

**ПУТЬ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО
И
ТАКТИЧЕСКОГО –
ЭЛЕКТРОННЫЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА
НА ГОРИЗОНТЕ 2025 ГОДА
(В. 4.0. См. также Приложение)**

*Зиндер Евгений Захарович,
Председатель правления Фонда ФОСТАС
e-mail: ezinder@fostas.ru*

Откуда и куда двигать ЭП

UNITED NATIONS E-GOVERNMENT SURVEY 2016.
E-government in Support of Sustainable Development

UK
·
Resp. Korea
.....
.....
Kazakhstan
..
Russian
Federation



**Если бы стратегии 2000-х лет
были реализованы!...**

UNITED NATIONS E-GOVERNMENT SURVEY 2014

Ключевые моменты – как работать

- **Причины возврата к теме стратегия/тактика** – реальные проблемы с реализацией стратегии, ежедневно новые парадигмы, buzzwords и прочие турбулентности ...
- **Выбор конструктивных трактовок понятий** политика, стратегия и тактика
- **Политика и стратегия; Стратегия и тактика;** Мониторинг и ситуационный анализ в планировании
- **Тактика – идеальные и реальные проявления;** типы конфликтов
- **Способы разрешений конфликтов** и инструменты
- **Пример**

Что мешает стратегии быть двигателем развития ЭП?

- Нечеткие и неконструктивные трактовки политики, стратегии и тактики → путаница и подмены
- Подмена или блокирование стратегии тактическими проектами и локальными соображениями:
гонка за рейтингом ООН – тактика или стратегия?!
«Постановление № xxx - это барьер для стратегического планирования...» и др.
- Ригидность стратегии. Опыт Респ. Корея: нужен ситуационный подход, анализ и понятное публичное признание тупиков, а также верность стратегической цели с возможностью ее исправления
- Слабость измерителей -- как убедиться в отклонении от стратегии? И в его величине? В его направлении и т.д.
- Дефицит воли и долгосрочного внимания (agile выручит ... ?!) и др.

Стратегические приоритеты:

- **Улучшение качества** предоставления ... востребованных услуг с помощью ИКТ (Критериями приоритетности могут являться **влияние на качество жизни**, глобальную конкурентоспособность, коррупцию, **уровень доверия к правительству** и т.д.)
- Борьба с коррупцией; Использование ЭП при реализации адм. реформ; Реализация приоритетных нац. проектов; Создание эффективного государства ...

Тактические подходы:

- **Государство «одного окна»**; Многоканальный подход...: обеспечение свободы выбора; **Реинжиниринг процессов и услуг** перед их электронизацией; использование аутсорсинга и **частно-государственного партнерства**

*...нет практически **никаких действий по мониторингу и оценке, которые могли бы обеспечить повышение ответственности и результативности инвестиций.***

*очень небольшое число ... интерактивных и транзакционных эл. услуг, ... из-за **отсутствия концентрации усилий на улучшении качества предоставления услуг.***

Даже в лучшем примере общий стиль навредил при формулировании выводов.

О. В. Петров (2007), продолжение :

«Для достижения успеха России необходимо разработать собственное привлекательное и вдохновляющее единое ~~видение ЭП~~ и полностью следовать ему.

Основной идеей этого видения может стать преобразование гос. сектора в **объединенное государство «одного окна», ориентированное на предоставление услуг гражданам и в большей мере основанное на частно-государственном партнерстве и аутсорсинге».**

Стратегические приоритеты смешаны и заменены тактическими подходами!

// Информационное общество, 2007, вып. 1-2, с. 28-35.

Требуется четко разделять стратегии и тактики

Тактика: не только шаги по реализации стратегии, но и то, без чего нельзя жить сегодня-завтра, но ограниченность чем приводит к проигрышу в будущем

М.В. Ковальчук, НИЦ «Курчатовский институт», стратегия развития в России конвергентных технологий

Влияние на деловые операции

<p>Производство (услуг) Зависит текущая деятельность, но не критично для будущего.</p>	<p>Стратегическое развитие Сегодняшнее не зависит от С. Критично для будущего существования.</p>
<p>Поддерживающие (обслуживающие) системы не обязательно могут быть ценными</p> 	<p>Возможно, несущие изменения (для будущей стратегии, для трансформации предприятия)</p>



Стратегия: то, что обеспечивает успех и саму возможность существования в будущем, не относится к конкретным видам услуг, рынкам, ... направлено на лидерование в будущем, на смену социальных условий, технологического уклада, ...

Влияние на существование в будущем

Требуется отделять стратегии широкого масштаба от «мелких»

«Если в поединке двух людей есть один победитель – это очень мелкомасштабная стратегия. ...

Если при победе одного человека побеждает и государство, или при проигрыше одного человека и государство проигрывает тоже – это стратегия широкого масштаба».

*(Ягю Мунэнори. 1632 год.
«Книга об искусстве меча»)*

Это – пример ценностного подхода.

Стратегия – это ценностные модели

- **Ценность для пользователя** (гражданина, бизнеса, представителя бизнеса)
- **Ценность для общества** (например, снижение затрат)
- **Выдвижение и контроль ценности потребителем**
- **Моделирование и измерение ценности**
- **Сотрудничество** (самообслуживание, участие)
- **Возможности e-Gov создавать ценность:**
 - возможности деятельности (законы и регламенты, компетенции, ресурсы, политическая воля)
 - ИТ-возможности

Требуется специфицировать связи «политика-стратегия-тактика»

Политика:

- принципы принятия решений, сами решения, принятые на основе принципов → цели



Формализация

Стратегия:

- план или метод достижения **конечной цели** для большого горизонта времени



Контроль нарушения

Тактика: совокупность средств и приемов для достижения намеченной цели (в том числе, включенной в стратегический план, но не обязательно)

Требуется разделять тактические мероприятия по отношению к стратегии, политике и реальности «широкого масштаба»

Тактика (такт. предложение) по отношению к стратегии:

- **Реализующая** (идеальный, несуществующий в чистом виде вариант)
- **Задерживающая** (вынужденные меры, определяемые политикой, но отнимающие ресурсы)
- **Нарушающая** (конъюнктурные действия, не только отнимающие ресурсы, но наносящие серьезный вред стратегии)
- **Уточняющая** (вынужденные срочные меры, определяемые внешней средой, которые должны распознаваться как необходимость исправить стратегию или даже политические решения)

Требуется применять адекватные способы разрешения конфликтов

Анализ тактик (их предложений/решений) и действия:

- **Т., реализующая стратегию** → перепроверка ситуации (внутренняя)
- **Т., задерживающая стратегию** → контроль стратегии (публичный пересмотр стратегии как плана, возможности ее явного сдвига по времени, упрощения)
- **Т., нарушающая стратегию** → пересмотр тактики (публичный пересмотр тактики, возможности явной отмены, замены, анализ причин)
- **Т., уточняющая стратегию** → пересмотр стратегии и политики (публичный пересмотр стратегии в целом и, возможно, уточнение политических решений, быстрый, но глубокий анализ, публичное объяснение и рассмотрение изменений)

Когда возникают противоречия, то кто под кого подстраивается – тактика под стратегию? или ...

Нужны:

- Постоянное получение критериев качества от потребителя
- «Большой цикл» ситуационного управления – политического, стратегического, тактического (учиться у стратегического маркетинга, расширяя его цикл до масштабов ЭП; см. Прил.)
- Измеримость результатов и мониторинг
- Анализ сохранности ценностей потребителем
- Своевременное обнаружение отклонений
- Ликвидация отклонений - адаптивное принятие решений о способах (Кто под кого? Задержка стратегии? или Дополнительные ресурсы? Или корректировки... чего?)

Тот, кто предлагает

- *мероприятие ради частного интереса* к новой технологии (или иного частного интереса, или моды, конъюнктуры)
- *мелкую стратегию*, не являющуюся жизненно необходимой для будущего,

должен уметь отказываться от них

чтобы не создавать помех стратегии широкого масштаба

(если только не требуется пересмотр этой стратегии)

Пример политики, стратегии и тактики

- **Политика:** «ЭП – не для правительства, ЭП – для народа» (~ 2002 год и →) (*Удобство услуг – обязательная политика и цель, но позавчерашняя... надо догонять, но отделять от стратегии*)
- **Стратегическая цель / ценность:** заинтересованность людей в связях с правительством и их практические инициативные взаимодействия с ним и друг с другом в официальной среде
- **Стратегия:** модель и план вовлечения, помощь во включении и поддержка участия
- **Стратегические возможности / способности (а):** Личная среда с возможностями получать жизненно важный синергетический эффект
- **Тактика:** двухуровневая модель вовлечения, личная среда с удобной обработкой своей информации разных областей и ролей
- **Стратегические возможности / способности (б):** Устранение цифровой асимметрии, свободное участие с применением удобной Мастерской самообслуживания
- **Тактика:** Личная среда с полным и удобным управлением своей информацией, с ее защитой, с возможностями делиться ею, ...

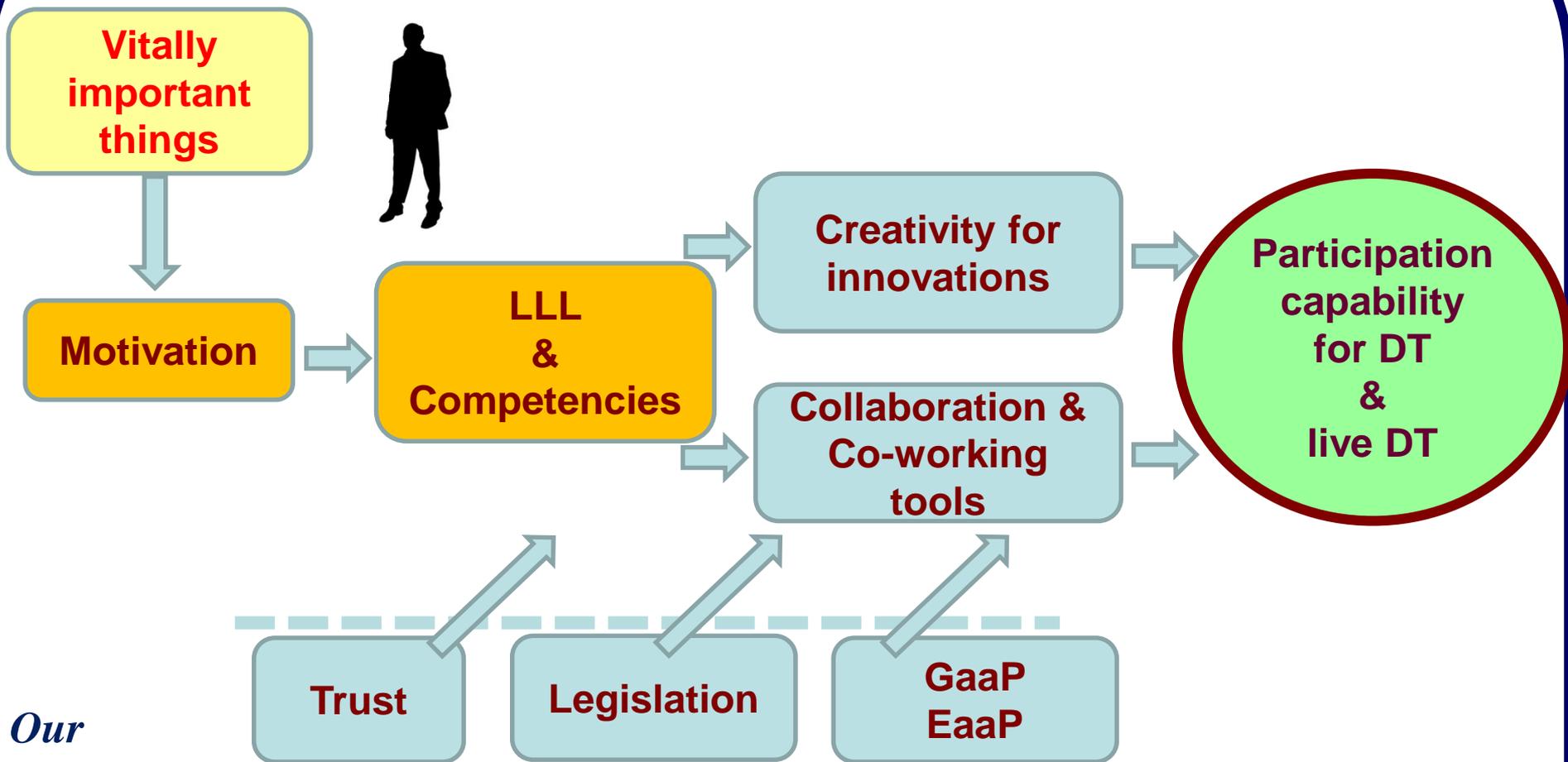
Synergy from analyzing children education and healthcare information (*an instance*)



- Citizen can obtain a synergetic effect by analyzing information about his/her child's education and healthcare in an integrated style
- Deficit of free parents time
- Many healthcare and education records & docs, many losses and omissions
- Two-way influence, interference of healthcare and education activities



Двухуровневая модель вовлечения (для модели участия ООН) Stimuli, drivers, and leverages for DT



Our hypothesis:

It is impossible to enable the necessary degree of involvement in one-step. A two-level model of engagement was suggested

О закрытии «прошлых недоделок» и стратегии (примеры)

Чтобы закрыть вчерашние недоделки надо реализовать:

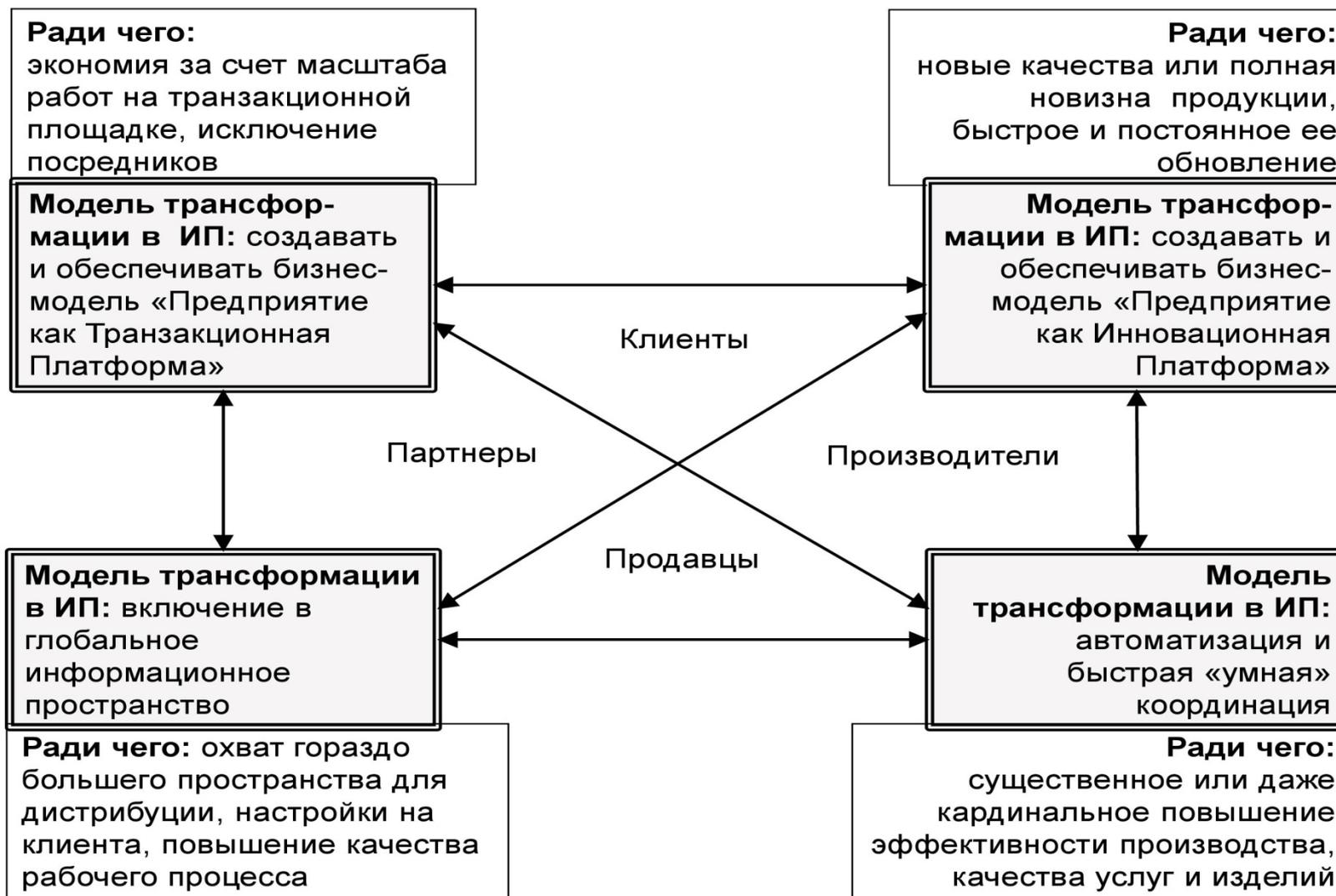
- Клиенто-ориентированность с т. зр. клиента. Защита клиента
- Удобные услуги массового спроса; для всех категорий потребителей
- Поддержка адм. реформы (преграда коррупции, эффективность работы ОГВ)
- Типовые модули /сервисы для гос. организаций

Области сегодняшней стратегии:

- **Синергия (и качество жизни!),** в т.ч. за счет интеграции разных ролей и предметных областей в личной и общей инфо-среде; **повседневные массовые услуги; творческое само-обслуживание**
- **Вовлечение и групповая работа; преодоление цифровой асимметрии;**
- **Настоящая координация работ ОГВ. ИИ** на цифровом рабочем месте

Что касается ИТ:

Требуется согласовывать в первую очередь с фреймвоком моделей ИТ, связанным с ценностными стратегиями и цепочками создания ценностей



Для развития ЭП нужен путь постоянного достижения баланса стратегического и тактического:

- Политическая формулировка и поддержка ценностей, преобразуемых в цели, реализуемые стратегией
- Ценности не только в G2G, G2C, G2B, но также в обратных взаимосвязях C2G и т.д.
- «Бизнес-модели» (описания) ценностей, закрепленные в архитектурных требованиях
- Своевременное обнаружение отклонений тактических предложений от линии стратегии. Анализ отклонений, ясная «работа над ошибками»
- Инновации методами сотрудничества
- Конвергенция «Правительства как платформы» и «Платформы для правительства»

Спасибо за внимание!

Ваши вопросы?

Зиндер Е. З.

E-mail: ezinder@fostas.ru

Приложение

(дополнительные слайды)

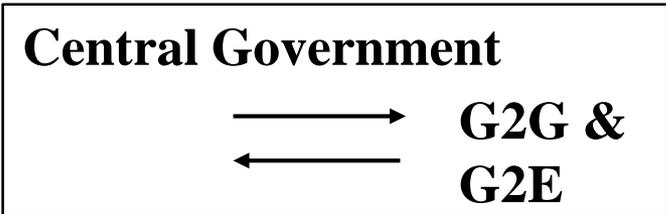
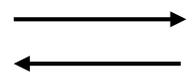
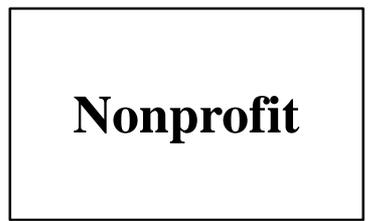
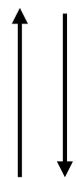


Fig. A Broad Schematic System for E-Government Models



G2N & N2G



G2G

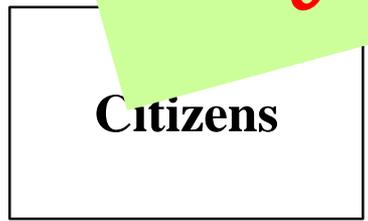
Internal E-Government Partnership System



G2C & C2G

Если бы стратегии тех лет были реализованы!...

G2B & B2G



(Fang, Z.: **E-Government in Digital Era: Concept, Practice, and Development.** In: *Int. J. of The Computer, The Internet and Management.* Vol. 10, No.2, 2002)

External E-Government Partnership System

Стратегии: как это было 14-17 лет назад

- Движители стратегий и реформы гос. службы, т.е. **адм. реформы** (правительства работают медленно и вообще плохо; ценности → ...)
- **Гражданин в центре** → удобство и доступность, ценности и потребительские интересы
- **Двусторонние** взаимодействия
- **G2G и эффективное управление**

Если бы стратегии тех лет были реализованы!...

(«70% (или иной %), пользуются ЭП» и «Рост числа обращений» – **не цели вообще**)

Причины возврата к теме стратегия/тактика – проблемы, ...

Рекомендации и планы стратегического уровня не реализованы. В частности:

«Концепция Программы, разработанная по инициативе Минэкономразвития России, была **сколь комплексной, столь же и амбициозной**. ... отсутствие на федеральном уровне ... механизма реализации комплексной межведомственной программы, учитывающего **интересы не только различных органов исполнительной власти федерального уровня, но и координацию их усилий с органами исполнительной власти регионального уровня и, особенно, с органами местного самоуправления**. ... **несмотря на общественный посыл стать эффективными, в первую очередь для гражданского общества**, в России гос. структуры тратят много усилий на облегчение работы прежде всего для гос. служащих. ... **Отсутствие единой стратегии** на уровне федерального центра во взаимодействии с регионами по предлагаемому проекту ... **отсутствие у федерального центра стратегического понимания направления**, в котором должно развиваться электронное правительство РФ. ... »

(Из «История формирования электронного правительства в России», 2010 г.

http://www.eos.ru/eos_delopr/eos_delopr_intesting/detail.php?id=78993)

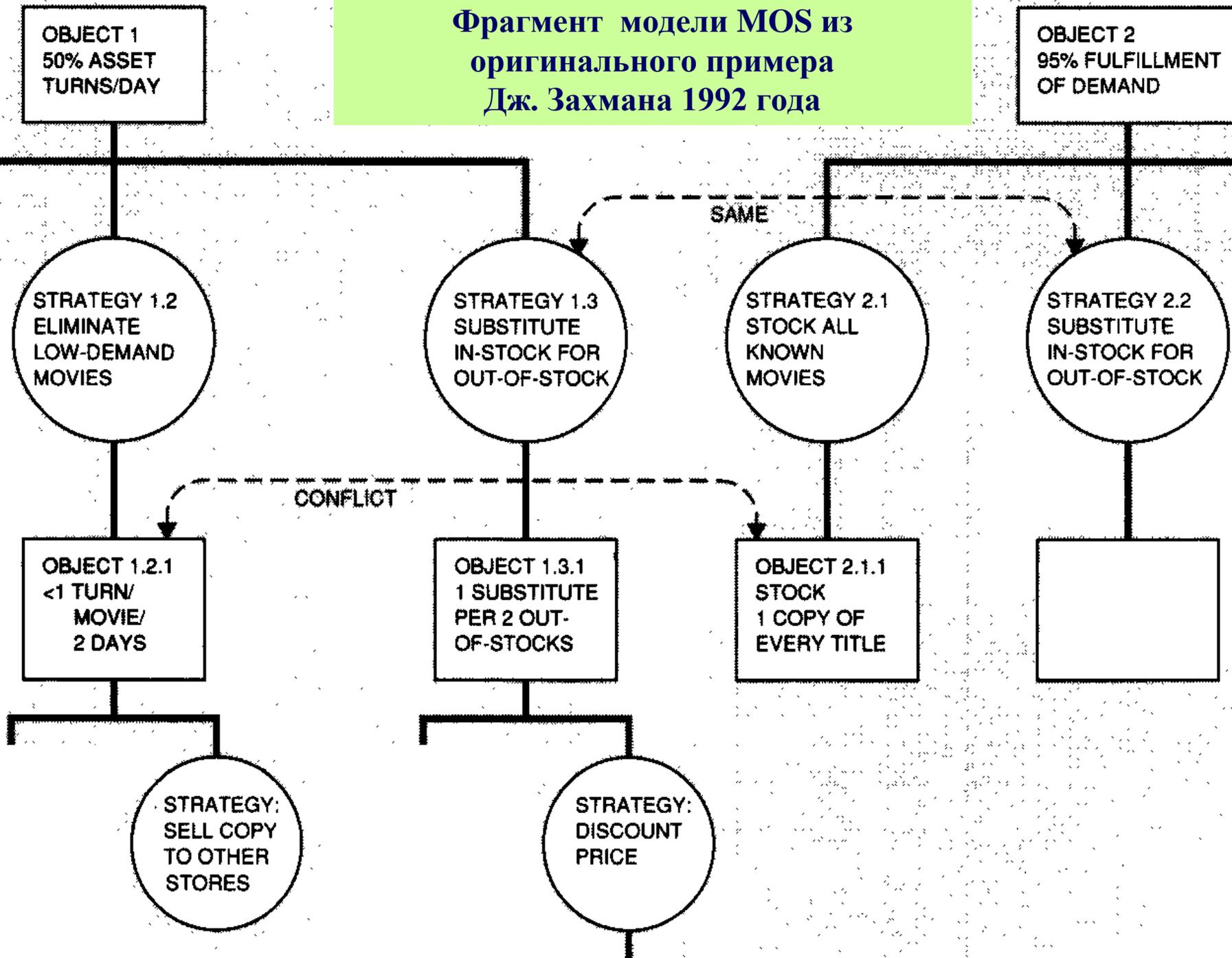
Трактовки терминов неполны, имеют массу вариаций, пересекаются, тактика подменяет стратегию ...

- **Политика:** **применение на практике** искусства или науки руководства ... (Словарь «Политология»); a set of ideas or a plan of what to do in particular situations ... (dictionary.cambridge.org); принципы принятия решений, сами решения, принятые на основе принципов;
- **Стратегия:** **a careful plan or method** for achieving a **particular goal** usually over a long period of time (merriam-webster.com/dictionary); Пять типов стратегий или 10 школ стратегии (по Минцбергу), Рыночные стратегии (по М. Портеру,), и т.п. и др.
- **Тактика:** совокупность методов и средств по выполнению стратегических целей и задач в краткосрочный период... (ГОСТ Р 52104 2003); **совокупность средств и приемов для достижения намеченной цели** (Словарь «Политология»);

Четко отделять стратегию от политики и от тактики

- Решетка МакФарлана (Sabre и «Экспресс» / «Сирена») и М.В. КОВАЛЬЧУК (през. НИЦ «Курчатовский институт»)
- Ценности политики, стратегии и тактики
- Политика: понравиться людям (или не сердить начальство?!)
- Труднее всего стратегии: держать курс несмотря на ... дефициты, попытки увести в сторону, и др.
- Тактика: Как можно быстрее отвечать на жизненно необходимые запросы

**Фрагмент модели MOS из
оригинального примера
Дж. Захмана 1992 года**



Требуется ситуационное управление (учиться у «Большого цикла» маркетингового управления)

СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ ("диагностика")

- положение (в каком состоянии находится предприятие?)
- прогноз (что ожидает предприятие, если ничего не менять?)
- влияние внешней среды (какое давление она оказывает?)

ВЫДВИЖЕНИЕ И ВЫБОР ЦЕЛЕЙ (маркетинговый синтез)

- выдвижение целей (чего надо достичь, чтобы изменить ситуацию?)
- оценка целей (с начальной оценкой их достижимости)
- принятие решения (с формированием политики предприятия)

ВЫДВИЖЕНИЕ И ВЫБОР СТРАТЕГИИ (стратегич. планирование)

- выдвижение стратегий (как нужно действовать, чтобы достичь цели?)
- выбор стратегии (какая стратегия лучше и почему?)
- формулирование стратегич. задач, решение о разработке тактики

ОПРЕДЕЛЕНИЕ И РАЗРАБОТКА ТАКТИКИ (такт. планирование)

- определение тактики (какие мероприятия следует выполнить и почему?)
- вводные для оперативных планов (распределение ответственности, полномочий, ресурсов, постановка тактических задач)

РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ОПЕРАТИВНЫХ ПЛАНОВ

МАРКЕТИНГОВЫЙ МОНИТОРИНГ (контроль)

- сбор данных (каковы результаты деятельности?)
- оценка данных (насколько продвинулись к главным конечным целям?)
- к плановым результатам отдельных стратегических задач?)
- решение о проведении ситуационного анализа, корректировке планов

Подобные «рыночные стратегии» – не стратегии вообще, а некий вид тактики

 РБК



A

Как продавать ИТ услуги дороже рынка и как нарастить выручку с одного клиента? Какие ИТ решения особенно востребованы в кризис? Как удерживать клиентов без демпинга? Ответы вы найдёте в материалах портала.

Ценности как предмет работы давно ставятся во главу всего

James Martin. Cybercorp: The New Business Revolution, 1996:

Value Streams: Creatures Within a Creature

A key to designing the most effective cybercorp operations is to think of corporate activities in terms of value streams, whose benefits are clear and measurable.

The Predator Value Stream: Creating Competitive Strength

Successful cybercorps focus intensely on their most critical value stream. How can you design strategic capabilities that are world beaters, and how are these changed by cyberspace?

P.S. “У людей вообще запоздалая реакция.

Понимание приходит лишь к следующим поколениям”.

(Станислав Е. Лец. Непричёсанные мысли)

Main Problems (о Включенности людей)



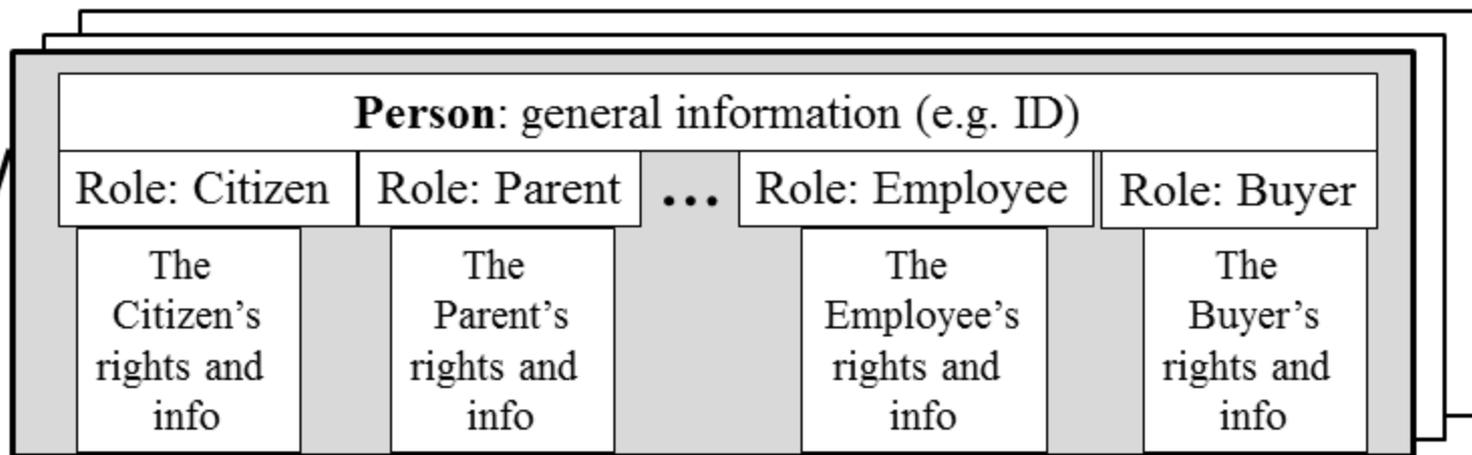
Some industries **retain essential conservatism** degree in relation to transformation. In education: ICT are primarily demanded in the context of the traditional classroom [*Report "Global Digital Economy", 2015*]

Digital Transformation generates problems in the spheres of **Motivation, Competencies, Legislation, Trust, Digital Divide, ...**

UN eGov-2014 report: necessity of a deeper transformation based on online collaboration of the government, citizens, and businesses, but **"citizens tend to think of government as a kind of vending machine"**

The high level information architecture for any person

Multiple Roles Profile as the part of person's Private Virtual Workplace

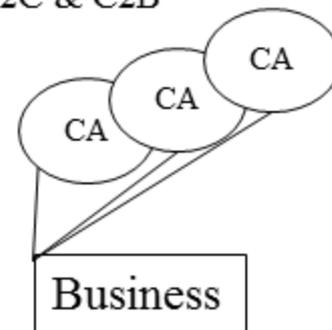
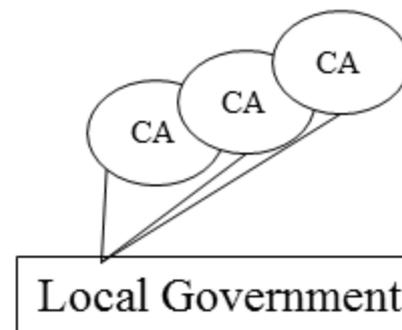
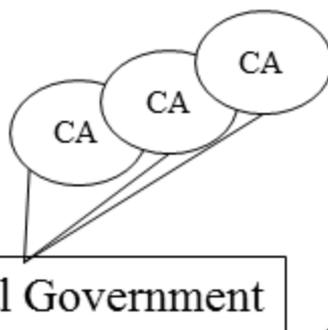
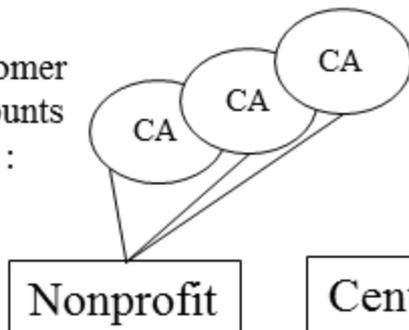


N2C & C2N

G2C & C2G

B2C & C2B

Customer Accounts (CA):



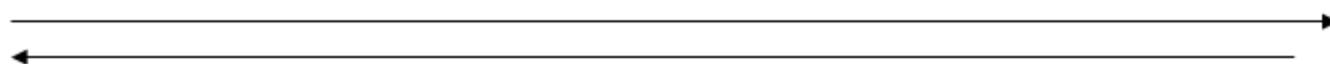
G2N & N2G

G2G & B2E

G2G & B2E

G2B & B2G

B2N & N2B



«Правительство как платформа» или «Платформа для правительства»?!

- **Взгляды и интересы пользователей** разных категорий.
- **Рост усилий трансформации для «пользователецентрического» e-Gov**
(Респ. Корея – как стратегия 3.0, UK –этот же тренд)
- **Отчет Всемирного Банка – 2016**
«Цифровые дивиденды» и риски развития
- **Управление рисками** как часть e-Gov в динамике его развития

Инновационность и сотрудничество

- Конвергенция методов G и B → ГЧП
- Идея платформ – EaaS → GaaS.
Отчет ООН за 2014 год
- Типы платформ сегодня
- Отчет ООН за 2016 год и
подтверждение нетехнических
проблем с достижением участия
(participation)

Типология платформ

«The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey (2016)»
The Center for Global Enterprise



Transaction platforms

Платформа транзакций – технология, продукт или услуга, которая действует в качестве канала (или посредника) облегчения обмена или сделок между различными пользователями, покупателей или поставщиков.

Инновационная платформа – технология, продукт или услуга, которая служит основанием, на котором другие фирмы (организованные в инновационной экосистеме слабосвязанным образом) разрабатывают дополнительные технологии, продукты или услуги.



Innovation platforms

Интегрированная платформа – технология, продукт или услуга, которая одновременно является платформой транзакций и инновационной платформой. *Эта категория включает в себя такие компании, как Apple с платформами типа App Store и большой экосистемой сторонних разработчиков, которая поддерживает создание контента на платформе.*



Integrated platforms



Investment platforms

Инвестиционные платформы – компании, которые разработали стратегию портфеля платформ и выступают в качестве холдинговой компании, активного инвестора в платформы или делают и то и другое.



Типы платформ в 2016 году

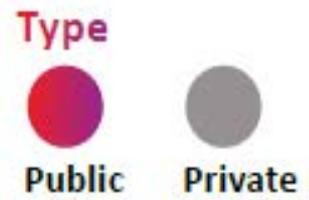
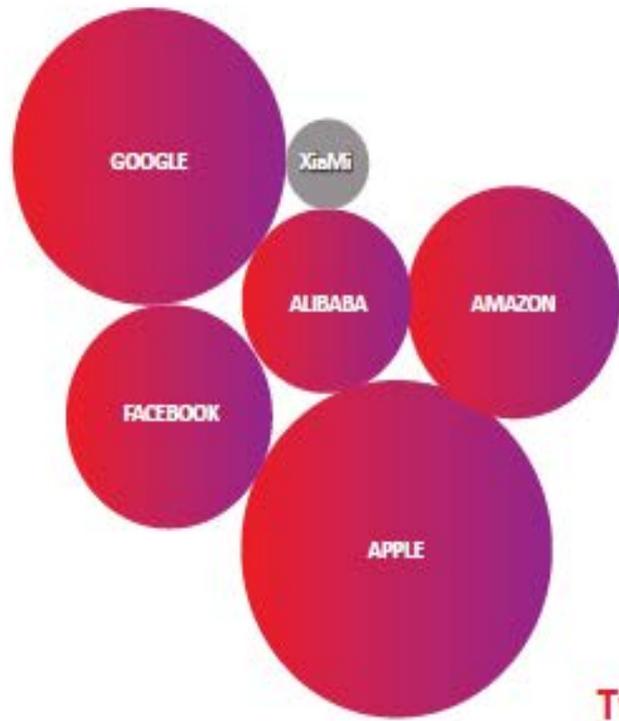
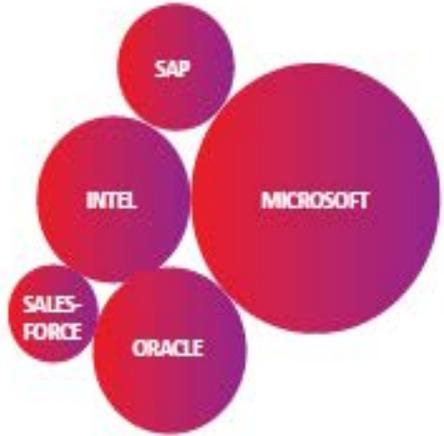
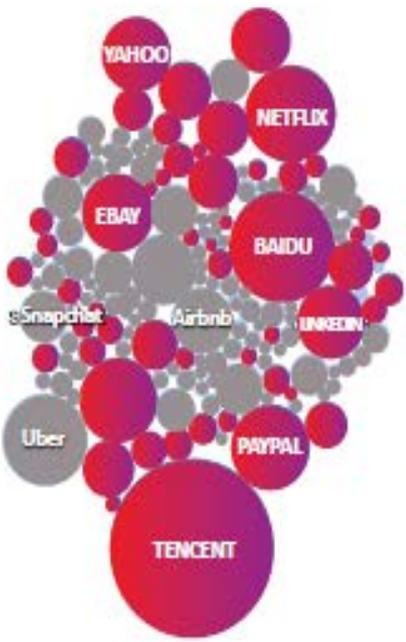
PLATFORM COMPANIES BY TYPE

Transaction

Innovation

Integrated

Investment



SOURCE: Global Platform Survey, The Center for Global Enterprise, 2015

Gartner -- облик правительств сформируют автоматизация и машинное обучение

Органы власти должны

- научиться предсказывать грядущие события, а не только оценивать результаты прошлого
- получить помощь от автоматизации и машинного обучения

(<https://hightech.fm/2016/10/25/future-of-government>)