

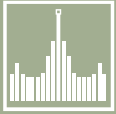


Выпускная квалификационная работа
(результаты магистерского исследования)

**Стратегия развития
цифрового государственного управления
(на примере министерств Российской Федерации
и Китайской Народной Республики)**

Магистрант 2 курса:
Ян Сюнь

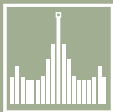
Научный руководитель:
Бокарев Павел Александрович,
кандидат экономических наук, доцент



Актуальность темы исследования заключается в том, что наступление цифровой эпохи ускорило развитие цифрового государственного управления, и стало тенденцией использование передовых цифровых технологий для повышения эффективности государственного управления.

Аргументы и факты:

- На основе изучения современных эмпирических источников и зарубежного опыта исследованы инновационные практики применения цифрового государственного управления, включая использование цифрового правительства и интернет-сервисов
- Развитие цифрового государственного управления может повысить эффективность государственных услуг и добиться устойчивого экономического и социального развития.
- Государственные органы различных стран полагаются на цифровые технологии для оказания услуг гражданам и предприятиям, используют передовые цифровые технологии для осуществления административного правоприменения и постоянно совершенствуют построение цифрового правительства.
- Россия и Китай придают большое значение стратегическому развитию построения цифрового национального правительства, активно развивают цифровое управление и формулируют национальные стратегии электронного правительства или цифрового правительства.



В работе были использованы труды и научные работы следующих соискателей и ученых:

- **Российские ученые:** Борисова Е.С, Воробьева А.В, Курбатова О.В, Кипервар Е.А, Мамай Е.В, Мизя М.С, Косарин С.П, Милькина И.В, Плотников В.А, Маслюк А. В и др.
- **Китайские ученые:** Сунь Чжицзянь, Мэн Тяньгуан, Чжан Сяоцзинь, Хе Бо, Хуэй Нин, Лю Синьсинь, Чжан Ли, Чен Ю, Ли Цзяинь, Ся Икунь, Хан Чжаожу, Чжао Цзе и др.

Использованы научно-исследовательские и аналитические материалы и отчеты всемирных агентств:

- ✓ Исследование ООН: Электронное правительство 2020.
- ✓ Отчет ООН об исследовании электронного правительства за 2022 год.
- ✓ Исследование руководящих мнений Народного правительства Китайской Народной Республики об укреплении построения цифрового правительства.



Объект исследования:

Органы власти, осуществляющие свою деятельность в условиях цифровой трансформации.

Предмет исследования:

Стратегическое развитие цифрового государственного управления.

Противоречие изучаемое в магистерском исследовании:

- Правительства и министерства России и Китая придают большое значение развитию цифрового управления, но из-за неравномерного уровня управления данными, рисков безопасности данных и проблем с пробелами в данных, внедрение и скорость развития цифрового государственного управления сдерживаются.



Цель:

- Определить направления развития стратегии цифрового государственного управления на основе анализа цифровизации госуправления России и Китая.

Задачи:

1. Проанализировать научные подходы к оценке цифрового государственного управления.
2. Изучить правовую основу и индикаторы цифровой трансформации в государственном управлении.
3. Провести анализ методик экономической оценки реализации стратегии развития цифрового государственного управления.
4. Оценить уровня цифрового управления министерств Российской Федерации.
5. Выявить уровень цифрового управления министерств Китайской Народной Республики.
6. Провести анализ иностранного опыта цифрового государственного управления.
7. Оценить темпы и содержания цифровизации управления в министерствах России.
8. Оценить темпы и содержания цифровизации управления в министерствах Китая.
9. Описать ключевые направления стратегического развития цифрового государственного управления в России и Китае.
10. Определить риски и возможности развития «умного» цифрового государственного управления.



Основная гипотеза:

- Под влиянием цифровой трансформации государственное управление сформулировало соответствующие стратегии цифрового правительства, чтобы способствовать устойчивому, здоровому и упорядоченному развитию построения цифрового правительства.

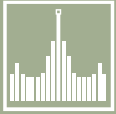
Гипотезы (исследовательские):

- Развитие цифрового государственного управления облегчило обществу и предприятиям ведение дел и повысило эффективность административной работы.
- Будущее цифровое управление страной занимает неотъемлемую часть цифровизации и интеллектуализации всего экономического общества.
- Будущая стратегия развития цифрового управления будет применяться к различным отраслям и областям.



Авторские открытия (результаты):

- Описан процесс эволюции и этапы развития цифрового правительства.
- Даны рекомендации по устранению регуляторных и правовых рисков при цифровизации государственного управления.
- Идентифицированы риски внедрения цифрового правительства и приведены стратегии предотвращения рисков.
- Дана оценка степени цифрового управления российских министерств.
- Оценка преимуществ и недостатков цифрового управления в министерствах России и Китая.
- Определено стратегическое направление развития цифрового менеджмента в различных ключевых отраслях и сферах.
- Анализ опыта развития зарубежных стран в области цифрового правительства в сравнении с Россией и Китаем, выдвигаются предложения по развитию.



Теоретическую основу образовали:

- Теоретической основой исследования являются концепции и методы, представленные в трудах отечественных и зарубежных ученых, специализирующихся в области цифрового государственного управления.
- Указ Президента Российской Федерации.
- Документы долгосрочного стратегического планирования - Стратегии цифровой трансформации
- Электронные ресурсы.

Методологическую основу образовали:

При решении конкретных задач использовались следующие методы:

- метод обобщения и классификации.
- индукция и дедукция
- анализ и синтез.
- абстрагирование и метод аналогий.
- сравнительный анализ.



Информационная база:

- Статистические и универсальные информационные источники.
- Экспертные заключения и журналы.
- Монографии, статьи периодической отечественной и зарубежной литературы.
- Законодательные акты и информационные интернет страницы.
- Официальный сайт Правительства РФ.
- Официальный сайт Правительства КНР.
- Портал государственных услуг Российской Федерации.
- Официальный сайт Национального бюро статистики Китая.
- Официальный сайт Минцифры России.

Эмпирическая база:

- Материалы научных и научно-практических публикаций.
- Статистика Национального статистического бюро Китая.
- Вторичный анализ эмпирических данных, опубликованных в периодике.
- Международный отчет : ООН и Всемирный Банк.



Теоретическая значимость результатов магистерского исследования:

- Проведено комплексное аналитическое исследование внедрения цифровых практик государственного управления в Российской Федерации и Китае;
- Проанализированы и формализованы основные концепции и определения цифрового правительства;
- Исследование вносит вклад в теорию развития цифрового правительства, давая рекомендации по построению цифрового государственного управления в России и Китае посредством анализа международного опыта.

Практическая значимость результатов магистерского исследования:

- Автор оценивает уровень цифрового управления в министерствах России и Китая.
- Проанализирован опыт развития зарубежного цифрового правительства.
- Определено стратегическое направление страны по развитию цифрового менеджмента в различных ключевых отраслях и сферах.
- Предложения магистерского исследования помогут снизить риски России и Китая в стратегии развития цифрового государственного управления.



Научно-исследовательская работа состоит из 3 (трех) этапов:

- Подготовительный(методологический) этап.
- Исследовательский этап.
- Аналитический (оформительский) этап.

Научно-исследовательские семинары, конференции:

- Международная научная конференция студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов – 2022» (Москва, 11-22 апреля 2022)
- Международная научно-практическая конференция в Высшей школе государственного администрирования «Цифровая эволюция в организации и реализации государственного администрирования» в рамках XVII Всероссийского Фестиваля науки «NAUKA 0+» «Создавая будущее» (Москва, 17-12 октября 2022)
- Международная научная конференция студентов, аспирантов и молодых учёных «Ломоносов-2023» (Москва, 10-21 апреля 2023)

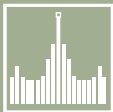
Научные публикации (монографии, журналы, сборники научных трудов):

- ✓ «Анализ применения искусственного интеллекта в административной сфере Китая и его рисков»
- ✓ «Сравнительный анализ правил регулирования ИИ в Китае и ЕС»
- ✓ «Применение технологии искусственного интеллекта в сфере государственных услуг электронного правительства Китая»
- ✓ «Анализ направления совершенствования, требуемого правовой системой цифрового правительства»



Содержание (оглавление):

- Введение
- **Глава 1. Методологические основы анализа стратегии развития цифрового государственного управления**
 - 1.1. Анализ научных подходов к оценке цифрового государственного управления
 - 1.2. Анализ правовых оснований и индикаторов цифровой трансформации в государственном управлении
 - 1.3. Анализ методик экономической оценки реализации стратегии развития цифрового государственного управления
 - Выводы по главе 1
- **Глава 2. Оценка уровня развития цифрового государственного управления в министерствах России и Китая**
 - 2.1. Оценка уровня цифрового управления министерств Российской Федерации
 - 2.2. Оценка уровня цифрового управления министерств Китайской Народной Республики
 - 2.3. Анализ иностранного опыта цифрового государственного управления
 - Выводы по главе 2
- **Глава 3. Оценка стратегических перспектив развития цифрового государственного управления**
 - 3.1. Оценка темпов и содержания цифровизации управления в министерствах России
 - 3.2. Оценка темпов и содержания цифровизации управления в министерствах Китая
 - 3.3. Ключевые направления стратегического развития цифрового государственного управления в России и Китае
 - 3.4. Определение рисков и возможностей развития «умного» цифрового государственного управления
 - Выводы по главе 3
- Заключение
- Список используемой литературы и источников



Нормативная правовая основа магистерского исследования:

- 3 нормативных правовых акта

Научные фундаментальные труды:

- 15 основных научных работ

Официальная статистика и аналитика:

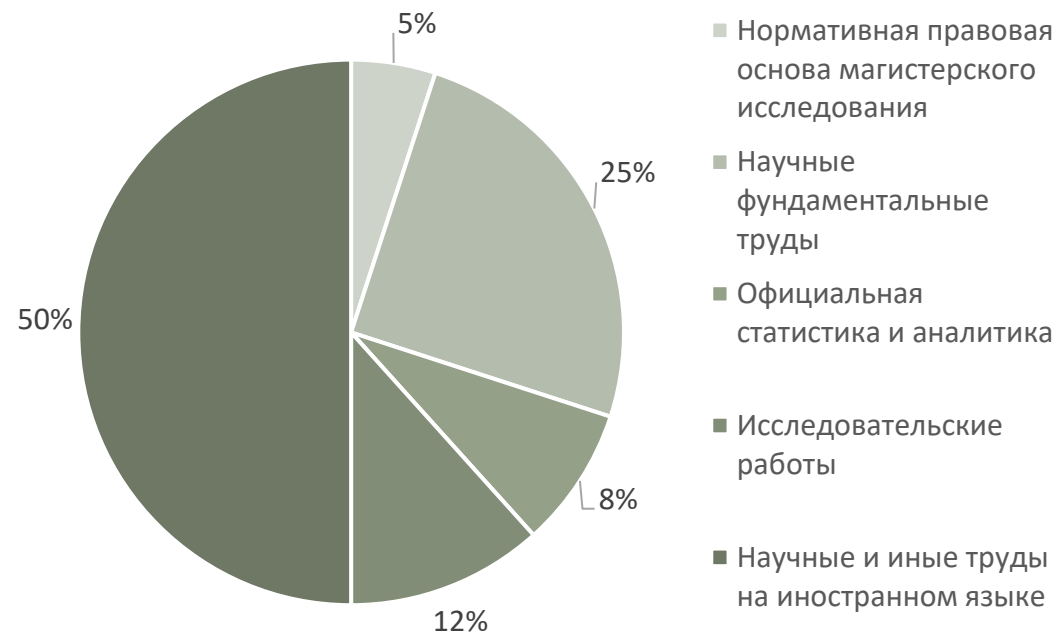
- 5 официальных и аналитических документа

Исследовательские работы:

- 7 монографических и диссертационных работ

Научные и иные труды на иностранном языке:

- 30 работ





Визуализация результатов магистерского исследования:

17 таблиц:

- Предложения по устранению нормативно-правовых рисков при цифровой трансформации государственного управления.
- Стадия развития индустрии цифрового государственного строительства.
- Топ-10 рейтинга GTMI за 2022 год.
- Ключевые отрасли и направления стратегии цифрового госуправления.
- Рейтинг ООН по развитию электронного правительства за 2020 год.

10 рисунков:

- Доля россиян, получивших услуги через Интернет.
- Показатели EDGI 2020 и 2022 для России, Китая, Дании, Сингапура и Южной Кореи.
- Прогнозы достижения целевых показателей «Цифровая зрелость» регионами Российской Федерации на период 2020-30 гг.
- Доля домохозяйств с широкополосным доступом в Интернет в России, %.
- Возможности онлайн-сервисов провинциальных правительств в Китае 2016–2020 гг.



Информатизация:
Электронный,
безбумажный офис,
правительственная
информация.

Цифровизация:
облачная обработка,
агрегация и
объединение
данных, совместная
работа в Интернете и
в бизнесе.

Интеллект: сети,
интеллект и
экология.

Эволюционный процесс цифрового правительства

Рейтинг ООН по развитию электронного правительства за 2020 год

№	Страна	Индекс
1	Дания	0.9758
2	Южная Корея	0.9560
3	Эстония	0.9473
4	Финляндия	0.9452
5	Австралия	0.9432
29	Казахстан	0.8375
36	Россия	0.8244
40	Беларусь	0.8084
45	Китай	0.7948
69	Украина	0.7119



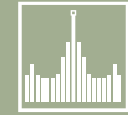
**Цифровые технологии
в государственном управлении**

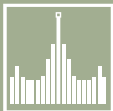
Множественные риски, с которыми сталкивается построение цифрового правительства	Источники рисков комплексные
<ol style="list-style-type: none"> 1. Технический риск 2. Управленческий риск. 3. Риск данных 4. Риск безопасности 5. Юридический риск 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие ключевых базовых технологий отстает. 2. Институциональные инновации не могут удовлетворить потребности развития. 3. Доступность данных ограничена. 4. Проблема утечки данных. 5. Соответствующие законы и правила, а также системы управления несовершенны.

**Риски и причины построения
цифрового правительства**

Предложения по устранению нормативно-правовых рисков при цифровой трансформации государственного управления

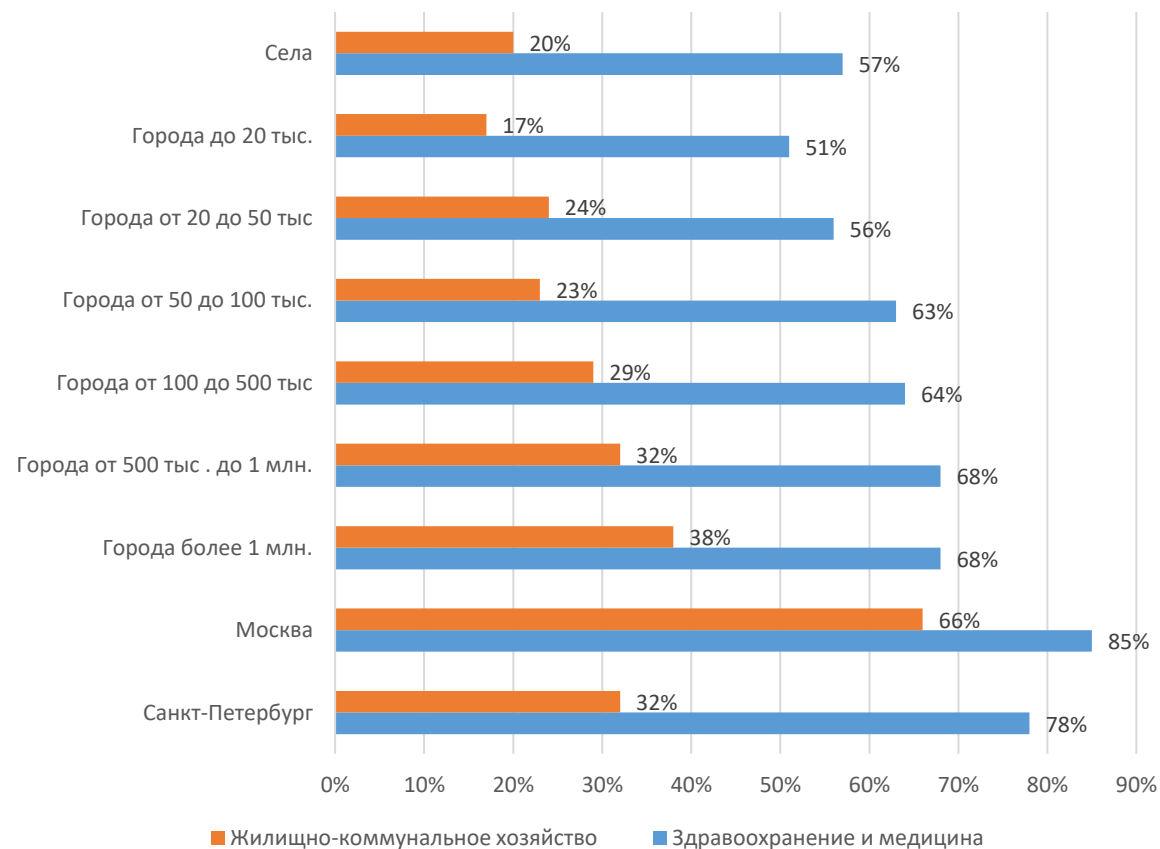
Предположение	Подробные способы
Гарантия надлежащего технического процесса.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Установить двойные стандарты технологий и норм. 2. Проверьте алгоритм перед его применением. 3. Оценить потенциальное влияние алгоритмических систем на правовые и административные принципы политической безопасности.
Гарантировать цифровые права граждан.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Административному органу необходимо правовое основание для принятия решения. 2. В процессе цифрового административного правоприменения перспектива защиты прав человека. 3. Для предотвращения утечки личной информации. 4. Обеспечьте платформу обратной связи для апелляций, представляющих общественный интерес.
Содействие реформе институциональных норм.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реформа имеет регулятивную логику. 2. Реформировать существующие правовые нормы. 3. Реформировать действующую систему судебного толкования.
Построить систему безопасности для системы.	<ol style="list-style-type: none"> 1. По предмету уточнить квалификацию административного субъекта и уточнить структуру интересов всех сторон. 2. С точки зрения поведения, сформулируйте законы и постановления цифрового правительства. 3. С точки зрения правоотношения установление правоотношения и обязанности прошло три процесса: до, во время и после события.





Место	Страна	GTMI
1.	Южная Корея	0,991
2.	Бразилия	0,975
3.	Саудовская Аравия	0,971
4.	ОАЭ	0,961
5.	Эстония	0,956
6.	Франция	0,945
7.	Индия	0,940
8.	Литва	0,918
9.	Монголия	0,907
10.	Россия	0,897

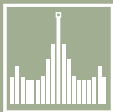
Топ-10 рейтинга GTMI за 2022 год



Доля россиян, получивших услуги через Интернет

Источник: GovTech: Putting People First. / The World Bank Group. – URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/gtmi> (дата обращения: 21.02.2023).

Источник: Другой интернет: цифровизация малых городов России. / HSE University. – URL: <https://www.hse.ru/expertise/news/220072744.html> (дата обращения: 21.02.2023).



Стратегия цифровой трансформации России

охватывает **13** направлений:

здравоохранение, образование, государственное управление, строительство, городское хозяйство и ЖКХ, транспорт, энергетика, наука, сельское хозяйство, финансовые услуги, промышленность, экология, социальная сфера.

В их разработке участвовали **12** ведомств:

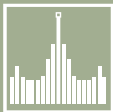
Минцифры, Минздрава, Минтруда, Минтранса, Минстроя, Минсельхоза, Минпросвещения, Минпромторга, Минобрнауки, Минфина, Минэнерго и Минприроды.

Ведомство	Итоговая оценка рейтинга, %
Минтруд	62.2%
Минвостокразвития	58.3%
Минкультуры	55.9%
Росрезерв	55.9%
Росводресурсов	52.1%
Минцифры	49.4%
Минпромторг	48.1%
Росалкогольрегулирование	45.8%
Росгвардия	45.8%
Роспатент	45.8%

Лидеры РЦТ ФОИВов

Источник: Правкомиссия одобрила стратегии цифровой трансформации российской экономики / ТАСС.
– URL: <https://tass.ru/ekonomika/11760449> (дата обращения: 19.04.2023).

Источник: Рейтинг руководителей цифровой трансформации федеральных ведомств / Минцифры России. – URL: <https://digital.gov.ru/ru/events/41694/> (дата обращения: 21.02.2023).

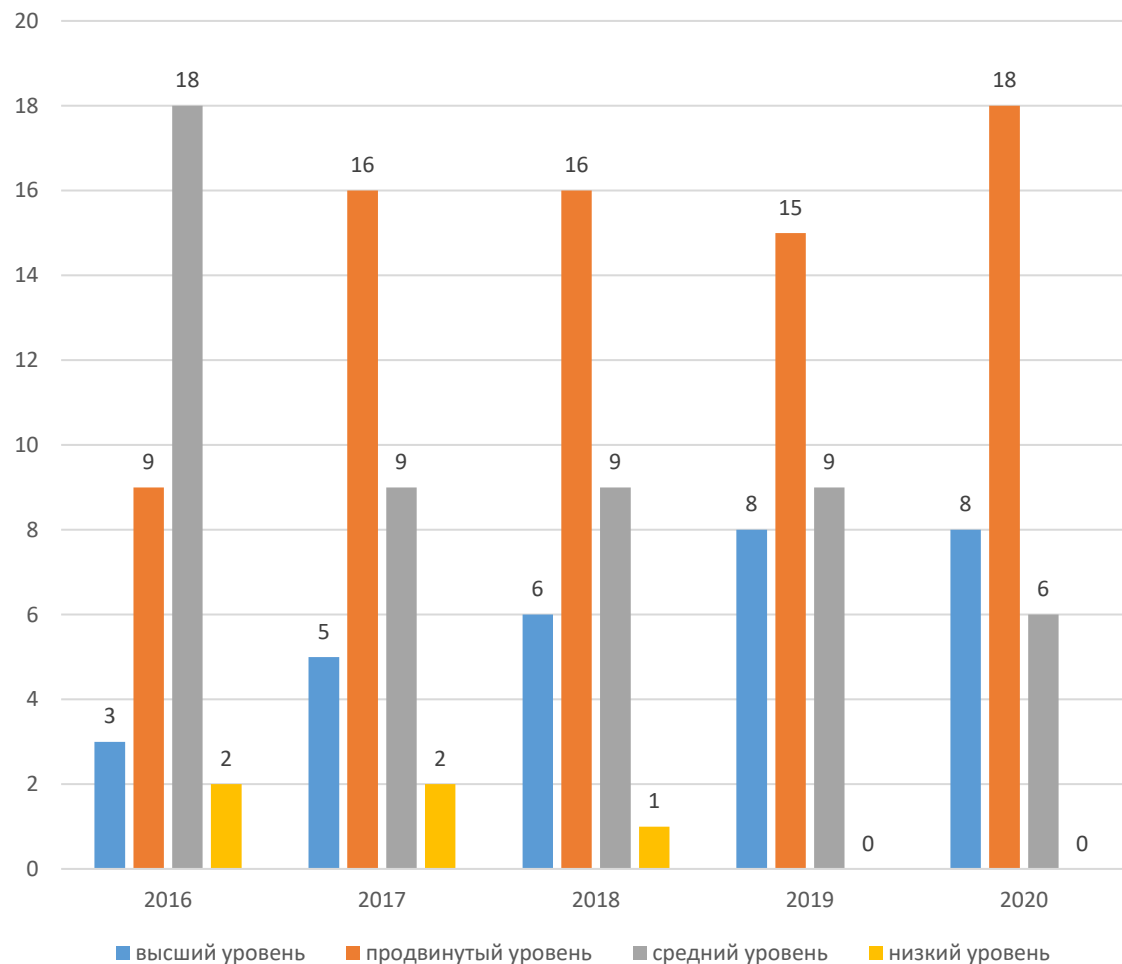


Соответствующие политики и указы, способствующие построению цифрового правительства в России

- Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
- Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 годы, утвержденная Указом Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203.
- Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации и тд.

Соответствующие политики и конференции по ускорению построения цифрового правительства в Китае с 2019 по 2021 год

Время	Политика/встреча	Особые требования
Апрель 2019 г.	«Несколько положений Госсовета об онлайн-политических услугах»	Эти правила сформулированы в целях всестороннего улучшения стандартизации и упрощения государственных услуг, предоставления эффективных и удобных государственных услуг для предприятий и населения, а также оптимизации бизнес-среды.
Октябрь 2020 г.	«Пятый пленум ЦК партии девятнадцатого созыва».	Повышение уровня цифрового интеллекта, такого как цифровое общество, построение цифрового правительства, предоставление государственных услуг и социальное управление.
Март 2021 г.	«Отчет о работе правительства за 2021 год»	Укрепить построение цифрового правительства и создать надежный механизм обмена правительственными данными и координации.
Март 2021 г.	«Четырнадцатый пятилетний план и наброски долгосрочных целей на 2035 год»	Ускорить развитие цифровизации и построить цифровой Китай; повысить уровень построения цифрового правительства, усилить разработку и обмен общедоступными данными, способствовать совместному построению государственной информатизации и повысить эффективность цифровых государственных услуг.



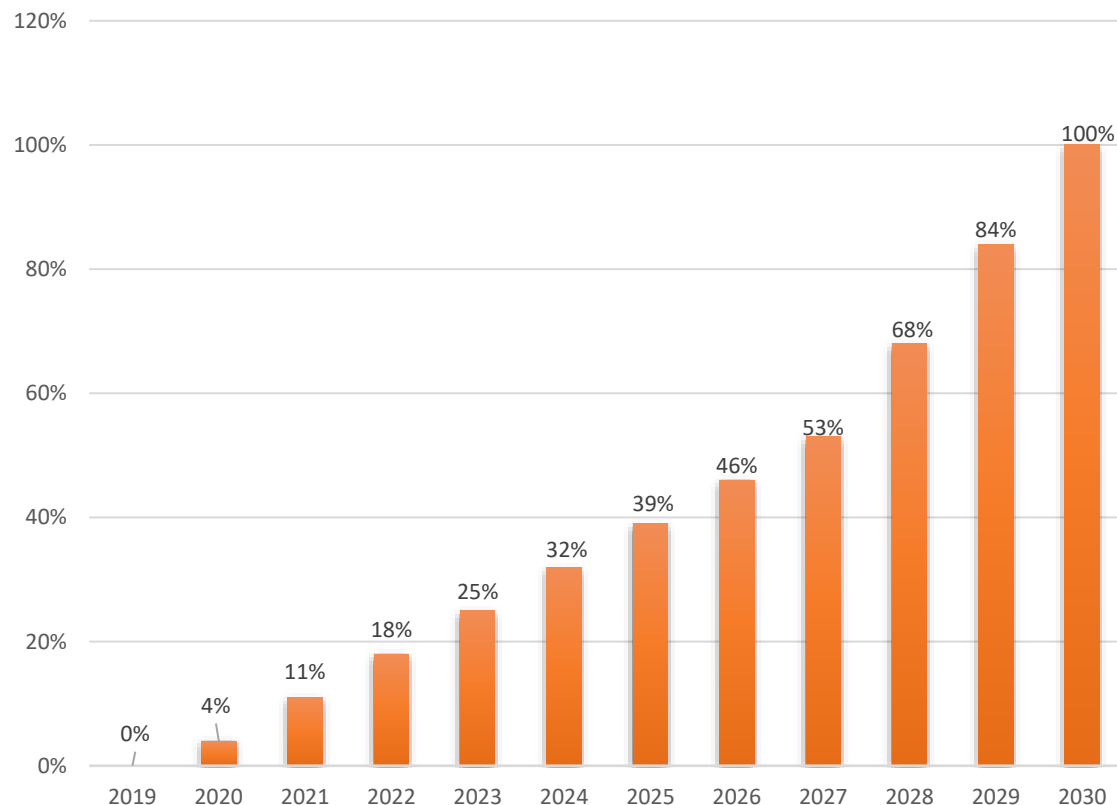
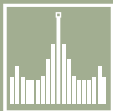
Возможности онлайн-сервисов провинциальных правительств в Китае 2016–2020 гг.

Страна	Уровень рейтинга	Рейтинг EDGI	Место нахождения	EGDI 2022 год	EGDI 2020 год
Дания	VH	1	Европа	0.9717	0.9758
Финляндия	VH	2	Европа	0.9533	0.9452
Южная Корея	VH	3	Азия	0.9529	0.9560
США	VH	10	Америка	0.9151	0.9297
Сингапур	VH	12	Азия	0.9133	0.9150
Россия	V2	42	Европа	0.8162	0.8244
Китай	V2	43	Азия	0.8119	0.7948

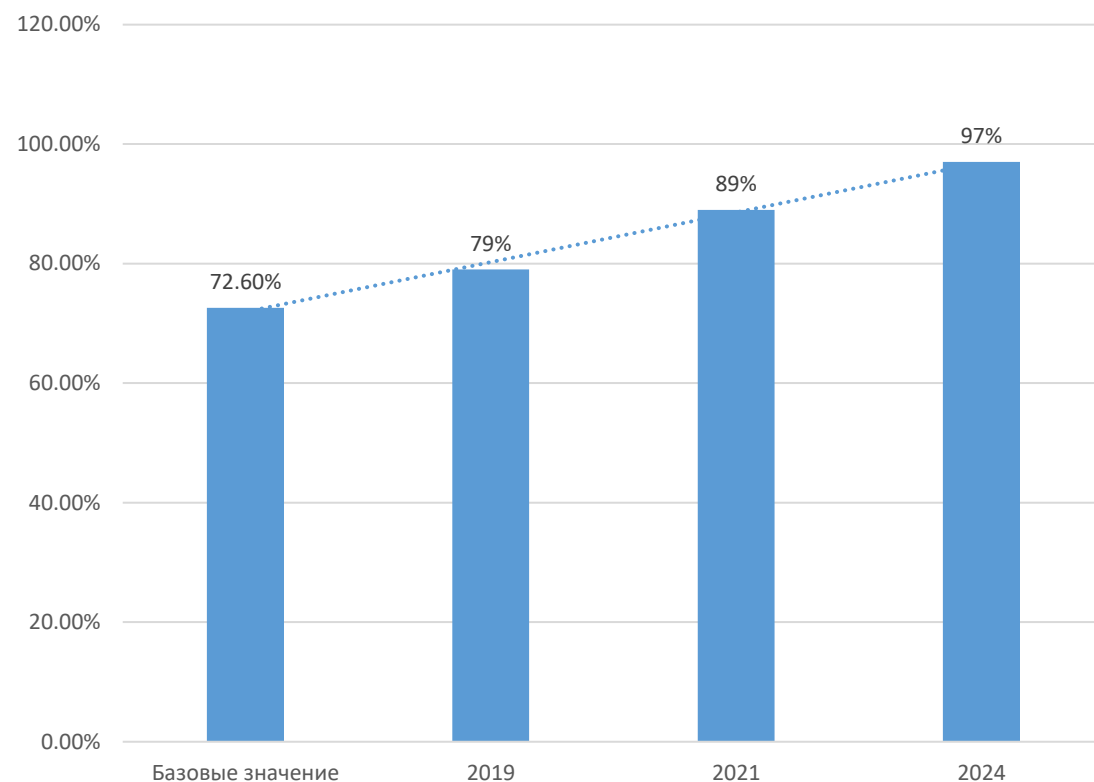
Страны-лидеры развития электронного правительства к 2022 г

Источник: Отчет об оценке возможностей интегрированных государственных услуг провинциальных правительств и ключевых городов за 2022 год / Центр исследований электронного правительства Центральной партийной школы. – URL: <http://zwpg.egovernment.gov.cn/xiazai/2022zwpg.pdf> (дата обращения: 22.02.2023).

Источник: Отчет ООН об исследовании электронного правительства за 2022 год / ООН. – URL: <http://www.egovernment.gov.cn/xiazai/2022dzzw.pdf> (дата обращения: 25.02.2023).



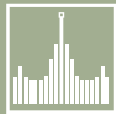
Прогнозы достижения целевых показателей «Цифровая зрелость» регионами Российской Федерации на период 2020-30 гг.



Доля домохозяйств с широкополосным доступом в Интернет в России, %

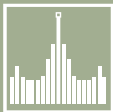
Источник: Минцифры утвердило методики расчёта показателей достижения национальной цели развития «Цифровая трансформация» / Цифровая Россия. – URL: <https://d-russia.ru/mincifry-utverdilo-metodiki-raschjota-pokazatelej-dostizhenija-nacionalnoj-celi-razvitija-cifrovaja-transformacija.html> (дата обращения: 21.02.2023).

Источник: Федеральный проект «Цифровое государственное управление» / Минцифры России. – URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/> (дата обращения: 21.02.2023).



Плюсы и минусы цифрового управления в министерствах России и Китая

	Плюсы	Минусы
Россия	<ul style="list-style-type: none"> • Популярность «Госуслуг» сыграла положительную роль в цифровом управлении министерствами России. • Правительство придает большое значение цифровому правительству. • Индекс развития электронного правительства занимает очень высокую позицию. 	<ul style="list-style-type: none"> • Стандарты строительства облачных центров обработки данных не являются едиными. • Недостаточное расширение правительственной сети экстра нет. • Система эксплуатации и обслуживания инфраструктуры цифрового правительства несовершенна.
Китай	<ul style="list-style-type: none"> • Уникальные политические преимущества. • Ультра-крупномасштабное рыночное преимущество. • Преимущества массивных ресурсов данных и человеческих ресурсов. 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие рационального понимания электронного правительства. • Проблема рассинхронизации информации. • Проблема цифрового разрыва.



Ключевые отрасли и направления стратегии цифрового госуправления

Направление/ Отрасль	Стратегическое направление развития
Область охраны окружающей среды	Усилить динамический мониторинг и надзор за природными ресурсами. Внедрить инновации в предотвращение и управление региональным загрязнением окружающей среды.
Сельское хозяйство	Энергично развивать Интернет + сельское хозяйство. Укрепить строительство сельскохозяйственной информационной инфраструктуры. Улучшить систему обслуживания сельскохозяйственной информации.
Общественная безопасность	Должны быть построены дата-центр большой разведывательной системы и ресурсный центр видеонаблюдения центра мониторинга общественной безопасности. Сосредоточьтесь на построении полицейской информационной системы.
Налоговое направление	Всесторонне углубить реформу налоговой системы. Улучшить систему сбора и управления, усилить управление налоговыми источниками и улучшить систему налоговой службы.
Аудиторское направление	Сформулировать и улучшить нормы и стандарты для применения технологий аудита, безопасности данных аудита и другой информации, а также управления проектами. Ускорить информатизацию и оцифровку различных задач, таких как официальная обработка документов и управление файлами аудиторских учреждений.
Человеческие ресурсы и социальное обеспечение	Интернет + кадры и соцзащита – основное направление развития информатизации и цифровизации кадров и соцзащиты.



Аргументы и факты, подтверждающие доказательство:

а) основной гипотезы магистерского исследования:

Под влиянием цифровой трансформации Россия и Китай сформулировали соответствующие стратегии и политики развития цифрового государственного управления, чтобы способствовать построению и развитию цифрового правительства – **доказана**.

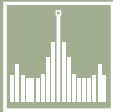
б) исследовательских гипотез магистерской работы:

- Развитие цифрового государственного управления облегчило обществу и предприятиям ведение дел и повысило эффективность административной работы – **доказана**.
- Будущее цифровое управление страной занимает неотъемлемую часть цифровизации и интеллектуализации всего экономического общества – **доказана**.
- Будущая стратегия развития цифрового управления будет применяться к различным отраслям и областям – **доказана**.



Авторские научно-теоретические решения:

1. Перед лицом глобальной эпидемии, экономических преобразований и сложных изменений в международном сотрудничестве страны всего мира уделяют больше внимания использованию цифрового управления для укрепления возможностей государственного управления и обслуживания.
2. Правовое регулирование необходимо при цифровой трансформации государственного управления.
3. Министерства России и Китая активно развивают цифровое управление, и те и другие имеют свои преимущества и недостатки, и только используя свои сильные стороны и устраняя недостатки, они могут развиваться быстрыми темпами.
4. Будущая стратегия развития цифрового управления будет применяться в различных отраслях и сферах в России и Китае.
5. Цифровые технологии поддерживают непрерывную тенденцию развития электронного правительства, а интеграция цифровых технологий и государственного управления стала неизбежной тенденцией.



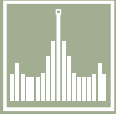
Авторские научно-практические решения:

а) по изменению организационно-управленческой (нормативно-правовой и иной) среды:

- Устранение регуляторных и правовых рисков при цифровизации государственного управления.
- Российские и китайские министерства и ведомства должны рационально использовать собственные преимущества в цифровом управлении для ускорения построения цифрового правительства.
- Расширить сферу применения стратегии развития цифрового управления в различных отраслях и направлениях.
- Улучшить зону покрытия цифрового государственного управления и решить проблему цифрового разрыва.

б) по изменению отношения участников управленческих взаимодействий – людей:

- Необходимо внедрить обучающие программы и рекомендации для тех, кто использует цифровые платформы и сервисы, а также усилить покрытие сети для повышения эффективности обратной связи.
- Укреплять международные обмены и сотрудничество для содействия глобальному развитию цифровых стратегий государственного управления



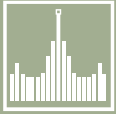
Результаты проведенной научно-исследовательской работы

актуализировали ориентиры тем последующих магистерских работ **ВШГА-2024:**

- Анализ цифрового разрыва между городом и деревней в цифровом государственном управлении.
- Исследование модели трансформации цифрового управления местного самоуправления.

Работа выполнена самостоятельно,
Общая оригинальность – **91,37%** , в т.ч.:

самоцитирование	–	0.00%
цитирования	–	6,79%
оригинальность	–	84,58%



**Выпускная квалификационная работа
(результаты магистерского исследования)**

**Стратегия развития цифрового
государственного управления
(на примере министерств Российской
Федерации и Китайской Народной
Республики)**



**Научный руководитель:
Бокарев Павел Александрович,
кандидат экономических наук, доцент**

**Магистрант 2 курса:
Ян Сюнь**