

DOI 10.35775/PSI.2024.109.9.031

УДК 32

Х.З. ОКУДЖАВА

аспирантка кафедры российской политики
Московского государственного университета
имени М.В. Ломоносова, Россия, г. Москва
E-mail: mgimo2008@list.ru

МИРОВОЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

Цифровая трансформация государственного управления является приоритетным направлением развития современных государств. Перевод публичного управления на «цифровые рельсы» открывает широкие возможности для улучшения качества и оперативности предоставления государственных услуг гражданам и бизнесу, а также для повышения эффективности самого государственного аппарата.

В статье проанализирован передовой опыт внедрения цифровых технологий в государственном управлении в различных государствах мира с учетом их географического расположения, политической системы и возможных исторических предпосылок, повлиявших на успешное развитие электронных правительств. Для сравнения отдельных стран по уровню внедрения цифровых технологий взяты Дания из группы скандинавских государств, Южная Корея – из Азии, США – с американского континента, ОАЭ – из арабского мира и др.

В работе также обозначены проблемы, связанные с цифровизацией госсектора, включая значительные финансовые, кадровые, технологические и организационные вызовы. Выявлены сходства и различия стран-лидеров как по уровню развития «электронного правительства» и «цифрового госуправления», так и по избранным подходам и приоритетам в данной сфере.

Ключевые слова: цифровая трансформация, цифровые технологии, международный опыт, информационные системы, государственное управление.

Введение. Согласно публикации Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС), страны-лидеры рейтинга ООН по развитию цифровых технологий в государственном управлении имеют несколько общих черт: «приверженность цифровым инновациям с четким планом достижения цифровой зрелости в государственных учреждениях и заинтересованных сторонах, акцент на доступности и инклюзивности, вовлечение граждан и предоставление услуг (например, цифровых удостоверений личности, цифровых почтовых ящиков, онлайн-налоговых услуг и т.д.), а также акцент на кибербезопасность и конфиденциальность данных. Кроме того, культура сотрудничества и обмена знаниями между государственными органами и заинтересованными сторонами

помогает постоянно добиваться улучшений в области электронного правительства» [29].

Последние несколько лет **Дания** занимает лидирующие позиции в рейтинге ООН по уровню развития электронного правительства, «имеет самое высокое значение EGDI в мире и является одной из восьми стран Европы и одной из шести стран Европейского Союза, которые относятся к высшему (VH) рейтинговому классу» [6]. В стране принята Совместная правительственная стратегия на 2022–2025 гг., включающая в себя пять целей: 1) цифровизация – это средство, а не самоцель; 2) каждый должен иметь доступ к цифровому обществу; 3) согласованность, прозрачность и доверие; 4) ответственное использование данных; 5) интеграция цифровых решений при использовании данных [22].

Стратегия «направлена на укрепление позиций Дании как привлекательного цифрового центра путем стимулирования датской технологической экосистемы и улучшения условий для бизнеса, чтобы он мог в полной мере использовать преимущества новых технологий» [24]. Примером может служить создание инновационных центров IBM, Singularity University и SAP, которые стали примером для дальнейшего стимулирования иностранных инвестиций в датскую технологическую экосистему.

По мнению А.С. Щипачева и И.Е. Цветкова [11. С. 85-86] достижения Дании в области цифровизации государственного управления базируются на внедрении трех основных цифровых технологий:

1. NemID/MitID – инструмент цифровой идентификации гражданина Дании (национальный идентификатор eID), используемый для доступа к общедоступным решениям самообслуживания [12]. MitID – новейшая технология с усиленной цифровой защитой, ядро «MitID» содержит знания конкретных средств идентификации, связанных с каждым пользователем, и цифровой идентификации каждого пользователя [21].

2. Безопасный цифровой почтовый ящик (Digital Post) – обязательный атрибут взаимодействия гражданина или юридического лица с государством, посредством которого отправляются имеющие юридическую силу сообщения;

3. NemKonto – система обязательного банковского счета для гражданина с 18 лет или любого юридического лица, которая позволяет проводить различные социальные и налоговые выплаты. Особенностью данной системы является то, что она привязана к личному идентификационному номеру, таким образом, государственным органам не нужно знать банковские реквизиты для перечисления денежных средств.

Ученые М. Мейерхофф и М. Иверсен отмечают, что в Дании граждане всецело доверяют властям использование и управление личной информацией на основании того, что в Дании неизменно фиксируется один и самых низких уровней коррупции в мире [30]. Авторы работы утверждают, что датское правительство использует простые этические подходы: высокую прозрачность и политику открытых данных, включая оперативное информирование о любой утечке данных.

Согласно отчету Агентства цифрового правительства Дании, 95% населения имеют доступ к Интернету из дома, а представителя старшей возрастной группы 75-89 лет – на уровне 66%. 90% населения выходят в интернет каждый день или почти каждый день (5-7 раз в неделю), для 75-89-летних эта доля составляет 48 процентов. За последний год 87% интернет-пользователей использовали сайты органов государственной власти для поиска информации, 92% пользователей уверены в общении с государственными органами с помощью безопасного цифрового электронного ящика. За последний год 66% интернет-пользователей подали формы в государственные органы онлайн, а 91% пользователей услуг на сайтах органов государственной власти удовлетворен тем, насколько легко ими пользоваться [23].

Таким образом, на основании статистики можно увидеть, что в Дании практически все население регулярно пользуется интернетом и государственными электронными сервисами и услугами, что практически полностью их удовлетворяет. Для сравнения, согласно международной статистике, в России интернетом пользуются 88,2% населения [16].

А.И. Анищенко и В.С. Соколовский «в качестве впечатляющих достижений датского государства в сфере цифровой трансформации государственного управления» [1. С. 232] отмечают важную особенность – «полный отказ от традиционного делопроизводства и бумажного документооборота и автоматизацию работы государственного сектора». Кроме того, авторы отмечают «эффективное вертикальное и горизонтальное (межведомственное) взаимодействие государственных органов и должностных лиц на всех уровнях государственного управления (муниципальный, региональный и общегосударственный)», что позволяет упростить взаимодействие как гражданина с государственными органами, так и органов между собой: электронные данные доступны для всех участников цифровых государственных услуг.

Очевидно, что любая работа в публичной сфере невозможна без нормативного правового регулирования, в котором Дания так же достигла высоких результатов. Представляется, что успехи стали возможными благодаря системному подходу со стороны государства, которое обеспечило не только обучение и доступ к госуслугам для граждан, но и провело множество реформ, направленных на сокращение бюрократических процессов и повышение эффективности, а также вложились в модернизацию технического обеспечения. Опыт Дании очень похож на опыт **Швеции**, в общем виде его называют «Скандинавская модель», которая «характеризуется информационным обществом открытого типа, социально подконтрольным гражданам, которые определяют пути общественного развития» [9. С. 1583].

Еще одним государством, в котором активно идет процесс цифровых преобразований в правительстве, является **Южная Корея**. Власти страны проводили поэтапную модернизацию и цифровизацию государственного сектора управления: компьютеризацию госуправления, информатизацию национальной администрации, создание национальных информационных и коммуникационных

сетей, интеграцию государственных услуг и др. Актуальный документом на сегодняшний день является Генеральный план цифрового правительства на 2021-2025 годы (Digital Government Masterplan 2021-2025), отражающий на 3 приоритетных направления: 1) внедрение интеллектуальных государственных услуг; 2) содействие правительству, основанному на данных; 3) укрепление основы цифровой трансформации [15].

В Южной Корее были внедрены следующий цифровой инструментарий для удобства населения: 1) портал «MinWon24» – предлагает порядка 5000 различных государственных услуг, которые граждане могут получить через он-лайн идентификацию своей личности; 2) проект «Мобильное правительство» – «пошаговая реализация всех государственных услуг через мобильное приложение с момента подачи заявки и ее получения до момента выдачи результата» [4. С. 96]; 3) приложение «Minwon24 Mobile», с появлением которого «исчезла необходимость населения персонально приходить в государственные органы и предоставлять копии различных документов»; 4) «Единое электронное окно» (Digital One-Pass), который объединяет сразу несколько государственных интернет-порталов с единым доступом.

Процесс внедрения и модернизации ИКТ в Южной Корее проводится в следующих направлениях: развитие инфраструктуры на центральном и местном уровнях, вертикальное и горизонтальное сотрудничество государственных учреждений в процессе обмена информацией; использование новых IT-технологий, а также сотрудничество государства и частного сектора в сфере разработки технологий.

Как и в случае с Данией, важным инструментом активной поддержки процессов цифровизации государственного управления стало создание соответствующей нормативной правовой базы. Однако Корея в данном вопросе смогла не только принять необходимые законодательные акты, но и создала конкурентноспособный рынок инновационных технологий: «законы стали базой в создании национальных цифровых гигантов, таких как Samsung и LG» [7. С. 646], что свидетельствует о высокой поддержке со стороны государства процессов взаимодействия с бизнесом.

М.Б. Жумашевой [4] и А. Баргесян [2] акцентируют внимание на ряд предпринятых мер, способствующих эффективной цифровой трансформации госсектора в Южной Корее: 1) создание отдельного приложения для государственных служащих BaroTalk, посредством которого повышена эффективность работы государственных служащих – они могут отвечать на запросы круглосуточно; 2) системный подход к процессу цифровизации: во главе процесса модернизации стоит Комитет по электронному правительству, а в проектах участвуют все государственные исполнительные органы (министерства и ведомства). Примечательно, что в Комитет вошли представители не только государственного, но и частного сектора; 3) отдельный инвестиционный фонд национальной цифровизации, который постоянно получает дотации от государства. Гибкость бюджетных вложений позволило правительству Кореи «снизить риски и ответственность,

которые могли возникнуть естественным образом в ходе внедрения принципиально новых технологий в государственном секторе»; 4) разработка национальных планов цифровизации на среднесрочную и долгосрочную перспективы, «четкие цели, задачи, с указанием ожидаемых расходов, потоков доходов и сроков» [14. С. 109]; 5) нестандартный подход «урегулирование после инвестиций» [2] – правительство предвидело возможные отказы от внедрения новых технологий со стороны руководителей министерств и ведомств; 6) эффективный политический процесс, который заключается в создании долгосрочного видения всей цифровой инфраструктуры и электронного правительства, определении и анализе возможных вариантов развития, а также отслеживании и оценке результатов реализации. В Корее укоренилась практика внешнего поиска реформ государственного сектора, что «предполагает поиск иностранных идей и практик, часто из западного государственного управления, их передачу и адаптацию к корейским условиям» [16].

Как отмечают М. Тёрнер и Дж. Ким, авторитарный режим развития Южной Кореи XX века стал основой для формирования современной административной системы, которая опирается как на западные традиции, так и на традиционное для Южной Кореи конфуцианство. Эта особенность сыграла важную роль, так как характеру корейской бюрократии присущи «назначение на основе заслуг, этика упорного труда, дисциплина, важность иерархии и уважение к образовательным достижениям» [26].

Отдельно стоит отметить такой фактор успеха в процессе цифровизации государственного сектора Южной Кореи как сильный лидер (президент), который стал реформатором развития проектов модернизации электронного правительства. Примечательно, что даже «несмотря на смену руководства и персонала, инициативы и проекты электронного правительства остаются стабильными и постоянно продвигаются вперед», что свидетельствует о важности «твердой политической воли, решимости и последовательности» [2].

Ближневосточной страной, в которой также бурно развиваются цифровые технологии, является **Объединенные арабские эмираты (ОАЭ)**.

Объединенные арабские эмираты являются единственной страной арабского мира, входящей в список стран-лидеров цифровой трансформации согласно рейтингу ООН. Как отмечает Шамсиева И., на Ближнем Востоке ОАЭ обладает «самым высоким уровнем цифровой идентификации – метрика, основанная на нескольких показателях, таких как доступ к услугам, цифровая подпись, создание платформы умного города» [10. С. 111]. На сегодняшний день актуальным стратегическим документом является Стратегия цифрового правительства ОАЭ до 2025 года (The UAE Digital Government Strategy 2025), основной целью которой является: 1) полная инклюзия – преодоление цифрового неравенства путем предоставления особого внимания пожилым людям, людям с отклонениями, женщинам с детьми и другим уязвимым группам; 2) устойчивое развитие – использование новых технологий в борьбе со стихийными бедствиями и кризисами; 3) соответствие цифровой эпохе – содействие вертикальному (межведомственному)

и горизонтальному (межотраслевому) сотрудничеству, вовлечение заинтересованных сторон в реализацию поставленных целей; 4) ориентированность на пользователя – ориентация на потребности и удобство граждан при разработке услуг и процессов; 5) полное внедрение – обязательная интеграция цифровых технологий во все процессы государства, создание контролируемых и гибких сред тестирования; 6) управление данными как ключевым активом в создании общественных ценностей, этическое и безопасное повторное использование данных; 7) открытость – все процессы доступны для общественности; 8) проактивность – способность предвидеть потребности людей и своевременная реакция на их запросы [25].

В ОАЭ демонстрируют активное внедрение новых технологий в публичное управление. В 2018 году было заявлено о запуске «Стратегии блокчейна ОАЭ 2021», которая направлена на преобразование до 50% государственных транзакций в блокчейн-платформу [19]. Признается «важность внедрения искусственного интеллекта и его положительное влияние на революционный способ предоставления услуг» [13].

Стратегия ОАЭ в области искусственного интеллекта (ИИ) была принята в 2017 году и содержит следующие цели: повышение эффективности работы правительства на всех уровнях, использование интегрированной интеллектуальной цифровой системы, которая может преодолевать трудности и предоставлять быстрые эффективные решения; превращение ОАЭ в мирового лидера в сфере инвестиций в ИИ в различных секторах; создание нового жизненно важного рынка с высокой экономической ценностью [28]. Для внедрения ИИ в госсектор создан Совет по искусственному интеллекту, перед которым стоит задача «предложить политику по созданию экосистемы, дружественной к искусственному интеллекту, стимулировать передовые исследования в этом секторе и способствовать сотрудничеству между государственным и частным секторами, включая международные учреждения, для ускорения внедрения искусственного интеллекта» [13]. В ОАЭ также внедрен сервис UAE PASS – первое национальное цифровое удостоверение личности для всех граждан, резидентов и гостей. Данный сервис предоставляет доступ к различным государственным услугам, дает возможность проверять документы, подписывать их цифровой подписью и запрашивать их копии [27]. В стране 100% населения охвачено интернетом [8], тем самым все граждане имеют возможность пользоваться электронными государственными услугами.

На Североамериканском континенте выделяются **Соединенные штаты Америки (США)**, реализующие поэтапную цифровизацию государственного аппарата.

Впервые концепция электронного правительства была отмечена в США в 1991 году, первым шагом в реализации электронного государства стало создание президентского сайта [20. С. 313]. Комплексная стратегия цифрового правительства, направленная на предоставление более качественных цифровых услуг американскому народу, была запущена 23 мая 2012 года. Правительственным

учреждениям США предлагается «построить цифровое правительство XXI века, которое будет предоставлять более качественные цифровые услуги американскому народу» [17]. Данная стратегия построена на следующих принципах [18]: 1) «информационно-ориентированный» подход – переход от управления «документами» к управлению отдельными частями открытых данных и контента, которые можно помечать, совместно использовать, защищать, смешивать и представлять таким образом, который наиболее полезен для потребителя этой информации; 2) подход «Общая платформа» – принцип совместной работы как внутри, так и между государственными структурами (чтобы сократить расходы, оптимизировать разработку, применять общие стандарты и обеспечивать согласованность в том, как создается и предоставляется информация); 3) подход, ориентированный на клиента. (создаются, управляются и представляются данные через веб-сайты, мобильные приложения, наборы необработанных данных и другие способы доставки); 4) платформа «Безопасность и конфиденциальность» – гарантирует, что эта инновация реализуется таким образом, чтобы обеспечить безопасную и надежную доставку и использование цифровых услуг для защиты информации и конфиденциальности; 5) использование технологии 5G; 6) цифровые «посредники», которыми являются центры онлайн-бронирования, онлайн-страхования и банковские брокеры, расположенные внутри страны и вне ее, не в полной мере включены в ВВП; 7) цифровая «экономика», которая путем совместного использования соединяет отдельных продавцов и клиентов через веб-сайты или приложения, в то время как платежи и транзакции могут осуществляться в автономном режиме в форме наличных денег или банковских транзакций; 8) «бесплатные» цифровые продукты, производимые домашними хозяйствами, включая блоги, видео, программное обеспечение с открытым исходным кодом и компьютерные услуги» [31]. Акцент в США в т.ч. делался на цифровые коммерческие услуги: в 1990-х годах появилась торговая платформа AMAZON и сервисы-агрегаторы по продаже товаров и услуг.

В странах Европы цифровизация также началась со сферы услуг. В **Великобритании** нормативная основа развития цифровой экономики представлена, в частности, законом «О цифровой экономике» и принятой в 2017 году Стратегией цифровизации. Сегодня страна предпочитает инвестировать в робототехнику и искусственный интеллект, но социально значимые сферы по-прежнему являются в приоритете: услуги, торговля, банковский сектор, образование, здравоохранение и транспорт.

Во многих странах действуют единые национальные облачные платформы как для нужд госструктур, так и общего пользования гражданами и бизнесом. Сегодня большинство ключевых федеральных ведомств США (Налоговая служба, Минтруда, Минфин и др.) используют национальную облачную платформу Cloud First, что существенно сокращает затраты на ИТ-обслуживание. Аналогичный подход действует в Южной Корее и многих других странах.

Мобильные приложения госорганов выступают еще одним перспективным инструментом «сближения» государства и общества в эпоху цифровизации.

Лидером выступает Сингапур: здесь 100% госуслуг доступны через мобильные приложения. В России также активно идет разработка мобильных госприложений.

Во многих странах порталы электронного правительства интегрированы с наиболее используемыми соцсетями и мессенджерами, в связи с чем заметен рост посещаемости ресурсов и число обратившихся граждан. Так, в **Индии** портал MyGov с населением 1,3 млрд человек напрямую интегрирован с Facebook, Twitter, YouTube. Российский портал Gosuslugi.ru также поддерживает возможность авторизации через сторонние приложения, такие как Google, Mail.ru. В Индии успешно внедрена национальная цифровая платформа идентификации Aadhaar на основе биометрических данных. Она используется для выдачи паспортов, заключения сделок и доступа к госуслугам и уже охватила 1,3 млрд граждан.

Единая биометрическая система действует и в ряде развитых стран (**Франция, Великобритания и др.**). В России внедрена централизованная ЕСИА (Единая система идентификации аутентификации). Ключевым подтверждающим средством выступают логин/пароль и коды из СМС.

Внедрение информационно-коммуникационных технологий в органах государственной власти многих стран сопровождалось реинжинирингом (перепроектированием) ключевых внутренних бизнес-процессов с целью их оптимизации и повышения скорости. Например, в **Италии** с использованием методологии Lean правительством было оптимизировано 52 ключевых административных процесса, что позволило сократить количество задействованных сотрудников на 30%, а время – на 35%.

Большинство госучреждений развитых и развивающихся стран провели широкомасштабную «внутреннюю» цифровизацию своих процессов, что касается как рутинных процедур, так и коммуникаций и администрирования. Все чаще ведомства переходят на безбумажный цифровой документооборот, организуют работу онлайн по принципу «цифрового офиса», проводят совещания и даже интервью с кандидатами на должности дистанционно. Большинство развитых стран создали национальные системы, обеспечивающие юридически значимый и защищенный обмен данными между различными госорганами в электронном виде, исключая дублирование документов. К примеру, в **Финляндии** действует многопрофильная платформа Suomi.fi, объединяющая все базы госданных. В России аналогом является СМЭВ (система межведомственного электронного взаимодействия).

В целом мировая картина цифровой трансформации государств постоянно меняется. Согласно рейтингу Digital Evolution Index, к «цифровой элите» относятся Сингапур, Гонконг, ОАЭ, Новая Зеландия, Великобритания, Япония, Эстония, Израиль – эти страны демонстрируют самые высокие показатели развития цифровых технологий. Замедляются Южная Корея, Австралия, Западная Европа и Скандинавия. В качестве перспективных стран можно оценивать Китай, Кению, Россию, Индию и др. А вот в ЮАР, Перу, Египте, Греции, Пакистане пока более низкие темпы цифровизации.

Германия, поначалу занимавшая сильную позицию в топе лидеров цифровизации, постепенно теряет позиции. Цифровые инновации здесь ориентированы в первую очередь на промышленность: с 2017 года реализуется государственная программа поддержки Industrie 4.0. Однако внимание уделяется и социально значимым инициативам, например таким, как оцифровка библиотечных фондов в рамках национального проекта Global info.

Китай хоть и не лидирует в цифровой гонке, однако оценивается как весьма перспективный конкурент. За короткий срок стране удалось добиться впечатляющих результатов в развитии IT-отрасли, особенно значимы разработки в сфере медицины и приборостроения для авиакосмической отрасли. В Поднебесной даже есть собственная Кремниевая долина – СЭЗ Шэньчжен.

Интересен также кейс **Сингапура**, который в рейтинге Harvard Business Review за 2020 год обошел США и был назван одной из самых развитых цифровых стран мира. Государство не контролирует цифровизацию, а выстраивает экосистему цифрового общества. Безопасность и социальные гарантии обеспечиваются при помощи электронной идентификации граждан – SingPass» [5].

Заключение. Анализ зарубежных исследований показывает, что внедрение цифровых технологий в государственный сектор сопряжено с целым рядом потенциальных выгод. К таковым относятся: возрастание скорости обработки управленческой информации, рост прозрачности и подотчетности госаппарата, оптимизация ресурсов, повышение качества и комфортности получения госуслуг для населения.

Успешная реализация программ цифровой трансформации госаппарата опирается на системный и сбалансированный подход, предполагающий комплексное развитие по ряду взаимосвязанных направлений:

- модернизация законодательства, регулирующего процессы информатизации;
- создание необходимой ИКТ инфраструктуры и сквозных цифровых технологий;
- внедрение новых технологических решений и платформ внутри госструктур для оптимизации их деятельности;
- развитие каналов и сервисов взаимодействия с гражданами и бизнесом, повышение качества и доступности электронных государственных услуг.

Лидеры цифровизации госуправления демонстрируют многоуровневый характер внедрения инновационных технологий: от использования облачных сервисов, больших данных и блокчейна до виртуальной и дополненной реальности, искусственного интеллекта во всех аспектах работы госорганов и их коммуникаций с гражданами. При этом наибольших успехов в освоении подобных технологий добиваются малые страны ввиду большей гибкости и адаптивности их государственных систем.

Важнейшей предпосылкой и одновременно результатом процессов оцифровки госсектора выступает рост уровня доверия граждан к работе органов

власти, прозрачности и подотчетности их деятельности. Там, где цифровая трансформация госаппарата идет опережающими темпами, фиксируется наименьший уровень коррупции в органах власти и высокая удовлетворенность качеством публичных услуг.

Критически важным фактором успеха цифровой трансформации госсектора является наличие политической воли и поддержки на высшем уровне государственной власти. В большинстве проанализированных стран именно активная позиция лидеров государств выступала драйвером позитивных изменений.

Однако, вместе с очевидными достоинствами цифровизация государственного управления имеет и ряд серьезных ограничений с учетом технологических и социокультурных особенностей стран. Одной из ключевых проблем является неравномерность доступности цифровых технологий для разных государств и регионов, что чревато «цифровым неравенством». Еще один критически важный вызов – обеспечение кибербезопасности систем электронного госуправления, защита персональных данных граждан и информационных ресурсов госорганов от утечек и хакерских атак.

Для успешной цифровизации государственного сектора необходимо разработка системной и сбалансированной «цифровой политики», учитывающей все технологические, экономические, социальные и культурные факторы и связанные с ней риски.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. **Анищенко А.И., Соколовский В.С.** Цифровая трансформация государственного управления в Дании: факторы успеха / А.И. Анищенко, В.С. Соколовский // Информационная безопасность личности и государства в современном международном праве: Материалы круглого стола кафедры государственного управления юридического факультета Белорусского государственного университета, Минск, 12 апреля 2022 года / редколлегия: В.С. Михайловский (гл. ред.), Е.Ф. Довгань, Н.О. Мороз. Минск: Белорусский государственный университет, 2022 // https://www.elibrary.ru/download/elibrary_49956746_91960427.pdf.
2. **Барсегян А.** Страны-лидеры в области развития электронного правительства: чему можно у них научиться? // Амберд. 2022. № 5 (18) // <https://cyberleninka.ru/article/n/strany-lidery-v-oblasti-razvitiya-elektronnogopravitelstva-chemu-mozhno-u-nih-nauchitsya>.
3. **Дарвиш А.Ш.** Влияние цифровизации на борьбу с коррупцией: мировой опыт // Modern Economy Success. 2023. № 5.
4. **Жумашева М.Б.** Цифровизация государственных услуг: опыт Южной Кореи и его применимость в Казахстане / М.Б. Жумашева, Р.Т. Дуламбаева // Экономическая серия Вестника ЕНУ им. Л.Н. Гумилева. 2021. № 3.
5. Индикаторы цифровой экономики: 2020: статистический сборник. М.: НИУ ВШЭ, 2020.

6. Исследование ООН: Электронное правительство 2022. Будущее цифрового правительства // <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2023-02/UN%20E-Government%20Survey%202022%20-%20Russian%20Web%20Version.pdf>.
7. **Караулов В.В.** Правовое регулирование цифровых технологий в Республике Южная Корея / В.В. Караулов, Н.И. Привар // Цифровая экономика и финансы: Материалы Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 16-17 марта 2023 года. Санкт-Петербург: Центр научно-информационных технологий «Астерион», 2023.
8. Страны Персидского залива и будущее IT // <https://blogs.forbes.ru/2023/10/17/strany-persidskogo-zaliva-i-budushhee-it>.
9. **Чепелюк С.Г.** Практики формирования цифрового правительства: зарубежный и отечественный опыт // Вопросы национальной и федеративных отношений. 2023. Том 13. Выпуск 4 (97) // elibrary_53975146_25892770.pdf.
10. **Шамсиева И.** К вопросу о феномене smart-правительства ОАЭ // Государственное управление и государственная служба. 2021. № 2 (7) // <https://journal.apa.kz/index.php/path/article/download/251/280/1672>.
11. **Щипачев А.С., Цветков И.Е.** Отечественные и государственные онлайн платформы государственных услуг // Наука, знание, интеллект. Сборник статей III Международного научно-исследовательского конкурса. Пенза, 2023. Издательство: Наука и Просвещение // https://www.elibrary.ru/download/elibrary_54037208_60097329.pdf.
12. About MitID // <https://www.mitid.dk/en-gb/about-mitid/>.
13. Artificial intelligence in government policies | The Official Portal of the UAE Government // <https://u.ae/en/about-the-uae/digital-uae/digital-technology/artificial-intelligence/artificial-intelligence-in-government-policies>.
14. **Chung Ch-S.** The introduction of e-Government in Korea: Development journey, outcome and future // Gestion et management public, 2015/2. Volume 3. No 4.
15. Digital Government Masterplan 2021-2025 // https://ssproxu.cloudbiz.olleh.com/v1/AUTH_43bef30e-e040-499e-86d0-70552f8bf804/CDNStorage/upload/attach/2021/12/27/Digital%20Government%20Masterplan%202021-2025.pdf.
16. Digital 2023: The Russian Federation // <https://datareportal.com/reports/digital-2023-russian-federation>.
17. Digital Government Strategy – United States Department of State // <https://www.state.gov/digital-government-strategy/>.
18. Digital Government: Building a 21st Century Platform to Better Serve the American People // <https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/omb/egov/digital-government/digital-government.html>.
19. Emirates Blockchain Strategy 2021 | The Official Portal of the UAE Government // <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/strategies-plans-and-visions-untill-2021/emirates-blockchain-strategy-2021>.

20. **Gritsyuk N.V.** E-government: US experience // Студенческая наука – взгляд в будущее: Материалы XVIII Всероссийской студенческой научной конференции, Красноярск, 15-17 марта 2023 года. Часть 1. Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2023 // https://www.elibrary.ru/download/elibrary_53115021_72456948.pdf.
21. **Kingo T., Aranha D.F.** User-centric security analysis of MitID: The Danish passwordless digital identity solution. *Computers & Security*. 2023. Volume 132 // <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167404823002869>.
22. New Joint Government Digital Strategy aims to overcome societal challenges // <https://en.digst.dk/news/news-archive/2022/june/new-joint-government-digital-strategy-aims-to-overcome-societal-challenges/>.
23. Numbers and Statistics // <https://en.digst.dk/numbers-and-statistics/>.
24. The Danish Government presents 'Digital Growth Strategy' // <https://investindk.com/insights/the-danish-government-presents-digital-growth-strategy>.
25. The UAE Digital Government Strategy 2025 | The Official Portal of the UAE Government // <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/government-services-and-digital-transformation/uae-national-digital-government-strategy>.
26. **Turner M., Kim J., Kwon S.-H.** The Political Economy of E-Government Innovation and Success in Korea. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex*. 2022, 8.
27. UAE PASS | About Us // <https://uaepass.ae/about>.
28. UAE Strategy for Artificial Intelligence | The Official Portal of the UAE Government // <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/government-services-and-digital-transformation/uae-strategy-for-artificial-intelligence>.
29. Which economies top the UN E-Government Development Index // https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/gii-insights-blog/2023/e-government-development.html.
30. **Yasouka M., Meyerhoff N., Iversen M., Ejersbo K.** The Exercise of Mandate – How Mandatory Service Implementation Promoted the Use of E-Government Services in Denmark // <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstreams/9a90b677-5d4c-48e4-a345-18a87bbf319f/download>.
31. <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovizatsii-mirovoy-ekonomiki-na-ekonomicheskij-rost-v-stranah-mira-na-primere-knr-i-ssha/viewer>.

KH.Z. OKUDZHAVA

Postgraduate student of the Department
of Russian Politics, Lomonosov Moscow State
University, Moscow, Russia

GLOBAL EXPERIENCE IN THE USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN PUBLIC ADMINISTRATION

The digital transformation of public administration is a priority for the development of modern states. Digitalization makes it possible to improve the quality and efficiency of public services to citizens and businesses, as well as to increase the efficiency of the state apparatus.

The article analyzes the best practices of the introduction of digital technologies in public administration in various countries of the world, taking into account their geographical location, political system and possible historical prerequisites that influenced the successful development of e-governments. For comparison, Denmark is from the group of Scandinavian countries, South Korea is from Asia, the USA is from the American continent, the UAE is from the Arab world, etc.

The paper also identifies issues related to the digitalization of the public sector, including significant financial, personnel, technological and organizational challenges. The similarities and differences of the leading countries are revealed both in terms of the level of development of «electronic government» and «digital public administration», as well as in selected approaches and priorities in this area.

Key words: digital transformation, digital technologies, international experience, information systems, public administration.