах внедрения информационных разработок в разных сферах, отраслях, государственных структурах везде создавались различные информационные системы, которые не подразумевали интеграцию данных из одной системы в другую. Соответственно время на перенос и сбор информации из различных систем составляло очень большое количество времени. Также данные системы имели разные функционал и инструментарий, что повлекло к противоречиям при работе с данными из другой системы, не говоря уже об упадке общей эффективности таких систем в целях государственного управления, а именно принятия решений.

2. Отсутствие автоматического мониторинга и вноса данных в совокупности с редкой периодичностью ручного обновления данных сводят

на нет потенциальную предикативную функцию. Системы становятся реактивными, а не проактивными, позволяя подвести итог уже свершившимся действиям и процессам вместо того, чтобы их предсказать и разработать необходимые своевременные меры.

3. Необходимость постоянных повторных вводов данных. Как уже было описано в первой проблеме, системы слабо интегрированы в друг друга и обычно служащие просто по несколько раз вводят данные в разные системы в виду отсутствия в одних системах функционала других, а поскольку разработчики данных систем ответственны только за свою системы, то у них нет возможности влиять и программировать инструментарий другой системы.

4. Отсутствие гибкости информационно-аналитических систем. В виду излишней централизованности разработки таких систем, они не всегда соответствуют реальным потребностям. То есть система задается операторами из центрального ведомства, в то время как на локальном уровне или в отдельном отраслевом ведомстве нужен совсем другой функционал. Такой подход опять-таки порождает «порочный круг» создания новой системы под требования данной отрасли, которая не интегрирована в начальную систему и опять сотрудником необходимо вбивать информацию в каждую систему отдельно. Также это увеличивает государственные расходы на создание новой системы.

5. Консервативный подход, не смотря на использование новых технологий. Условно говоря то, что во многих системах не используется машинное обучение, автоматизация мониторинга и ввода данных сводят все новые разработки к архаичным методам обычного сравнения плановых показателей от какого-либо центрального ведомства с реальными. Что в свою очередь ведет к манипуляции данными для получения более привлекательных данных. Вместо того, чтобы обрабатывать большое количество данных, находить зависимости между новыми видами данных для получения подробного анализа и выстраивания действующих методов повышения эффективности, в нашем случае часть данных сознательно исключаются из

анализа, упрощая «реальность», чтобы можно было влиять на результат. Иначе говоря, такие системы работают не на улучшение оценки и развитие качества предоставляемых государством услуг и эффективности государственных инициатив и мер, а на поощрение от вышестоящих ведомств, без отражения реальной действительности.

Также отметим ряд заблуждений на тему цифровой трансформации в России в том числе связанные с предыдущими проблемами. Так, например, в обществе устоялась идея, что интеграция информационных технологий разрешит все существующие проблемы государственного управления. Однако информационные технологии, IT-решения, процессы и результат цифровизации это всего лишь более точные, хоть и крайне необходимые инструменты. Так, например, в 2012 году было Президентом было постановлено создание площадки по обсуждению законопроектов гражданами. Чтобы выполнить постановление Президента России Правительство создало цифровую площадку в виде интернет-портала[17]. В рамках доклада к научной конференции ряд авторов провел анализ использования этого портала[18]. Результат данного анализа за период с 2015 года по 2018 год показывает, что в данном портале на все количество проектов, представленных в нем, только 1,5% были прокомментированы населением. Более подробный анализ приведен на рисунке 4.

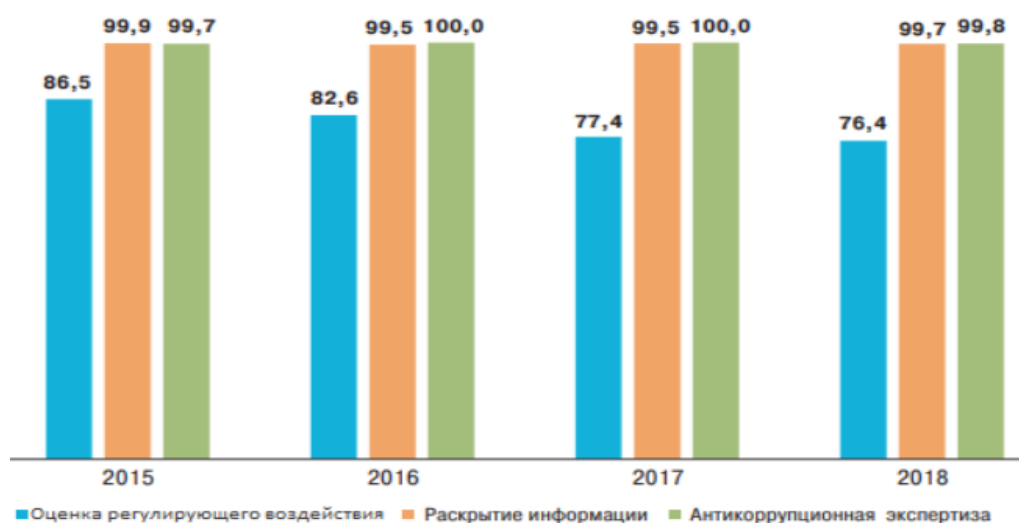


Рисунок 4 – Процентное количество проектов на портале, которые были не прокомментированы

Следующим ошибочным мнением касаясь цифровой трансформации государственного управления является то, что многие считают, что «цифровое государство» должно только дополнять аналоговые консервативные методы работы. То есть цифровизация происходит параллельно с тем, что старые методы работы остаются. В таком случае такие плюсы цифровой метода работы как скорость принятия решения, куда меньшее влияние человеческого фактора и как следствие ошибок и очень важный фактор, как стоимость содержания всего государственного аппарата сходят на нет. В данный момент в Российской Федерации все нормы, законы, постановления сформулированы так, что все государственные процессы по сути выполняются в двух вариантах, в цифровом и в аналоговом, не говоря о локальных нормах, например, Книга учета граждан в некоторых субъектах Российской Федерации должна вестись в бумажном носителе. То есть вместо того, чтобы заместить старые медленные процессы, нынешние государственные служащие вынуждены выполнять двойной объем работ.

Еще одно интересное общественное мнение, которое можно считать ошибочным, то что необходимо обучать абсолютно всех государственных служащих ИТ-компетенциям. В качестве опровергающих факторов можно взять соотношения работников с и без ИТ-компетенций в других сферах. Так, например, в одной из самых «оцифрованных» сфер – банках далеко не все сотрудники проходили глубокое переобучение для получения ИТ-компетенций. Большинству достаточно быть уверенными пользователями компьютерной техники и готовность обучиться работать в новом программном обеспечении, для чего совершенно не нужны специализированные знания. Например, Центральный банк Российской Федерации планирует сократить количество работников в 2 раза в сравнении с 2000 годом. К 2017 году Банк России уже сократил количество персонала с 88 тысяч человек до 55 тысяч. При этом количество непосредственно разработчиков программного обеспечения достигало на тот момент 2 тысячи человек. В целом для банковской сферы характерно наличие ИТ-специалистов

в количестве 10-12% от общего количества персонала. Но когда дело касается органов власти, там количество данных специалистов составляет не более 2% от общего числа государственных служащих. Более подробная статистика относительного количества государственных служащих с высшим образованием в сфере информационных технологий приведена в таблице 1[18].

Таблица 1 – Доля государственных служащих в органах исполнительной власти, имеющих высшее IT-образование

Должность	Высшие	Главные	Ведущие	Старшие	Младшие
Руководители федеральных органов исполнительной власти	1,1	1,3	1,7		
Руководители региональных органов исполнительной власти	1,2	1,2	1,7		
Советники федеральных органов исполнительной власти	0,7	0,7	0,9		
Советники региональных органов исполнительной власти	0,6	0,8	0,9		
Специалисты федеральных органов исполнительной власти	1,2	1,5	1,4	1,6	
Специалисты региональных органов исполнительной власти	0,8	1,5	1,4	1,6	
Обеспечивающие специалисты федеральных органов исполнительной власти		2,9	2,8	2,2	1,6
Обеспечивающие специалисты региональных органов исполнительной власти		3,0	2,8	2,2	1,6

Как видно, у российских государственных органах ярко выраженная нехватка именно профессиональных IT-специалистов. В рамках данной ситуации еще часто бытует мнение о нехватке IT-специалистов в России, однако дело тут совсем в другом. Количество специалистов данного направления еще в 2016 году составлял целых 4,6% от общего числа выпускников. Данный показатель соответствует странам с развитым IT-сектором. Сейчас данный показатель еще выше. Тогда, казалось бы, в чем

проблема нехватки кадров в государственных структурах? На деле все очень просто, разница в заработной плате между частным сектором и государственной службой может составлять несколько десятков раз, особенно сравнивая с работой на зарубежных проектах и оплате в долларах или евро. В связи с этим существует очень большой риск «утечки мозгов», которая на самом деле и идет, просто пока что не в настолько больших объемах.

В рамках перспектив для цифровой трансформации в сфере государственного управления для Российской Федерации можно выделить ряд очевидных преимуществ данного процесса:

- Экономия бюджетных средств на содержание государственного аппарата.
- Экономия бюджетных средств на содержание информационных систем за счет унификации инструментария и повторных использований IT-решений.
- Увеличение эффективности предоставления государственных услуг, а также более качественный надзор за этими процессами.
- Усиление экономики, более эффективное бюджетирование проектов при помощи стимулирования использования IT-решений/
- Повышение качества жизни обычного гражданина путем создания целой экосистемы государственных информационных решений в сфере предоставления услуг и как следствие повышение доверия граждан и бизнеса к власти, а в дальней перспектива причина для инвестирования в Российскую Федерацию.

В рамках оценки цифровой трансформации в России в 2020 году организованным Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации были выделены некоторые прогнозы и перспективы по данному процессу[19].

Во-первых, выделяют 4 индустриальные революции. В промышленности прогнозируют использование продвинутых роботов, моделирования и цифровых двойников. В сельском хозяйстве роботизация

операций, планирование и принятие решение на основе данных, точное земледелие и животноводство. В сфере логистики ожидают использование беспилотных транспортных средства, оптимизации процессов в рамках проактивного мониторинга. В потребительском секторе вектор смещает на индивидуальное таргетирование и прямое взаимодействие потребителей и поставщиков, что подстегнет общий рост поставщиков.

Во-вторых, в период с 2021 по 2025 эксперты ожидают большой рост цифровизации государственных органов, переход предоставляемых услуг в электронный вид, введение менеджеров высшего звена ответственных за цифровизацию, работа с государственным единым правовым, методологическим, техническим и управленческим механизмом работы с государственными данными. На тот период уже половина государственных компаний разработали и начали осуществление цифровых стратегий, ожидается рост данного процента компаний.

По словам экспертов, удаленная возможность работы, фриланс, необходимость постоянного обучения приведут, во-первых, к росту сферы современных образовательных услуг в удаленном формате, а во-вторых к крупным миграционным процессам, например, отток людей из городов.

Однако выделяют также и негативные перспективы данного процесса, компании что не успели провести цифровизацию будут отставать еще сильнее, увеличение разрыва между лидерами и отстающими. Аналогично ожидается устаревание большого числа профессий, а также большие риски, связанные с вопросами приватности и защитой данных граждан.

2 Цифровая трансформация в Управлении Росреестра по Томской области

2.1 Основные характеристики Управления Росреестра по Томской области

Работа с регистрацией и учетом участков земли ведет свою историю еще с IX века. Изначально в межевых книгах была информация о церковных землях, но вскоре это изменилось, в связи с тем, что Государство осознало, что можно собирать налоги с землевладельцев.

Затем, на протяжении всей русской государственности, начиная от Ивана Грозного и заканчивая Николаем II, ставились задачи создания и актуализации карты государства, перечня землевладельцев, а также порядок налогообложения.

И даже несмотря на то, что после Октябрьской революции вся земля стала принадлежать государству, кадастр все равно продолжил существовать. Поскольку необходимо было как-либо распределять землю между крестьянами, колхозами и совхозами.

После распада СССР в связи с приватизацией необходимо было воссоздать систему регистрации прав. Восстановление велось практически с нуля. Даже в нынешнее время данные геодезистов и картографов используются в нефтегазовой сфере и космической промышленности, не говоря уже о работе навигационных систем[20].

Так после распада СССР в свое время существовало три ведомства: Роснедвижимость, Росрегистрация и Роскартография. Однако в 2008 году указом Президента Российской Федерации функции данных трех ведомств перешли Федеральной службе государственной регистрации, кадастра и картографии – Росреестру[21].

Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии разделяется на центральный аппарат, находящийся в Москве, и включающий в себя руководство высшего звена, и территориальные органы – локальные представительства с собственным местным руководством.

Управление Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии по Томской области сокращенно называется – Управление Росреестра по Томской области.

Управление Росреестра по Томской области входит в число 83 территориальных органов. Структурно данное Управление включает в себя подразделения, непосредственно, аппарата Управления и территориальные отделы, осуществляющих деятельность на территориях муниципальных образований.

Согласно положениям о территориальных органах к сферам деятельности и полномочиям Управления Росреестра по Томской области в общем виде можно отнести следующие[22]:

1. Осуществляет:
 - 1.1. Государственную регистрацию прав на недвижимое имущество;
 - 1.2. Ведение Единого государственного реестра недвижимости и предоставление сведений, содержащихся в нем;
 - 1.3. Государственный кадастровый учет недвижимого имущества;
 - 1.4. Ведение государственного Фонда данных, полученных в результате проведения землеустройства;
 - 1.5. Принятие на учет бесхозных недвижимых вещей
 - 1.6. Выдачу правообладателями и иным представителям по их заявлениям копий документов, которые выражают содержание односторонних сделок;
 - 1.7. Проведение плановых и внеплановых проверок деятельности саморегулируемых организаций, их филиалов и представительств, действующих в сфере работы Росреестра;
 - 1.8. Подготовка, тестирование, выдача свидетельств арбитражных управляющих, а также выдача допуска к сведениям, составляющим государственную тайну;
 - 1.9. Ведение публичных кадастровых карт и дежурных кадастровых карт в электронной форме;

1.10.Федеральный государственный надзор в области землеустройства;

1.11.Государственный земельный надзор;

1.12.Лицензирование и федеральный государственный надзор за геодезической и картографической деятельностью

1.13.Мониторинг изменений местности в рамках осуществления топографического мониторинга, положения географических объектов и их наименований;

1.14. и так далее.

2. Участвует в пределах своей компетенции в работах Росреестра по созданию, внедрению, сопровождению и ведению информационных систем, автоматизирующих процесс выполнения функций и оказания государственных услуг В сферах деятельности Росреестра, а также информационно-телекоммуникационной системы и технических средств, необходимых для функционирования информационных систем;

3. Организует:

3.1. проведение землеустройств и подготовку соответствующей документации в соответствии с решениями федеральных органов государственной власти:

3.2. установление границ субъектов Российской Федерации

3.3. создание в пределах своей компетенции геодезической и картографической основы Единого государственного реестра недвижимости;

4. Обращается в установленном порядке по поручению руководителя (заместителя руководителя) Росреестра в суд по различным вопросам.

5. Осуществляет полномочия собственника в отношении федерального имущества

6. Обеспечивает в пределах своей компетенции защиту сведений, составляющих государственную и иную охраняемую законом тайну;

7. Организует прием граждан, обеспечивает своевременное и в полном объеме рассмотрение устных и письменных обращений граждан, а также обращений юридических лиц;

8. Осуществляет иные полномочия, если такие полномочия предусмотрены федеральными законами, нормативными правовыми актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации.

Управление является юридическим лицом, а также имеет печати с изображением Государственного герба Российской Федерации, штампы, бланки, лицевые счета в органах Федерального казначейства и так далее.

При своей деятельности Управление Росреестра по Томской области руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, указами, постановлениями и распоряжениями Президента и Правительства Российской Федерации, приказами и распоряжениями Министерства экономического развития Российской Федерации, Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии.

Руководство Управления Росреестра по Томской области включает в себя следующих должностных лиц:

- Золоткова Елена Григорьевна – руководитель Управления Росреестра по Томской области;
- Лабуткина Людмила Александровна – заместитель Руководителя Управления Росреестра по Томской области;
- Ковальчук Елена Владимировна – заместитель Руководителя Управления Росреестра по Томской области[23].

Опишем структуру Управления, перечислив отделы с указанием руководителей в таблице 2.

Опишем корпоративную культуру Управления Росреестра. Миссия – обеспечение благополучия граждан и законности в сфере управления недвижимым имуществом посредством реализации функций государственной регистрации, кадастра и картографии.

Таблица 2 – Перечень отделов Управления Росреестра по Томской области.

Отдел	Руководитель
Отдел государственной службы и кадров, по защите государственной тайны и мобилизационной подготовки	Начальник отдела Трофимова Ирина Ивановна
Отдел финансово-экономического и административно-хозяйственного обеспечения	Начальник отдела Демина Татьяна Анатольевна
Отдел правового обеспечения, по контролю (надзору) в сфере саморегулируемых организаций	Начальник отдела Казакова Татьяна Николаевна
Отдел землеустройства и мониторинга земель, кадастровой оценки недвижимости, геодезии и картографии	Начальник отдела Бобкова Оксана Геннадьевна
Отдел государственного земельного надзора	Начальник отдела Ткачев Александр Иванович
Отдел регистрации объектов недвижимости нежилого назначения и ипотеки	Начальник отдела Никитюк Татьяна Михайловна
Отдел регистрации объектов недвижимости жилого назначения и договоров долевого участия в строительстве	Начальник отдела Колыванова Ия Александровна
Отдел регистрации земельных участков	Начальник отдела Юркевич Анастасия Николаевна
Отдел ведения ЕГРН, повышения качества данных ЕГРН	Начальник отдела Фёдорова Тамара Александровна
Отдел организации, мониторинга и контроля	Начальник отдела Субботин Вячеслав Юрьевич
Отдел эксплуатации информационных систем, технических средств и каналов связи	Начальник отдела Лапин Александр Эдуардович

Базовыми ценностями Росреестра являются уважение к заявителям, удовлетворение их потребностей, увеличение результативности работы подразделений в целом и сотрудников в частности, взаимодействие с заинтересованными сторонами, осуществление принципов открытости, высокий профессионализм сотрудников.

Сотрудник Росреестра должен уважать честь и достоинство любого человека и гражданина.

Под уважением в Управлении понимают выполнение работы лучшим образом, соблюдая принципы морали, иначе говоря не ставить свои интересы

выше интересов других людей. Сотрудники не вправе быть неуважительными и грубыми по отношению к кому-либо[24].

При этом Управление в рамках своих полномочий, установленных законодательством Российской Федерации, все же является независимым от органов государственной власти Томской области и органов местного самоуправления. Однако при этом Управлении Росреестра по Томской области работает во взаимодействии с центральным аппаратом Росреестра, подведомственными Росреестру организациями, другими территориальными органами Росреестра, территориальными органами иных федеральных органов государственной власти, полномочным представителем Президента Российской Федерации в Сибирском федеральном округе, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления общественными объединениями и иными организациями, расположенными на территории Томской области.

Стратегическими целями в области качества Росреестра являются:

1. Поддержание высокого уровня оказания государственных услуг структурными подразделениями центрального аппарата Росреестра, в том числе посредством реализации мероприятий по:

- 1.1. внедрению единой учетно-регистрационной процедуры и формированию достоверного Единого государственного реестра недвижимости;

- 1.2. переводу услуг преимущественно в электронный вид при условии сохранения комфортных условий оказания услуг заявителям;

- 1.3. обеспечению соответствия государственных услуг, предоставляемых структурными подразделениями центрального аппарата Росреестра, требованиям действующего законодательства.

2. Повышение эффективности контрольно-надзорной деятельности центрального аппарата Росреестра.

3. Повышение уровня информированности граждан и юридических лиц о государственных услугах и функциях Росреестра.

4. Повышение эффективности управления персоналом, в том числе за счет совершенствования политики в сфере профессиональной подготовки кадров.

Руководство Росреестра принимает на себя обязательства по реализации Политики в области качества, обеспечению соответствия системы менеджмента качества центрального аппарата Росреестра требованиям международного стандарта ISO9001:2008, межгосударственного стандарта ГОСТ ISO9001-2011 и постоянному повышению ее результативности[24].

Далее для отображения деятельности Управления Росреестра по Томской области приведем в пример результаты работ в сфере государственного надзора в период с декабря 2018 года по декабрь 2019 года. Информация о результатах работы Управления Росреестра по Томской области в сфере государственного земельного надзора приведена в таблице 3[25].

В целях повышения качества оказания государственных услуг и осуществления государственных функций структурными подразделениями центрального аппарата Росреестра внедрена система менеджмента качества, основанная на требованиях международных стандартов ISO к организации управления качеством[24].

Таблица 3 – Информация о результатах работы Управления Росреестра по Томской области в сфере государственного земельного надзора за отчетный период.

Период работы	Кол-во проверок	Выявлено нарушений	Наложено штрафов		Взыскано штрафов		Предписаний	
			кол-во	сумма, тыс. рублей	кол-во	сумма, тыс. рублей	выдано	исполнено
Декабрь	135	80	31	311,2	22	238,5	74	99
Январь	90	51	24	581,4	24	141,37	34	32
Февраль	123	66	19	310	23	143,88	55	33
Март	159	111	22	430,7	17	731,86	83	24
Апрель	176	123	24	450	11	119,4	108	34

Продолжение таблицы 3

Май	172	125	43	480	41	268,33	98	29
Июнь	189	125	25	270,5	24	277,1	79	43
Июль	151	70	38	502,5	18	194,47	64	48
Август	135	66	27	590,5	20	136,2	43	43
Сентябрь	172	87	37	610	21	214	57	48
Октябрь	173	96	45	660	25	503	73	77
Ноябрь	178	132	45	535	23	328	82	71
Итого	1853	1132	380	5731,8	269	3296,1	850	581

2.2 Области применения цифровой трансформации в Управлении Росреестра по Томской области

В рамках выполнения национальной программы «Цифровая экономика» а также президентского указа от 21 июля 2020 года «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», в котором цифровая трансформация определена как одна из 5 национальных целей развития Российской Федерации[26] Правительством Российской Федерации был разработан ряд документов.

Так в 2020 году было опубликовано постановление Правительства от 10 октября 2020 года №1646 содержание которого можно свести к тому, что у российских госведомств появятся типовые программы цифровой трансформации, а руководители госорганов будут нести персональную ответственность за достижение заявленных в программах показателей. В целом переход на новую систему должен обеспечить комплексный подход к цифровой трансформации госорганов, повысить эффективность планирования и контроля трансформации, а также ускорить темпы перехода на новые цифровые стандарты[27].

А уже в 2021 году Правительством Российской Федерации было выпущено распоряжение от 22 октября 2021 года №2998-р с утвержденными мероприятиями по цифровой трансформации в сфере государственного управления[28].

Возвращаясь к ведомственным программам, они будут содержать не только целевые показатели, но и конкретные проекты для оценки результатов работы. У курирующих процесс руководителей цифровой трансформации есть широкие полномочия по изменению всех рабочих процессов внутри органов власти, включая перевод оказываемых ими услуг в онлайн-формат.

Руководитель цифровой трансформации Росреестра есть только у центрального аппарата, который, в свою очередь, уже определяет работу территориальных органов, в том числе и Управления Росреестра по Томской области. Данным руководителем цифровой трансформации является заместитель руководителя ведомства Елена Мартынова, соответственно являющаяся председателем межрегиональной рабочей группы по цифровой трансформации, которая ежегодно подводит результаты своей работы.

Таким образом данной рабочей группой, согласно ведомственной программе цифровой трансформации Росреестра выделены основные направления применения цифровой трансформации Росреестра и Управления Росреестра по Томской области в частности.

Для определения областей применения цифровой трансформации логично будет воспользоваться данной программой развития[29]. Приведем начальную версию, а дальнейшие изменения рассмотрим в главе 2.3 в рамках описания непосредственного процесса цифровой трансформации.

Области применения цифровой трансформации в Росреестре поделены по направления или проектам:

1. Цифровая трансформация государственных услуг и функций.

- 1.1. Трансформация учетно-регистрационных действий Росреестра: Создание и развитие компонентов «Цифровые паспорта объектов недвижимого имущества», «Цифровые профили субъектов», «Цифровые процессы кадастрового учета, регистрации сделок с недвижимым имуществом», «Цифровые процессы ведения реестров» цифровой платформы.

1.2. Создание и развитие «Витрины данных Единого государственного реестра недвижимости (витрины Национальной системы управления данными Росреестра)» цифровой платформы.

1.3. Развитие информационной системы управления архивом реестровых дел и книг учета документов (Информационная система Архив).

1.4. Создание и развитие сервисов цифровой платформы, разработка средств интеграции, включая интерфейсы для электронной площадки сделок с недвижимостью, маркетплейса услуг кадастровых инженеров, интеллектуальной системы поддержки принятия решений на основе семантических и пространственных данных.

1.5. Развитие официального сайта Росреестра.

1.6. Развитие федеральной информационной системы «На Дальний Восток».

1.7. Развитие федеральной государственной информационной системы Единого государственного реестра недвижимости.

1.8. Развитие единой системы управления нормативно-справочной информацией Росреестра.

1.9. Развитие информационного ресурса фонда данных государственной кадастровой оценки.

1.10. Создание Единого государственного реестра отчетов об оценке.

1.11. Проведение эксперимента по созданию Единого информационного ресурса о земле и недвижимости.

1.12. Создание Единой электронной картографической основы.

1.13. Создание сегментов федеральной сети геодезических станций (пилотные проекты) в соответствии с утвержденной концепцией создания федеральной сети геодезических станций, интеграция информации существующих сетей и их развитие в соответствии с утвержденным планом.

1.14. Развитие программного комплекса «Прием и выдача документов».

1.15. Создание информационной системы ведения федерального фонда пространственных данных, интегрированной с государственными информационными системами Федерального портала пространственных данных и Единой электронной картографической основы и автоматизирующей ведение федерального фонда пространственных данных.

1.16. Поддержание государственной геодезической сети в рабочем состоянии (обследование и восстановление пунктов сети) в рамках мониторинга характеристик пунктов государственной геодезической сети.

1.17. Выполнение работ по разработке программно-технических решений для оказания государственных услуг по лицензированию геодезической и картографической деятельности в электронной форме, по выдаче разрешений на выполнение геодезических и картографических работ на отдельных территориях Российской Федерации в электронной форме.

2. Цифровая трансформация контрольно-надзорной деятельности.

2.1. Развитие автоматизированной информационной системы «Реестр саморегулируемых организаций».

2.2. Внедрение государственной информационной системы «Типовое облачное решение по автоматизации контрольной (надзорной) деятельности», развитие и интеграция с программой для электронно-вычислительных машин, автоматизирующей деятельность в сфере земельного надзора (автоматизированная информационная система Госземнадзор), развитие программы для электронно-вычислительных машин: информационная автоматизированная система государственного геодезического надзора (информационная автоматизированная система Госгеонадзор).

3. Цифровая трансформация государственного управления.

3.1. Развитие системы электронного документооборота Росреестра.

3.2. Развитие автоматизированной информационной подсистемы «Сбора и анализа данных о состоянии и движении основных средств».

3.3. Предоставление неисключительных прав (лицензий) на использование программного обеспечения управления судебной работой центрального аппарата и территориальных органов Росреестра.

4. Создание и развитие информационно-телекоммуникационной инфраструктуры и технологических сервисов.

4.1. Приобретение компонентов автоматизированных рабочих мест для территориальных органов Росреестра.

4.2. Поставка средств печати и копирования данных, входящих в состав автоматизированных рабочих мест, для нужд территориальных органов Росреестра.

4.3. Поставка копировально-множительной техники для нужд территориальных органов Росреестра.

4.4. Приобретение компонентов внутренней телекоммуникационной инфраструктуры территориальных органов для расширения существующей информационно коммуникационной инфраструктуры для нужд территориальных органов Росреестра.

4.5. Приобретение средств связи, компонентов телекоммуникационной инфраструктуры для нужд территориальных органов Росреестра.

4.6. Приобретение автоматизированных рабочих мест.

4.7. Комплексное обеспечение информационной безопасности Росреестра (закупка средств защиты информации и услуг для комплексной системы обеспечения информационной безопасности).

5. Обеспечение функционирования информационных систем и компонентов информационно-телекоммуникационной системы.

5.1. Эксплуатация хостинга федеральной государственной информационной системы Единого государственного реестра недвижимости (Центр обработки данных).

5.2. Эксплуатация автоматизированной информационной системы «Сбора и анализа данных о состоянии и движении основных средств».

5.3. Эксплуатация автоматизированной информационной системы
Госземнадзор

5.4. Эксплуатация федеральной информационной системы «На
Дальний Восток».

5.5. Обеспечение функционирования веб-сервисов Росреестра
(хостинг сайта).

5.6. Выявление сайтов-двойников Федеральной службы
государственной регистрации, кадастра и картографии, а также их
нейтрализации из прямого публичного доступа через сеть Интернет.

5.7. Эксплуатация автоматизированной информационной системы
ведения государственного реестра кадастровых инженеров.

5.8. Эксплуатация автоматизированной информационной системы
мониторинга оказания государственных услуг.

5.9. Эксплуатация Фонд данных государственной кадастровой
оценки.

5.10. Эксплуатация государственными информационными
системами Федерального портала пространственных данных и Единой
электронной картографической основы.

5.11. Обеспечение целевой архитектуры центров обработки данных
федеральной государственной информационной системы Единого
государственного реестра недвижимости.

5.12. Эксплуатация программного комплекса «Прием и выдача
документов».

5.13. Эксплуатация сайта Росреестра.

5.14. Эксплуатация Публичной кадастровой карты.

5.15. Эксплуатация Единой системы управления нормативно-
справочной информацией Росреестра.

5.16. Эксплуатация Единой системы регистрации и обработки
обращений.

5.17. Эксплуатация Федеральной базы знаний.

5.18. Эксплуатация Единого государственного реестра недвижимости.

5.19. Эксплуатация Системы электронного документооборота.

5.20. Эксплуатация Автоматизированной информационной подсистемы «Сбора и анализа данных о состоянии и движении основных средств».

5.21. Продление прав использования программного обеспечения управления судебной работой центрального аппарата и территориальных органов Росреестра.

5.22. Эксплуатация программного комплекса «Администратор-Д».

5.23. Эксплуатация Такском.

5.24. Обеспечение функционирования рабочих станций общего назначения.

5.25. Обеспечение функционирования серверного оборудования, не входящего в состав Центр обработки данных.

5.26. Обеспечение функционирования средств печати и копирования данных, издательских систем.

5.27. Обеспечение функционирования внутренней телекоммуникационной инфраструктуры.

5.28. Обеспечение функционирования телекоммуникационной инфраструктуры, обеспечивающей внешнюю связь.

5.29. Обеспечение функционирования программно аппаратных комплексов информационной безопасности.

5.30. Обеспечение функционирования Региональных центров обработки данных.

5.31. Обеспечение функционирования систем управления финансами территориальных органов Росреестра.

5.32. Обеспечение функционирования информационных систем управления материальными и нематериальными активами территориальных органов Росреестра.

5.33. Обеспечение функционирования системы информационного обеспечения деятельности территориальных органов Росреестра.

5.34. Обеспечение функционирования программы для составления смет и анализа строительной документации территориальных органов Росреестра.

5.35. Обеспечение функционирования GIS (геоинформационные и навигационные системы) территориальных органов Росреестра.

5.36. Обеспечение функционирования информационной системы управления архивом реестровых дел и книг учета документов (ИС Архив).

5.37. Обеспечение функционирования государственного реестра отчетов об оценке.

5.38. Обеспечение функционирования цифровой платформы.

5.39. Обеспечение функционирования Витрины данных Единого государственного реестра недвижимости.

5.40. Обеспечение функционирования сервисов цифровой платформы, предоставляемых для электронной площадки сделок с недвижимостью, маркетплейса услуг кадастровых инженеров, интеллектуальной системы поддержки принятия решений на основе семантических и пространственных данных.

5.41. Комплексное обеспечение информационной безопасности Росреестра (создание и развитие программно аппаратного комплекса ведомственного центра управления инцидентами информационной безопасности).

5.42. Обеспечение функционирования рабочих станций общего назначения территориальных органов Росреестра.

5.43. Обеспечение функционирования серверного оборудования территориальных органов Росреестра, не входящего в состав Центра обработки данных.

5.44. Обеспечение функционирования средств печати и копирования данных территориальных органов Росреестра.

5.45. Обеспечение функционирования внутренней телекоммуникационной инфраструктуры территориальных органов Росреестра.

5.46. Обеспечение функционирования телекоммуникационной инфраструктуры территориальных органов Росреестра.

5.47. Обеспечение функционирования программно аппаратных комплексов информационной безопасности территориальных органов Росреестра.

5.48. Обеспечение функционирования технических средств территориальных органов для обработки информации, сведения о которой составляют государственную тайну, территориальных органов Росреестра.

5.49. Разработка и утверждение в 2021 году плана мероприятий по переходу на отечественное программное обеспечение, используемое в ведомственных информационных системах Росреестра.

Согласно ведомственному плану цифрового развития всего Росреестра планировалось потратить на данный процесс 9.1 миллиарда рублей в 2021, 11.9 миллиарда рублей в 2022 и 12.1 миллиарда рублей в 2023 за счет бюджетных средств.

2.3 Процесс цифровой трансформации в Управлении Росреестра по Томской области

В предыдущей главе нами были определены основные направления цифровой трансформации в целом в Росреестре. Теперь для осуществления оценки цифровой трансформации в дальнейшем, мы рассмотрим, что на период 2021 года было реализовано в целом и какие данные приведены по Управлению Росреестра по Томской области.

По словам руководителя центрального аппарата Росреестра Олега Скуфинского[30] за период с 2020 по 2021 год был проведен довольно крупный объем работ. В рамках тематики нашей работы наиболее интересны следующие результаты: перенос возможности получения наиболее

востребованных выписок из Единого государственного реестра недвижимости на портал Госуслуг, деятельность в рамках новых «дорожные карты» по актуализации, уточнению и дополнению информации в Едином государственном реестре недвижимости.

Отметим, что в 2022 году для пользователей Единого портала государственных услуг стали доступны все виды выписок из реестра недвижимости и возможность подачи заявлений на регистрацию прав и кадастровый учет. В том числе в Томской области в 2021 году через электронные сервисы поступило 679 заявлений на регистрацию прав и кадастровый учет, что превышает прошлогодние показатели на 18,5%. А количество запросов через электронные ресурсы о предоставлении выписок из Единого государственного реестра недвижимости за 1 полугодие 2021 года составило 300 263 запрос из 332 402, то есть целых 90,3% запросов проведено в электронном формате.

Как уже говорилось в прошлой главе в Росреестре создана команда по осуществлению и контролю деятельности в области цифровизации, участники которой прошли специальное обучение. Росреестр – первый федеральный орган исполнительной власти, который создал межрегиональную рабочую группу, целью которой является цифровая трансформация ведомства. Помимо этого, Росреестр первый кто подключил к работе все территориальные управления ведомства. По словам руководителя цифровой трансформации Елены Мартыновой в 2021 году команда по цифровой трансформации Росреестра выросла более чем в три раза – с 60 до 200 человек в 85 регионах[31].

Цифровая трансформация, помимо внедрения новых технологий, подразумевает изменение процессов и культуры взаимодействия. Так в 2020 году в университет Иннополиса прошли курсы повышения квалификации в данной сфере всего 12 сотрудников. А в 2021 уже 27 тысяч специалистов прошли программу «Цифровая трансформация. Быстрый старт» на базе РАНХиГС. В Управлении Росреестра по Томской области данная работа также

проводится, сотрудники проходят курсы на цифровой площадке Stepik.org[32].

По результатам работы данной группы в 2021 году более 10 проектов уже внедрены в регионах. Часть практик масштабированы на 76 регионов страны.

В связи с переводом ипотеки в цифровой формат, на все 85 субъектов в 2021 году масштабирован проект «Электронная регистрация ипотеки за 1 день», количество таких сделок стало составлять около 50% от общего числа, что в 5 раз превышает значения 2020 года, а среднее время регистрации составляет около 12 часов. Наилучшие показатели по реализации проекта у Ставропольского края, Ульяновской, Амурской, Томской и Ярославской областей. Аналогично выросла доля электронной регистрации договоров участия в долевом строительстве. Кроме того, по поручению Правительства РФ Росреестр совместно с Банком России и АО «ДОМ.РФ» проводит эксперимент по обмену электронными закладными с депозитариями с применением технологии распределенных реестров.

Аналогично масштабирован проект «Электронная регистрация за один день», который из 4 регионов в 2020 году разросся до 72 субъектов. Так, например, Томская область участвует в данной программе с 15 августа 2021 года.

На все субъекты Российской Федерации был масштабирован проект по экстерриториальному принципу подачи документов и уже в феврале 2021 года можно дистанционно зарегистрировать и поставить на учет недвижимость в другом регионе. Осуществить это можно в любом из 3,5 тысяч Многофункциональных центров страны или на сайте Росреестра. Для Томской области число обращений, рассмотренных по данному принципу было рассмотрено 637 заявлений, 754 пакета документов на объекты недвижимости в других регионах были приняты в Филиалах Кадастровой палаты, а также 729 обращений поступило через Многофункциональные центры.

С конца весны 2021 года Росреестр ввел в эксплуатацию онлайн-сервиса по аналитике рынка недвижимости[33]. Данный сервис может предоставить информацию о том, сколько сделок с недвижимостью было проведено в субъектах или федеральных округах Российской Федерации. Томская область также участвует в данном проекте.

Предполагалось, что к началу 2022 года будет завершен проект «Стоп-бумага». Данный проект подразумевает полный переход на безбумажный документооборот. Аналогично, проводится оцифровка архивов, уже 120 миллионов дел из 232 миллионов переведено в электронный вид. Однако в Управлении Росреестра по Томской области данная программа не была реализована до конца и по нынешний день. И в июне 2021 года в Управлении Росреестра по Томской области были утверждены План перевода документов в электронный вид утверждена и соответствующая дорожная карта. Так за первое полугодие 2021 года было переведено 1910 документов государственного фонда данных землеустройства в электронный формат.

В 2021 году была инициирована программа Национальной системы пространственных данных. Данная программа начинается с 2022 года и пока что находится на начальных этапах, стремясь в дальнейшем перейти от данных к услугам, основываясь на опыте других стран. По состоянию на конец 2021 года пространственные данные находятся у разных локальных органов власти.

В рамках реализации данного проекта было принято решение по экспериментальному созданию и внедрению Единого информационного ресурса о земле и недвижимости. Данный ресурс позволит получать полную информацию о какой-либо конкретной территории. Позже была проведена работа по взаимодействию с органами власти, для дальнейшей подготовки данных к интеграции в данный ресурс. Так, например, в Томской области в 1 полугодии 2021 года 90% документов от органов власти направлены через электронные сервисы (8853 пакета документов). Ближе к концу 2021 года данный эксперимент был завершен в четырех пилотных регионах. Так в Республике Татарстан, Пермском и Краснодарском крае, Иркутской области,

как результат эксперимента, были разработаны сервисы «Земля для стройки», «Земля просто», «Анализ состояния и использования земель» и другие.

Для осуществления национальной программы «Цифровая экономика» Росреестр реализует Единую электронную картографическую основу. Планируется использовать ее как юридическую базу в виде разномасштабных карт и фотопланов. К декабрю 2021 года данный проект завершен на 37%.

Для осуществления двух вышеперечисленных проектов, а именно Единой электронной картографической основой и Единого информационного ресурса о земле и недвижимости к концу 2021 года Росреестр ввел в эксплуатацию две государственные информационные системы. Данные информационные системы Единой электронной картографической основой и Федерального проекта пространственных данных включают в себя инструментарий по доступу для всех к находящимся в них актуальным и достоверным данным и получением их.

Также проводится работа по модернизации геодезической сети. В вышеперечисленных 4 пилотных регионах проводятся работы по созданию федеральной сети геодезических станций. Запланировано масштабирование проекта по созданию такой сети и включение всех уже существующих сетей в единый ресурс на все регионы в 2022 году. В Томской области также ведется работа в данном направлении.

Поскольку Росреестр также осуществляет государственный надзор в сфере деятельности Росреестра, то сейчас происходит внедрение государственной информационной системы «Типовое облачное решение по автоматизации контрольной (надзорной) деятельности» совместно с Минцифры. Это позволит цифровизировать процессы создания электронных проверочных листов и актов проверок, а также запрашивать, направлять и получать необходимые документы в электронном виде. Данное решение позволит сделать процесс проверок удобнее для всех сторон, а также уменьшить временные и финансовые затраты. Данная система

функционирует, в том числе в территориальных органах Росреестра, с 1 августа 2021 года[34].

В 2021 году впервые в Росреестре организована системная работа по повышению информационной безопасности в ведомстве. В результате реализации плана мероприятий разработана система повышения осведомленности пользователей Росреестра по вопросам информационной безопасности, проведено пилотное тестирование пользователей центрального аппарата и ФКП Росреестра. В рамках недели информационной безопасности в декабре 2021 года более 800 работников Росреестра обучены основам информационной безопасности на курсе «Основы информационной безопасности».

В рамках работы межведомственной рабочей группы проводится анализ 178 практик по всем направлениям деятельности Росреестра. При этом лучшие из них в сфере цифровизации будут масштабированы. В результате всей этой деятельности доля учетно-регистрационных действий Росреестра в электронном виде по итогам года составила 46%, что почти в два раза больше, чем в начале 2020 года. Доля электронной ипотеки выросла с 9% в начале 2020 года до 60%, а доля электронных договоров долевого участия – с 20% до 67% благодаря командной и комплексной работе. Для Томской области по словам руководителя правления Росреестра по Томской области также наблюдается рост в сфере предоставления государственных услуг в электронном виде. Так, например, за период с января по июль 2021 года 70% заявлений поступало в электронном формате (96 459 из 138 188 обращений), что составляет прирост в 10% в сравнении с 2020 годом.

3 Развитие цифровых технологий в Управлении Росреестра по Томской области

3.1 Анализ цифровой трансформации в Управлении Росреестра по Томской области

Для осуществления контроля и анализа процессов цифровой трансформации для аналитиков и других заинтересованных лиц встает вполне резонный вопрос по оценке эффективности.

Так как процессы цифровой трансформации для каждого предприятия, а в нашем случае ведомств, уникальны и носят специфичный характер в зависимости от деятельности, то единой системы оценки не существует.

В связи с вышесказанным многие организации вообще ее не контролируют. Так, например, по данным исследовательской компании в сфере информационных технологий Gartner чуть менее половины организаций не имеют метрики для измерения цифровой трансформации[35].

Так сложилось, что к нынешнему времени до сих пор не выработана единая система или универсальных критериев, на основе которых можно было оценить эффективность цифровой трансформации. Аналогично не существует и единого подхода к проведению цифровой трансформации. Что уж говорить, если терминология до сих пор обсуждается.

Логично и следующее, что, не имея понятия о подходе к проведению, мы не можем полностью оценить ее влияние на эффективность деятельности. Проблематика этого вопроса все еще актуальна в научных кругах и существует много литературы по данному вопросу, в которой исследователи пытаются теоретически обосновать применяемые инструменты в ходе цифровой трансформации. А также пытаются представить свой подход к реализации цифровой трансформации с учетом интересов всех заинтересованных лиц и определить возможности оценки эффективности[36].

Данная хаотичность привела к большому числу принципов оценки эффективности. Например, некоторые исследователи предлагают использовать 5 наиболее общих и важных показателей:

- Отношение количества пользователей к количеству лицензий;
- Оценка возможностей и ограничений комфортности работы с программным обеспечением;
- Количество процессов, в которые интегрированы новые цифровые технологии;
- Показатели производительности;
- Часть доходов, обусловленная цифровой трансформацией.

Опрошенные эксперты отмечают, что существует несколько барьеров для дальнейшей цифровизации отраслей в России - это отсутствие необходимых регуляторных рамок, низкий уровень цифровой грамотности населения и внедрения цифровых технологий[35].

Проводя анализ различной научной литературы на данную тематику, можно сделать заключение, как и было уже сказано ранее, что большинство авторов солидарны во мнении сложности оценки процесса цифровой трансформации и влияния ее результатов на финансовые показатели. Однако в целом, можно выделить два направления такой оценки: определять инструментарий по которому можно определить эффекты цифровой трансформации; практическое исследование того, как изменилась эффективность организации после внедрения цифровой трансформации.

Во многих источниках в рамках первого направления выделяют два метода к оценке цифровой трансформации. Обычно их называют традиционным и смешанным. Так, традиционный метод подразумевает оценку эффективности цифровой трансформации на основе показателей производственной и финансовой эффективности, что применялись еще до цифровой эпохи в индустриальных компаниях. То есть используют такие критерии как производительность труда, прибыльность и тому подобное.

Смешанный метод добавляет к старым критериям еще и современный цифровой, например, количество уникальных пользователей, количество услуг, осуществляемых онлайн, удовлетворенность пользователей и тому подобное.

Однако государственные ведомства не являются частной компаний, не имеют тех финансовых показателей, что указывают на успешность организации. Но также они не могут не отчитаться за выданные бюджетные деньги, поэтому необходима была методика оценки и опять-таки в рамках приведенных ранее ведомственных программ цифровой трансформации существует большое количество показателей.

Для мониторинга и оценки результативности и эффективности органов государственной власти в зарубежной практике зачастую используются платформенные решения, особенно в части мониторинга и оценки качества предоставления государственных услуг[37].

В Российской Федерации ранее существовавшую модель электронного правительства предлагалось оценивать через Индекс электронного правительства, по показателям: наличия Интернета, телекоммуникационной инфраструктуры показателей ИТ-оборудования конечных пользователей и их использования, и человеческого капитала (измеряется с помощью индекса развития человеческого потенциала, индекса доступа к информации и плотности населения).

Однако с переходом от электронного правительства к цифровому государству перечень критериев возрос многократно. По методике Всемирного банка необходимо оценивать показатели эффективности в следующих элементах цифрового правительства: единый портал; единые данные для совместного использования в государственном секторе; межведомственные сервисы для совместного использования; государственная инфраструктура совместного использования; улучшенные сенсорные сети и аналитика; кибербезопасность и конфиденциальность. Отметим, что оценка по данным элементам не совсем целесообразна в рамках одного ведомства и тем более одного локального управления.

Таким образом, на данный момент целесообразней выглядит анализ цифровизации по широкому спектру показателей, но как таковые показатели

эффективности в привычном понимании, то есть как показателя результатов к затратам, не буду рассчитываться.

Однако нельзя не сделать вывод, что комплексный подход к оценке параметров позволит изучить те параметры, который не являются количественными.

Также существует методика оценки цифровой трансформации по целевым направлениям, однако не все из них применимы в нашем случае. Рассмотрим данные методики в таблице 4.

Таблица 4 – Методы оценки цифровой трансформации по целевым направлениям

Направление	Группа показателей	Возможность применить на Управлении Росреестра по Томской области
Оценка технологической реализуемости цифровых решений	Распространенность компьютеров и Интернета	Является оценкой региона, невозможно применить для Управления Росреестра по Томской области
	Количество субъектов, имеющих технологические возможности для получения онлайн-услуг	Не является зоной ответственности Управления Росреестра по Томской области, однако потенциально можно включить в анализ
	Реализация программ электронного правительства	Общий показатель применимый только для Управления Росреестра в целом
	Распространенность цифровых услуг	Возможно применить
	Информационная безопасность	Общий показатель применимый только для Управления Росреестра в целом
Инфраструктурная готовность к цифровизации	Проникновение цифровизации в процесс	Возможно применить
	Инвестиционный интерес	Возможно применить
	Нормативные и инфраструктурные барьеры	Невозможно применить для Управления Росреестра по Томской области
	Производительность цифровых услуг	Возможно применить
	Коэффициент исполнимости	Возможно применить

Продолжение таблицы 4

	Коэффициент использования информации	Невозможно применить для Управления Росреестра по Томской области, поскольку неизвестен общий объем информации через порталы и платформы
	Коэффициент оперативности работы	Возможно применить
Экономическая целесообразность внедрения цифровых сервисов в публичный сектор	Расходы на развитие цифровых сервисов в системе государственного управления	Возможно применить
	Коэффициент затратности	Возможно применить
	Коэффициент полезности государственных цифровых сервисов для бизнеса	Невозможно применить для Управления Росреестра по Томской области, поскольку необходима экспертная оценка процессов
	Коэффициент результативности управления	Возможно применить
	Коэффициент управляемости	Невозможно применить
Субъективные параметры	Принятие населением цифровых услуг	Возможно применить
	Оценка последствий цифровизации	Возможно применить
	Прогнозы цифровизации государственного сектора	Возможно применить
	Цифровые навыки	Возможно применить

Отметим, что для дальнейшего использования и упрощения понимания, переведем те показатели, что были разработаны в рамках данной методики в более прикладное для нашей работы русло и сразу раскроем их смысл в общей таблице и далее по тексту.

Также для определения цельной картины процессов цифровой трансформации и ее оценки обратимся к ведомственной программе развития Росреестра. Аналогично разработанной и приведенной выше методике оценки цифровой трансформации из перечня 370 показателей, приведенных в данной программы, воспользуемся теми, что носят наиболее прикладной характер конкретно для Управления Росреестра по Томской области.

В рамках данной программы показатели цифровой трансформации делятся на 5 направлений, в каждом из которых выделим подходящие показатели, а также которые планируется наращивать с течением времени:

1. Государственные услуги;

1.1. Доля обращений заявителей для получения государственной услуги в электронном виде, от общего числа обращений;

1.2. Доля результатов предоставления государственной услуги заявителю исключительно в электронном виде, от общего количества результатов;

1.3. Сокращение трудоемкости предоставления государственной услуги;

1.4. Уровень удовлетворенности граждан качеством оказания услуг;

2. Контрольная (надзорная) деятельность;

2.1. Доля проверок в рамках контрольной (надзорной) деятельности, проведенных дистанционно, в том числе с использованием чек-листов в электронной виде, от общего объема проверок;

3. Государственные функции;

3.1. Доля заявлений о предоставлении материалов и данных из Федерального фонда пространственных данных поступивших в электронном виде от общего количества заявлений;

3.2. Доля материалов и данных открытого пользования, содержащихся в Федеральном фонде пространственных данных, предоставленных в режиме автоматизированного взаимодействия с Федеральным порталом пространственных данных;

3.3. Количество посещений официального сайта Росреестра;

4. Развитие и обеспечение эксплуатации информационно-телекоммуникационной инфраструктуры;

4.1. Доля отечественного программного обеспечения, используемого в ведомственных информационных системах и на автоматизированных рабочих местах госслужащих;

4.2. Доля расходов на закупку и/или аренду отечественного программного обеспечения и радиоэлектронной продукции от общих расходов по данным статьям затрат;

4.3. Доля информационных систем, имеющих действующий аттестат соответствия требованиям информационной безопасности;

5. Государственные данные;

5.1. Количество видов сведений, предоставляемых в режиме «онлайн» органами государственной власти в рамках межведомственного взаимодействия при предоставлении государственных услуг и исполнение функций, в том числе коммерческих организаций в соответствии с законодательством;

5.2. Количество наборов данных, предоставляемых в целях информационно-аналитического обеспечения деятельности и поддержки принятия управленческих решений.

Таким образом объединив данные показатели можно сформировать комплексный подход к оценке цифровой трансформации. Проведя работу по оценке можно прийти к значениям по динамическим параметрам, приведенным в таблице 5.

Таблица 5 – Итоговые показатели цифровой трансформации в Управлении Росреестра по Томской области к концу 2021 года

Показатель	Ожидаемое значение	Фактическое значение
Распространенность цифровых услуг	-	15,3%
Доля важного документооборота совершаемого посредством цифровых технологий	-	100%
Объем затрат на технологии	-	4 056 700 руб
Соотношение онлайн к офлайн информации	-	9
Доля исполненных показателей от общего числа показателей по цифровой трансформации	-	0,61
Относительное изменение человеко-часов затраченных на операцию за год	-	0,89
Результативность	-	3217
Принятие населением цифровых услуг	-	4,05
Оценка последствий цифровизации и прогноз	-	4,94
Цифровые навыки	-	100%

Продолжение таблицы 5

Доля обращений заявителей для получения государственной услуги в электронном виде, от общего числа обращений	60%	69,8%
Доля результатов предоставления государственной услуги заявителю исключительно в электронном виде, от общего количества результатов	60%	69,8%
Сокращение трудоемкости предоставления государственных услуг	69 чел./час (среднее значение)	71,9 чел./час (среднее значение)
Уровень удовлетворенности граждан качеством оказания услуг	4,93 балла	4,96 балла
Доля проверок в рамках контрольной (надзорной) деятельности, проведенных дистанционно, в том числе с использованием чек-листов в электронной виде, от общего объема проверок	8%	9,1%
Доля заявлений о предоставлении материалов и данных из Федерального фонда пространственных данных поступивших в электронном виде от общего количества заявлений	50%	45,6%
Доля материалов и данных открытого пользования, содержащихся в Федеральном фонде пространственных данных, предоставленных в режиме автоматизированного взаимодействия с Федеральным порталом пространственных данных	10%	14%
Количество посещений официального сайта Росреестра для Томской области	400 тыс. шт./год	413,7 тыс. шт./год
Доля отечественного программного обеспечения используемого в ведомственных информационных системах и на автоматизированных рабочих местах госслужащих	20%	36%
Доля расходов на закупку и/или аренду отечественного программного обеспечения и радиоэлектронной продукции от общих расходов по данным статьям затрат	65%	73%
Доля информационных систем, имеющих действующий аттестат соответствия требованиям информационной безопасности	40%	60%
Количество видов сведений, предоставляемых в режиме «онлайн» органами государственной власти в рамках межведомственного взаимодействия при предоставлении государственных услуг и исполнение функций, в том числе коммерческих организаций в соответствии с законодательством	2 шт.	4 шт.
Количество наборов данных, предоставляемых в целях информационно-аналитического обеспечения деятельности и поддержки принятия управленческих решений	12 шт.	9 шт.

Приведем пояснения по расчету некоторых показателей. Распространенность цифровых услуг подразумевает долю населения, использовавшего сеть Интернет для получения государственных и

муниципальных услуг, в общей численности обследуемого населения. Таким образом в 2021 году государственными услугами предоставляемые Управлением Росреестра по Томской области воспользовались 163 980 человека из 1 070 339 человек, таким образом распространенность составляет 15,3%.

Под долей важного документооборота, совершаемого посредством цифровых технологий, подразумевает под собой долю важного, в том числе с юридической точки зрения, электронного документооборота внутри Управления Росреестра по Томской области и при взаимодействии с другими ведомствами или муниципальными органами. Данное взаимодействие осуществляется 100% посредством электронного документооборота, однако, часть документов все равно дублируется бумажными версиями.

Под объемом затрат подразумеваются затраты на оборудование для информационно-коммуникационных технологий. Так в 2021 году на нужды цифровой трансформации в Управлении Росреестра по Томской области было потрачено 4 056 700 рубля из 13 659 870 рублей, затраченных всего.

Соотношение онлайн и офлайн информации означает долю обработанной информации онлайн к офлайн. Таким образом на 1 пакет документов, обработанных офлайн приходится 9 пакетов документов, выполненных онлайн.

Доля исполненных показателей от общего числа показателей по цифровой трансформации. В целом из 370 показателей на 2021 год не было запланировано и как следствие не было проведено работ по 143 показателям. Таким образом коэффициент исполнимости $227/370=0,61$.

Относительное изменение человеко-часов затраченных на операцию за год определяется как соотношение потраченных человеко-часов на единицу учета до и после применения цифровых технологий, тут в рамках оптимизации расчета, поскольку Росреестр предоставляет широкий спектр услуг сильно разнящихся по перечню действий и затратам человеческим и временным ресурсам, было принято решение рассчитать на основе наиболее часто

запрашиваемой услуги, а именно предоставление сведений, содержащихся в Едином государственном реестре недвижимости. Так до 2021 года было значение в 0,48 человеко-часов на данную услугу, а к концу 2021 года было достигнуто сокращение трудоемкости до 0,43 человеко-часов. Таким образом коэффициент затратности составил 0,89.

Под результативностью управления рассчитывается как объем оказанных услуг к численности аппарата. Так, например, в 2020 году было оказано 683 012 различных услуг при среднесписочной численности 236, а в 2021 было оказано 701 486 различных услуг при среднесписочной численности государственных служащих 218 человек. Таким образом коэффициент вырос с 2894 за 2020 год, до 3217 за 2021 год.

Так же в рамках исследования эффективности цифровой трансформации был проведен социологический опрос, в нем приняли участие 50 государственных служащих, анкетирование которых проводилось посредством внутренней системы коммуникаций, а также 24 человека, которые пользовались государственными услугами и согласились ответить на ряд вопросов.

В анкету для воспользовавшихся государственными услугами были включены следующие вопросы и получены следующие результаты:

1. На сколько Вы имеете понимание цели и задачи цифровой трансформации? Где 0 – понятия не имею, 5 – имею четкое понимание. Среднее значение – 3,95.

2. На сколько Вы оцениваете качество и оперативность работы через цифровые сервисы и платформы? Где 0 – понятия не имею, 5 – имею четкое понимание. Среднее значение – 4,17.

3. Как Вы относитесь к программе развития цифрового правительства и цифровой трансформации Росреестра в частности? Где 0 – крайне негативно, 5 – крайне положительно. Среднее значение – 4,29.

4. Насколько удобно Вам было найти и воспользоваться государственной услугой при помощи цифровых сервисов? Где 0 – крайне неудобно, 5 – крайне удобно. Среднее значение – 3,79.

Таким образом средний балл по показателю принятие населением цифровых услуг составил 4,05.

В анкету для государственных служащих были включены следующие вопросы и получены следующие результаты:

1. На сколько Вы имеете понимание цели и задачи цифровой трансформации? Где 0 – понятия не имею, 5 – имею четкое понимание. Среднее значение – 4,90.

2. Как Вы относитесь к промежуточным результатам процесса цифровой трансформации в Управлении Росреестра по Томской области в сферах электронного взаимодействия, цифровой платформы и цифровых сервисов? Где 0 – крайне негативно, 5 – крайне положительно. Среднее значение – 5,0.

3. На сколько сильно новые цифровые и информационные технологии изменили Вашу работу? Где 0 – никаких изменений, 5 – фундаментальные изменения процессов. Среднее значение – 4,92.

4. Насколько удобнее и быстрее стали выполняться Вами работа с начала процесса цифровой трансформации? Где 0 – ни на сколько, 5 – крайне удобно. Среднее значение – 4,94.

5. Насколько на Ваш взгляд перспективна цифровая трансформация государственных ведомств и Управления Росреестра по Томской области в частности? Где 0 – не перспективно, 5 – очень перспективно. Среднее значение – 4,96.

Таким образом средний балл по показателю оценка последствий цифровой трансформации составил 4,94.

Под цифровыми навыками подразумевается количество лиц, которые прошли обучение по цифровой трансформации. Так в 2021 году в Управлении

Росреестра по Томской области все государственные служащие прошли такое обучение в онлайн формате.

Остальные параметры взяты из программы развития.

Так в рамках этой главы были определены и рассчитаны основные показатели цифровой трансформации по котором планировалось развитие в 2021 году, а также ряд показателей, позволяющих понять состояние процесса цифровой трансформации в целом.

Если не вдаваться в особенности и потенциальные с существующими проблемами цифровой трансформации, то выделенные параметры соответствуют начальному этапу развитию. При этом в целом наблюдается положительная тенденция по данным параметрам, к тому же по ряду из них наблюдается крайне высокие значения.

Таким образом, исходя из параметров мы видим, что в целом цифровая трансформация продвигается согласно планам, однако если прибегнуть также к более глубинному пониманию процессов, уйти от формальных показателей и основываться на эмпирическом опыте, можем получить ряд выводов приведенных в следующей главе.

3.2 Исследование особенностей и выявление проблем цифровой трансформации в Управлении Росреестра по Томской области

Проанализировав показатели развития цифровой трансформации в Управлении Росреестра по Томской области можно выделить ряд положительных и отрицательных моментов и особенностей.

В основном, особенности цифровой трансформации в Управлении обусловлены тем, что это государственное ведомство с жесткой системой отчетности и необходимостью выполнять различные постановления. В связи с этим, например, обязательным показателем развития цифровой трансформации является постепенный переход на российских производителей программного обеспечения и технологических устройств. И несмотря на то, что данный показатель введен с целью поддержки развития российского IT-сектора, необходимо, все-таки учитывать, что большая часть запчастей для

таких устройств, а в некоторых случаях и сборка, производятся далеко не в Российской Федерации и не обеспечивает ни рабочих мест, ни дополнительных налоговых взносов, то есть стимуляция экономического развития в данном направлении выглядит мизерной.

Аналогично, отметим, что 100% государственных служащих прошли курсы по обучению цифровой трансформации на основе материалов РАНХиГС, что несомненно является положительным фактором.

Исходя из предыдущего, также положительным фактором является то, что каждый государственный служащий высоко оценивает перспективы и возможности, полученные при проведении цифровой трансформации, что очевидно связано с более высокой осведомленностью по данной тематике, нежели обычный пользователь услуги.

Касаясь непосредственно применяемых новых технологий, можно отметить успешное использование блокчейна для оформления договоров долевого участия, а также хранения и передачи различной информации. Однако другие новые цифровые технологии, будь то дата-сети, нейронная сеть и так далее, находятся даже не на начальном этапе, а на подготовительном.

Техническое оснащение Центрального аппарата судя по государственным закупкам довольно хорошее, однако Управление Росреестра по Томской области не имеет большого количества вычислительных мощностей. Но отметим, что оно и не нужно в таком объеме, достаточно обеспечивать в систему в рабочем состоянии и обеспечить государственных служащих автоматизированным рабочим местом.

Также отметим в целом положительную картину по достижению перечисленных в предыдущей главе параметров развития цифровой трансформации. Нельзя не отметить, что не последнюю роль в этом сыграл COVID-19, который, не смотря на все принесшие им проблемы, однако поспособствовал более интенсивному переходу к цифровому государству в общем и увеличению темпов цифровой трансформации, в частности.

Одной из особенностей развития цифровой трансформации Управления Росреестра по Томской области является передовые значения оформления электронной ипотеки гражданами в связи с программой «Электронная ипотека за один день». Данная программа позволяет сократить сроки подтверждения ипотеки с 7 дней по регламенту многофункциональных центр до 1 дня.

Если говорить о проблемах, то так, например, проникновение цифровизации, к сожалению, лишь косвенно зависит от качества предоставляемых государственных услуг в онлайн формате, так как есть немалая часть населения, которая сознательно отказывается интегрироваться в цифровую среду, что к сожалению, в виду довольно консервативного менталитета, довольно сложно изменить.

Так же отметим довольно слабую инновационную деятельность, которая тоже не зависит от самого Управления Росреестра по Томской области. То есть решения по участию в новых проектах определяются Центральным аппаратом Управления Росреестра. К сожалению, Томская область ни разу не попадала в списки пилотных регионов. В связи с этим, ряд проектов пока что проходит мимо Управления Росреестра по Томской области, поскольку проходят испытания в других регионах. Однако, что в Управлении Росреестра по Томской области как у территориального органа Росреестра, должен быть представитель в межведомственной рабочей группе по цифровой трансформации, то есть возможность номинирования своих собственных проектов есть, однако новые инновационные проекты со стороны Управления не поступают. Отсюда можно сделать вывод, что хоть персонал и имеет хорошую осведомленность о перспективах, однако отсутствует система мотивации и стимулирования инновационной деятельности, либо она слишком недостаточна, что в любом случае является проблемой конкретно в рамках Управления Росреестра.

Управление Росреестра по Томской области в связи с оптимизацией своих процессов уже третий год подряд проводит сокращения своего штата,

что хоть и сказывается на увеличении показателей труда в перерасчете на одного государственного служащего, однако, возможно ведет к падению рабочей атмосферы, что может вести к падению производительности, к тому же нельзя однозначно считать, что оптимизация количества сотрудников действительно соответствует оптимизации процессов. К тому же внедрение информационных технологий приводит не просто к упрощению рутинных процессов и перенос процессов в виртуальный формат, а либо довольно серьезно меняет процесс, либо вообще делает его совершенно другим. В совокупности изменение человеческих ресурсов и работы выполняемой ими, а также применение в этих процессах сложных информационных процессов требует совершенно другого подхода к принятию управленческих решений, можно даже сказать, что после того, как процесс цифровой трансформации будет полностью внедрен, то Управление Росреестра по Томской области можно будет считать совершенно другим ведомством по технологии предоставления государственных услуг, не смотря на не изменившуюся номенклатуру данных услуг.

Также проведя анализ 370 показателей ведомственной программы развития цифровой трансформации, а также перечень проектов, подлежащих разработке в целом по Росреестру можно прийти к выводу об излишнем самокопировании и отсутствии четкой единой картины результата. Так, например, показатели в большинстве своем просто копируют друг друга, меняя лишь государственную услугу, не развивая уникальные особенности предоставления каждой услуги. Схожего мнения придерживается директор по анализу процессов цифровой трансформации компании J'son & Partners Consulting Александр Герасимов. На его взгляд называть нынешние процессы цифровизацией довольно поспешно, поскольку ранее такие процессы называли информатизацией, однако со сменой терминов, содержание изменилось довольно поверхностно, не смотря на обширное увеличение финансирования за последние два года[38].

Аналогично, по проектам, большая часть из них – это перевод в новую информационную систему, функционал которой, инструментарий, возможности интеграции не ясны. Не говоря уже о том, что хоть это и шаг к унификации и созданию единых больших информационных систем, но даже так, складывается ощущение, что их переизбыток.

Таким образом кратко сформулируем приведенные проблемы в таблице 6.

Таблица 6 – Выявленные проблемы цифровой трансформации в Управлении Росреестра по Томской области

Проблема	Краткое описание
Частичное импортозамещение	Действительно российским является только программное обеспечение, а техническое оснащение производится за рубежом
Недостаточное проникновение цифровых государственных услуг	Часть населения излишне консервативна и отказывается использовать онлайн государственные услуги
Слабая инновационная деятельность	Томская область ни разу не попадала в списки пилотных регионов по участию в инновационных проектах
Слабая ориентированность обучения	Полученные знания не совсем актуальны для большинства сотрудников
Потенциальная необоснованность оптимизации персонала	Сокращение персонала происходит быстрее, чем поиск или подготовка более компетентных кадров, не говоря уже о росте ответственности каждого сотрудника
Отсутствие уникальных показателей цифровой трансформации	Показатели ведомственной программы развития в большинстве своем копируют друг друга
Однотипность внедряемых проектов	Множество проектов заключаются просто в создании различных информационных систем

Подводя итог, можно выделить, что переподготовка персонала и реализация некоторых программ на высоте, техническое оснащение на хорошем уровне, степень применения новых технологий, пускай и медленно, но все же развивается. Однако основные риски связаны с принятием управленческих решений, с изменением, а что важнее с осознанием изменением процессов работы со стороны менеджмента всех уровней, недостаточное количество реальных инноваций на региональном уровне, возможно потенциальное смещение акцентов с реальной цифровой трансформации на формализацию данного процесса.

3.3 Разработка рекомендаций по развитию цифровых технологий в Управлении Росреестра по Томской области

В предыдущей главе нами были определены ключевые моменты развития цифровой трансформации в Управлении Росреестра по Томской области, некоторые из которых характерны в целом для Росреестра. Для дальнейшего развития были разработаны ряд рекомендаций:

1. Анализ целевой аудитории, рекламная кампания, контекстная реклама. Одно из важных решений по развитию цифровой трансформации является работа с населением с просветительской целью. Так, допустим, для популяризации оказания государственных услуг были продлены скидки на оплату государственных пошлин в формате онлайн. В совокупности с экономией времени и отсутствием необходимости личного присутствия при оказании государственных услуг данные меры должны были популяризировать онлайн формат оказания государственных услуг.

Однако, не смотря на проведенный в рамках данной работы опрос, средний возраст опрошенных составил 34 года. Иначе говоря, проведя анализ тех мероприятий, что проводятся с целью просвещения населения в данной сфере, например в 2018 году проводилась онлайн консультация с руководством Управления Росреестра по Томской области, когда каждый желающий мог обсудить интересующие его вопросы через Skype[39], отметим, что большая часть просветительских мероприятий по сути своей имеют целевую аудиторию уже интегрированную в формат оказания онлайн государственных услуг. В то время как необходимо популяризировать данный способ получения государственной услуги у другого слоя населения. То есть необходимо проводить пропаганду онлайн услуг в местах, где эти услуги оказываются офлайн. Будь то многофункциональный центр или же непосредственное личное присутствие в Управлении Росреестра по Томской области, желательно чтобы сотрудники имели такой уровень компетенции, чтобы прорекламировать онлайн формат, указать на его плюс, в том числе экономия времени и сил, ну и конечно же, денежных средств. А также могли

бы сами лично показать, как все это оформляется через смартфон или персональный компьютер. Либо, опционально, в рамках эксперимента введение должности схожей по функционалу с должностью «Клиентский менеджер» различных банков. Это позволит сократить расходы на обучение персонала нужным навыкам и позволит справляться с небольшим потоком заинтересованных в этом клиентов первое время.

Касаемо той части граждан, что уже хорошо ориентируются в интернет-сфере, но все еще не пользующиеся цифровыми государственными услугами, то для них необходимо провести рекламную кампанию с пояснениями выгоды использования различных цифровых платформ, в том числе портала «Госуслуги». В данной сфере может помочь контекстная реклама. Условно, если человек вбивал в поисковых системах «ЕГРН» или тому подобное, то появляющаяся реклама, с указанием где можно получить соответствующую государственную услугу, обязательно, с преимуществом в финансовом или временном плане, может оказать положительное влияние на развитие цифровой трансформации.

2. Реальные инновации. Необходимым следующим шагом для развития цифровой трансформации в Управлении Росреестра по Томской области является создание внутренней платформы по предложениям в данной сфере, с соответствующей системой денежного мотивирования персонала. Необязательно сразу начинать конкурс проектов в виду отсутствия у сотрудников опыта инновационной деятельности. Тем более, что рядовой государственный служащий не сможет в одиночку продумать и описать целый инновационный проект. Один из вариантов подразумевает с определенной периодичностью проводить конкурс идей по внедрению новых проектов или улучшению уже существующих с кратким описанием принципов, которые сотрудник хотел бы внедрить и общую технологию ее работы. В рамках такого конкурса создать комиссию из менеджеров различных звеньев, а также служащих входящих в межведомственную рабочую группу по цифровой трансформации для оценки реализуемости и потенциальной эффективности

инновационных идей. После проведения анализа и выбора победителя взять идею на доработку, вознаградить автора.

Вторым вариантом возможно введение пункта KPI за предоставление инновационных идей. Так будет проще замотивировать сотрудников, нежели конкурс, однако может привести к большому количеству формальных идей, что в свою очередь увеличит нагрузку на персонал, отвечающий за проверку данных идей.

Данное решение позволит Управлению Росреестра не просто выполнять указания от Центрального аппарата, но и проявить инициативу, а также, возможно, стать одним из первых Управлений по внедрению новых проектов.

3. Подход к переподготовке персонала, несмотря на 100% показатель обученности персонала, тоже следует частично изменить. На данный момент, как уже говорилось, персонал прошел обучение по материалам РАНХиГС «Цифровая трансформация. Быстрый старт». Проанализировав материалы, можно прийти к выводу, что данный позволяет сформировать более обоснованную точку зрения на цифровую трансформацию, а также раскрывает основные цели и задачи. Но любое обучение ставит перед собой цель помимо получения теоретических знаний, также возможность реализации этих знаний на практике, в то время как данный курс изучает технологии, которые не будут введены до 2023 года, либо вообще не будут введены согласно актуальным планам развития. Так, например, часть курса о робототехнике, виртуальной реальности, квантовым технологиям выглядят как очень дальней перспективой и в принципе слабо применимы в сфере работы Росреестра ближайшие 3-5 лет. Аналогично, разделы про управление процессами и продуктами выглядят не совсем уместными для каждого государственного сотрудника, особенно на фоне постоянных сокращений данное решение еще больше теряет свою актуальность. Логичным смотрится использование данного ресурса для менеджеров высшего и среднего звена территориальных органов Росреестра в виду необходимости более глубокого понимания

процесса. В тоже время необходим курс с более актуальной и концентрирующийся конкретно на деятельности Росреестра информацией.

4. Аудит персонала. В связи с сокращением персонала уже третий год подряд, логично встает вопрос, не обгоняют ли темпы сокращения персонала темпы цифровой трансформации, которая должна была в том числе автоматизировать часть процессов и уменьшить рабочее время, затраченное на ряд процедур. В связи с этим, логично предположить, что лучшим вариантов в данном случае будет провести аудит персонала, для получения необходимой информации, чтобы можно было принять необходимые управленческие решения.

5. Повышение квалификации высшего менеджмента. Из предыдущей рекомендации можно сделать вывод о необходимости переподготовки руководителей Управления Росреестра по Томской области, в связи тем, что по мере цифровой трансформации меняются процессы и показатели эффективности, что в свою очередь ведет к росту необходимых компетенций по принятию управленческих решений. Возможно стоит вернуться к системе очного повышения квалификации в рамках сотрудничества с Иннополисом.

6. Уход от формализма. На данный момент большинство показателей на которых основывается оценка эффективности цифровой трансформации носят формальный характер и дублируют друг друга от одной услуги к другой в рамках одного направления деятельности. Скорее всего такой формат был вынужденным решением в виду резкой смены курса Правительства Российской Федерации к цифровому правительству и необходимостью догонять в этой сфере лидирующие страны. В связи с этим работа по цифровой трансформации основывается на запущенных до этих процессов по созданию электронного правительства. Большинство показателей были заимствованы из старых документов по развитию. Справедливости ради отметим, что сами по себе данные показатели не несут в себе ничего плохого, однако в погоне за выполнением данных показателей слишком мало внимания уделяется глубинному пониманию процессов и выведению на первый план тех

показателей, что помогут качественно изменить работу Росреестра в целом. Так, например, при наличии показателя удовлетворенности получателя государственной услуги отсутствует хоть какая-либо методика оценки со стороны государственных служащих, говоря о прошлом пункте, может сформироваться ошибочное мнение о том, что данные служащие получили все необходимые знания, однако наоборот, по сути их перегрузили либо общими, либо не нужными им в данный момент знаниями. Воспринимать такое обучение как полноценное получение компетенций просто нельзя. Такой подход потенциально может привести цифровую трансформацию всего госсектора в ловушку, в которой на основе формальных показателей будут решаться формальные, а не реальные проблемы и приниматься неэффективные управленческие решения, которые опять будут приводить к новым формальным показателям решения данных проблем и так по кругу. В связи с этим необходим пересмотр показателей оценки цифровой трансформации.

В целом подводя итог по рекомендациям можно сказать, что все проблемы и пути их решения можно поделить на два основных направления: работа с внешней средой, работа с внутренней средой. Поскольку к самим внедряемым технологиям и проектам как таковым вопросов нет. Однако необходимо доносить информацию о новых услугах и их плюсах до потенциальных получателей этих услуг, а с другой стороны необходимо реально развивать цифровые процессы в рамках Управления Росреестра. В обоих случаях необходимо направить ресурсы на формирование понимания ситуации у самих служащих, поскольку цифровые технологии не должны заменять труд человека, а облегчать его, помочь ему избегать рутинных процессов, дать ему заниматься необычными задачами. Таким образом должна сформироваться новая кадровая политика и в целом новая культура в рамках Управления, которое в совокупности с адекватным оцениванием процессов цифровой трансформации и соответствующими управленческими решениями сможет привести к качественному изменению работы.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А71	Илькину Егору Евгеньевичу

Школа	Инженерного предпринимательства	Отделение (НОЦ)	-
Уровень образования	бакалавриат	Направление/специальность	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности – заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие; – стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ; – цели текущих программ социальной ответственности организации	Стейкхолдеры: потребители услуг, государство, центральный аппарат Росреестра, сотрудники, органы власти различного уровня, общество, частные банки, строительные компании, другие государственные ведомства. Стратегические цели: поддержание высокого уровня оказания государственных услуг, повышение эффективности контрольно-надзорной деятельности, повышение эффективности управления персоналом.
2. Законодательные и нормативные документы	Трудовой кодекс РФ Законодательство по охране труда Законодательство по охране природы

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.	К внутренней социальной ответственности относятся: • безопасность труда; • стабильность и уровень заработной платы; • дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников; • обучение персонала, подготовка кадров, повышение квалификации сотрудников; • информационная безопасность и так далее.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – влияние разработки, проекта, инновации на стейкхолдеров – влияние разработки, проекта, инновации на окружающую среду, возможное содействие охране окружающей среды; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	К внешней социальной ответственности относятся: • содействие охране окружающей среды; • взаимодействие с коммерческими организациями, местной властью и обществом; • ответственность перед потребителями услуг в сфере качества услуг; • ответственность перед потребителями услуг в сфере сохранности личных данных.

<i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i> • анализ правовых норм трудового законодательства; • анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; • анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности закреплены: • трудовым кодексом Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ; • О Федеральной службе государственной регистрации, кадастра и картографии : Указ Президента Рос. Федерации от 25.12.2008 N 1847
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	Рисунок 5 – Компоненты социальной ответственности Управления Росреестр по Томской области

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	28.03.2022
---	------------

Задание выдал:

Руководитель ООП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
старший преподаватель	Громова Т.В.	-		28.03.2022

Консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		28.03.2022

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А71	Илькин Е.Е.		28.03.2022

4 Социальная ответственность

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

С точки зрения истории, корпоративная социальная ответственность вошла в систему управления организациями в конце 20-го века, став популярной бизнес практикой по всему миру. Развитие данной практики дошло до того, что любая успешная компания в современном мире невозможно без реализации различных программ социальной ответственности.

Корпоративная социальная ответственность может быть интерпретирована по-разному. Наиболее простым и понятным определением можно считать добровольное участие организации в улучшении жизни общества. С точки зрения организации корпоративную социальную ответственность можно считать направленность на устойчивое развитие самой организации. Самое полное и объективное определение корпоративной социальной ответственности звучит как комплекс мероприятий и направление политики организации связанное с удовлетворением пожеланий стейкхолдеров, требований законности, с учетом интересов общества в целом и окружающей среды.

В Российской Федерации принято руководствоваться следующими документами в сфере социальной ответственности:

- ГОСТ Р СО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности».
- Серией стандартов ISO 14000. Основным документов в данной серии документов принято считать ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Как понятно из названия в данных документах указаны требования в сфере охраны окружающей среды и экологического управления.
- GRI (Global Reporting Initiative). Согласно данной инициативе предлагается с определенной периодичностью, обычно раз в год, подготавливать добровольный отчет по устойчивому развитию, то есть

открывать информацию о работе в сфере экологии, социальной ответственности и так далее.

- SA 8000 – в данном документе представлены нормы ответственности в сфере трудовых отношений со стороны работодателя.

В рамках данной работы рассматривается Управление Росреестра по Томской области и то как цифровая трансформация влияет на работу ведомства. Несмотря на то, что данное ведомство не является коммерческой организацией и не ставит перед собой цель получения прибыли. Логично предположить, что в Управлении отсутствуют официальные программы корпоративной социальной ответственности. Однако это не значит, что данное государственное ведомство не несет социальной ответственности, а наоборот, вся его деятельность направлена на удовлетворение потребностей общества.

Так, например, при обсуждении программ корпоративной социальной ответственности принята ссылка на многоуровневость данных программ. Так, по А. Кероллу, основой социальной ответственности является экономическая ответственность, поскольку получение прибыли организации обусловлено удовлетворением пожеланий потребителя, будь то товар или услуга.

Далее идет правовая ответственность и подразумевает обязательное следование законодательству, а также осуществлении деятельности согласно ожиданию населения, которое зафиксировано в нормативно-правовых документах.

Следующей ответственностью является этическая ответственность, которая схожа с предыдущим компонентом социальной ответственности тем, что деятельность организации осуществляется в соответствии с ожиданиями населения и общества. Однако эти ожидания юридически не закреплены, а относятся к нормам морали и нравственным ценностям в данном обществе.

На верхушке данной многоуровневой системы социальной ответственности находится филантропическая ответственность. Данный тип ответственности побуждает компанию к действиям, направленным на

поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ.

Отметим, что, опять-таки, приведенная выше информация о многокомпонентности социальной ответственности верно для коммерческих организаций, которые имеют определенную прибыль и свободные денежные средства, которые могут быть направлены на реализацию некоторых компонентов социальной ответственности. Однако, для Управления Росреестра по Томской области в рамках данной главы была разработана другая версия такой пирамиды компонентов социальной деятельности. Данная пирамида приведена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Компоненты социальной ответственности Управления Росреестр по Томской области

Согласно предложенной системе, вместо экономической ответственности, присутствует государственная ответственность, которая подразумевает, что деятельность ведомства направлена на выполнение государственных обязанностей и предоставления государственных услуг для населения, что очевидно ведет к удовлетворению потребностей общества.

Следующие две ступени идентичны описанным выше. Однако в данной вариации отсутствует филантропическая ответственность в виду того, что данное ведомство не зарабатывает себе прибыли и не имеет возможности реализовать социальные программы за свой счет, к тому же, если данные программы все-таки будут реализовываться, то осуществляться они будут не в добровольном формате, в виду нехватки самостоятельности у

территориальных органов Управления Росреестра, а при помощи соответствующих постановлений от Центрального аппарата и тому подобное.

4.2 Анализ эффективности элементов социальной ответственности Управления Росреестра по Томской области

Как уже говорилось, несмотря на отсутствие официально закрепленных социальных программ в Управлении Росреестра по Томской области все-таки реализуются компоненты социальной ответственности.

Аналогично обычному анализу эффективности для организаций, рассмотрим внешние и внутренние программы социальной ответственности.

К внутренней социальной ответственности относятся:

- безопасность труда;
- стабильность и уровень заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- обучение персонала, подготовка кадров, повышение квалификации сотрудников;
- информационная безопасность и так далее.

К внешней социальной ответственности бизнеса относятся:

- содействие охране окружающей среды;
- взаимодействие с коммерческими организациями, местной властью и обществом;
- ответственность перед потребителями услуг в сфере качества услуг;
- ответственность перед потребителями услуг в сфере сохранности личных данных.

Управление Росреестра по Томской области является социально ответственным ведомством, так как особенно уделяет внимание внутренней социальной ответственности и вопросам экологической безопасности, а также с уклоном в тематику цифровую трансформацию отметим социальную

ответственность в электронной сфере, а именно, охрана данных и информационная безопасность.

Для оценки эффективности реализации программ по социальной ответственности необходимо определить стейкхолдеров ведомства.

Стейкхолдеры – заинтересованные лица или стороны, которые напрямую или частично попадают под влияние деятельности организации. Отметим, что в долгосрочной перспективе и прямые стейкхолдеры, и косвенные стейкхолдеры важны для организации.

Приведем структуру стейкхолдеров в таблице 7.

Таблица 7 – структура стейкхолдеров Управления Росреестра по Томской области

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Потребители услуг	Общество
Государство	Частные банки
Центральный аппарат Росреестра	Строительные компании
Сотрудники	Другие государственные ведомства
Органы власти различного уровня	

Несмотря на то, что все типы стейкхолдеров одинаково важны для ведомства, именно прямые стейкхолдеры имеют большое влияние на само ведомство.

Следующим шагом по оценке эффективности социальной ответственности является определение структуры программ и компонентов социальной ответственности в Управлении Росреестра по Томской области.

Приведем и опишем основные мероприятия социальной ответственности для нашего случая:

1. Безопасность производства. Данное мероприятие входит в элемент социально-ответственного поведения и ориентировано на потребности сотрудников ведомства, а также на удовлетворение требований органов власти по охране труда. Проводится данное мероприятие ежегодно. Смысл данного

мероприятия заключается в охране труда, обеспечении безопасности на рабочем месте, минимизации рисков, связанных с вредом здоровью и аварийных ситуаций и так далее.

2. Социальная политика в отношении сотрудников. Данное мероприятие входит в элемент социально-ответственного поведения и ориентировано на потребности сотрудников ведомства. Проводится данное мероприятие ежегодно. Смысл данного мероприятия заключается в заботе об оздоровлении работников и членов их семей, повышение условий труда, поддержка здорового образа жизни, дополнительное медицинское страхование и так далее.

3. Кадровая политика. Данное мероприятие входит в элемент социально-ответственного поведения и ориентировано на потребности сотрудников ведомства. Проводится данное мероприятие ежегодно. Смысл данного мероприятия заключается в развитии кадрового резерва, подготовке новых кадров, повышении квалификации и обучении новым компетенциям, привлечение новых специалистов.

4. Информационная безопасность и охрана данных. Данное мероприятие входит в элемент ответственности перед обществом в целом и ориентировано на интересы общества. Смысл данного мероприятия заключается в создании и постоянном обновлении системы защиты информации на случай взломов и кибератак, а также охрана личных данных всех владельцев недвижимости.

5. Охрана экологии. Данное мероприятие входит в элемент экологической ответственности и ориентировано на защиту экологии и удовлетворении требований ведомств по охране окружающей среды. Смысл данного мероприятия заключается в рациональном использовании ресурсов, а также утилизации расходным материалов согласно экологическим нормам, в том числе бумаги, картриджи принтеров, вышедшие из строя элементы автоматизированных рабочих места и элементов освещения.

Реализуемые мероприятия являются социально значимыми, что соответствует деятельности самой компании и ожиданиям стейкхолдеров.

Так в рамках повышения квалификации для обеспечения более быстрого процесса цифровой трансформации работники проходили онлайн-курсы «Цифровая трансформация. Быстрый старт», помимо этого осуществляется система повышения квалификации кадров.

Аналогично, Управление Росреестра по Томской области постоянно ведет диалог с органами управления разного уровня. Поскольку Управление Росреестра заинтересовано в повышении качества услуг, то также влияет и на данные органы управления, например, обеспечивает важный документооборот в электронном формате, что в свою очередь отвечает принципу рационального использования ресурсов в рамках охраны окружающей среды, так как сводит использование бумаги и потребление картриджей (в которых используются химические красители, которые при неправильной утилизации могут вести к загрязнению внешней среды) к минимуму.

В рамках защиты данных о праве собственности применяется большое количество защитных мер. Так, например, федеральная государственная информационная система ведения Единого государственного реестра недвижимости размещена в территориально распределенных центрах обработки данных, а также постоянно происходит резервное копирование данных. Допуск к системе строго регламентирован, количество персонала имеющего доступ к данным ограничено, используется усиленная квалифицированная электронная подпись.

Также по отношению к данным об имуществе применяется многоуровневая система защита от различных угроз, в том числе:

- проводится шифрование сетевого трафика в сети Росреестра с использованием средств криптографической защиты информации;
- на регулярной основе проводится аудит системы;

- на регулярной основе проводится анализ защищенности и оценка рисков и потенциального развития кибератак на информационные ресурсы Росреестра;
- проводится автоматизированное архивирование базы данных на современный комплекс системы хранения данных;
- налажена система ежедневного резервирования данных, которая гарантирует целостность и сохранность ЕГРН.

Кроме того, в Росреестре организована системная работа по повышению информационной безопасности среди сотрудников ведомства. Персонал ведомства постепенно проходит обучение на курсе «Основы информационной безопасности».

Данные получаемые с помощью электронных сервисов защищены при помощи протокола безопасного соединения HTTPS, используя SSL-сертификат. Данный сертификат содержит данные об организации, её владельце и подтверждает их существование.

Использование сертификата безопасности для сайта гарантирует:

- Целостность передаваемой информации. Данные при передаче от сервера к браузеру не могут быть изменены и не теряются;
- Конфиденциальность. Обеспечиваемый уровень шифрования исключает возможность доступа к данным злоумышленников.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что на первый взгляд преимущественно реализуется внутренняя социальная ответственность. Однако, так как сама деятельность ведомства направлена на удовлетворение потребностей граждан, то можно сказать, что в Управлении Росреестра по Томской области применяется широкая и разносторонняя программа корпоративной социальной ответственности, имеющая направления в различные стороны деятельности.

Заключение

В современном мире основным активом становится информация, а также возможности организации по работе с ней. Таким образом государственная служба, осуществляемая в рамках цифровой экономики и проекта «Цифровое государство», также связана с внедрением цифровых технологий.

В качестве объекта исследования взято Управление Росреестра по Томской области. Данное Управление осуществляет деятельность в сферах прав на недвижимость, земельного и кадастрового надзора, картографии и так далее

Основные рекомендации по совершенствованию процесса цифровой трансформации:

- Анализ целевой аудитории, рекламная кампания, контекстная реклама.
- Реальные инновации.
- Новый подход к переподготовке персонала.
- Аудит персонала.
- Повышение квалификации высшего менеджмента.
- Уход от формализма

Данные рекомендации могут быть использованы не только в деятельности конкретного Управления, но и в целом по территориальным органам Росреестра. Поставленная в работе цель – определение стадии развития и разработка рекомендаций по совершенствованию цифровой трансформации в системе государственной службы на примере Управления Росреестра по Томской области достигнута, задачи решены.

Список использованных источников

1. Сулейманова М.Д. Цифровые технологии постепенно становятся неотъемлемой частью каждой сфер повседневной жизни [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.xn----8sbksjoc4cd.xn--p1ai/menu/novosti-fonda/560-tsifrovaya-ekonomika-vzglyad-v-budushchee.htm>
2. Послание Президента Федеральному Собранию [Электронный ресурс] // Официальный сайт Президента России – URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/53379> (дата обращения: 18.04.2022)
3. Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. № 203 [Электронный ресурс] // Официальный сайт Президента России – URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/41919> (дата обращения: 18.04.2020)
4. Глоссарий [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.retail.ru/glossary/automation>.
5. О программе «Цифровая экономика». – Текст : электронный // сайт Правительства : [сайт]. – URL: <http://government.ru/info/27884> (дата обращения: 25.05.2022).
6. Медведев Д. А. Россия-2024. Стратегия социально-экономического развития // Вопросы экономики. 2018. № 10 С. 5–28.
7. Портал госпрограмм РФ [Электронный ресурс] URL: <https://programs.gov.ru/Portal/> (дата обращения 11.03.2022)
8. France’s International Digital Strategy [Электронный ресурс] // Официальный сайт France Diplomacy – URL: <https://www.diplomatie.gouv.fr/en/french-foreign-policy/digital-diplomacy/france-s-international-digital-strategy/>
9. Якушенко К.В., Шиманская А.В. Цифровая трансформация информационного обеспечения управления экономикой государств — членов ЕАЭС //Новости науки и технологий. 2017. № 2 (41). С. 11-20.
10. HM Government. Horizon Scanning Program. Emerging Technologies: Big Data. 2014. [Электронный ресурс] URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attach>

ment_data/file/389095/Horizon_Scanning_-
_Emerging_Technologies_Big_Data_report_1.pdf.

11. Корчагин С., Польшиков Б. Цифровая экономика и трансформация механизмов государственного управления. Риски и перспективы для России // Свободная мысль. 2018. № 1 (1667). С. 23–36.

12. Deloitte. The State Policy Road Map: Solutions for the Journey Ahead. 2018. Р.24. [Электронный ресурс] URL: https://www.deloitte.com/content/dam/insights/us/collections/4227_State-leadership/images/StateLeadership_V2.6.18.pdf.

13. OECD Embracing Innovation in Government. Global Trends OECD Publishing, Paris [Электронный ресурс] URL: <http://www.oecd.org/gov/innovative-government/embracing-innovation-in-government.pdf>.

14. Historical Performance Platform [Электронный ресурс] URL: <https://www.gov.uk/performance>

15. Digital Trasformation Agency. Australian Government [Электронный ресурс] URL: <https://www.dta.gov.au/>

16. Services for Agencies. The U.S. Office of Personnel Management [Электронный ресурс] URL: <https://www.opm.gov/services-for-agencies/technology-systems/usa-29-performance>

17. Федеральный портал проектов нормативных правовых проектов [Электронный ресурс] URL: regulation.gov.ru

18. Состав кадров государственной гражданской службы Российской Федерации. – Текст : электронный // Федеральная служба Государственной статистики : [сайт]. – URL http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1237818141625 (дата обращения: 25.05.2022).

19. Цифровая трансформация в России. Итоги 2021 года. – Текст : электронный // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации : [сайт]. – URL: <https://ac.gov.ru/news/page/cifrova-a-transformacia-v->

rossii-itogi-2020-goda-i-perspektivy-razvitiya-26801/ (дата обращения: 25.05.2022).

20. История. – Текст : электронный // Росреестр : [сайт]. – URL: <https://rosreestr.gov.ru/about/history/> (дата обращения: 25.05.2022).

21. О Федеральной службе государственной регистрации, кадастра и картографии : Указ Президента Рос. Федерации от 25.12.2008 N 1847 : [ред. от 21.05.2012] // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2008. – N 52. – Ст. 6366.

22. Об утверждении положений о территориальных органах Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии по субъектам Российской Федерации : Приказ Росреестра от 30.05.2016 N П/0263 [ред. от 20.07.2021] – 2022.

23. Руководство. Томская область. – Текст : электронный // Росреестр : [сайт]. – URL: <https://rosreestr.gov.ru/about/rukovodstvo/> (дата обращения: 25.05.2022).

24. Открытая служба. Система менеджмента качества. – Текст : электронный // Росреестр : [сайт]. – URL: <https://rosreestr.gov.ru/open-service/sistema-menedzhmenta-kachestva/> (дата обращения: 25.05.2022).

25. Открытая служба. Показатели деятельности. – Текст : электронный // Росреестр : [сайт]. – URL: https://rosreestr.gov.ru/open-service/plan-raboty-i-pokazateli-deyatelnosti/70_pokazateli-deyatelnosti/ (дата обращения: 25.05.2022).

26. Указ о национальных целях развития России до 2030 года. – Текст : электронный // сайт Президента России : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/63728> (дата обращения: 25.05.2022).

27. Михаил Мишустин подписал постановление о новом подходе к цифровизации госорганов. – Текст : электронный // сайт Правительства : [сайт]. – URL: <http://government.ru/news/40601/> (дата обращения: 25.05.2022).

28. Михаил Мишустин утвердил мероприятия по цифровой трансформации в сфере госуправления. – Текст : электронный // сайт Правительства : [сайт]. – URL: <http://government.ru/news/43640/> (дата обращения: 25.05.2022).

29. Ведомственная программа цифровой трансформации Росреестра. – Текст : электронный // Федеральная государственная информационная система координации информатизации : [сайт]. – URL: https://portal.eskigov.ru/system/documents/uploads/000/939/216/original/%D0%92%D0%9F%D0%A6%D0%A2_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B5%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0_%282%29.pdf?1611300943 (дата обращения: 25.05.2022).

30. Пресс-центр. В Росреестре подвели итоги работы за первое полугодие 2021 года. – Текст : электронный // Росреестр : [сайт]. – URL: https://rosreestr.gov.ru/press/archive/v-rosreestre-podveli-itogi-raboty-za-pervoe-polugodie-2021-goda/?sphrase_id=1565313 (дата обращения: 25.05.2022).

31. Пресс-центр. Команда Росреестра по цифровой трансформации за год выросла в 3 раза. – Текст : электронный // Росреестр : [сайт]. – URL: https://rosreestr.gov.ru/press/archive/elena-martynova-komanda-rosreestra-po-tsifrovoy-transformatsii-za-god-vyroslo-v-3-raza/?sphrase_id=1565313 (дата обращения: 25.05.2022).

32. Цифровая трансформация. Быстрый старт. – Текст : электронный // Stepik : [сайт]. – URL: <https://stepik.org/course/89635/promo> (дата обращения: 25.05.2022).

33. Сведения о сделках с недвижимостью. Публичная кадастровая палата – Текст : электронный // Росреестр : [сайт]. – URL: <https://pkk.rosreestr.ru/portal/apps/Cascade/index.html?appid=833816ecb12741f09ffc1e49e789b893> (дата обращения: 25.05.2022).

34. Портал контрольно-надзорной деятельности – Текст : электронный // ТОР КНД : [сайт]. – URL: <https://knd.gov.ru/main>

35. Как измерить Цифровую Трансформацию?. – Текст : электронный // SILA Union : [сайт]. – URL: <https://silaunion.ru/articles/kak-izmerit-cifrovuyu-transformaciyu> (дата обращения: 03.06.2022).

36. Кочетков Е.П., Забавина А.А., Гафаров М.Г. Цифровая трансформация компаний как инструмент антикризисного управления: эмпирическая оценка влияния на эффективность. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2021; 12 (1): 68-81. URL: https://www.jsdrm.ru/jour/article/view/934?locale=ru_RU

37. Сидоренко Э. Л., Барциц И. Н., Хисамова З. И. Эффективность цифрового государственного управления: теоретические и прикладные аспекты // Вопросы государственного и муниципального управления. 2019. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-tsifrovogo-gosudarstvennogo-upravleniya-teoreticheskie-i-prikladnye-aspekty> (дата обращения: 25.05.2022).

38. Цифровая трансформация госведомств: вызовы и возможности. – Текст : электронный // Телеспутник : [сайт]. – URL: <https://telesputnik.ru/materials/gov/article/tsifrovaya-transformatsiya-gosvedomstv-vyzovy-i-vozmozhnosti/> (дата обращения: 25.05.2022).

39. Специалисты Росреестра ответят на вопросы граждан в режиме онлайн. – Текст : электронный // Росреестр : [сайт]. – URL: <https://rosreestr.gov.ru/press/archive/reg/spetsialisty-rosreestra-otvetyat-na-voprosy-grazhdan-v-rezhime-onlayn/> (дата обращения: 25.05.2022).