ную информацию о государственных услугах. И это условие накладывает очень серьезные требования к контенту официальных сведений. Портал не должен зависеть от желаний каких-то чиновников. Не должно быть ситуаций, когда некий руководитель или сотрудник, имеющий право на электронную подпись, размещает какие-то непроверенные данные на портале, а потом приходится проводить большую работу по их выверке.

А если там есть ошибки, даже, может быть, злонамеренные, которые не упрощают, а, наоборот, усложняют предоставление услуг или делают их вообще невозможными? Должен быть точный единый источник информации о муниципальных и государственных услугах. Это может быть, например, соответствующий официальный реестр государственных услуг. Источником контента для этого реестра станут утвержденные административные регламенты, представляющие собой нормативно-правовые акты, в которых все услуги описаны и где устанавливаются требования к срокам предоставления услуг, к содержанию и порядку составления определенных документов.

Проект постановления о таких регламентах создан (хотя еще официально не принят). Более того, уже есть соответствующие практические решения, которые заработают сразу после его принятия. Пока, правда, речь идет о федеральном уровне, но большой разницы с муниципальными и региональными услугами в части размещения их в соответствующей информационной системе или реестре не ожидается. И вот почему. Можно вспомнить, что Постановление Правительства РФ № 679 «О порядке разработки и утверждения административных регламентов исполнения государственных функций (предоставления государственных услуг)» обязательно к исполнению только федеральными органами власти, но практически все регионы, за редким исключением, приняли региональные акты, которые соответствуют федеральным требованиям. По аналогии можно предположить, что то же самое будет и с реестром государственных услуг.

И наконец – call-центры, то есть взаимодействие гражданина и органов публичной власти с помощью привычной всем технологии. Например, если через порталы пока готовы «общаться» с государством не более 20% граждан, то с помощью телефона – все 100%.

За счет внедрения call-центров будет существенно оптимизировано предоставление государственных услуг, созданы более комфортные условия для граждан. Уменьшатся очереди в коридорах органов власти, просто потому, что зачастую граждане не знают, куда идти, какие документы сдавать. Уже не придется сначала приходить, изучать стенды и стоять в очередях за бланками... С помощью call-центров все это делается быстро.

При этом call-центр, портал и МФЦ – составные части единой системы предоставления услуг на территории субъекта Федерации. Распределение обязанностей таково:

- call-центр – предоставляет перечень услуг,
- портал – предлагает реестр источников информации,
- сеть МФЦ – осуществляет собственно государственные услуги в режиме «одного окна».

В рамках «Электронной России» Минэкономразвития подготовило необходимую документацию для создания этой системы в субъектах Федерации, включая расчет финансово-экономических обоснований.

Кстати, сразу хочу успокоить всех, кто полагает, что внедрение электронных устройств потребует больших бюджетных расходов. Это не те объемы, из-за которых стоит волноваться. Тем более что социальный эффект перевешивает все траты.

В итоге уже в следующем году заработают отдельные элементы «электронного правительства». Над остальными составными частями ведется активная работа.

Александр ЮРТАЕВ

ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ «ЭЛЕКТРОННОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА»

На наш взгляд, работа по созданию «электронного правительства» должна начинаться с создания системы управления реализацией этого комплексного проекта. Данное обстоятельство связано с тем, что система управления является не только первичным, но и основным звеном на всех стадиях жизненного цикла создания, функционирования и развития «электронного правительства».

Основа эффективных действий здесь – наличие организационно-управленческих технологий внедрения.

Спецификой разработки таких технологий является то, что система управления проектом должна быть создана внутри самих органов государственного управления. Получается «колесо в колесе» – нужно организовать управление в самом органе управления. Для того, чтобы система управления проектом могла в этих условиях реально функционировать, она должна опираться на серьезный административный ресурс.

На практике он объективирует-

Александр ЮРТАЕВ – начальник информационно-аналитического управления аппарата Кабинета министров Республики Татарстан, главный конструктор комплексного проекта «Электронное правительство Республики Татарстан»

ся в вертикаль управления созданием, функционированием и развитием «электронного правительства», которая в Республике Татарстан сформирована следующим образом.

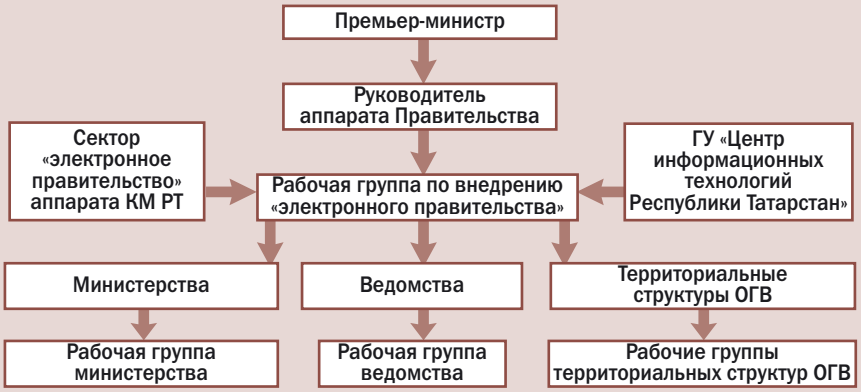
Распоряжением премьер-министра республики создана правительственная рабочая группа по координации реализации комплексного проекта «Электронное правительство Республики Татарстан». Ее возглавляет руководитель Аппарата Правительства РТ как должностное лицо, которое отвечает за административную реформу (ведь деятельность по созданию «электронного правительства» – это действия, преимущественно связанные с организационно-административными преобразованиями).

В состав правительственной рабочей группы входят заместители руководителей министерств и ведомств республики, ответственные должностные лица аппарата Кабинета министров, руководство Центра информационных технологий, а также представители разработчиков систем «электронного правительства».

На уровне министерств и ведомств Татарстана созданы аналогичные рабочие группы, возглавляемые заместителем руководителя министерства (ведомства), который входит в состав правительственной рабочей группы **(рис. 1)**. Таким образом, формируется вертикаль управления реализацией проекта.

Кроме вертикали управления проектом «электронного правительства», необходимо создать и *горизонталь управления* – целевые проектные группы, разрабатывающие различные системы «электронного правительства». Среди них – коллективы, занимающиеся разработкой портала правительства, электронного документооборота, информационно-аналитической системы и так далее. Они отвечают за весь цикл деятельности по созданию систем «электронного правительства» (проектирование – пилотная апробация – внедрение системы – функционирование системы – развитие системы). Конечным продуктом деятельности этих групп, которые по своим целевым установкам и направленности деятельности можно сравнить с конструкторскими бюро, являются действующие в реальном управлении системы и модули «электронного правительства».

Рисунок 1. Вертикаль управления проектом



Основная функция правительственной рабочей группы – *менеджериальная* (целеполагание, контроль, организация и проведение экспертной оценки результатов, мониторинг динамики создания и функционирования систем, организация разработки административных регламентов).

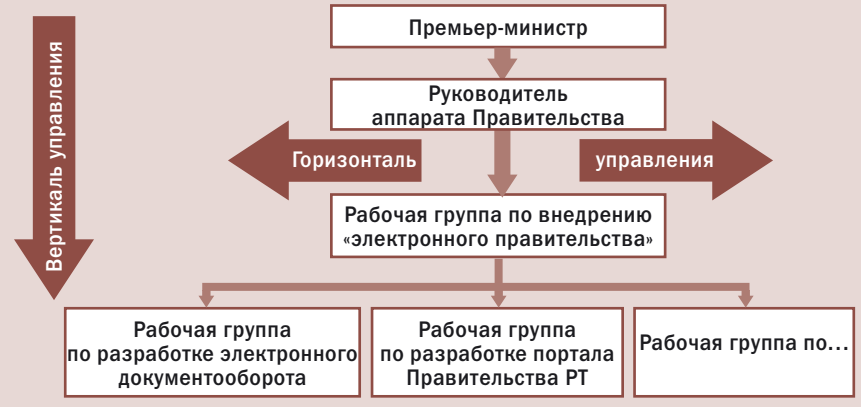
Главное назначение целевых проектных групп – *креативная деятельность* (разработка технических и организационных решений, выбор и/или создание программных средств, инструментария, практическое внедрение решений).

Таким образом, в одном контуре управления достигается синтез менеджериальной и креативной составляющих. Если в вертикальном сечении получается жесткая иерархическая структура соподчинения, то в горизонтальном она приближается к так называемым сетевым структурам, обладающим огромным запасом гибкости и настройки **(рис. 2)**.

Синтез таких разнородных структур для эффективного функционирования требует наличия «медиатора», преобразующего административные сигналы в творческие и обратно.

Значимым организационным ресурсом отслеживания работоспособности системы является *мониторинг*. Корректирующие импульсы генерируются во время ежемесячных совещаний рабочей группы через ее решения, являющиеся обязательными для исполнения органами исполнительной власти республики, на которые они направлены.

Рисунок 2. Схема управления проектами в рамках «электронного правительства»



Поскольку рабочая группа отвечает за создание, развитие и функционирование «электронного правительства», можно выделить три типа управления проектом:

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ВНЕДРЕНИЯ «ЭЛЕКТРОННОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА».

Здесь осуществляется следующее:

- *обеспечение «выживаемости» нововведения*, преодоление бюрократического сопротивления и «мимикрии». Данная задача во многом решается за счет использования административного ресурса, направленного на преодоление сопротивления нововведениям, которые связаны с внедрением «электронного правительства». Мы рассматриваем преодоление сопротивления не как его подавление, а как создание благоприятного отношения к инновациям. В первую очередь это может быть достигнуто за счет последовательного информирования государственных служащих относительно целей и задач внедрения систем «электронного правительства», того, как это скажется на их непосредственной деятельности и как будут организованы и проведены учеба и тренинги по пользованию конкретными сервисами;
- *выработка критериев степени фактического внедрения* той или иной системы «электронного правительства» в деятельность органов государственной власти (преодоление эффекта «показного нововведения»);
- *обеспечение интеграции нововведения* в органы государственной власти;
- *рутинизация нововведения*, которое должно быть интегрировано с межорганизационными и внутриорганизационными процессами управления.

Средством решения поставленных задач выступают *административные регламенты*, которые способствуют тиражированию организационной инновации на все «этажи» государственного управления. Главным свойством административного регламента является его императивность.

Административный регламент:

- вводит организационно-управленческое новшество (инновацию) в ранг юридической нормы;
- переформатирует (частично или радикально) деятельность десятков и сотен структур органов государственного управления в целях повышения эффективности их деятельности;
- обладает системой обратной связи, которая включает четкие и измеримые критерии надлежащего исполнения регламента.

Таким образом, можно сказать, что главным элементом инновационных изменений органов государственной власти являются организационные изменения. Инструментом осуществления организационных изменений выступает административный регламент.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ «ЭЛЕКТРОННОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА».

Основная задача управления функционированием «электронного правительства» – обеспечение взаимной адаптации инновации и самой организации.

Главным средством ее решения является управленческая регламентация, формирующая структуру нового организационного порядка с учетом внедрения каждого нового элемента «электронного правительства». Любой элемент «электронного правительства» способен функционировать в организационно-управленческой среде только при условии введения его в ранг постоянно действующего организационного порядка. Для этого нужно использовать весь диапазон возможных средств нормативной регламентации: должностные инструкции государственных служащих, приказы по министерствам/ведомствам, распоряжения и постановления правительства, указы президента. Реально в «электронном правительстве» функционирует только то, что получает нормативно-правовое закрепление.

Придерживаться новых «правил

«Электронное правительство». Что читать

Тедеев А.А. Электронное государство: монография / А. А. Тедеев, В. Е. Усанов. – М.: Элит, 2008. - 310 с.	В монографии раскрываются информационно-правовые аспекты электронного государственного (муниципального) управления. Рассматривается информационно-правовой режим, информационная безопасность, вертикально-интегрированные системы электронного государственного (муниципального) управления.
Электронный муниципалитет: на пути развития / В.В. Бакушев, [и др.]; под ред. В.В. Бакушева, А.Л. Хазина; РАГС при Президенте РФ, экспертный совет по дистанционному обучению РАГС. – Москва: Индрик, 2008. -256 с.	В книге впервые обобщен опыт органов государственной власти и управления по применению информационных технологий как в аппаратной деятельности, так и развитии территорий (впереди идут Москва, Санкт-Петербург, Югра, Оренбург, Омск и ряд других территорий). Однако жизнь требует более активного подключения к «электронизации» местных органов власти при оказании государственных и муниципальных услуг. Именно на этом уровне оказывается их большая часть. Этому будут способствовать принятые в 2008 году «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации» и «Концепция формирования “электронного правительства” до 2010 года». Центром дистанционного обучения вместе с Институтом научных исследований и информации РАГС было осуществлено экспертное исследование о самооценках развития электронных технологий в целом ряде городов и крупных районов (более 230 муниципальных образований). Обобщенные результаты приводятся в одном из разделов представляемой монографии.

игры» с учетом функционирования «электронного правительства» государственные служащие смогут при соблюдении двух условий.

Во-первых, если им *известно* о нововведениях, связанных с внедрением «электронного правительства». Это предполагает высокий уровень информирования всех государственных служащих о происходящих изменениях как в целом, так и конкретно относительно сферы и полномочий их деятельности.

Во-вторых, если они *умеют* пользоваться нововведениями (конкретными сервисами «электронного правительства»).

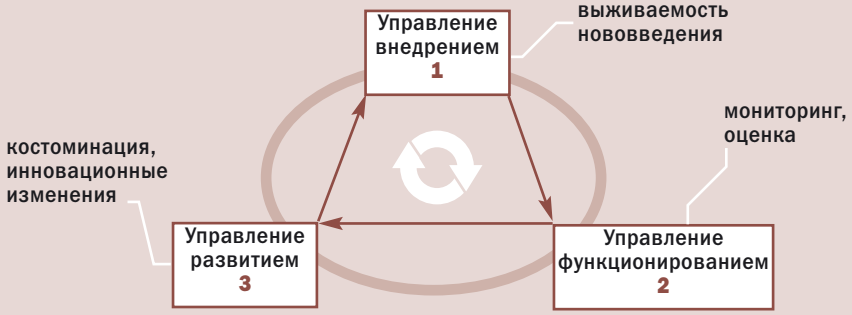
Соответственно, нормальный процесс функционирования «электронного правительства» возможен при условии обучения всех государственных служащих как общим навыкам работы в «электронном правительстве», так и умению пользоваться теми специализированными сервисами, которые связаны с особенностями их должностных обязанностей.

Любая управленческая система в процессе своего функционирования может быть описана определенным набором количественных показателей. Состояние этих показателей за ряд временных промежутков позволяет оценить состояние и динамику развития тех или иных управленческих систем.

Эта логика полностью применима к «электронному правительству». Действие всех его систем очень хорошо поддается количественной оценке, что позволяет относительно легко выстроить *систему мониторинга* его функционирования.

Наличие такой системы дает возможность производить определенные количественные *оценки* качества функционирования каждой структуры «электронного правительства», динамики и направленности их развития. Оценка позволяет не только судить о функционировании систем «электронного правительства» в общепринятых категориях, основывающихся на количественных параметрах («больше-меньше», «быстрее-медленнее», «лучше-хуже»), но и выстраивать тренды развития этих систем.

Рисунок 3. Управленческий цикл



Последнее обстоятельство кажется нам крайне важным для практического решения сложной управленческой задачи выстраивания *динамичного баланса между функционированием и развитием систем «электронного правительства»*.

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ «ЭЛЕКТРОННОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА».

Важным отличительным свойством любого нововведения является его принципиальное несовершенство. Это стимулирует процесс дальнейшего наращивания организационных и инфокоммуникационных новаций, что можно назвать *мультипликативным эффектом инновации в системе государственного управления*.

При этом в ходе функционирования систем «электронного правительства» неизбежно проявляется большее или меньшее несовершенство используемых технических, программных и организационно-административных решений. В зависимости от характера выявленных несовершенств используются две схемы дальнейшего развития:

- *костоминационная* (модификационная), обеспечивающая удобство пользования и глубину интеграции соответствующего модуля «электронного правительства» с другими модулями.

Эта схема развития связана с оптимизацией действия каждой системы «электронного правительства». Наладка – обычный и неизбежный процесс любого внедрения. Однако в случае внедрения «электронного правительства» налаживание и настраивание любой системы в процессе эксплуатации неизбежно связаны с ее развитием.

Наряду с процессами налаживания и настраивания систем «электронного правительства» происходит наращивание их функциональных и сервисных возможностей;

- *радикальная*, обеспечивающая качественное изменение параметров и состояний систем «электронного правительства».

Необходимость таких изменений связана со следующими обстоятельствами:

- внедренный модуль, система исчерпали свои проектные возможности;
- разработано более эффективное решение;
- в системе ранее отсутствовал данный модуль или функционал.

При этом управление процессами внедрения, функционирования и развития «электронного правительства» образует единый и непрерывный управленческий цикл **(рис. 3)**.

Непрерывность управленческого цикла обеспечивает не только функционирование уже созданных систем и модулей «электронного правительства», но и возможность их наращивания. Таким образом, создается механизм устойчивого повышения эффективности деятельности всей системы «электронного правительства».