

# Расширение административных способностей управления для улучшения результата

**Formation and Improvement of  
Administrative Capacity of  
Government Managers**

**Gi-Heon Kwon, Professor**

**Директор магистратуры государственного управления**

**Университета Сонгюнгван**

**DEAN of SKKU**

Тенденции в обществе будущего

Перемены в государственном управлении

# Глобализация, инновации и вызовы лидерства В XXI веке

**ВЫЗОВЫ  
ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

**ЛИДЕРСТВО**

**ВРЕМЯ**

**СКОРОСТЬ  
МЫШЛЕНИ  
Я**

**СКОРОСТ  
Ь**

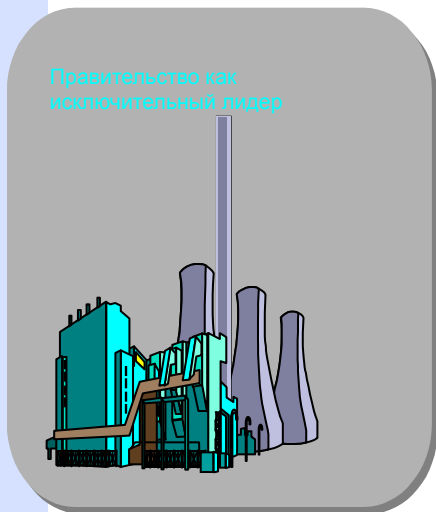
**НЕОПРЕД  
Е  
ЛЕННОСТ  
Ь**

**НАПРАВЛЕ  
НИЕ  
ИННОВАЦИ  
Й**

**ПАРАДИГМА ПЕРЕМЕН**



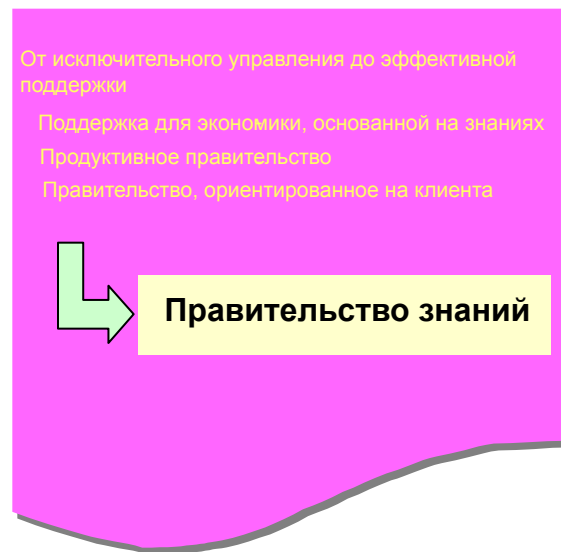
## Промышленный век



## Век знаний



## Правительство знаний



## Смена парадигмы правительства

# Smart E-управление

**Seamless** – комплексная министерская служба, адресные услуги для граждан

**Mobile** – мобильное электронное правительство с доступом из любого места

**Anytime** – услуги, доступные в любое время

**Real-time** – услуги, отвечающие требованиям пользователя в режиме реального времени

**Together** – улучшение услуг путем взаимодействия крупного и малого бизнеса, принятие во внимание групп, незащищенных слоев населения



# Видение и стратегия воссоздания государства

Сообщество = Республика Корея

1

Мудрость

2

Свобода

экономика

политика

3

Спокойствие

Духовные ценности  
(рефлексивность)

# XXI в. – эпоха революции мечты



# Мозг — источник мышления и действий человека

## Окончательная потребность - счастье

### Эволюция мозга

Ствол мозга (пресмыкающиеся) → Лимбическая система (млекопитающие) → неокортекс (человечество) → фронтальная ассоциативная кора (новое человечество)



**Фронтальная ассоциативная кора:**  
акцент на значении, следование морали



Духовное завершение

**Неокортекс:** акцент на будущем, следование разуму



Успех в обществе

**Лимбическая система:** акцент на прошлом, следование чувствам



Благополучие семьи

**Ствол мозга:** акцент на настоящем, следование инстинктам



Физическое удовлетворение



# У счастливого человека повышается креативность

Позитивное психологическое состояние способствует  
проявлению креативности

## Счастливая жизнь “Three Happy Lives”

- Pleasant life      Жизнь в удовольствии?
- Passionate life    Концентрация? Наполнена энтузиазмом?
- Meaningful life    Есть ли смысл жизни?

\* Ист.: основоположник позитивной психологии проф. Мартин Селигман (из материала директора Сон Ука)

\* Из кинофильма «Пока не сыграл в ящик»: найдена ли радость жизни, поделились ли ею с другим

# 5 видов капитала эры создания знаний

## «Конкурентоспособность знаний и креативности»

### Капитал 5

#### Spiritual Capital

- **Духовный капитал:** любовь, мудрость, разделение, самоотверженность, завершенность, преодоление

### Капитал 4

#### Positive Psychological Capital

- **Капитал позитивной психологии:** позитивное мышление, счастье, сосредоточение, создание, радость, уважение

### Капитал 3

#### Social Capital

- **Социальный капитал:** доверие, взаимодействие

### Капитал 2

#### Human Capital

- **Человеческий капитал:** кадры, навыки

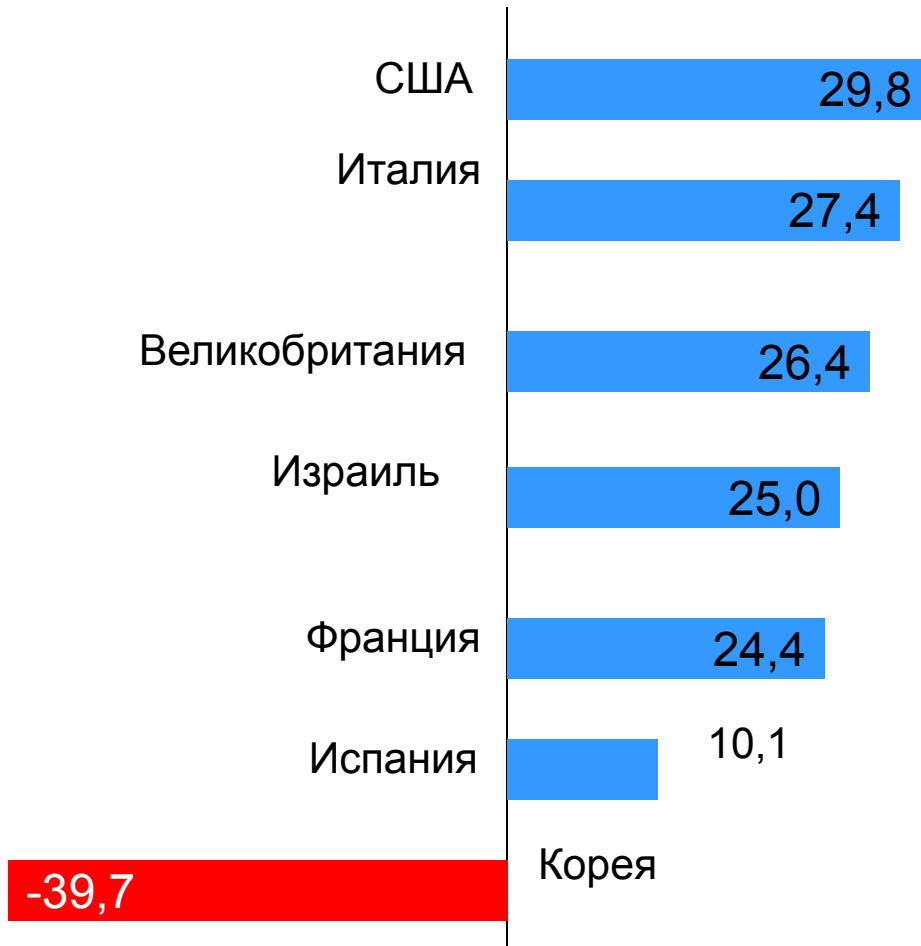
### Капитал 1

#### Economic Capital

- **Экономический капитал:** ресурсы, технологии

Невидимый капитал

# «Кризис невидимого капитала»



Эра, когда можно легко преодолеть разницу экономического капитала, включая средства, оборудование, технологии и др.

Становится важнее вопрос человеческих ресурсов,

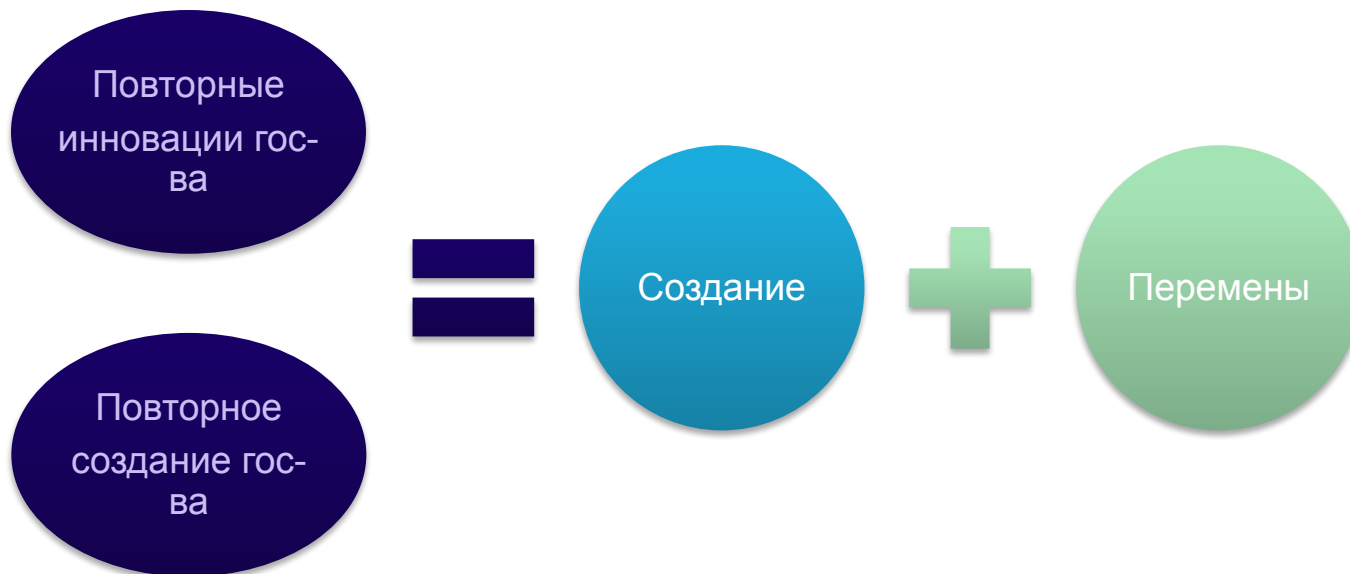
Абсолютное значение невидимого капитала, включая социальный капитал и капитал позитивной психологии

\* Ист.: Меиль Кёнчже от 28.04.2014, ОЭСР

\* Ист.: директор Сон Ук, из материала «Системная подготовка лидеров в гос. секторе»

# KEY WORD: креативное мудрое государство

Бодрствующее мудрое государство, бодрствующее мудрое правительство



# Мудрое государство, мудрое правительство (введение I)



# Теоретическая структура политической науки

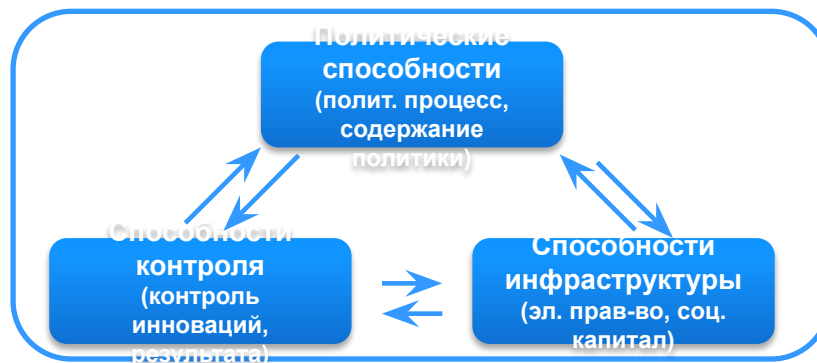
# Теоретическая структура политической науки

Идеальные ценности

Реализация человеческого достоинства  
(завершение демократии политической науки)

Высшая цель

Конкурентоспособность гос-ва, качество жизни



Направление исследований

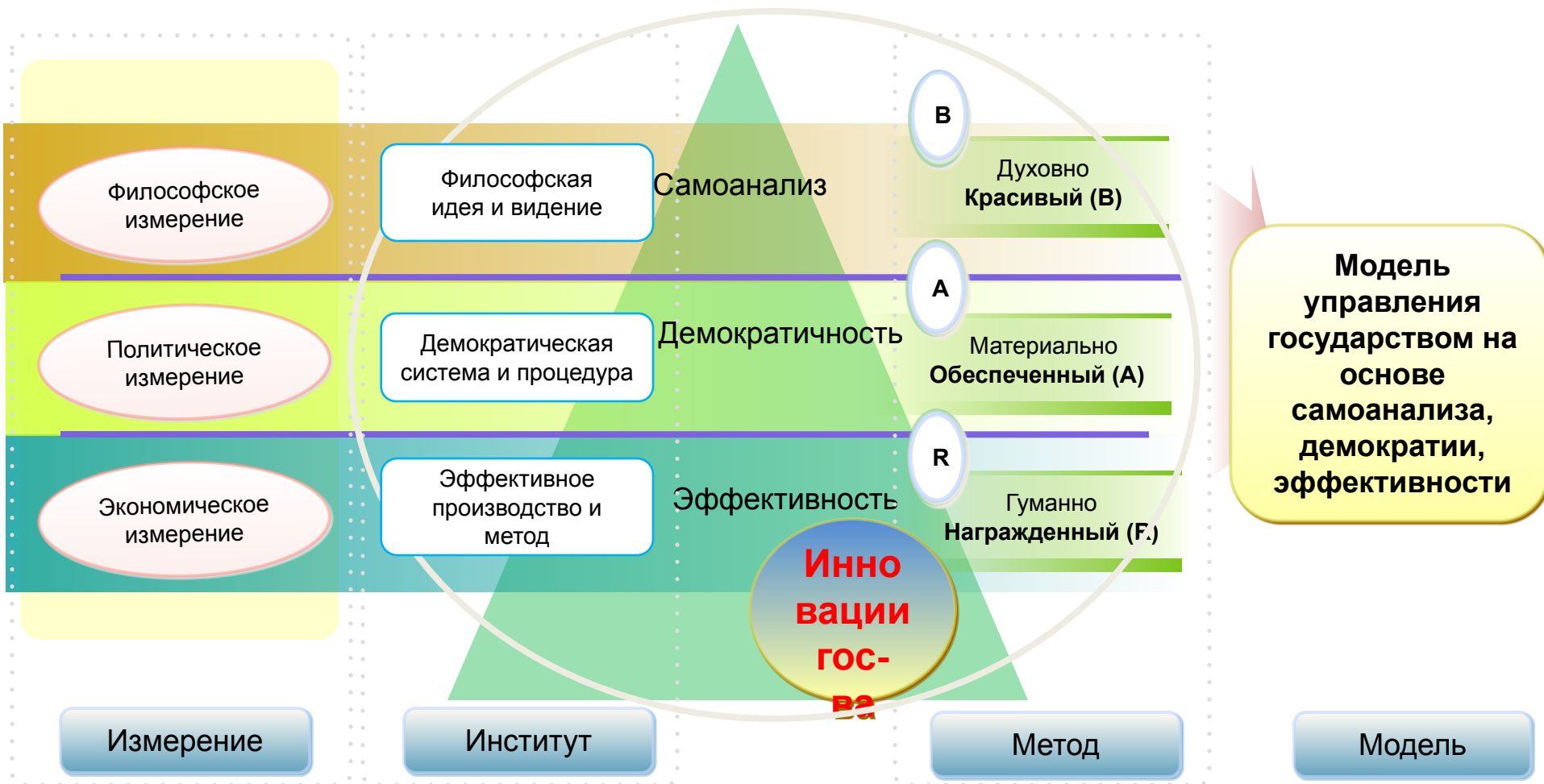
## НАУЧНАЯ МЕТОДОЛОГИЯ

- ❖ НАПРАВЛЕНИЕ ВОПРОСА, КОНТЕКСТА, ОБЪЕДИНЕНИЕ НАУК
- ❖ ОБЪЕДИНЕНИЕ ПОЗИТИВИЗМА И ПОСТ-ПОЗИТИВИЗМА

Направление действий

ОКНО РЕАЛИЗАЦИИ  
(ПОЛИТ. ЭТИКА, ДЕБАТЫ)

# Видение и философия государственного управления Республики Корея



**Моральная ответственность + стратегический контроль гос. управления**



# Модель государственного управления успешного президента



**Успешный президент**

**Моральная ответственность + стратегический контроль гос. управления**

# Теория и стратегия инноваций правительства

# Стратегия инновации в государстве: теория

## Теория, объясняющая причину возникновения «ненормального» общества

### Теория разбитых окон

Понятие	Отсутствие внимания на мелкие правонарушения в обществе в результате являются причиной беспорядка и хаоса в целом
Теоретик	Джордж Келлинг, теория разбитых окон
Выводы	☞ Применение мэром Нью-Йорка Rudolf Giuliani теории в 1993 году, успех в снижении преступности в результате очищения города

### Закон минимума

Понятие	Жизнь организма зависит от множества факторов. Но, наиболее значимым в каждый момент времени является тот фактор, который наиболее уязвим.
Теоретик	Либих, основатель закона минимума
Выводы	Закон минимума говорит о том, что без создания надежных основ, сложно добиться определенного уровня ☞ В случае объяснения критической массы при экономическом росте в форме S или вхождении в группу развитых стран, стабильный старт, однако только при преодолении определенной критической массы возможен активный рост

# Стратегия инновации в государстве: теория

Теория, объясняющая причину возникновения «ненормального» общества

Закон Хайнриха

Понятие

Отсутствие внимания на мелкие правонарушения в обществе в результате являются причиной беспорядка и хаоса в целом

Теоретик

Хайнрих опубликовал в США «Научный подход к предотвращению несчастных случаев на производстве»

1:29:300. Серьёзное повреждение:малое повреждение:нет повреждений

Выводы

Согласно этому закону безответственный подход к незначительным несчастным случаям на раннем этапе может привести к несчастному случаю государственного масштаба ➔ «**базовым понятием является возвращение к основам**», так как при соблюдении базовых принципов и процедур в государстве или структуре, возможно предотвращение несчастных случаев на уровне государства

# Стратегия инновации в государстве: теория

## Стратегия, необходимая для нормализации «ненормального» общества

### Новое управление

#### Понятие

**Новое управление – это акцент на вертикальную модель со связью в центре, а не вертикальную, основанную на иерархии**

Новое управление – это уход от бюрократической структуры, участие рынка и гражданского общества для решения проблемы.

#### Выводы

☞ Понятие с акцентом на участие, регулирование, связь, необходимость укрепления доверия, как важного средства в гос. управлении.

### Социальный капитал

#### Понятие

4 фактора социального капитала: обычное доверие, соблюдение правил, вера во всеобщее благополучие, социальное участие, социальная связь

**Социальный капитал является ключевым фактором, объясняющим способности государства, на основе доверия и связи**

#### Выводы

☞ это ключевое достояние государства, которое нельзя исключать для повышения способностей «нормализованного» государства современного общества.

# Стратегия инновации в государстве: предложение мер

## Философия гос. управления и стратегия нормализации

- Структура, порядки, восприятие
- Предложение стратегии инновации в государстве через философское понятие, которое подчеркивают в ВУЗах

Опр.	Идея гос. управления	Конкретный объект оценки
Доброта 仁	Человеческое достоинство (Human dignity)	<p>о Общие реформы для реализации счастья граждан, ухода от президентской системы с чрезмерной концентрацией власти (реформы кабинета президента, реформы для изменения гос. совета с ключевой ролью министров, нормализация трех ветвей власти)</p> <p>о Общие усилия для повышения способностей в политике, управлении, государстве, с точки зрения системы и практики (мышление)</p>
Правильность 義	Прозрачность и ответственность (Transparency & Accountability)	<p>○ Реформа в кругах руководства:</p> <p>(1) Реформа прокуратуры: создание антикоррупционной структуры, усиление независимости Ген. Прокурора, главы налоговой службы</p> <p>(2) Реформа конгломератов: система связанной ответственности, концентрации голосов, электронного голосования (улучшение системы управления крупными компаниями)</p> <p>(3) Рыночная реформа: наделение особыми полномочиями полиции Комитета справедливой торговли</p> <p>(4) Реформа СМИ: закон, предотвращающие влияние власти на СМИ (изменение системы управления гос. телерадиовещания)</p> <p>○ Снижение разрыва: экономическая демократизация (система базового дохода, система участия рабочих)</p>

# Стратегия инновации в государстве: предложение мер

## Философия гос. управления и стратегия нормализации

Опр.	Идея гос. управления	Конкретный объект оценки
Учтивость 禮	Отношения и внимание Общение и понимание (Relationship & Emphathy)	<ul style="list-style-type: none"><li>о Культура начальства и подчиненных, работодателей и работников</li><li>о Вопросы детского насилия, внимания людям с ограниченными возможностями, семейное, сексуальное насилие, насилие в учебном заведении и др.</li><li>о Расширение канала общения с гражданами</li></ul>
Мудрость 知	Профессионализм принятия политических решений, оборона государства и укрепление экономической мощи (professionalism & Intelligence)	<ul style="list-style-type: none"><li>о Улучшение способности в принятии политических решений с точки зрения знаний и мудрости: оборона, безопасность, экономическая мощь</li><li>о Стратегический политический контроль, использование больших данных, правительство 3.0, обновление электронного правительства</li></ul>
Вера 信	Доверие, социальный капитал (Trust & Social capital)	<ul style="list-style-type: none"><li>о Соблюдение законодательства, повышение социального капитала</li><li>о Структура власти с разделением, повышение ответственности Национальной Ассамблеи, изменение системы голосования, наделение большими полномочиями регионов и др. реформы</li><li>о Повышение ответственности по правам парламента</li><li>о Реформа прокуратуры, гарантия нейтральной позиции</li></ul>

# Конкретная стратегия

## Разделение роли в гос. управлении

Способности гос-ва	Критерии/ содержание	Ценности/ идеи	Система гос. управления (основы правительства)	Ведомства, как объект оценки (разделение роли)
Политическая	Рациональный выбор	Последовательность Доверие Решимость	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Применение мудрости коллектива</li> <li>• Активизация гос. советов</li> </ul>	Государственные ведомства (в особенности рациональное сокращение кабинета президента, акцент на стратегическом планировании, активизация гос. совета с ключевой ролью министров)
В управлении	Эффективный контроль ресурсов	Экономичность Эффективность Профессионализм	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реформы в системе оценки (увеличение масштабов, реформы системы оценки на основе взаимодействия)</li> <li>• Введение системы кадровых инноваций в форме Y (отмена ротации)</li> </ul>	Государственные ведомства (в особенности Министерство безопасности и гос. администрации, Министерство по управлению кадрами, Министерство стратегии и финансов, Министерство промышленности и торговли, Министерство науки и технологий и др.: усиление в вопросе будущего планирования)
В инфраструктуре	Поддержание законодательного порядка Система государственного исполнения	Законность Ответственность Нейтральность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Государственная объединенная мощь</li> <li>• Создание комитета гос. стратегии (при кабинете премьер-министра NESCS NESF)</li> </ul>	Государственные ведомства (в особенности реформа прокуратуры, гарантия нейтральности, работа, связанная с законом и безопасностью)



# POLICY SUCCESS CHECK POINTS

Rational Model	Check List	Cf
<b>Policy Planning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Have You Identified the True Nature(Issue) Finding of the Problem?</li> <li>• Would the problem require government intervention; Is it inevitable?</li> <li>• Have You check and thoroughly investigate the previous/similar policy cases?</li> <li>• Have you identified and listen carefully from the related target population or groups?</li> </ul>	
<b>Policy Making</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Did you make choice with your best option?</li> <li>• Have you checked the resources necessary for the policy: Is it enough?</li> <li>• Have you checked the related agencies and take a prior consultations with them?</li> <li>• Have you checked and followed the legal procedures?</li> <li>• Have you set up the PR Plan?</li> </ul>	
<b>Policy Announcement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Did you take consultation and coordination with your related parties?</li> </ul>	
<b>Policy Implementation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Did you maintain the policy priority in a consistent manner?</li> <li>• Have you strategically positioned the authorities and resources required for policy implementation?</li> <li>• Have you monitored the responses of policy target group from time to time and respond aptly?</li> <li>• Did you perform monitoring at the mid-point of the policy implementation such that policy implements accordance to the original purport?</li> </ul>	
<b>Policy Evaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Do you realize your original policy goal?</li> <li>• Rewards(Positive as well as Negative) based upon Evaluation?</li> <li>• You should make a document as a nice lively policy case and try to get some policy implication and policy learning.</li> </ul>	

# Модель управления в Корее

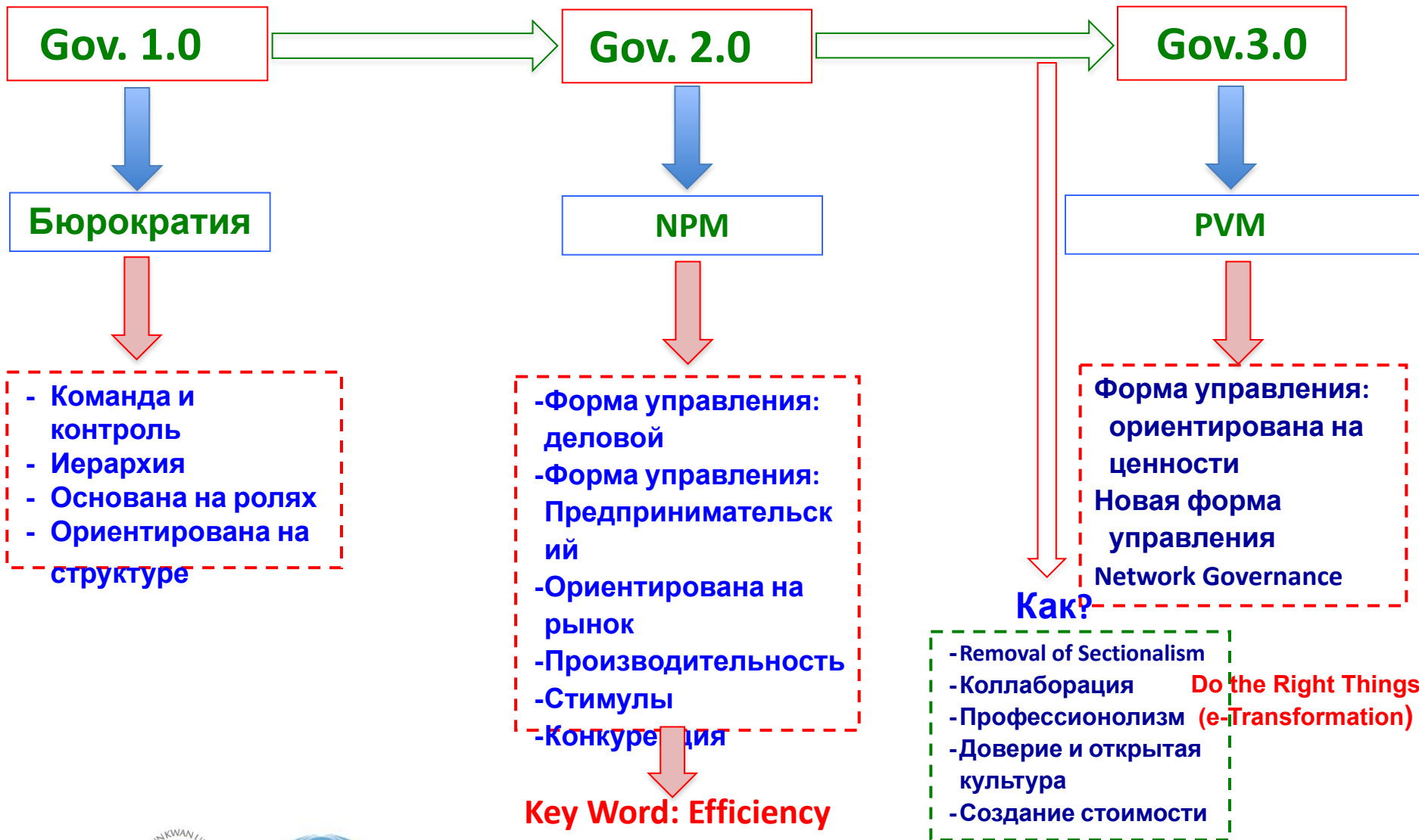
## ● Политическое управление государства

- Потребности, Показатель эффективности, Действительность политики
- Передавая практика, 6 сигмы контроля качества политики, Инновационные процессы





# 3. Трансформация формы управления



- Команда и контроль
- Иерархия
- Основана на ролях
- Ориентирована на структуре

- Форма управления: деловой
- Форма управления: Предпринимательский
- Ориентирована на рынок
- Производительность
- Стимулы
- Конкуренция

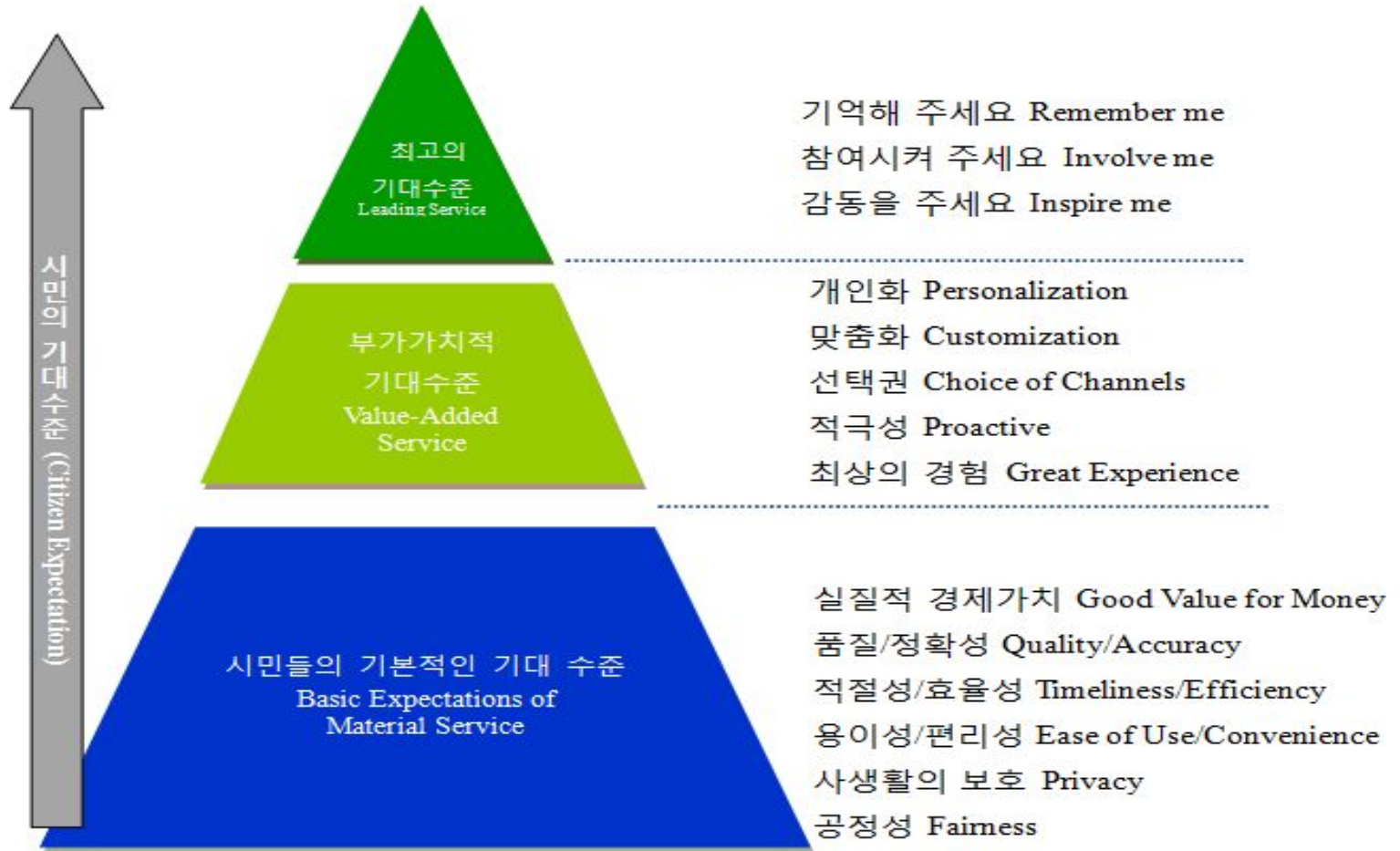
- Форма управления: ориентирована на ценности
- Новая форма управления
- Network Governance

- Как?**
- Removal of Sectionalism
  - Коллаборация
  - Профессиолизм
  - Доверие и открытая культура
  - Создание стоимости
- Do the Right Things (e-Transformation)**



# Национальные ценности модели Правительство 3.0

## Этапы изменения ценностей граждан (уровень ожиданий)



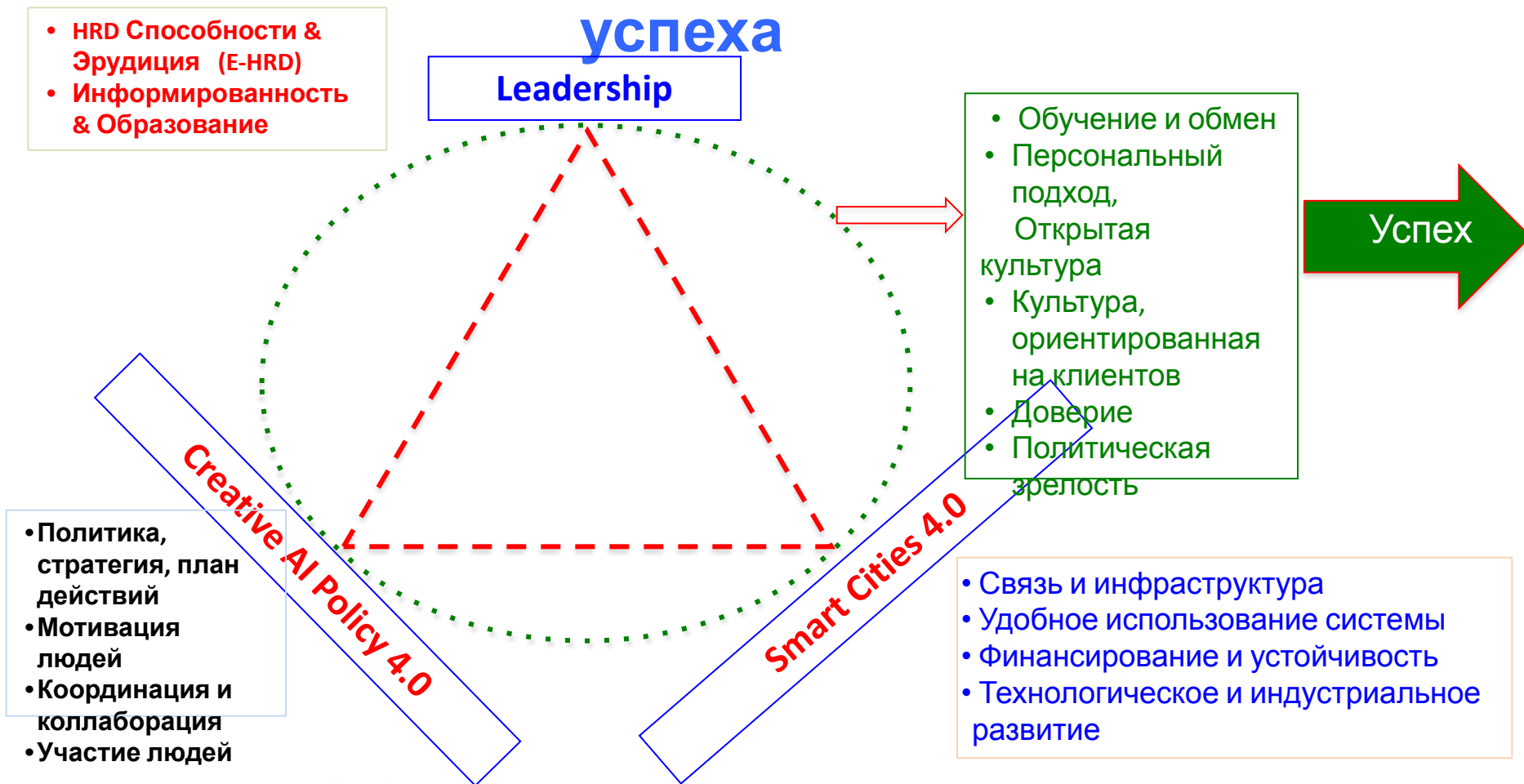
# 모델 정부 3.0: 선택과 집중

전략적 과제: 공공 서비스 제공



## Smart Paradigm 4.0:

## Ключевые факторы



# Новая парадигма: Правительство 4.0

Видение: **гуманизм (достоинство личности) общественные ценности**

Цель           Способное и креативное правительство на основе искусственного интеллекта (против адресного правительства на основе мобильных средств)

- **Администрация науки будущего**, которая стремится к достоинству личности (связь, способность, прогнозирование будущего)
- **Эра, когда приходят высокие технологии**: важность, чтобы технологии были для людей, технологии людей

Стратегия

**Объединенное прав-во**

**Мудрое прав-во**

**Общающееся прав-во**

- **На основе восприятия и прогнозирования** необходимость реализации способной администрации: создание инфраструктуры административной информации будущего поколения на основе облачных технологий
- Разумная **система принятия решений**: лучшее решение и разработка мер по вопросам в обществе
- **Использование искусственного интеллекта и больших данных**: **предоставление административных услуг без пространственных и временных ограничений**

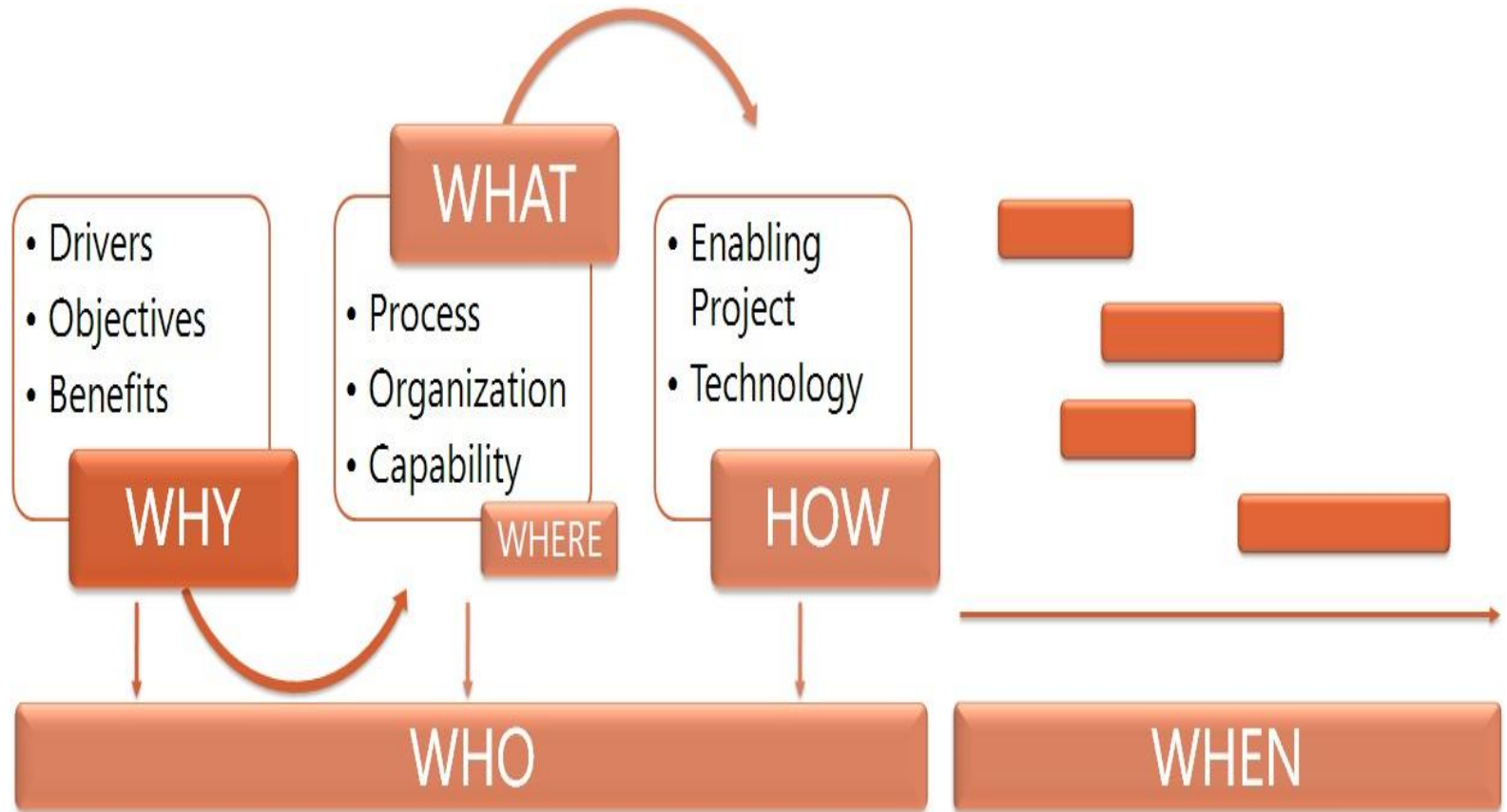
## Основное содержание

1. Эра замедленного роста, обострения поляризации, реструктуризация устаревшей промышленности: **опережающие меры, обучение, ответственность правительства за незащищенные, слабые слои населения**
2. Поиск промышленности нового роста на основе чувств и креативности людей: **создание новых рабочих мест**
3. Применение ПО административных услуг с применением искусственного интеллекта: **укрепление социальной защиты в обществе**
4. **Необходимость единой парадигмы: политика 4.0, промышленность 4.0, правительство 4.0, граждане 4.0 и др.**



# Меры для улучшения аналитических способностей высокопоставленных гос. служащих в правительстве

# The Benefits Dependency Network/BPM





# The Benefits Dependency Network/BPM

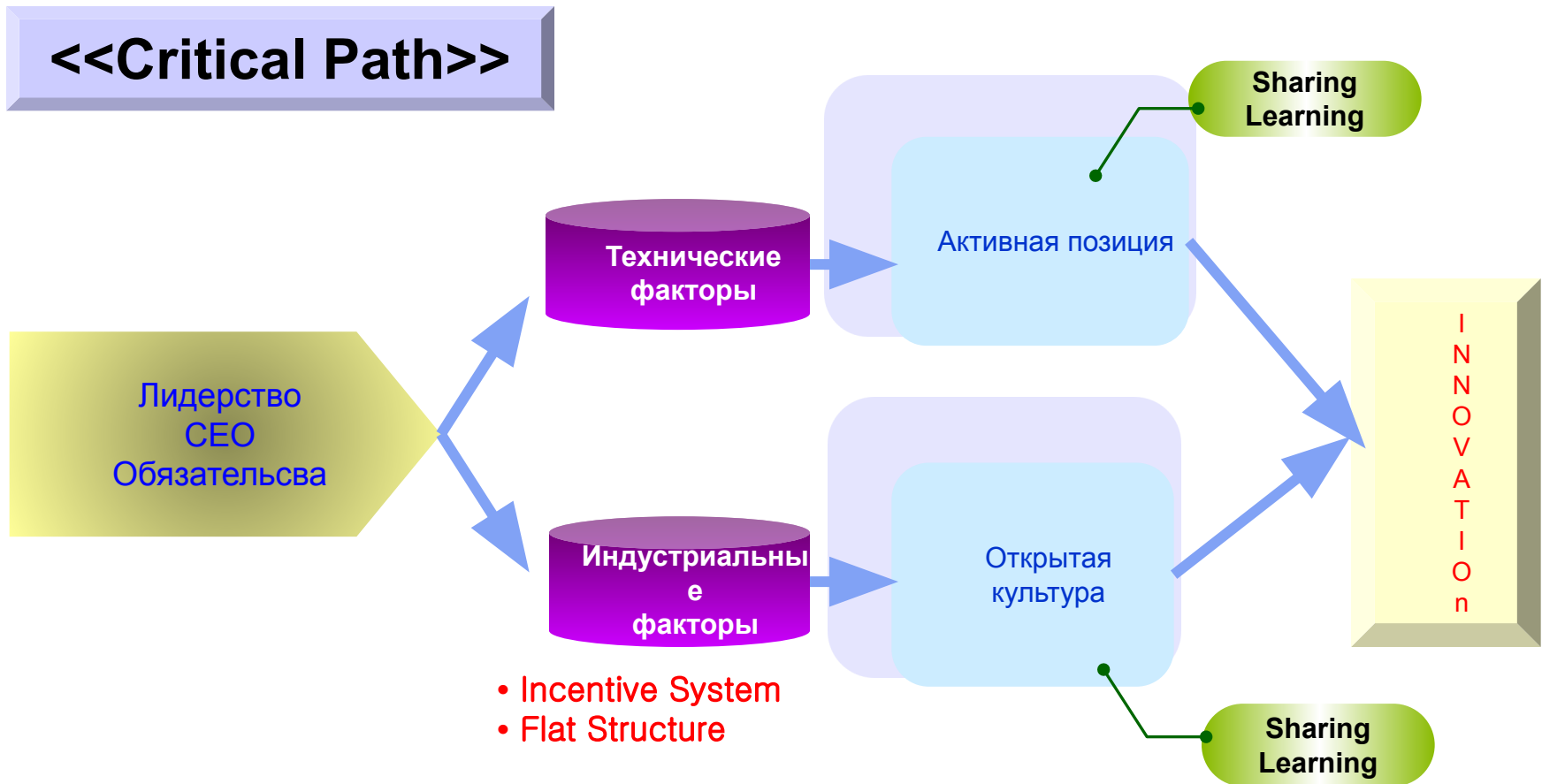
- **Понимание того, почему бизнес должен меняться с помощью драйверов**
- **Соединение преимуществ к бизнес процессам**
- **Понимание того, какие изменения произойдут в организационных подразделениях**
- **Определить, как внести изменения через проекты**
- **Определить заинтересованные стороны**
- **Когда изменения будут реализованы своевременно**

# Как добиться е- трансформации?



# Парадигма инноваций в государстве

## Изменение парадигмы для само-инноваций



# POLICY SUCCESS

**PRIORITY**

**DESIRABILITY**

**FEASIBILITY**

**HUMAN  
RESOURCES**

- **Прозрачность**
- **Согласованность**

- **Эффективность**
- **Продуктивность**
- **Справедливость**
- **Ответная реакция**
- **Компетентность**
- **Точность**

- **Политический**
- **Финансовый**
- **Социальный**
- **Административный**
- **Юридический**
- **Технический**

- **Способный**
- **Деликатный**

# SKKUSAMSUNG

## IDENTIFYING MAJOR PROBLEMS

### FUNDING

Inadequate budgetary provisions to support required infrastructure roll out

### CAPACITY

- Inadequate Capacity of IT personnel to plan, implement and support e-government projects in MDAs
- Inadequate ICT knowledge among end users

## E-Government Strategy

### SILOS

MDAs implement projects in silos resulting in duplication and lack of interoperability

### RESISTANCE TO CHANGE

There is a lot of resistance to the introduction of ICT

### Power/Infrastructure

Lack of grid power and other infrastructure deficits

**SKKUSAMSUN**  
**G**



# III. Стратегические решения

		Лидерство	Тех	Управление	Поведение	Культура
Финансирование	As is					
	To Be					
Способность	As is					
	To Be					
SILOS	As is					
	To Be					
Сопротивление к изменениям	As is					
	To Be					
Инфраструктура	As is					
	To Be					



# CONCLUSION: FOR THE BETTER SMART GOVERNANCE

Dean Gi-Heon Kwon

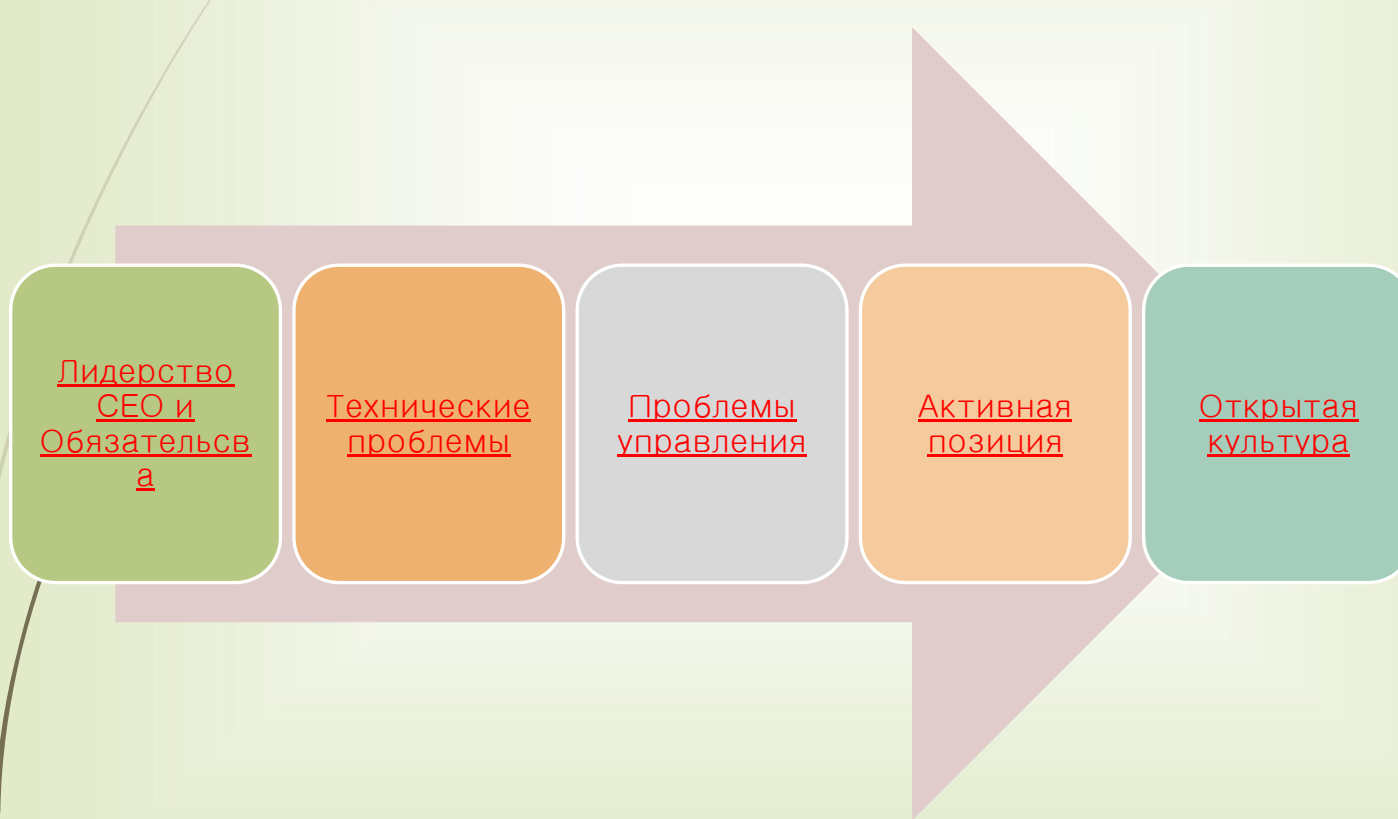
SKKU

Sam Sung Foundation



# I. Анализ процессов

И  
Н  
Н  
О  
В  
а  
ц  
и  
я



# Лидерство СЕО и Обязательства

## As Is



- Тип лидерства,  
Иерархия
- Отсутствие  
приверженности в  
реализации электронного  
правительства

## To Be



- Трансформационное  
лидерство во всех уровнях  
(Интеллектуальная  
стимуляция ,  
Индивидуальное  
рассмотрение,  
Вдохновляющая  
мотивация,  
Идеализированное  
влияние

# Технические проблемы

## As Is



Плохое сетевое соединение

Низкая техническая  
подготовленность

Нехватка технических  
инфраструктур

## To Be



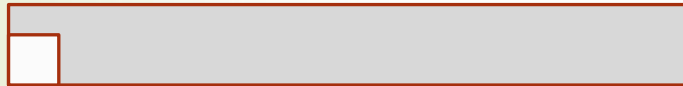
Улучшение сетевого соединения

Быть в курсе современных  
технологических тенденций



# Проблемы управления

## As Is

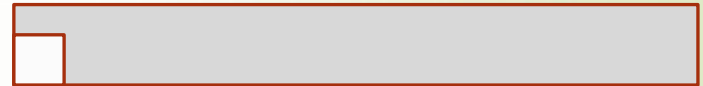


Из бюджета выделяются мало средств на развитие электронного правительства

Нехватка IT специалистов

Inconsistency implementation of punishment system

## To Be



Увеличение бюджета для электронного правительства

Повышение способностей сотрудников в сфере IT и набор компететных сотрудников

Implement punishment system consistency

# АКТИВНАЯ ПОЗИЦИЯ

## As Is



Низкое знание технологии

Зона комфорта

Плохой тайм- менеджмент

## To Be



Поменять мышление сотрудников через непрерывные внутренние тренинги

Нестандартное мышление

Implementation of punishment system consequently

# Открытая культура

## As Is

Закртытая культура

Тяжело изменить

## To Be

Открытая культура

Готов к изменениям