

Информационное общество и власть**ВНЕДРЕНИЕ ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ КАК ОСНОВА
ПРИМЕНЕНИЯ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА В
ГОСУДАРСТВЕННОМ ФИНАНСОВОМ КОНТРОЛЕ**

Статья рекомендована к публикации председателем редакционного совета Ю. Е. Хохловым 15.04.2025.

Ушаков Михаил Олегович

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», аспирант
Москва, Российская Федерация
misha_ushakov@mail.ru*

Аннотация

Статья посвящена вопросам внедрения риск-ориентированного подхода в государственный финансовый контроль через управление данными. Рассматриваются проблемы отсутствия единой нормативной правовой базы для регулирования сферы данных в государственном управлении, недостатка ответственности за ведение и актуализацию данных, а также различия в данных, хранящихся в разных государственных информационных системах. Предлагаются стратегии для улучшения управления данными, включая внедрение контрольных точек и культивацию принципов управления, основанного на данных. В статье также обсуждаются текущие инициативы и проекты, направленные на решение этих проблем, такие как платформа «ГосТех».

Ключевые слова

цифровая трансформация; управление данными; датацентричное государственное управление; государственный финансовый контроль

Введение

Основой внедрения риск-ориентированного подхода в деятельность органов государственного финансового контроля (далее – ГФК) является риск-модель оценки объектов контроля с целью их дальнейших проверок. Для корректной оценки в риск-модели применяется набор показателей и весов, которые не всегда отвечают принципам объективности и могут использоваться для обоснования экспертного мнения. Хотя 27.02.2020 г. Правительство Российской Федерации утвердило Постановление №208 «Об утверждении федерального стандарта внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля «планирование проверок, ревизий и обследований», этот стандарт не предоставляет органам ГФК полномочия на получение данных для расчётов в машиночитаемом формате и не включает положения, определяющие владельца данных и его ответственность за их полноту и качество.

На федеральном и региональном уровнях отсутствуют нормативно-правовые акты, устанавливающие ответственность за ведение и обновление данных в органах государственной власти конкретных государственных гражданских служащих или иных должностных лиц. Поскольку большинство государственных информационных систем разрабатываются в рамках государственных контрактов, выявление ошибок и ответственных за них может занимать большое количество времени.

Недостаточная нормативная база для регулирования сферы данных в государственном управлении негативно влияет и на смежные направления, замедляя развитие цифровых государственных услуг [1].

© Ушаков М. О., 2026

Производство и хостинг журнала «Информационное общество» осуществляется Институтом развития информационного общества.

Данная статья распространяется на условиях международной лицензии Creative Commons «С указанием авторства - С сохранением условий версии 4.0 Международная» (Creative Commons Attribution – ShareAlike 4.0 International; CC BY-SA 4.0). См. <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.ru>

https://doi.org/10.52605/16059921_2026_01_46

Распространено ведение одинаковых или схожих данных в различных системах: например, данные о количестве жителей в многоквартирных домах могут быть в одной системе, а данные о квадратных метрах многоквартирных домов – в другой, и по количеству домов данные между двумя системами могут не совпадать. Отсутствует эталонная ролевая модель управления данными, а также единые принципы и подходы к формированию самой модели данных по объектам государственного управления. Подход к решению данной проблемы предпринимается Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, утвердившим протокол Президиума Правительственной комиссии от 30.03.2023 №15 «Методические рекомендации по организации системы управления данными государственных информационных систем, создаваемых, развиваемых и эксплуатируемых на Единой цифровой платформе Российской Федерации «ГосТех» (политика по управлению данными)». Эти рекомендации являются достаточно базовыми и универсальными для применения вне платформы, однако без принятия нормативно-правовых актов на федеральном и региональном уровнях, их использование отдельными органами власти не будет эффективным.

Целью статьи является определение ключевых практик управления данными (data governance) для повышения результативности ГФК и формирование рекомендаций для их внедрения.

Для достижения этой цели будут проанализированы работы, связанные с анализом цифровой трансформации ГФК, включая кейс Счетной палаты РФ, на основе которых будут выделены ключевые принципы управления данными в сфере ГФК. Далее будут рассмотрены методические рекомендации по управлению данными при создании «ГосТех» и соотнесены с выделенными принципами, что позволит соединить теоретическую часть исследования с фактической работой.

1 Обзор источников

Новые технологии играют ключевую роль в развитии ГФК, и некоторые исследователи предлагают применять популярные инструменты, такие как системы управления корпоративными рисками (Enterprise risk management) [2] или блокчейн [3]. Лукашов А.И. в своих статьях [4, 5] рассматривает цифровизацию ГФК шире, предлагая автоматизацию и алгоритмизацию отдельных контрольных функций, которые за счет современных технологий можно упростить и оптимизировать. Отдельные исследователи описывают цифровые инструменты ретроспективно, на основе данных о функционале тех или иных систем, которые уже используются или планируются ко внедрению органами ГФК [6, 7]. Также стоит обратить внимание на цифровизацию ГФК за счет внедрения инструментов работы с большими данными, описанные как российскими [8], так и зарубежными исследователями [9]. Все рассматриваемые инструменты являются достаточно разными с точки зрения технологий и процессов, которые они автоматизируют, поэтому для внедрения принципов управления данными важно учитывать стандартизацию процессов хранения, обработки и управления данными, что можно выделить в отдельный принцип.

Оценка применения данных организациями тесно связана с их уровнем цифровой зрелости. В работах некоторых исследователей первым этапом цифровой зрелости органов государственного и муниципального управления является «Электронное правительство», которое подразумевает перевод государственных функций в электронный вид [10], а управление, основанное на данных, занимает следующую ступень в этой концепции. К данной модели цифровой зрелости в отдельных исследованиях были предложены индикаторы, которые бы характеризовали траекторию движения к управлению, основанному на данных, для сфер государственного и муниципального управления [11]. Оценка цифровой зрелости органов ГФК Донецкой Народной Республики оценивалась через интегральную модель, которая нивелировала внешнее воздействие, утягивающее органы власти на начальный этап эволюционной модели [12]. Если использование данных в процессе принятия управленческих решений способствует повышению цифровой зрелости, это можно рассматривать как самостоятельный принцип поддержки управленческих решений.

Управление данными в государственном и муниципальном управлении является отдельной темой исследований в очень широком спектре применения. Оно рассматривается как отдельное стратегическое направление государственной политики, состоящее из многих аспектов - от инфраструктуры данных до регулирования вопросов их применения [13]. Исследователи также изучают влияние конкретных инструментов управления на основе данных в государственном и

муниципальном управлении, таких как системы поддержки принятия решений с использованием технологий искусственного интеллекта [14]. Эти исследования поднимают важные вопросы прозрачности процессов и политик управления данными, особенно в условиях значительного роста объема используемых правительством данных. Применение технологий, основанных на нейронных сетях, усугубляет необходимость решения этих проблем.

Несмотря на то, что цифровизация органов ГФК движется вперед, исследователи отмечают разные барьеры и риски, которые стоят на пути внедрения управления данными. Например, явно выделяют общие для контрольно-надзорных органов риски увеличения доли цифровизации в их деятельности - возрастания «цены ошибки», нарушения прав субъектов персональных данных и риск социальных волнений [15]. Отдельным барьером к увеличению использования данных в сфере ГФК отмечают и необходимость изменения текущего законодательства, в силу того что результаты обработки данных информационной системой не могут быть использованы без привлечения конкретного ревизора [16]. Исследователи также отмечают аналогичные проблемы и за границей, например в Польше [17]. Остаются вопросы доступности данных и для органов ГФК [18], и самое важное – качество используемых данных [19], решение которых позволило бы оптимизировать ресурсы государства, выделенные на финансовый контроль [20]. Данная проблематика требует фиксации отдельных ключевых принципов, а именно целостность данных, доступность данных, безопасность данных, управление качеством данных, а также соответствие нормативным требованиям.

Роль данных в ГФК значительно возрастает ввиду увеличения нагрузки: растут объемы бюджетных средств, подлежащих проверке, и число контролируемых объектов. Исследования показывают, что управление на основе данных может сменить фокус с последующего контроля на превентивный, что позволит оптимизировать ресурсы и повысить результативность контрольных мероприятий [21; 22; 23]. Такие технологии как большие данные или искусственный интеллект, активно переходят из коммерческой среды в сферу ГФК и применение моделей машинного обучения для оценки рисков при контроле использования бюджетных средств может являться одним из приоритетных направлений органов ГФК [24].

Отдельным кейсом, демонстрирующим масштабность необходимой работы для трансформации органов ГФК является пример Счетной палаты Российской Федерации. Обзор цифровых инструментов Счетной палаты РФ, сделанный в 2019 году [25] отличается от того состава проделанных работ и уровня зрелости организации в 2022 году [26]. Переход от идеологии автоматизации контрольных функций до контроля на основе данных говорит о существенных достижениях в сфере внедрения практик управления данными.

На основе рассмотренных источников можно выделить следующие ключевые принципы управления данными:

1. Стандартизация;
2. Поддержка принятия решений;
3. Прозрачность;
4. Целостность;
5. Доступность;
6. Безопасность;
7. Управление качеством;
8. Соответствие нормативным требованиям.

Систематизация практик управления данными в органах ГФК и описание способов преодоления барьеров к внедрению управления данными в эту сферу, может внести вклад в развитие государственного управления с точки зрения проработки отдельных направлений национальной программы «Экономика данных».

2 Подходы к управлению данными в органах государственного финансового контроля

Органы ГФК регулярно работают с большими объемами данных, особенно в рамках процесса планирования контрольных мероприятий, где требуется собрать, обработать и категоризировать информацию об объектах контроля с целью оценки их рисков и принятия решения о включении в план контрольных мероприятий. Согласно Федеральному стандарту внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля "Планирование проверок, ревизий и обследований" (далее – Стандарт) орган ГФК обязан оценить каждый объект контроля по

критериям «вероятности допущения нарушения» и «существенности последовательности нарушений». Всего в Стандарте обозначено 11 критериев, при этом каждый орган ГФК может использовать иные критерии на свое усмотрение. У большинства органов ГФК данные критерии уже рассчитываются автоматически на основе имеющихся данных в федеральных или региональных информационных системах, однако ключевым вопросом является не использование данных в контрольной деятельности, а управление данными с целью достижения максимальной эффективности их применения.

Общепринятых стандартов управления данными для всех уровней государственного управления, пока не существует. При этом существуют общемировые стандарты, такие как DAMA Data management body of knowledge, или локальные, как, например, Методические рекомендации о регламенте (стандарте) управления данными государственных информационных систем, создаваемых, развиваемых и эксплуатируемых на единой цифровой платформе Российской Федерации «ГосТех» (далее – Регламент).

В Регламенте определяются следующие процессы, которые должны быть в организации для управления данными, а именно:

1. Управление жизненным циклом данных;
2. Управление архитектурой данных;
3. Управление интеграцией данных;
4. Управление основными данными и НСИ;
5. Управление качеством данных;
6. Обеспечение безопасности данных;
7. Анализ и представление данных;
8. Управление метаданными и происхождением данных.

Каждый из этих процессов должен иметь описание, организационную модель и перечень ролей, а также системы оценки их эффективности и зрелости. При этом каждый пункт должен быть регламентирован или иметь подтверждающие наличие процессов и их артефактов организационно-распорядительные документы внутри организации.

Ответственность за использование данных лежит на процессе «Анализ и представление данных». Оценка его эффективности включает такие показатели, как увеличение числа пользователей витрин данных органа государственной власти, повышение количества аналитиков и аналитических отчетов, созданных на основе витрин данных, а также учитывается регулярность анализа и интерпретации данных. Однако данного набора метрик недостаточно для утверждения, что имеющиеся у органа власти данные в полном объеме применяются в повседневных процессах организации или при принятии управленческих решений руководством.

В Стандарте для сбора информации о наличии (отсутствии) в проверяемом периоде значительных изменений в деятельности объекта контроля, в том числе в его организационной структуре (изменение типа учреждения, реорганизация юридического лица (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование), создание (ликвидация) обособленных структурных подразделений, изменение состава видов деятельности (полномочий), в том числе закрепление новых видов оказываемых услуг и выполняемых работ на уровне Правительства Москвы необходимо объединить 3 источника данных (специализированную витрину Единого хранилища данных Москвы, перечень хозяйственных обществ с долей города Москвы в уставном капитале Портала открытых данных Правительства Москвы и Единого государственного реестра юридических лиц) и Постановление от 16 августа 2011 г. N 368-ПП «Об утверждении перечня хозяйственных обществ с долей города Москвы в уставном капитале», который содержится в неструктурированном виде (текстовый документ), и определить правила, по которым эти данные должны объединяться и как будут разрешаться конфликты в данных, если разные источники будут противоречить друг другу. Также необходимо выстроить историчность хранения данных и логику их сборки с учетом неактуальности каких-либо исторических атрибутов объектов контроля.

При внедрении шагов, описанных в Регламенте, порядок управления данными об объектах контроля выглядел бы так:

1. Определение жизненного цикла объекта контроля: когда он появляется в данных Правительства Москвы, как эти данные получают и для чего используются (принцип Целостность);

2. Проектирование концептуальной, логической и физической модели данных, определение места этих данных в цифровом ландшафте Правительства Москвы, определение основных потребителей данных (принцип Доступность);
3. Реализация процессов получения, преобразования и передачи данных, их обогащения данными поставщиков данных и определение правил передачи потребителям (принцип Стандартизация);
4. Уточнение нормативно-справочной информации в данных об объекте контроля (например, типовые справочники, используемые в организации) для исключения ошибок при формировании итоговой сводной отчетности (принцип Соответствие нормативным требованиям);
5. Настройка инструментов анализа качества данных, сверка с контрольными суммами (например, чтобы количество объектов контроля не превышало количество юридических лиц, зарегистрированных в городе Москва или иных) (принцип Управление качеством данных);
6. Обеспечение мер информационной безопасности данных, соответствующих принятой категории данных об объектах контроля (принцип Безопасность);
7. Определение аналитической информации о данных, необходимой потребителям данных, а также типовых форм отчетности (принцип Поддержка принятия решений);
8. Описание концептуальной, логической и физической модели данных, обеспечение внесения информации о сведениях объекта контроля и внутренних процессах информационных систем, в которых эти данные используются (принцип Прозрачности).

Типовой регламент, введенный на национальном или региональном уровне, мог бы закрепить принципы управления данными и удовлетворить потребности органов ГФК в доступе к данным из соответствующих государственных информационных систем. Кроме нормативного регулирования, для перехода на управление данными необходимо повышать цифровую зрелость органов ГФК, внедряя новые инструменты и обучая персонал работе с данными. Счетная Палата РФ с 2019 года внедряет практики сбора и обработки данных [27], а с 2020 года развивает комплекс программных средств «Цифровой инспектор» с целью создания автоматизированного рабочего места для инспекторов, которое облегчает работу как с рутинными операциями, так и работу с данными.

Основные принципы управления данными можно определить с помощью документации к государственным закупкам, размещенной на электронных площадках. В рамках контракта на доработку модуля «Цифровой инспектор»¹ Счетной палатой РФ планировались работы по разработке информационных панелей для мониторинга национальных и федеральных проектов, а также инструментов для анализа и визуализации данных. Исходя из опубликованного описания можно понять функциональную и техническую архитектуру Цифровой платформы: используемое программное обеспечение и его функциональное назначение в подсистемах и модулях. С точки зрения управления данными основным модулем является «Платформа хранения данных», который отвечает за их управление, контроль качества и дистрибуцию в другие модули. Ключевыми компонентами модуля являются озеро данных и витрины данных, обеспечивающие хранение данных в исходном и структурированном виде. Документация подтверждает высокий уровень работы с метаданными, свидетельствуя о зрелости платформы.

В рамках программы цифровой трансформации Счетная палата РФ занялась массовым обучением сотрудников навыкам работы с цифровыми инструментами с целью повышения уровня их компетенций в области работы с данными [26], обучение сотрудников в сфере защиты данных. Отдельно отмечается факт создания института отдельных сотрудников, которые курируют работу с данными в подразделениях (дата-стюарды).

Несмотря на положительный опыт внедрения управления данными в деятельность Счетной палаты РФ этот случай скорее является исключением из правил. Поверхностный анализ многих технологических компонентов систем других органов ГФК позволит сделать выводы о наличии тех или иных процессов Регламента, однако реальный уровень их зрелости и эффективности оценить не удастся.

¹ Информация о закупке по выполнению работ по модернизации комплекса программных средств «Цифровая платформа» Счетной палаты Российской Федерации в части Модуля «Цифровой инспектор» - <https://zakupki.gov.ru/epz/order/notice/ok20/view/common-info.html?regNumber=0173100008724000083> (дата обращения: 17.01.2025)

Заключение

Внедрение практик управления данными в ГФК необходимо для повышения эффективности проводимых контрольных мероприятий и снижения трудовых затрат. При этом мало только заниматься технической и функциональной составляющей практик на каком-то одном уровне, они должны культивироваться повсеместно, так как невозможно создать озеро данных только в одном органе власти, его необходимо формировать усилиями смежных вертикалей и закреплять в нормативно-правовых актах.

Важным фактором для ГФК является объективность рассчитанных рисков и снижение роли экспертных оценок в рискованных моделях. Для преодоления данной проблемы можно использовать две стратегии: внедрять контрольные точки в целевых системах или культивировать принципы управления, основанного на данных.

Внедрение контрольных точек представляет собой метод последующего контроля: после выявления проблемы устанавливаются барьеры внутри систем, исключающие возможность действий, ведущих к финансовым нарушениям. Например, в Единой автоматизированной информационной системе торгов города Москвы внедрено более 1,2 тысяч контрольных точек, которые позволяют предотвращать нарушения [28].

Стратегия культивации принципов управления, основанного на данных более комплексна. Для эффективного внедрения принципов в рамках ГФК, необходимо соблюдение следующих условий:

- Данные должны быть полностью доступны для органов ГФК;
- Данные должны быть корректными, при этом за корректность этих данных в мастер-системе должен отвечать конкретный государственный служащий;
- Данные должны быть исчерпывающими.

Стоит отметить, что вышеперечисленные условия хоть и могут быть масштабированы, их будет недостаточно для системной работы. Необходима разработка и утверждение стратегии управления данными, которую можно сделать даже на уровне отдельных ОИВ.

Проблема отсутствия доступа к первоисточникам данных для контрольных органов актуальна. Контролёры могут запросить доступ к определённым витринам данных, но часто не имеют информации об их содержимом. Также ответственный орган может самостоятельно выгрузить данные, но это не гарантирует отсутствие внешних воздействий в загруженных данных.

Проект Министерства финансов РФ «Электронный СМАРТ-контроль (контроллинг) и учёт государственных финансов для управленческих решений» призван решить эту проблему путём централизации управления государственными финансами на разных уровнях посредством единой электронной системы формирования данных (СФАД). Однако методология управления данными и переход на единые инструменты не являются обязательными элементами проекта, что снижает его эффективность в решении проблемы.

Снижение барьеров для доступа к данным со стороны органов ГФК может значительно уменьшить трудозатраты как проверяющих, так и контролируемых субъектов. Получение данных без дополнительных запросов сейчас невозможно, однако наличие каталогов данных с перечнем баз данных, логической структуры внутри них и концептуальной архитектуры данных могло бы ускорить контрольные мероприятия и снизить вероятность ошибок, связанных с человеческим фактором.

Для достижения желаемого эффекта контролерам необходимо углубиться в предметную область и повысить свою квалификацию в области анализа данных. Учитывая масштаб автоматизации процессов и комплексную цифровизацию государственного управления, инвестиции в знания окупятся, а качество выполнения контрольных функций значительно возрастет.

Любая успешная стратегия в сфере управления данными на уровне государства должна учитывать множество факторов: от технической обеспеченности ключевых процессов до квалифицированных кадров, которые готовы поддерживать их. Именно поэтому эффективная работа с рисками при выполнении контрольных функций в сфере государственных финансов требует структурной реорганизации органов ГФК, а для этого им следует стать лидерами в области датацентричного государственного управления.

Литература

1. Бояринцева О.А. Актуальные вопросы правового регулирования баз данных в условиях цифровой трансформации государственного управления // Аграрное и земельное право. 2020. №7 (187). С. 120-123.
2. Rana T., Wickramasinghe D. & Bracci E. (2019). New development: Integrating risk management in management control systems – lessons for public sector managers // Public Money & Management. 2019. №39. P. 148-151.
3. Болотнова И.В., Храмченко А.А., Аношкин А.В., Никитина К.Р. Цифровизация государственного финансового контроля в РФ // Вестник Академии знаний. 2021. №45 (4). С. 306-310.
4. Лукашов А.И. Текущее состояние и перспективы цифровизации органов государственного финансового контроля в Российской Федерации // Мир новой экономики. 2023. №17 (4). С. 6-15.
5. Лукашов А. И. Государственный финансовый контроль: современные вызовы и направления совершенствования // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 1. С. 20-38.
6. Романова Т.Ф., Зверева Н.В. Эффективное управление общественными финансами в условиях цифровой экономики // Финансовые исследования. 2020. №2 (67). С. 45-54.
7. Логвенчева А.О. Правовые основы автоматизации деятельности Федерального Казначейства в сфере государственного финансового контроля: проблемы использования информационных систем // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина. 2021. №9. С. 178-190.
8. Костоусова Ю. А., Комарова О. В. Цифровизация государственного финансового контроля: институциональный анализ // Журнал экономической теории. 2019. № 4. С. 842-848.
9. Otia J.E., Bracci E. Digital transformation and the public sector auditing: The SAI’s perspective // Financial Accountability & Management. 2022. № 2. P. 252-280.
10. Добролюбова Е. И. Оценка цифровой зрелости государственного управления // Информационное общество. 2021. №2. С. 37-52.
11. Абрамов В.И., Андреев В. Д. Совершенствование методики оценки индекса цифровой зрелости регионов России с учетом аспектов второго и третьего этапа цифровой трансформации ГМУ на основе зарубежного опыта // Управленческие науки. 2023. №13 (1). С. 32-46.
12. Сименко И.В., Пальцун И.Н., Чаусова Я.С. Оценка цифровой зрелости органов государственного финансового контроля // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2022 № 6. С. 34-47.
13. van Ooijen C., Ubaldi B. & Welby B. A data-driven public sector: Enabling the strategic use of data for productive, inclusive and trustworthy governance // OECD Library, 2019. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/a-data-driven-public-sector_09ab162c-en (дата обращения: 05.01.2025).
14. Arora A., Vats P., Tomer N., Kaur R., Saini A., Shekhawat S. & Roopak M. Data-Driven Decision Support Systems in E-Governance: Leveraging AI for Policymaking // ResearchGate, 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/377100312_Data-Driven_Decision_Support_Systems_in_E-Governance_Leveraging_AI_for_Policymaking (дата обращения: 05.01.2025).
15. Морозов А.Е. Изменение модели финансового контроля в условиях цифровой трансформации // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина. 2019. №7. С. 22-26.
16. Кожушко С.В. Правовое регулирование внутреннего бюджетного контроля и аудита в условиях цифровизации // Современная научная мысль. 2022. №2 (6). С. 151-155.
17. Zalcewicz A. New Technologies in the Control of Public Finances and Building Public Confidence in the State // Białostockie Studia Prawnicze. 2023. №28. P. 23-35.
18. Valli B. C. & Weerts S. Managing public sector data: National challenges in the context of European Union’s new data governance models // ResearchGate, 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/376022802_Managing_public_sector_data_National_challenges_in_the_context_of_European_Union%27s_new_data_governance_models (дата обращения: 05.01.2025).

19. Haug A., Zachariassen F., van Liempd D. The costs of poor data quality // Journal of Industrial Engineering and Management. 2011. № 4 (2). P. 168-193
20. Мишина П. С., Охотников И. В., Сибирко И. В. Технологические основы деятельности современного цифрового правительства // Московский экономический журнал. 2021. №3. С. 592-601.
21. Гиниятуллина Д. Р. Совершенствование внутреннего аудита в государственном секторе // Учет. Анализ. Аудит. 2019. №6 (2). С. 95-100.
22. Шебунова Е.Д. К вопросу о совершенствовании правового регулирования государственного финансового контроля в условиях цифровизации // Актуальные проблемы государства и права. 2020. Т. 4. № 15. С. 319-326.
23. Cao J. (2022). Study on the Effectiveness of Government Internal Audit // International Journal of Education and Humanities. 2022. №4. P. 149-150.
24. Гоголев Н.Н., Касаткина Е.В., Мигалин С.А., Муштак О.И. Управление рисками с применением современных технологий искусственного интеллекта и анализа больших данных // Цифровая экономика. 2022. №2 (18). С. 38-45.
25. Бурякова А. О., Варнавский А. В. Цифровизация деятельности Счетной палаты Российской Федерации // Управленческие науки. 2019. №9 (4). С. 98-114.
26. Петров М.В. Цифровая трансформация Счетной палаты // Финконтроль. 2022. URL: <https://rufincontrol.ru/online/article/452567/> (дата обращения 05.01.2025).
27. Петров М.В. Цифровой аудит – будущее Счетной палаты // Официальный портал Счетной Палаты Российской Федерации, 2019. URL: <https://ach.gov.ru/news/tsifrovoy-audit-budushchee-schetnoy-palaty> (дата обращения: 17.01.2025).
28. Опыт Москвы по цифровизации закупок // Госзаказ в вопросах и ответах, 2024. URL: <https://e.goszakaz-vo.ru/1063720> (дата обращения: 17.01.2025).

IMPLEMENTATION OF DATA GOVERNANCE PRACTICES AS THE BASIS FOR APPLYING A RISK-BASED APPROACH IN STATE FINANCIAL CONTROL

Ushakov, Mikhail Olegovich

*National Research University Higher School of Economics, graduate student
Moscow, Russian Federation
misha_ushakov@mail.ru*

Abstract

The article explores how data management can enhance risk-based state financial control, tackling regulatory gaps, accountability issues, and data inconsistencies. Strategies involve control points and data-driven management, supported by platforms like GosTech.

Keywords

digital transformation; data governance; data-centric public administration; state financial control

References

1. Boyarintseva O.A. Aktual'nye voprosy pravovogo regulirovaniya baz dannykh v usloviyakh tsifrovoy transformatsii gosudarstvennogo upravleniya // *Agrarnoye i zemel'noye pravo*. 2020. №7 (187). P. 120-123.
2. Rana T., Wickramasinghe D. & Bracci E. (2019). New development: Integrating risk management in management control systems – lessons for public sector managers // *Public Money & Management*. 2019. №39. P. 148-151.
3. Bolotnova I.V., Khramchenko A.A., Anopkin A.V., Nikitina K.R. Tsifrovizatsiya gosudarstvennogo finansovogo kontrolya v RF // *Vestnik Akademii znaniy*. 2021. №45 (4). P. 306-310.
4. Lukashov A.I. Tekushchee sostoyanie i perspektivy tsifrovizatsii organov gosudarstvennogo finansovogo kontrolya v Rossiyskoy Federatsii // *Mir novoy ekonomiki*. 2023. №17 (4). P. 6-15.
5. Lukashov A.I. Gosudarstvennyy finansovyy kontrol': sovremennyye vyzovy i napravleniya sovershenstvovaniya // *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*. 2023. № 1. P. 20-38.
6. Romanova T.F., Zvereva N.V. Effektivnoe upravlenie obshchestvennymi finansami v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki // *Finansovye issledovaniya*. 2020. №2 (67). P. 45-54.
7. Logvencheva A.O. Pravovye osnovy avtomatizatsii deyatelnosti Federal'nogo Kaznacheystva v sfere gosudarstvennogo finansovogo kontrolya: problemy ispol'zovaniya informatsionnykh sistem // *Vestnik Universiteta imeni O. E. Kutafina*. 2021. №9. P. 178-190.
8. Kostousova Yu.A., Komarova O.V. Tsifrovizatsiya gosudarstvennogo finansovogo kontrolya: institutsional'nyy analiz // *Zhurnal ekonomicheskoy teorii*. 2019. № 4. P. 842-848.
9. Otia J.E., Bracci E. Digital transformation and the public sector auditing: The SAI's perspective // *Financial Accountability & Management*. 2022. № 2. P. 252-280.
10. Dobrolyubova E.I. Otsenka tsifrovoy zrelosti gosudarstvennogo upravleniya // *Informatsionnoe obshchestvo*. 2021. №2. P. 37-52.
11. Abramov V.I., Andreev V.D. Sovershenstvovanie metodiki otsenki indeksa tsifrovoy zrelosti regionov Rossii s uchetom aspektov vtorogo i tret'ego etapa tsifrovoy transformatsii GMU na osnove zarubezhnogo opyta // *Upravlencheskie nauki*. 2023. №13 (1). P. 32-46.
12. Simenko I.V., Pal'tsun I.N., Chausova Ya.S. Otsenka tsifrovoy zrelosti organov gosudarstvennogo finansovogo kontrolya // *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova*. 2022 № 6. P. 34-47.
13. van Ooijen C., Ubaldi B. & Welby B. A data-driven public sector: Enabling the strategic use of data for productive, inclusive and trustworthy governance // *OECD Library*, 2019. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/a-data-driven-public-sector_09ab162c-en (accessed on: 05.01.2025).

14. Arora A., Vats P., Tomer N., Kaur R., Saini A., Shekhawat S. & Roopak M. Data-Driven Decision Support Systems in E-Governance: Leveraging AI for Policymaking // ResearchGate, 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/377100312_Data-Driven_Decision_Support_Systems_in_E-Governance_Leveraging_AI_for_Policymaking (accessed on: 05.01.2025).
15. Morozov A.E. Izmenenie modeli finansovogo kontrolya v usloviyakh tsifrovoy transformatsii // Vestnik Universiteta imeni O. E. Kutafina. 2019. №7. P. 22-26.
16. Kozhushko S.V. Pravovoe regulirovanie vnutrennego byudzhethnogo kontrolya i audita v usloviyakh tsifrovizatsii // Sovremennaya nauchnaya mysl'. 2022. №2 (6). P. 151-155.
17. Zalcewicz A. New Technologies in the Control of Public Finances and Building Public Confidence in the State // Białostockie Studia Prawnicze. 2023. №28. P. 23-35.
18. Valli B. C. & Weerts S. Managing public sector data: National challenges in the context of European Union's new data governance models // ResearchGate, 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/376022802_Managing_public_sector_data_National_challenges_in_the_context_of_European_Union%27s_new_data_governance_models (accessed on: 05.01.2025).
19. Haug A., Zachariassen F., van Liempd D. The costs of poor data quality // Journal of Industrial Engineering and Management. 2011. № 4 (2). P. 168-193
20. Mishina P.S., Okhotnikov I.V., Sibirko I.V. Tekhnologicheskie osnovy deyatel'nosti sovremennogo tsifrovogo pravitel'stva // Moskovskii ekonomicheskii zhurnal. 2021. №3. P. 592-601.
21. Giniyatullina D.R. Sovershenstvovanie vnutrennego audita v gosudarstvennom sektore // Uchet.Analiz.Audit. 2019. №6 (2). P. 95-100.
22. Shebunova E.D. K voprosu o sovershenstvovanii pravovogo regulirovaniya gosudarstvennogo finansovogo kontrolya v usloviyakh tsifrovizatsii // Aktual'nye problemy gosudarstva i prava. 2020. V. 4. № 15. P. 319-326.
23. Cao J. (2022). Study on the Effectiveness of Government Internal Audit // International Journal of Education and Humanities. 2022. №4. P. 149-150.
24. Gogolev N.N., Kasatkina E.V., Migalin S.A., Mushtak O.I. Upravlenie riskami s primeneniem sovremennykh tekhnologiy iskusstvennogo intellekta i analiza bol'shikh dannykh // Tsifrovaya ekonomika. 2022. №2 (18). P. 38-45.
25. Buryakova A.O., Varnavskiy A.V. Tsifrovizatsiya deyatel'nosti Schetnoy palaty Rossiyskoy Federatsii // Upravlencheskie nauki. 2019. №9 (4). P. 98-114.
26. Petrov M.V. Tsifrovaya transformatsiya Schetnoy palaty // Finkontrol'. 2022. URL: <https://rufincontrol.ru/online/article/452567/> (accessed on: 05.01.2025).
27. Petrov M.V. Tsifrovoy audit – budushchee Schetnoy palaty // Ofitsial'nyy portal Schetnoy Palaty Rossiyskoy Federatsii, 2019. URL: <https://ach.gov.ru/news/tsifrovoy-audit-budushchee-schetnoy-palaty> (accessed on: 17.01.2025).
28. Opyt Moskvy po tsifrovizatsii zakupok // Goszakaz v voprosakh i otvetakh, 2024. URL: <https://e.goszakaz-vo.ru/1063720> (accessed on: 17.01.2025).