



Государственные услуги — постоянный процесс реформирования

Государственный сектор в России исторически играет значительную роль в деле оказания услуг, влияет на стратегию развития регионов и компаний. Качество и эффективность оказываемых услуг всегда были камнем преткновения в отношениях между государством, бизнесом и населением. В последнее время количество деловых контактов бизнеса с государством возросло за счет привлечения частных компаний к реализации государственных национальных проектов, развития института частно-государственного партнерства, усложнения проектов и увеличения объема согласований.

Растут требования к содержательной стороне государственных услуг и их качеству — стоимость госуслуг не всегда адекватна качеству, получаемому конечными потребителями. Д.А. Медведев в ноябре 2009 г. сказал: «Считаю абсолютно недопустимой ситуацию, когда какой-то вид услуг обходится российскому налогоплательщику дороже, чем в передовых странах».

Сегодня задача повышения качества государственных услуг постоянно присутствует в повестке дня руководителей всех уровней. Ее решение — залог роста экономической привлекательности региона для ведения коммерческой деятельности и удовлетворения запросов населения.

На сайтах администраций субъектов Российской Федерации появились специальные разделы об оказываемых государственных услугах. Как правило, это детальные классифицированные каталоги по отраслям хозяйства, по направлениям государственной политики: гражданство, имущественные отношения, налоги и сборы, образование, правопорядок и безопасность, семья, спорт

Государство-инноватор

Инновации и государственные услуги

Перед российской экономикой и обществом стоит задача осуществления инновационных преобразований. Это касается и сферы государственного управления, и области оказания населению муниципальных услуг. Многие российские и зарубежные эксперты высказывают мысль о том, что страна подошла к той черте, когда проволочки с внедрением инновационных технологий и проведением модернизации угрожают будущему России. Глава Государственной корпорации «Роснано» Анатолий Чубайс в интервью ведущей немецкой газете *Handelsblatt* в конце октября 2010 г. прямо заявил: «Часто мы видим скептицизм и неверие. Тем

не менее моя личная позиция состоит в том, что это не просто лозунг, это абсолютная необходимость. Россия действительно находится в положении, которое описывается альтернативой: инновации или деградация» [1].

Сегодня процесс реформирования систем государственного и муниципального управления находится в активной фазе. Этому способствуют решительные действия Президента и Председателя Правительства Российской Федерации, а также активное участие новых глав региональных администраций. В связи с тем что участники процесса реформирования генерируют ответы на комплексные нестандартные вопросы, процесс этот носит долгосрочный стратегический характер.

Тимошук Вадим Николаевич — генеральный директор ООО «Activiself Management».

Турбин Андрей Сергеевич — руководитель проектов ООО «Activiself Management», РМР.

и туризм, труд и занятость, здравоохранение, культура и СМИ, наука, пенсионное обеспечение, социальное обеспечение, производство и торговля, транспорт. В каждом разделе указаны подразделы и конкретные услуги. Видна вся палитра разнообразия и масштаб системы оказания услуг населению и организациям.

Что касается оказываемых услуг, то тут дается общая информация: кто может получить услугу, основания для отказа в оказании услуги, срок оказания услуги, результаты услуги, как можно подать документы, контроль за оказанием услуги, фиксация результата оказания услуги, права заявителя и обязанности органа власти, сведения об оплате. Кроме того, есть деление на группы: оказание услуг гражданам, бизнесу, органам власти. Немало всевозможных услуг размещено в электронном виде на портале, запрос можно дать дистанционно по Интернету или по телефону.

Государству еще предстоит большая работа по реализации каждой услуги на практике для бизнеса и населения. Первые серьезные результаты можно увидеть на сайте www.gosuslugi.ru. Каждая услуга — это процесс, в котором много нюансов. Его надо создать вначале концептуально, спроектировать, спланировать, реализовать, протестировать и внедрить. Работа большая, и лучше ее осуществлять в сотрудничестве со специализированными компаниями, с независимым экспертным сообществом, учитывая предложения пользователей.

Предпринимательская активность и благосостояние региона

«Бюрократическое бремя», «сильная зарегулированность бизнеса», «административный ресурс» — мы постоянно слышим эти слова в разговорах предпринимателей, аналитиков, публицистов, политиков. При каждом удобном случае они укоряют государственные

структуры в неповоротливости, закрытости информации, отсутствии содействия. В отношениях между государством и бизнесом всегда существовали трения, вызванные развитием государственных институтов и экономической политики. Д.А. Медведев в ноябре 2009 г. сказал: «Поручаю в двухмесячный срок подготовить предложения по введению нового порядка согласования разрешительной документации для начала инвестиционных проектов. Результатом этой работы должно стать кратное сокращение сроков начала их реализации. Если это сделать, то по объектам, которые не относятся к категории так называемых опасных, этот срок должен быть просто 3–4 месяца. Сегодня эти сроки составляют полтора-два года, а в крупных городах процесс согласований зачастую тянется годами».

Приобретение положительного опыта, если цена за него не слишком велика, вдохновляет людей, а энтузиазм, как известно, заразителен.

Согласно теории Олсона (1982), разница в благосостоянии наций определяется качеством государственных институтов и экономической политики. Одним из факторов развития нации является стремление государства к созданию новых рынков, развитию предпринимательства, совершенствованию сферы услуг. В 2009–2010 гг. сводный индекс конкурентоспособности России не изменился — это уже можно считать большим достижением. В то же время США — страна с крупнейшей экономикой — опустили на два пункта, и этот негативный тренд отмечается с 2008 года. Одна из причин медленного восстановления некогда безусловного лидера экономического развития — неэффективность принимаемых мер, нацеленных на восстановление предпринимательской активности. Собственно, этот факт убедительно доказывает, насколько важна

поддержка предпринимательской активности на всех уровнях государственного управления. Но как российским чиновникам активизировать предпринимательскую деятельность, особенно в регионах, не являющихся лидерами «ресурсной экономики»?

Эволюция государственных услуг

В нашей стране государство является крупнейшим поставщиком услуг как для бизнеса, так и для населения. Монополизация государственными учреждениями некоторых видов услуг не способствует повышению их качества, хотя спрос на добротный, быстрый и удобный сервис существует. Повсеместно «гибкие» сервисы, способные подстраиваться под индивидуальные нужды клиента, становятся привычным явлением для жителей городов. Ин-

дивидуализация и повышение качества — естественный эволюционный путь развития.

Как насытить массовый рынок высокоразвитыми современными услугами по приемлемой цене? Способны ли массивные неповоротливые государственные структуры долгое время поддерживать качество услуг на высоком уровне и адаптировать свои процессы к изменяющимся потребностям клиентов? Чтобы ответить на эти вопросы, можно рассмотреть примеры «коммерциализации» государственных услуг в различных регионах.

Ключевым элементом коммерциализации является новая система взаимоотношений между всеми участниками процесса — государственными органами, предпринимательскими организациями и конечными потребителями услуг, позволяющая сторонам,

заинтересованным в процессе, создавать дополнительную ценность:

- государство привычным для себя образом определяет правила игры, выбирает наилучшего исполнителя соответствующей функции, концентрирует свои интеллектуальные ресурсы на осознании необходимости создания новых услуг;
- предпринимательская организация использует свою компетенцию для создания нового качества

Государство должно сохранять за собой функцию мониторинга происходящего и не согласовывать переход к новой технологии до тех пор, пока она не превзойдет уже существующую.

венного сервиса, максимально активно предлагает новые услуги;

- конечный потребитель получает услуги, в наибольшей степени удовлетворяющие его потребности, и имеет возможность влиять на их качество.

Механизм жалоб, запросов, предложений был и раньше доступен, но вряд ли мог в полной мере использоваться для улучшения клиентского сервиса — людей никто не спрашивал, услуги какого качества они хотели бы иметь. С появлением предпринимателя-посредника, получающего премию за качественный сервис, а также современных информационных технологий конечные потребители вовлекаются в процесс постоянного улучшения качества.

Позитивным моментом такого эволюционного развития государственных услуг является то, что государство, как заинтересованное лицо, не устраняется из процесса — оно оставляет за собой контроль жизненно важных параметров.

Описанная выше модель может быть реализована сегодня в большем масштабе и может привести к запуску предпринимательской

активности в российских регионах (см. *рисунки*).

Необходимо только выполнение следующих трех условий.

1. Поощрение со стороны государства инициативы создания новых отношений с предпринимательским сообществом.
2. Создание среды, стимулирующей постоянное совершенствование процессов.

3. Активная поддержка перемен конечными потребителями услуг.

Среда постоянного совершенствования процессов

Открытость для новых идей.

Прежде всего отметим, что среда постоянного совершенствования процессов радикально отличается от среды текущей деятельности, нацеленной на совершенствование повторяющихся операций. Главным отличительным элементом является система генерации новых идей. Большинство организаций не имеет проблем в этой сфере. Проблемы возникают в том случае, когда к инновационным идеям применяются критерии, или так называемые мерки текущих операций. В результате даже самые перспективные предложения не выдерживают критики и не проходят процесс «отсева».

В инновационной среде генерация идей запускается поиском новых ответов на следующие вопросы: какие потребности клиентов мы будем удовлетворять в будущем; какими характеристиками должны обладать новые процессы-услуги? Качество идей

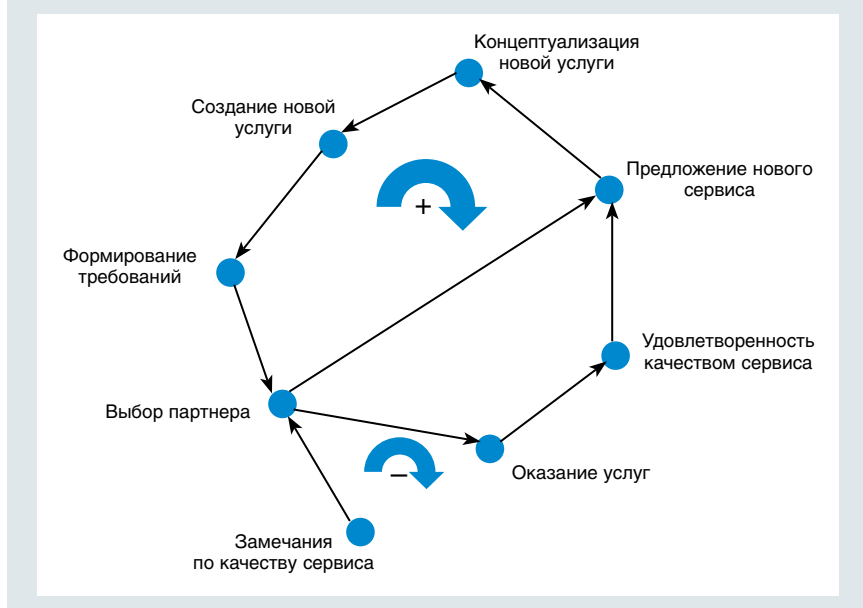
может быть повышено путем использования открытого источника неограниченных знаний — Интернета. Привлечение широкого числа заинтересованных лиц через открытые или специализированные интернет-площадки, личные страницы в социальных сетях и блоги завоевывает все большую популярность среди высших государственных чиновников.

Государство как инноватор, применяя данный подход к генерации новых идей, расширяет свои креативные возможности, вступает в диалог со своими клиентами и получает ценную информацию о неявном, несформировавшемся спросе, а также мотивирует активных сторонников к поддержке идей на этапе внедрения новых процессов.

Экспериментирование. Практически все успешные внедрения новых процессов прошли через серию экспериментов, последовательных улучшений и получения ранней обратной связи от конечных потребителей услуг. Но как проводить эксперименты с процессами и при этом не подвергать риску себя текущие операции? Ответ достаточно прост — надо проводить эксперименты в рамках «параллельной» организации, которая после успешного завершения тестирования заместит текущие процессы новыми и, таким образом, инновация будет внедрена в практику.

На наш взгляд, это самый удачный момент для привлечения к процессу внешней независимой предпринимательской организации. По своей природе они более приспособлены для проведения экспериментов, быстрее внедряют новые технологии, их приоритетами являются качество обслуживания клиентов, скорость, отсутствие ошибок. Таким образом, местные сервисные компании могли бы получить новую возможность для развития своего бизнеса в интересах регионов.

Модель коммерциализации



Активная поддержка перемен

Отметим два важных момента.

1. Вовлечение в процесс генерации новых идей конечных потребителей создает у них ощущение сопричастности к происходящему и существенно снижает порог недоверия к новым процессам.

2. Предпринимательские компании способны более активно предлагать новые услуги, экспериментировать с процессами. Следовательно, они скорее могут найти оптимальное решение, которое удовлетворит всех заинтересованных лиц.

Выстраивая взаимоотношения с так называемыми ранними пользователями, экспериментируя с различными вариантами процессов, предоставляя конечным пользователям информацию о том, зачем и как использовать новый продукт, предприниматели получают информацию, касающуюся того, насколько ценны новые услуги для конечных потребителей, насколько их устраивает дизайн нового процесса и какую премию они готовы платить за новое качество.

Видя такое отношение к своим потребностям, клиенты процесса со временем становятся горячими приверженцами новой услуги, заражают своим энтузиазмом окружающих, а в некоторых случаях превращаются в активных пропагандистов новаций [2].

Приобретение положительного опыта, если цена за него не слишком велика, вдохновляет людей, а энтузиазм, как известно, заразителен. Позитивная информация передается из уст в уста и делает продукт «естественным выбором клиента». При этом качество продукта также стремительно растет за счет получения обратной связи. Итогом становится создание по-настоящему ценного сервиса, удовлетворяющего большинство потребностей «среднестатистического клиента».

Что интересно, в случае создания совершенно нового сервиса действительно очень необходима информационная поддержка со стороны государственных органов, так как и население, и бизнес склонны больше доверять тому, что сообщается официальными источниками. Поэтому государство должно сохранять за собой

функцию мониторинга происходящего и не согласовывать переход к новой технологии до тех пор, пока она не превзойдет уже существующую.

На наш взгляд, описанный выше подход способен установить высокие стандарты обслуживания, снизить бюрократические проволочки, что будет способствовать запуску коммерческой инициативы на всех уровнях.

В заключение приведем несколько, на наш взгляд, существенных и полезных рекомендаций для руководителей — участников процесса модернизации и внедрения инноваций в сфере услуг российской экономики.

1. Передача процесса оказания государственных и муниципальных услуг от государственных учреждений частным компаниям запускает предпринимательскую активность в регионе.
2. Вовлечение конечных потребителей государственных и муниципальных услуг в процесс генерации новых идей способствует формированию широкого круга активных лояльных сторонников перемен.
3. Для создания новых качественных услуг необходимо экспериментировать, то есть искать оптимальное решение в партнерстве с деловым сообществом.
4. Новые технологии должны превосходить старые.
5. Успешные инновации процессов всегда опираются на существующий спрос со стороны делового сообщества и населения. ■

ПЭС 10254 / 14.12.2010

Литература

1. <http://www.rusnano.com/Post.aspx/Show/28536>.
2. Маркидес К., Героски П. Искусство быть вторым. Почему «открыватели рынков» не становятся безусловными лидерами. М.: Вершина, 2006.