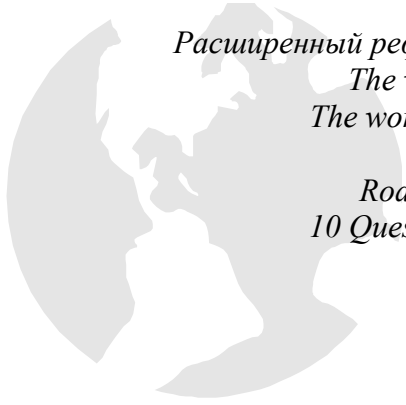


Возможные пути развития электронных правительств
в странах развивающегося мира
Десять вопросов лидеров электронного
правительства, которые они задают сами себе



*Расширенный реферат по материалам: Pacific council on international policy
The western partner of the council on foreign relations
The working group on e-government in the developing world
April 2002
Roadmap for E-government in the Developing World
10 Questions E-Government Leaders Should Ask Themselves*

*Деятельность Центра компетенции по электронному правительству при
Американской Торговой Палате в России осуществляется при финансовой
поддержке Агентства США по Международному развитию (USAID).
Настоящий материал разрешается использовать для некоммерческих целей со
ссылкой на источник.*

Содержание:

Введение.....	3
Десять вопросов по электронному правительству	5
1. Для чего нам нужно электронное правительство?	5
2. Имеем ли мы ясное видение и приоритеты для электронного правительства?.....	7
3. Каков уровень нашей готовности к переходу на электронное правительство?.....	10
4. Достаточно ли политического желания, чтобы управлять усилиями по внедрению электронного правительства?	12
5. Выбираем ли мы проекты по организации электронного правительства наилучшим образом?	15
6. Как мы осуществляем планирование и управление проектами электронного правительства?	18
7. Как мы будем преодолевать сопротивление, идущее изнутри правительства?.....	18
8. Как мы будем оценивать прогресс и сообщать о нем? Как мы узнаем, что мы ошиблись?	18
9. Какими должны быть взаимоотношения с частным сектором?.....	18
10. Может ли электронное правительство улучшить участие гражданина в общественных делах?	18
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	18

Введение.

Правительства большинства стран мира развернули деятельность по формированию так называемых электронных правительств. Используя возможности электронных правительств органы власти разных уровней, начиная от центральных и кончая местными, размещают критически важную информацию, доступную пользователям в интерактивном режиме, автоматизируют сложные производственные процессы и взаимодействуют со своими гражданами с помощью современных электронных и информационных технологий. В этом процессе большую роль играет энтузиазм, который возникает от уверенности, что электронные технологии могут разрушить сложившийся отрицательный образ правительства. Действительно, очень часто граждане рассматривают свои правительства как искусственно раздутые, расточительные и безразличные к их неотложным потребностям. Недоверие к правительству распространено не только среди населения, но и среди предпринимателей и среди них государственные служащие зачастую рассматриваются как спекулянты. Поэтому развитие и внедрение информационных технологий в деятельность правительств вселяет надежду, что это поможет правительству измениться к лучшему. Накопленный многими странами практический опыт во многом подтверждает справедливость этих ожиданий.

Электронное правительство опирается на использование информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) в первую очередь для того, чтобы сделать свою деятельность более эффективной, облегчить рядовым гражданам доступ к правительственным услугам, обеспечить максимально широкий общественный доступ к правительственной информации и сделать правительство более ответственным перед своими гражданами. Электронное правительство в своей работе может оказывать необходимые услуги через Интернет, через телефон, в том числе и мобильный телефон, через беспроводные устройства и другие современные системы связи.

В то же время электронное правительство не означает автоматического продвижения к экономическому развитию страны, к снижению непроизводительных затрат или легкого перехода к эффективному правительству. Электронное правительство является новой вехой на пути прогресса и во многих случаях оно предполагает наличие определенной борьбы, которая сопряжена с затратами и рисками, как финансовыми, так и политическими.

Более того, эти риски могут быть существенными. В случае неудачно задуманных и плохо осуществленных инициатив электронные правительства приведут к напрасным затратам ресурсов и к не выполненным обещаниям, итогом чего станет усиление конфликта общества со своим правительством. Вероятность возникновения такой ситуации особенно велика в странах развивающегося мира, для которых особенно характерна серьезная недостаточность ресурсов и поэтому неудача с формированием электронного

правительства может иметь серьезные негативные последствия. Ситуация в развивающихся странах может усугубляться наличием специфических условий, особых потребностей и препятствий. Наиболее часто в число таких факторов входят местные традиции, недостаточное развитие инфраструктуры, невысокий уровень образовательной системы и невозможность обеспечить одинаковый доступ к информационным технологиям. Во многих случаях недостаток ресурсов и отсутствие доступа к технологиям сопровождается недостатком практического опыта и низким качеством необходимой информации.

Основная цель данного проекта была продиктована активным желанием использовать уроки электронного правительства, накопленные в развитых странах, для продвижения аналогичных проектов в других, в том числе и в развивающихся странах. Систематизированные данные, полученные в ходе настоящего исследования и оформленные в виде методического руководства, отражают коллективный опыт, который могут использовать уполномоченные должностные лица отвечающие за создание электронного правительства в своих странах. Данное исследование было проведено в рамках Рабочей Группой по электронному правительству в развивающихся странах, эксперты которой работали в разных странах всех регионов мира - в Бразилии, Чили, Китае, Дании, Египте, Индии, Израиле, Мексике, Южной Африке, Танзании, Таиланде, Объединенных Арабских Эмиратах и Соединенных Штатах. Данная Рабочая Группа провела конференцию 6-7 августа 2001 в Калифорнии. В остальное время члены Рабочей Группы продолжали свой диалог через электронную почту.

В использовании результатов настоящего исследования заинтересованы две главные стороны: во-первых, правительства и их партнеры, которые, как правило, плохо знакомы со спецификой электронного правительства и ищут необходимую информацию для развертывания своих проектов; во-вторых, правительства и их партнеры, которые в настоящее время уже осуществляют свои проекты по электронному правительству, но которые хотят провести их наиболее правильным и оптимальным способом, а также сверить свои промежуточные результаты.

Эксперты пришли к выводу, что уроки, полученные, например, в Таиланде или в Мексике столь же важны, как и опыт лидеров в области построения электронного правительства, которыми являются Швеция или Великобритания. При этом рабочая Группа отмечает, что нет никакого единого шаблона, который мог бы отвечать всем решениям по электронному правительству. Каждая страна имеет уникальное сочетание обстоятельств, приоритетов и наличных ресурсов. В связи с этим настоящее методическое руководство следует рассматривать не более чем справочник, в котором сосредоточен опыт известных до настоящего времени решений, но не дающих полных гарантий успеха формирования электронного правительства.

Представленные ниже вопросы затрагивают все стадии формирования электронного правительства, начиная от установления системы взглядов на

разработку управляющих структур до оценки степени готовности к проведению эталонных проверок их работы и анализа обнаруженных успехов или неудач. Здесь также рассматриваются вопросы относительно того, надо ли и в какой момент включать граждан в планирование электронного правительства, как понимать роль чиновников, как связаны между собой выполняемые программы и доступные технологии.

Главная цель электронного правительства и его успех состоит в изменении и улучшении правительственной деятельности, в первую очередь направленных на расширение и повышение эффективности взаимодействия с обществом и с гражданами. Успеху электронного правительства во многом содействуют активные консультации между правительством, гражданами и частным сектором. Процесс создания эффективного ориентированного на потребности граждан и бизнеса электронного правительства нуждается в непрерывном обмене информацией и поддержании обратной связи от «клиентов», которые используют услуги электронного правительства. Их мнения, идеи и предложения являются одним из главных базисов для обеспечения работы электронного правительства.

Десять вопросов по электронному правительству

1. Для чего нам нужно электронное правительство?

Следует отчетливо понимать, что электронное правительство по своей сути является процессом трансформации традиционного правительства, в котором электронная технология выступает в качестве инструмента этой трансформации. В первую очередь электронное правительство обладает значительно большим потенциалом по организации доступа граждан к новым возможностям во всемирной экономике. Однако, если электронное правительство не является частью большой программы по преобразованию правительственной работы, по управлению информацией, по управлению внутренними производственными функциями, по обслуживанию граждан и предпринимателей, то в таком случае затраченное время и финансы не смогут принести все ожидаемые от такой трансформации выгоды. Основная цель, преследуемая при переходе к электронному правительству, состоит в том, чтобы пересмотреть роль традиционного правительства в целом и принципы его деятельности. Только при таком подходе инструмент электронного правительства может привести к дальнейшему экономическому развитию и повышению эффективности управления.

Опыт показывает, что реализация этой задачи является сложной. Электронное правительство не является ни простым, ни дешевым. Поэтому в первую очередь необходимо сформулировать концепцию электронного правительства, определить и оценить главные причины, по которым предстоящие затраты времени, ресурсов и политических усилий окажутся целесообразными и оправданными. Следует понимать, что электронное правительство не может автоматически обеспечить экономическое развитие страны, снизить бюджетные

расходы и повысить общую эффективность деятельности правительства; электронное правительство является только инструментом, позволяющим достигнуть этих целей. В развивающихся странах, где ресурсы недостаточны, поспешность может порождать недостаточно продуманные планы построения электронного правительства, которые в итоге окажутся излишне дорогими и материально, и финансово, и политически.

Также как при проведении любой другой реформы, электронное правительство не может быть построено простым составлением проекта закона или выполнением заказа от политических лидеров. Одна из главных проблем состоит в том, электронное правительство требует изменения образа мышления как служащих, так и руководителей. Оно требует изменения стиля деятельности у чиновников, требует изменения характера выполняемой работы, требует совместного использования информации между департаментами (правительство-правительство, G2G), с бизнесом (правительство-бизнес, G2B) и с гражданами (правительство-граждане, G2C). Необходимо проведение реинжиниринга существующих правительственных бизнес-процессов, причем как в пределах отдельных агентств, так и во взаимодействии между агентствами.

При этом простые граждане и общество в целом вправе ожидать, что правительственные услуги будут соответствовать тем услугам, которые они ожидают найти в той или иной области.

Однако простая компьютеризация правительства не является той самой ожидаемой реформой. Добавление новых технологических решений, компьютеров или модемов не приведет к ожидаемому улучшению правительства, а результат может свестись к повышению степени автоматизации традиционных процедур и действий. Появление большого количества компьютеров не приведет к тому, что служащие и руководители станут более ориентированными на обслуживание "клиентов" правительства или своих партнеров. Поэтому руководители в первую очередь должны думать о том, как использовать новые технологии для достижения конечных целей реформирования правительства. ИКТ с этой точки зрения является лишь инструментом, позволяющим инициировать и успешно провести правительственную реформу.

Понимание того, что электронное правительство является частью процесса реформирования, а не простой компьютеризацией правительственной деятельности, будет способствовать строительству так называемого «информационного общества», в котором все граждане будут наделены доступом к необходимой им информации и ко всем социальным, экономическим и политическим возможностям. Исследование показало, что это понимание быстро становится ключевым национальным приоритетом для всех стран, вне зависимости от уровня их экономического развития.

Новые (и старые) технологии является просто инструментами для того, чтобы достигнуть главных целей общества. Поэтому вместо того, чтобы

сосредотачиваться на идее «электронного правительства», необходимо думать о создании «I-government» или скорее «I-society», где «I» означает «интеллектуальное» или «информационное». Главная суть проблемы реформирования состоит в том, каким образом правительство и общество обрабатывают и используют увеличивающиеся объемы информации и каким образом сделать правительство более отзывчивым к потребностям граждан и общества.

2. Имеем ли мы ясное видение и приоритеты для электронного правительства?

Понятие электронного правительства может подразумевать множество различных вещей, оно может иметь разные формы и масштабы. Поэтому очень важным является определение системы взглядов (видения) и приоритетов в этой области. Очевидно, что цели правительства не должны противоречить целям общества. Поэтому процесс планирования начинается с идентификации широкого круга ценностей, на которых будет базироваться электронное правительство и которое будет разделяться всеми заинтересованными субъектами (гражданами, предпринимателями, должностными лицами, общественными группами и т.д.). Общее видение должно вытекать от глобальных целей и из интересов общества.

Общий перечень возможных причин и целей для перехода к электронным правительствам в разных странах содержит очень большое количество позиций, однако есть ряд общих категорий целей, которые являются наиболее важными и обязательными для любого общества; такие общие категории целей включают:

- улучшение обслуживания граждан;
- повышение производительности и результативности деятельности правительственных агентств;
- улучшение юридической системы и укрепление соблюдения законности;
- продвижение приоритетных секторов экономики;
- улучшение качества жизни для малообеспеченных слоев населения;
- установление эффективного управления и расширение общественного участия в нем.

В пределах каждой из этих категорий могут появляться дополнительные специфические цели. Учитывая это, система взглядов каждого общества должна сопровождаться коротким списком приоритетных областей для программы электронного правительства. Иными словами, полное видение должно исходить из главных проблем общества и определять область целей, вытекающих из деятельности электронного правительства. Каким образом будут определены полное видение и области приоритетов для электронного правительства зависит от конкретных условий и от амбиций общества.

Например, какое-то общество нацелено на создание более ответственного правительства. Соответственно видение электронного правительства должно исходить из этой цели и в этом случае самый высокий приоритет следует отдать

таким областям, как увеличение прозрачности в судебной сфере или в сфере усиления борьбы с коррупцией.

Другое общество стремится сфокусировать свои амбиции на развитии бизнеса в регионе. В этом случае электронное правительство могло бы улучшить условия для развития электронной коммерции, внедрив интерактивные услуги для предпринимателей. Одним из возможных приоритетных направлений в этом случае могло бы стать улучшение инвестиционного климата или налоговой системы. Однако в любом случае полное видение должно представлять приоритетные цели правительства и учитывать интересы всех заинтересованных сторон.

Важно иметь в виду, при организации электронного **правительство уменьшение затрат на деятельность правительства не должно рассматриваться как основная мотивация**, хотя это следует признать как один из ценных результатов. Мотив экономии денег является наиболее простым способом «подачи» идеи электронного правительства и политическим лидерам и обществу. Однако, за исключением редких случаев, приложения электронного правительства не могут в обозримые сроки уменьшить расходы непосредственно для самого правительства, хотя они могут значительно снизить затраты для граждан и бизнеса.

Электронное правительство должно опираться на совместное видение. Если с общественностью и с частным сектором консультируются только после того, как планы электронного правительства были разработаны и началось их выполнение, в большинстве случаев такие программы электронного правительства рискуют быть недоиспользованными, либо неполно соответствующими реалиям. Совместное видение будет, наоборот, гарантировать, что ключевые составляющие электронного правительства и сообщества пользователей от начала до конца будут поддерживать весь потенциал этой программы.

Вовлечение ключевых заинтересованных лиц в виде групп граждан, ассоциаций, предпринимателей, правительственных должностных лиц, неправительственных организаций, объединений и иных гражданских общественных групп не подразумевают, что все решения относительно электронного правительства должны получить широкий общественный или межправительственный консенсус. Электронное правительство требует значительной политической воли. Однако, определяя видение в целом и выбирая приоритетные области, необходимо учитывать интересы заинтересованных сторон, а не ограничиваться мнением нескольких элитных экспертов или высших руководителей.

Во многих странах, в том числе и в развивающихся странах, население не доверяет своим правительствам, особенно там, где имела место диктатура, политическая неустойчивость или крупномасштабная коррупция. Чтобы гарантировать, что общество станет партнером в усилиях по формированию

электронного правительства исключительно важно формировать доверие к своему правительству. Общественное недоверие к правительству может привести либо к полной неудаче, либо к серьезным задержкам в осуществлении инициатив по электронному правительству.

Существует много механизмов, позволяющих привлечь к участию широкий спектр заинтересованных сторон, в первую очередь, относящихся к неправительственным участникам. Это могут быть организованные правительствами общественные встречи или проведение опросов граждан, предпринимателей и служащих. В других случаях граждане и представители частного сектора могут быть включены в состав специальных комитетов или рабочих групп, которые разрабатывают планы электронного правительства в режиме открытости и сотрудничества.

Важно иметь в виду, что, в конечном счете, **электронное правительство должно работать на удовлетворение потребностей граждан** и на улучшение качества жизни населения. Заимствуя опыт и уроки частного сектора, электронное правительство должно учитывать интересы клиентов и ориентироваться на их обслуживание. Это означает, что видение электронного правительства должно подразумевать обеспечение широкого доступа к информации, к необходимым услугам и процедурам для граждан и для предпринимателей в одинаковой степени. Даже для проектов электронного правительства, которые направлены на улучшение внутренних правительственных процессов, конечной целью должно стать улучшение качества обслуживания граждан правительством. Кроме того, это означает необходимость распознавания разнообразных ролей, в которые выступают граждане - как родители, как налогоплательщики, избиратели, предприниматели, служащие, студенты, инвесторы и лоббисты и т.д.

Распространение видения является важнейшим шагом после того, как оно сформировано. Этот шаг должен гарантировать, что люди воспринимают это видение и понимают все перемены и материальные выгоды, которые их ожидают после появления электронного правительства. Наиболее эффективным путем распространения видения электронного правительства среди самой широкой возможной аудитории является использование средств массовой информации, которые с наибольшей вероятностью могут достигнуть всех потенциальных клиентов. Для граждан и предпринимателей это могут быть городские митинги, газеты, радиовещание и телевидение, а также Интернет-сайты. Для государственных служащих более эффективным может стать обсуждение видения через различные доклады, совещания в департаментах или на соответствующих программах обучения. В целом же стратегия распространения видения во многом будет зависеть от особенностей каждого общества и от характера приложения электронного правительства.

Электронное правительство, однако, **не гарантирует искоренение коррупции**. Действительно должностные лица, которые владеют соответствующими технологиями и процессами, могут найти для своих противоправных действий

новые возможности. Более того, в таких обстоятельствах электронное правительство может просто привести к тому, коррупция переместится на уровень более молодых и, как правило, более технически грамотных служащих.

Если борьба с коррупцией включена в видение, то возникает серьезный ключевой вопрос - **когда объявить цель борьбы с коррупцией широкой общественности**. Если борьба с коррупцией публично объявлена как одна из главных задач в перечне действий электронного правительства, это может содействовать формированию коалиции и общественной реакции, поддерживающих достижение антикоррупционных результатов. Однако, в то же время слишком ранняя гласность в процессе формирования электронного правительства порождает риск того, что могут появиться опасения и даже сопротивление со стороны коррумпированных чиновников, которые, вполне вероятно начнут распространять свое негативное мнение об электронном правительстве среди своих не коррумпированных коллег.

3. Каков уровень нашей готовности к переходу на электронное правительство?

Поскольку каждое общество имеет различные потребности и приоритеты не существует единой модели электронного правительства и достаточно универсального стандарта для оценки готовности к переходу на электронное правительство. Готовность каждого общества и каждого правительства для перехода к электронному правительству будет зависеть от того, какие цели и конкретные сектора выбираются в качестве приоритетных, а так же от того, какие ресурсы являются доступными в данный отрезок времени (например, бюджет, спонсоры и т.д.).

Необходимые предварительные условия для электронного правительства зависят от основных потребностей общества. Например, уровень инфраструктуры, правовой регламент и человеческий капитал, необходимые для функционирования электронного правительства будут сильно изменяться в зависимости от преследуемых целей. В условиях изменения требований перед правительством встает серьезная проблема определения степени готовности к переходу на электронное правительство.

Готовность к электронному правительству - это не только проблема правительства. Как только видение и приоритетные области электронного правительства оказываются идентифицированными, необходимо оценить насколько подготовлено общество к взаимодействию с электронным правительством. Оценка готовности к электронному правительству требует чтобы правительство само определило состояние институциональных рамочных регламентов, человеческие ресурсы (включая менеджеров по информационным технологиям, персонал по снабжению и по закупкам и т.п.), существующие бюджетные ресурсы, потоки информации между правительственными департаментами и т.д. Национальная инфраструктура, экономическое здоровье, образование, информационная политика, развитие частного сектора и другие

проблемы – все это также относится к факторам готовности общества.

Даже в развивающихся странах, где проблемы низкого обеспечения связи и развития человеческих ресурса (включая низкую грамотность в сфере информационных технологий) серьезное, творческое и обоснованное планирование электронного правительства может обеспечить специальные приложения, услуги и информацию, которые могут оказаться полезными и доступными для восприятия слабо подготовленной аудитории.

Готовность начинается с политического желания (или политической воли). Хотя определение ключевых условий зависит от выбранных целей, наличие политического желания - "электронное лидерство" - является важнейшей предпосылкой для любых целей электронного правительства. «Электронные лидеры» должны поддерживать инициативы по электронному правительству не только на словах, но действиями. Они должны формировать политическую поддержку в масштабах всего правительства, стремиться к осуществлению таких изменений, предоставлять необходимые ресурсы, публично брать ответственность за реализацию проекта и сохранять эту ответственность в течение длительного времени. При формировании такого политического желания важно продемонстрировать, что поддержка электронного правительства может привести к росту электората избирателей, оказывающих поддержку правительству.

Готовность имеет непосредственную связь с информационной политикой. Это второй исключительно важный фактор для электронной готовности, когда правительства использует информацию совместно с обществом (с населением, с предпринимателями и т.д.), в рамках взаимодействия различных правительственных агентств и департаментов и между их различными уровнями. Плавное и оперативное совместное использование информации дает возможность правительству обеспечивать более функциональный подход к предоставлению услуг, в противоположность традиционно используемым услугам по принципу «отдел-отделу». Информационная политика правительства является ключевым фактором при формировании электронной готовности.

Другие ключевые факторы готовности. Хотя готовность зависит от приоритетов электронного правительства, тем не менее существует определенное количество общих факторов, которые требуют своего рассмотрения в любом случае. К ним относятся следующие.

Инфраструктура передачи данных: Оборудование передачи данных и компьютеры, которые не ориентированы на работу в составе электронного правительства, должны быть отмечены в плане формирования электронного правительства. Необходимый уровень инфраструктуры передачи данных будет зависеть в значительной степени определяться преследуемыми целями проектов электронного правительства. Для некоторых приложений электронного правительства могут потребоваться значительные инвестиции в

национальные инфраструктуры информационных технологий.

Текущее возможности по соединениям и использование правительством информационно-коммуникационных технологий: Уяснение текущего состояния использования информационно-коммуникационных технологий позволит определить степень готовности правительства к управлению информацией и к осуществлению проектов электронного правительства, а также определить удовлетворяет ли текущая структура информационно-коммуникационных технологий требованиям глобальных стандартов. Наряду с этим, это может помочь в использовании результатов предыдущих успешных проектах компьютеризации для разработки электронного правительства.

Человеческие ресурсы в пределах правительства: Для успеха электронного правительства необходимо иметь достаточное количество квалифицированных специалистов в сфере информационных технологий и компьютеризации (включая менеджеров с опытом в обеспечении, оценке и осуществлении решений по информационным технологиям).

Существующие и ожидаемые бюджетные ресурсы: Очевидным критическим фактором является наличие гарантий того, что ресурсы, необходимые для полного достижения целей электронного правительства реально существуют или могут быть каким либо образом сгенерированы. Не менее критическим является управление финансированием вне зависимости от того, осуществляется ли оно централизованно или децентрализованно, объединено ли в одном агентстве или распределено по многим департаментам.

Климат для проведения электронного бизнеса: Состояние текущей среды для проведения электронного бизнеса, включая правовые регламенты и эффективность информационной защиты, является ключевым критерием для того, чтобы оценить степень электронной готовности. Проведение реформ в сфере обеспечения защиты информации и законодательства будет необходимо для того, чтобы гарантировать соблюдение секретности, обеспечение защиты, идентификацию и аутентификацию электронных взаимодействий и электронных подписей.

Готовность должностных лиц к изменениям: Корпоративная культура в пределах правительства относится к числу важных аспектов электронной готовности. Степень сопротивления предстоящим изменениям и уровень вовлеченности должностных лиц в разработку и выполнение политики осуществления электронного правительства будет оказывать значительное воздействие на сроки реализации электронного правительства.

4. Достаточно ли политического желания, чтобы управлять усилиями по внедрению электронного правительства?

Подобно любому правительственному усилию по проведению реформ, политическое желание обязано сопутствовать каждому проекту по

электронному правительству. Без участия политических лидеров, финансовых ресурсов, межведомственной координации, без изменения политики и человеческих усилий, планы по созданию и последующей работе электронного правительства не будут поддержаны. Политическое желание существует, когда ведущие руководители принимают решение выйти в лидеры по электронизации перед лицом оппозиции и регресса.

Проявите свое электронное лидерство. Ни один фактор не является более критическим для успеха реализации электронного правительства, чем наличие политического желания. Позади каждого успешного проекта по электронному правительству стоит видимый лидер или лидеры, которые стремятся к проведению изменений, даже несмотря на существование больших трудностей. Такой лидер имеет власть, готов рисковать, будет обеспечивать финансирование для этой программы, будет выполнять принятые на себя обязательства и публично подтвердит и защитит свою приверженность к идеям электронного правительства.

Ожидайте возражений и препятствий. Программы по формированию электронных правительств сталкиваются со многими проблемами и вызовами. Как и в любом другом проекте, связанном с информационными технологиями здесь будут возникать задержки и ошибки, а применяемая технология может радикально измениться в течение времени разработки проекта. Сложные правительственные программы требуют сложного программного обеспечения, которое будет содержать не устраненные ошибки. В самом правительстве бюрократия будет сопротивляться изменениям в привычных процедурах и возможному увеличению прозрачности деятельности, которую обеспечивает использование электронного правительства. Перед лицом таких проблем достигнуть постоянного продвижения электронного правительства можно только тогда, когда руководители верят, что приобретаемые выгоды перевешивают понесенные затраты и существующие риски. Поэтому электронные лидеры должны возглавлять инициативы по электронному правительству и предпринимать все усилия по формированию политической поддержки в пределах всего правительства. Это также означает необходимость защищать административные позиции электронного правительства против политического патронажа; важно сделать так, чтобы позитивные позиции электронного правительства не рассматривались как награда для политических сторонников.

Мотивации политических лидеров. Задача состоит в том, чтобы «подать» концепцию проекта электронного правительства потенциальным лидерам политически привлекательным способом. Для них должны быть очевидны все выгоды, которые получают от этой программы избиратели и всех заинтересованные стороны. После получения поддержки потенциальных лидеров может оказаться полезно провести их ознакомление с основами электронной и компьютерной грамоты, чтобы они имели общее понимание возможностей и потенциала технологии.

Следует иметь в виду, что политическое желание имеет динамический характер. Действительно, успешный проект электронного правительства может создать позитивную реакцию среди граждан, которая увеличивает потребности в развитии электронного правительства и таким образом генерирует дальнейший рост политического желания среди политических лидеров. Кроме того, не исключено, что лидерство может также быть найдено и вне правительства – например, в среде бизнеса. Лидеры-бизнесмены могут оказать широкое содействие в формировании движущих сил для реформирования правительства и таким образом они поощряют появление политических лидеров разработки электронного правительства.

Устойчивое лидерство. Если лидеры являются «монопольными владельцами» проекта, о чем, например, объявлено публично, то их интерес в этом проекте, вероятно, останется высоким. Сохранение длительного интереса очень важно, поскольку таким образом сохраняются движущие силы для продвижения проекта. И наоборот, выступление с несколькими речами или выпуск нескольких правительственных распоряжений не позволит сохранять устойчивое продвижение проекта. Однако, даже самые убежденные политические деятели могут подвергнуться правительственной ротации. Поэтому поддержка со стороны «клиентов» - населения и бизнеса, а также от законодательной власти могут помочь поддерживать интерес и обязательства по отношению к электронному правительству, особенно в тех ситуациях, когда происходят изменения в составе политического лидерства.

Настойчивость. Если Вы не можете найти или создать политическое желание, тем не менее продолжайте свои попытки. В некоторых случаях, активный, видимый лидер может ждать несколько лет, чтобы наконец достигнуть политической власти и начать свою главную программу реформирования управления, которая, в частности, должна включать электронное правительство. Кроме того, электронный лидер должен планировать продолжение проектов электронного правительства и после того, как период их лидерства завершится, например, лидерами других политических партий.

Продвижение. Бюджеты проектов электронного правительства должны иметь возможности по продвижению и преданию гласности проектов через различные каналы массовой информации (например, радио, общественные встречи, газеты). Без такого продвижения потенциальные клиенты просто могут не узнать о существовании проекта и о его преимуществах. При этом ясно, что чем больше будет число людей, получающих свою выгоду из данного проекта, тем скорее будут компенсированы понесенные затраты. Плохое продвижение, в свою очередь, может даже подорвать политическое желание. И, напротив, активные содействующие усилия могут генерировать рост общественного интереса, который будет увеличивать политическое желание.

5. Выбираем ли мы проекты по организации электронного правительства наилучшим образом?

Необходимо обратить внимание на правильные проекты электронного правительства, особенно на самые первые, поскольку это является критическим моментом. Успешный первоначальный проект может стать точкой отсчета для всех будущих усилий и создать политический импульс, который и станет продвигать вперед электронное правительство. Даже небольшая история успеха может стать серьезным примером, которому могут подражать другие. Подобно любым другим реформам важно как можно раньше показать достигнутый успех и не тратить излишне много времени на разработку видения, создание стратегии и планов работ. Необходимо идентифицировать несколько высокоуровневых проблем и быстро провести по ним пилотный проект по выработке экспериментальных решений для электронного правительства (например, в течение года или меньше), которые будут предназначены как для внутри офисной деятельности правительства, так для организации доступа к нему и интерфейса с обществом.

Сделайте диагнозы. Возможно, окажется полезным начать с оценки того, как правительство в настоящее время использует технологию и какие ресурсы информационных и коммуникационных технологий в правительстве являются доступными в настоящее время. Подобная «фотография» информационных и коммуникационных технологий дает возможность изучить следующие вопросы: предприняли ли успешные проекты, аналогичные по своей природе, проекту электронного правительства какие либо другие правительственные подразделения? с какой целью они это сделали? каковы оказались текущие расходы на поддержание технологий? какие были получены результаты? используют ли различные подразделения в правительстве совместимые аппаратно-системные платформы? с какими ключевыми препятствиями сталкиваются текущие проекты?

Ответы на перечисленные выше вопросы могут предоставить ценную информацию о текущем состоянии информационно-коммуникационных технологий, а также дать суть и возможности существующих передовых методов. Подобный диагноз может быть фундаментом, на котором затем будут базироваться будущие проекты и который поможет предотвратить дублирование усилий по организации электронного правительства, идентифицировать экономические масштабы программ электронного правительства и определить необходимый баланс между централизованными и децентрализованными инициативами по электронному правительству.

Получаемая информация может также стать опорной точкой, относительно которой может быть измерен достигаемый с течением времени прогресс, а также точкой, начиная с которой лидеры электронного правительства могут считать себя ответственными за его разработку. Проведение диагноза может оказаться особенно полезно в развивающихся странах, у которых не достаточно велики ресурсы, поскольку он может показать, используются ли в настоящее

время наиболее ценные активы, например профессионалы в области информационных технологий, для реализации самых высоко приоритетных целей.

Наконец, сам диагноз может быть отправной точкой для того, чтобы достигать консенсус с теми, кто противится осуществлению электронного правительства. Достижение определенного согласия по имеющимся проблемам между различными должностными лицами и другими специалистами может быть превосходным фундаментом для организации дальнейшего сотрудничества.

Оглянитесь вокруг. Не изобретайте колесо повторно. Заимствуйте идеи от других регионов или других стран, которые уже успешно осуществили подобные проекты, используя для этого интерактивные сообщества или системы электронного приобретения. Посетите эти правительства и организуйте переговоры с ответственными должностными лицами. Это один из наиболее эффективных и дешевых способов получить информацию о том, что следует делать или не делать для конкретного проекта. Конечно, совет, отражающий специфику других окружающих условий должен быть соответствующим образом адаптирован, чтобы полностью отвечать местному контексту.

Соответствие между проектом и видением. Цель и аудитория проектов электронного правительства должны быть совместимы с полным видением электронного правительства. После того как это требование выполнено, появляется множество дополнительных стратегий для того, чтобы выбрать свой первый проект. В качестве одного из вариантов такого выбора можно принять проект, который является непосредственно востребованным определенной частью общества.

Другим возможным вариантом выбора является развертывание в качестве первого такого проекта, который приносит непосредственную пользу большому количеству граждан и одновременно улучшает управление текущими правительственными процессами. Наконец, еще одним возможным вариантом выбора может быть развертывание проектов, которые затрагивают все правительственные подразделения, например, таких как правительственные закупки или правительственный Интранет, так что все правительственные служащие принимают участие в процессах электронного правительства.

Предупреждение: цели и объекты клиентов должны соответствовать возможностям доступных технологий и отражать разработанный ранее диагноз. Выбранная для данного проекта электронного правительства технология должна обладать способностями по доставке предназначенных услуг (или информации) и обеспечивать доступ к соответствующей аудитории. Например, бесполезно создавать Web-сайт, содержащий важную информацию в сфере здравоохранения для сельских сообществ, если эти сообщества не имеют регулярного доступа к Интернет, либо вообще его не имеют.

Взгляд на электронное правительство с позиции пользователей. Если

потенциальные клиенты, ожидающие обслуживания со стороны электронного правительства, не имеют никакого доступа к технологии, которая должна обеспечивать получение этих услуг, то планы электронного правительства должны сначала предусмотреть действия по обеспечению доступа к этой технологии. Причем это следует рассматривать как менее приоритетную проблему для проектов электронного правительства, относящихся к поддержке обслуживания внутри офисной деятельности, чем те проекты, которые улучшают обслуживание общества. Однако, соответствие между предназначенной услугой, доступом к необходимой технологии и к доступным ресурсам всегда является критическим фактором.

Выбирайте передовиков. Основывайтесь на существующих средствах, энтузиазме и достижениях в пределах вашего правительства. В ходе начального диагноза можно установить, что некоторые правительственные подразделения более продвинуты по сравнению с другими, имеют более передовые взгляды или возможности. Поэтому размещайте свои начальные пилотные программы и проекты по электронному правительству на существующих передовых центрах превосходства.

Проведение нескольких экспериментальных проектов поможет накопить опыт, который будет ясно показывать потенциал и вызовы будущего электронного правительства. Полученные при этом результаты должны быть отражены в документации и затем использованы для того, чтобы улучшить видение или процессы планирования, даже несмотря на то, что эти экспериментальные версии будут впоследствии заменены новыми улучшенными системами. Экспериментальные проекты не только решают непосредственные проблемы, но и могут также приводить к большей системности в усилиях по созданию электронного правительства.

Думайте амбициозно, но действуйте постепенно. Опыт частного сектора является одинаково полезным для проектов электронного правительства. Следует разработать на длительный срок амбициозный набор идей для осуществления электронного правительства (демонстрируя или не демонстрируя его широкой общественности), однако начинать необходимо с того проекта, цели которого могут быть реально достигнуты. Опасно начинать с серии больших, общенациональных и межагентских проектов. План электронного правительства должен быть разнообразным, но реалистичным, причем составной частью этого плана должно быть обучение руководителей и персонала.

Обеспечьте прозрачность существующих процедур. Одно из действий при начале модернизации электронного правительства состоит в том, чтобы просто делать текущие процедуры прозрачными для общественности. Следует иметь в виду, что это может быть весьма трудно. Однако использование профессиональных стандартов качества документации и операционных процедур могут оказать неоценимую помощь для поддержания существующих проектов по электронному правительству, оказать помощь в обучении и

идентифицировать другие области для реформирования электронного правительства.

Спросите ваших клиентов. Граждане, которые являются конечными клиентами электронного правительства являются главными экспертами в оценке того, что бы они хотели иметь и что им необходимо. Таким образом, еще одна стратегия состоит в том, чтобы обратиться к гражданам и к предпринимателям для того, чтобы идентифицировать их самые неотложные потребности и определить каким образом реализовать эти потребности. Ясно, что это должны уместные и полезные потребности. Следует, однако, помнить, что иногда требования правительства должны быть выше требований граждан. Например, в некоторых случаях граждане должны требовать предоставления услуги или какой-либо возможности только после того, как правительство реально начнет обеспечивать их.

6. Как мы осуществляем планирование и управление проектами электронного правительства?

Эффективное управление является жизненно важным для успеха электронного правительства, также как и для всех правительственных действий или бизнес-операций. Для того, чтобы иметь возможность завершить проект вовремя и в пределах установленного бюджета, обеспечивать эффективную координацию действий между правительственными агентствами и организовывать взаимодействие с партнерами из частного сектора необходимо обеспечить соответствующий уровень управления. Перед началом развертывания любого проекта по электронному правительству необходимо предусмотреть работоспособные механизмы управления, как на национальном или государственном уровне, так и на уровне управления собственно проектом.

Необходимо сформировать бригаду по электронному правительству в пределах правительства. Обычно инициативы по электронному правительству вовлекают большие обязательства по предоставлению ресурсов, по организации планирования и по наличию персонала. Без соответствующих групп квалифицированных специалистов выполнять эти обязательства и контролировать прохождение процесса формирования электронного правительства от начала до конца работ будет очень трудно. Например, деятельность электронного правительства в пределах любого департамента необходимо институализировать для того, чтобы гарантировать долгосрочную стабильность и поддержку новой парадигмы. В целом такие группы специалистов должны быть обеспечены достаточным бюджетом, человеческими ресурсами и административной поддержкой, чтобы обеспечить выполнение своих обязанностей.

Необходимо предоставить группе управления проектом достаточные полномочия и власть. Без полномочий, предоставленных политическими лидерами, должностные лица, ответственные за выполнение проектов по электронному правительству не смогут гарантировать, что установленные

планы окажутся выполненными. Необходимы также юридически формализованные полномочия по наблюдению за прохождением и выполнением проекта по электронному правительству. Можно предусмотреть создание централизованного агентства по электронному правительству в пределах того или иного министерства, либо учредить независимый орган власти. При этом созданные группы по управлению проектом должны быть ответственными за достижение успехов как на политическом уровне, так и на уровне руководства самим проектом.

Для проектов, выполняемых совместно несколькими агентствами, группы управления проектом должны включать авторитетных (или полномочных) представителей от каждого агентства, которое участвует в выполнении проекта. Это позволит поддерживать открытые линии для коммуникации и обмена отчетностью, создаст условия для совместного использования информации, облегчит формирование общей технологической инфраструктуры, а также использование общей политики, единых стандартов и систем обеспечения безопасности в пределах границ департаментов и каждого из агентств в целом.

Разрабатывайте рабочие планы для осуществления приоритетных проектов электронного правительства. Практика показала, что опираться только на видение и на приоритетность проектов недостаточно. Необходима разработка детальных планов работы, которые помогут агентствам и должностным лицам, ответственным за осуществление электронного правительства управлять прохождением проектов. Такой рабочий план должен сконцентрироваться по крайней мере шести следующих ключевых элементах:

- **Разработка контента (содержания):** сюда включается разработка приложений, открытых стандартов, интерфейсов с местными языками, пользовательские справочники и материалы для электронного обучения.
- **Формирование компетентности:** квалифицированные человеческие ресурсы и программы обучения должны быть реализованы на всех уровнях.
- **Обеспечение соединений:** местные локальные сети и соединение с Интернет должны быть осуществлены в пределах всех соответствующих агентств или предприятий.
- **Кибернетические законы:** необходимо обеспечивать правовые рамки, которые поддерживают задачи политики, связанной с выполнением проектов электронного правительства.
- **Интерфейс с гражданами:** следует предусмотреть достаточное количество и номенклатуру каналов доставки и соединения, чтобы гарантировать, что электронное правительство доступно для пользователей и, кроме того, этот доступ им по средствам.
- **Капитальное обеспечение:** бизнес-планы формирования электронного правительства должны идентифицировать возможные потоки доходов, включая пользовательскую плату, абонентскую плату или бюджетные поступления, которые в совокупности помогут достигнуть финансового равновесия.

Установите механизмы для постоянного вовлечения ключевых заинтересованных сторон. Участие заинтересованных сторон не заканчивается после формирования национального видения электронного правительства, а наоборот, они и дальше должны рассматриваться как ценный ресурс для проектов электронного правительства. Важную роль играет обратная связь, в первую очередь, от пользователей относительно тех элементов, которые оказались успешными и тех, которые должны быть заново пересмотрены или перепроектированы.

Правительства могут предусмотреть учреждение консультативных советов по каждому осуществляемому проекту электронного правительства, сформированных оставленному из непосредственных пользователей и других ключевых неправительственных заинтересованных сторон, которые играют критическую роль в выполнении проекта. Консультативные советы могут также включать партнеров из частного сектора, неправительственных экспертов, бывших руководителей, а также представителей общественности.

Управление электронным правительством является более, чем просто реализацией проектов; оно означает также планирование процессов использования построенных возможностей. Обучение служащих на всех уровнях бюрократии, включая высших должностных лиц, должно быть неотъемлемой частью рабочего плана. Во многих случаях потенциальные клиенты будут нуждаться лишь в некотором простом переобучении, которое позволит им использовать любую новую систему электронного правительства. Такой вид обучения также должен быть частью управления проектом.

7. Как мы будем преодолевать сопротивление, идущее изнутри правительства?

Государственные служащие могут сопротивляться проектам электронного правительства и даже могут отказаться воспринимать новые процедуры. Эта проблема является еще более серьезной в развивающихся странах, где человеческие ресурсы, как правило, менее подготовлены, а экономическое развитие является менее устойчивым и возможности для работы более ограничены.

Понимание. Первый шаг к решению этой проблемы должен включать уяснение причин по которым персонал оказывает сопротивление. Перечень таких причин достаточно разнообразен и может включать, например:

- опасение, что новая технология будет делать их ненужными и в итоге они потеряют свою работу;
- опасение, что они лишатся имеющейся у них власти и того влияния, которое они смогли создать в текущей системе;
- незнакомство с новой технологией и опасение, что они могут оказаться в смешном положении перед другими служащими в тех случаях, когда они не

правильно их используют или совершают ошибки; некоторые называют это явление «технический шок»;

- опасение, что новая технология будет означать увеличение объема работы, например, необходимость отвечать на вопросы, поступившие по электронной почте;
- убеждение, что они не получат ничего нового в профессиональном отношении от новой технологии и ничего не потеряют в том случае, если откажутся ее использовать;
- опасение, что новые автоматизированные процессы будут означать снижение возможностей получать неофициальные платежи или взятки в обмен за использование их служебных возможностей для оказания помощи определенным партиям.

Ищите недостающих участников (“buy-in”). Вовлекайте государственных служащих, особенно с более высоких уровней управления, на ранних стадиях процесса планирования электронного правительства. Лучший способ поиска участников состоит в том, чтобы использовать предложения должностных лиц по улучшению содержания или дизайна проекта электронного правительства. Следует убедиться, что руководители понимают, каким образом проект электронного правительства фактически будет затрагивать их деятельность, а также работу их подчиненных; такое понимание позволит им управлять настроениями своих служащих.

Предупреждение: Несмотря на то, что вовлечение является важным фактором, лидеры должны быть следить за тем, чтобы планирование не задержало весь проект до того момента, когда он изживет себя.

Объяснение. Необходимо объяснить служащим цели разворачиваемой программы. Следует исходить из того, что они не являются врагами проекта или целей реформы. Объясните служащим, в чем будет состоять их новая работа. Исключительно важно управлять ожиданиями и отвечать соответствующим образом на изменение восприятия на всех стадиях развертывания проекта электронного правительства.

Обучение. Некоторые правительства обнаружили, что обучением в первую очередь руководителей подразделений создаются благоприятные условия для распространения и восприятия новой системы сверху вниз. Если при этом нижестоящие уровни служащих выравниваются с новой системой, то они должны быть сохранены и также получить адекватное обучение перед началом использования новой системы. Опыт показывает, что если они понимают новые методы, то с их стороны гораздо меньше вероятность сопротивления реформам. Поэтому не ограничивайтесь обучением работы в условиях электронного правительства только руководителей. Обучение работе в условиях электронного правительства приводит к появлению новой категории служащих, «знаниеориентированных служащих», которые умеют управлять знаниями. Управление знаниями является ключевым элементом электронного

правительства и поэтому такое обучение должно быть частью любого проекта по электронному правительству.

Проведение оценок. Наймите внешнюю компанию — например, опытную консалтинговую фирму или технологическую компанию, чтобы она проводила строгие и регулярные оценки продвижения проектов электронного правительства, уделяя особо пристальное внимание взаимоотношениям между получаемыми результатами проекта и намеченными целями. Управление проектами должно исходить из критериев достижения требуемых характеристик (performance-based management).

Принуждение. При проведении обучения своих служащих акцентируйте их внимание на том, что им придется испытывать трудности или неудобства в тех случаях, если они не переключатся на новую систему. Создание ауры неизбежности вокруг предстоящих изменений может оказаться очень эффективным способом. Однако это возможно только при адекватном политическом желании, согласно тому как это обсуждалось в вопросе 4.

Обращение с просьбами. Как один из способов привлекать и убеждать своих служащих, а также получать от них помощь в управлении проектом электронного правительства, организуйте возможность и предложите им принять участие в организации обратной связи относительно тому, как работает система, с какими проблемами они столкнулись; кроме того полезно знать их мнение по поводу путей каким образом улучшить эффективность системы.

Поощрения. Поощрите тех служащих, которые наиболее эффективно используют новую окружающую среду. Проведите эталонное тестирование и разработайте материальные индикаторы для оценки продвижения служащих, а затем создайте стимулы, основанные на измерении показателей выполнения ими работы. Такие поощрения служащих могут быть связаны с их профессиональным продвижением или с финансовыми вознаграждениями. Предоставьте возможность подразделениям, которые участвуют в этой работе, получать кредиты на любых условиях и использовать эти деньги для вложения в дальнейшие реформы.

Выражение благодарностей и организация праздников. Публично, пусть и даже формально, необходимо организовать поощрение тех, кто хорошо приспособляется к электронному правительству. В странах Среднего Востока политические руководители регионов объявляли вознаграждения «лучшим служащим», основываясь на закрытых оценках, не обращая при этом к непосредственным руководителям служащих. При достижении успеха следует в первую очередь отмечать тех руководителей и тех служащих, которые явились самыми первыми проводниками электронного правительства.

8. Как мы будем оценивать прогресс и сообщать о нем? Как мы узнаем, что мы ошиблись?

Поскольку электронное правительство обычно вовлекает значительные финансовые средства, человеческие ресурсы, информационные и политические обязательства, критическое значение приобретает ответственность. В развитых и индустриальных странах, вне зависимости от того, являются ли они демократическими или нет, политики и руководители в правительственных агентствах, которые несут ответственность за реализацию электронного правительства одновременно отвечают за потраченные деньги, за проводимую политику и за общественные услуги, причем как представленные, так и не предоставленные, начиная с момента ввода в действие электронного правительства.

Результативность является ключевым фактором. Испытание успеха проекта электронного правительства состоит в том, насколько хорошо проект выполняет поставленные цели, например, насколько хорошо оно предоставляет услуги, делает информацию доступной или улучшает доступ к правительству. Необходимость проведения оценок и продвижения процесса выполнения проекта означает необходимость устанавливать определенные критерии, при этом соответствующие критерии должны отвечать установленным стандартам измерения показателей выполнения работы.

Совокупность общих критериев оценки результативности. Конкретные институты, ответственные за управление проектом электронного правительства должны определить стандарты, по которым будут измеряться показатели выполнения работы. Параметры или стандарты, с помощью которых измеряется работа электронного правительства могут быть разделены на две группы:

- 1) стандарты, которые измеряют результативность деятельности правительства:
 - объем транзакций, выполняемых с помощью электронных технологий;
 - время ответа на запросы;
 - длительность безаварийного обслуживания электронным правительством с момента обращения;
 - количество и-или процент общественных услуг, предоставляемых с помощью электронных технологий;
 - количество новых услуг, предоставляемых с помощью электронных технологий;
 - процент территорий, охваченных электронным обслуживанием.
- 2) стандарты, которые измеряют воздействие приложений электронного правительства.
 - количество и-или процент клиентов, имеющих доступ к информации или к услугам через электронные технологии;
 - повышение удобства или рост эффективности в доставке информации или услуг (например, сокращение числа дней до предоставления услуги, вытекающее из степени готовности 24/7;

- протяженность времени для доставки товаров, услуг или информации (с позиции правительства, бизнеса или граждан);
- сокращение затрат для граждан;
- сокращение затрат для правительства.

Этот перечень иллюстрирует только некоторые из измеряемых показателей, которые могли бы быть использованы для того, чтобы оценить полную результативность работы выполняемой электронным правительством. Могут быть разработаны и другие стандарты, которые будут оценивать эффективность конкретных проектов.

Например, проект по поддержанию процессов электронного приобретения (e-procurement) мог бы оцениваться количеством обработанных транзакций, сокращением времени, необходимого для проведения процессов приобретения или сокращением административных затрат правительства на процессы приобретения.

В то же время проект, предоставляющий онлайн-медицинскую информацию должен оцениваться процентом территорий, население которых может обратиться к подобной информации, повышением количества медицинских услуг в тех областях, где информация доступна в онлайн-режиме или ростом осведомленности общества относительно возможностей онлайн-медицины (например, путем проведения соответствующих опросов граждан).

Проведение эталонного тестирования для измерения продвижения. Эталонное тестирование следует рассматривать как «проверку действительности» для менеджеров и высших руководителей. Эталонное тестирование должно предлагать способы проведения регулярных измерений того, насколько продвигаются проекты электронного правительства, а также насколько полно эти проекты осуществляют предусмотренные возможности. При этом следует установить конкретные этапы для контроля прогресса. Такое эталонное тестирование может опираться на:

- определенные даты;
- сопоставления с другими странами/государствами;
- опросы общественного мнения;
- независимые обзоры (например, уровня удовлетворения клиента, степени участия, показателей рентабельности);
- степень участия частного сектора или поставки продукции производителями;
- степень самофинансирования, достигнутая проектом.

То, что приведено выше, это только некоторые примеры методологий и стандартов, которые могли бы быть использованы в качестве эталонных тестов. Важно, чтобы эталонные тесты были конкретными и могли бы последовательно и точно измерять продвижение. Можно рассмотреть эталонные тесты для формирования балансовой таблицы баллов (scorecard), с

помощью которых можно сравнивать готовность и различные характеристики агентств в пределах всего правительства. Такая балансовая таблица в свою очередь создает стимулы для агентств более настойчиво проводить соответствующие оценки и агрессивно развивать проекты электронного правительства. Однако, следует помнить, что такие балансовые таблицы принесут немного пользы, если они не предусматривают измерения показателей успешности доставки своим клиентам услуг электронного правительства.

Предупреждение: Создание Web-сайта не означает работу электронного правительства. Включение Web-сайтов – явление называемое вебификацией – часто ведет к самоуспокоенности относительно электронного правительства. На самом деле создание участка Web-сайта может рассматриваться как эталонное тестирование, но это не гарантирует что электронное правительство работает или используется клиентами.

Агентствам хочется верить, что создавая собственный Web-сайт, они тем самым обеспечивают доставку электронных услуг. Это справедливо только для тех обществ, которые имеют высокий уровень проникновения Интернет, но даже и в этом случае это справедливо только для отдельных Web-сайтов. В тех местах, где стоимость доступа к Интернет является препятствием для среднего гражданина или где Интернет мало доступен, необходимости в создании и в его рекламировании Web-сайтов просто отсутствуют.

Планируйте и предавайте гласности «быстрые победы» в электронном правительстве. Работоспособность электронного правительства может быть продемонстрирована путем предоставления ключевых услуг в пределах инициативы по электронному правительству. Важную роль играют доведение до общественности сообщений о достигнутых успехах. Шаги, отражающие «быстрые победы» могут включать:

- Соглашения о достижимости «быстрых побед» как часть плана проекта электронного правительства.
- Проведение ясного, измеряемого эталонного тестирования для таких “ быстрых побед. ”
- Выбор таких “ быстрых побед ”, который можно будет использоваться для развертывания кампании по привлечению общественного внимания.
- Создание для людей стимулов, поддерживающих проведение эталонного тестирования.
- Измерение характеристик выполнения работы по отношению к эталонным тестам.
- По мере выполнения эталонного тестирования необходимо распространять среди общественности сообщения по улучшению показателей выполнения работы, либо давать объяснения, почему эталонные тесты оказались не выполненными.

9. Какими должны быть взаимоотношения с частным сектором?

Электронное правительство не относится к тем видам деятельности, которые правительство может осуществить без участия остальных членов общества. Частный сектор, в частности, играет в этом ключевую роль, начиная от процесса формирования видения и планирования проекта вплоть до выполнения, мониторинга и проведения оценок. Однако, частный сектор и технология не должны быть просто «объектом налогообложения, регулирования, предъявления исков и управления».

Привлекайте частный сектор в качестве партнеров. Частные компании не следует рассматривать как простой источник получения налогов, использования услуг или дополнительных рабочих мест. И в развивающихся, и в промышленно развитых странах электронному правительству требуется опыт, ресурсы и участие частного сектора. Частные компании могут предложить полезный опыт и ценные уроки по обслуживанию клиентов, по удовлетворению потребностей своих пользователей и по адаптации к ним.

Партнерство с частным сектором является особенно многообещающим, когда появляются возможности получения значительных доходов от предоставления услуг электронного правительства или в тех случаях, когда проекты электронного правительства могут быть продублированы другими агентствами или даже другими правительствами. Однако, такие партнерства будут часто сопровождаться требованием создать новые перспективы для должностных лиц, особенно в пределах быстро развивающихся экономик. Устранить появление возможного недоверия между правительством и бизнесом и организовать прочные рабочие отношения является серьезной и важной задачей.

Следует найти частные компании, которые имеют хороший опыт не только в использовании приложений и технологий, но также компании, которые имеют опыт руководства проектами в области информационных технологий. За счет таких партнерств приложения по электронному правительству могут быть разработаны более быстро и в пределах правительственного бюджета. Необходимо воспользоваться опытом компаний, работающих в сфере электронной коммерции, по тому, как следует торговать услугами и как привлекать или сохранять своих клиентов (например, используя для этого системы «управления отношениями с клиентами»).

В тех странах, где сектор информационно-коммуникационных технологий развит слабо, правительства могут выступать в качестве моделей их эффективного использования. Если правительство является высокоинтеллектуальным и эффективно использует информационные технологии в своей деятельности, это может помочь местным компаниям, работающим в области компьютерных и информационных технологий улучшить свои возможности. Например, большие контракты и проекты в области информационных технологий позволяют создавать мощные партнерства между местными и транснациональными компаниями. Ранее планирование участие местных компаний в процесс

разработки электронного правительства является важным фактором успеха.

Каждому участнику необходимо обеспечить «возврат инвестиций». Необходимо понимать потребности каждого участника. Правительство и бизнес нуждаются в понимании друг друга, особенно в необходимости каждого участника иметь «возвращение на вложенные инвестиции». Для частных компаний, это прежде всего означает получение доходов. Для правительства это означает эффективные, надежные и нужные услуги (и возможно определенный доход), а также повышение легитимности и доверия со стороны граждан. Для служащих это означает получение поддержки и возможности получения новых профессий, а также, при успешном освоении новых процедур, методов работы и обязанностей, получение соответствующего вознаграждения. При этом важно минимизировать “утечку мозгов” правительственных служащих в сторону частного сектора.

Уменьшение "утечки мозгов" требует планирования. Как акцентировалось ранее, планы создания электронного правительства должны включить серьезное обучение руководителей и служащих агентств. Поскольку в результате они получают новые полезные и ценные навыки, такие лица становятся объектом повышенного интереса по трудоустройству со стороны частного сектора, особенно в развивающихся странах, где пул высококвалифицированных специалистов может быть сильно ограничен. Ясно, что потеря обученного персонала может крайне разрушительно воздействовать на продвижение проектов электронного правительства. Чтобы минимизировать потери специалистов важно разработать инновационные пакеты различных компенсаций и профессиональных льготы. Например, контракты с партнерами из частного сектора могли бы содержать условия, которые должны препятствовать подрядчикам нанимать специалистов по проектам электронного правительства при их увольнении из штата правительства. Аналогично, контракты, заключаемые с правительственными служащими должны препятствовать персоналу увольняться в течение определенного периода времени после прохождения ими обучения или получения дополнительного образования.

Создавайте реалистичные бизнес-модели для проектов электронного правительства. Частные компании должны предлагать свои проекты по электронному правительству, а правительство должно "преподносить" эти проекты общественности и публике и своим служащим. Такое партнерство может быть значительно сильнее, если в правительстве есть люди, которые понимают, как работают частные компании, а люди, работающие в частном секторе понимают потребности правительства. Важную роль здесь будет играть четкий и хорошо разработанный бизнес-план.

Найдите силы каждого партнера. И правительство, и бизнес должны способствовать организации активного партнерства и каждый из них должен сделать это как можно лучше. Частные компании могут быть источником опыта по управлению совместными затратами, технологиями и проектом в целом.

Правительство со своей стороны должно продвигать использование электронного правительства среди общества и государственных служащих, а также создать необходимые правовые регламенты. Необходимо разработать стимулы, которые будут помогать расти местным компаниям и становиться жизнеспособными партнерами в проектах электронного правительства. Необходимо улучшить качество специалистов по информационным технологиям. При этом необходимо иметь в виду, что бизнес не может заменить правительство в его лидерстве.

Аутсорсинг будет помогать решать правительству проблемы с ограничениями по трудовым ресурсам в области информационных технологий. Однако, частный сектор не может заменить правительство во всех случаях; правительство должно сохранить ответственность за разработку политики, оно должно предоставлять основные общественные услуги, принимать решения относительно доступа к услугам и их стоимости. Частный сектор может выступать в роли ключевого канала дистрибуции или системы доставки услуг. В то же время он не должно, однако, определять видение или диктовать политику по электронному правительству.

Необходимо разработать формальную политику использования аутсорсинга. Для многих правительств аутсорсинговые услуги от частных компаний являются новым подходом. Чтобы избежать напрасных затрат времени и денег следует установить ясные параметры взаимодействия с частным сектором. Например, должна быть установлена политика, согласно которой поставщики должны пройти тщательную оценку прежде, чем им будут предоставлены контракты. Необходимо ясно дать понять, что частная компания несет ответственность за поставку определенного уровня функциональных возможностей и услуг, независимо от того какая в правительстве используется технология. Следует перенести на экспертов бремя принятия решения относительно того, какую технологию нужно использовать. Все это снизит риск закупки устаревшей или несовместимой технологии для правительства. Наконец, нужно идентифицировать все лучшее в существующей практике правительства, относящейся к его взаимодействию с частным сектором.

Аутсорсинг требует, чтобы правительства использовали новые типы контрактов, содержащими прозрачные эталонные тесты для оценки характеристик работы, которые будут не только гарантировать, что аппаратные средства установлены, но, что еще более важно, измерять работу поставщиков и качество предоставляемых услуг, особенно в развивающихся странах. Правительственные служащие должны быть обучены тому, как разрабатывать и оформлять такие контракты.

Определите уполномоченных представителей правительства в частных компаниях. После того как проекты передаются на аутсорсинг к частной компании, должны быть определены должностные лица, которые будут работать с этой компанией на постоянной основе в качестве уполномоченных представителей. Основная задача уполномоченных представителей при работе с

частным сектором состоит в том, чтобы эффективно реализовать и управлять проектами электронного правительства. Это не означает, что правительственные уполномоченные представители должны непосредственно руководить проектами. Более точно, они должны работать с частными компаниями для того, чтобы облегчить сотрудничество с правительством. Ключевая роль правительства состоит в том, чтобы разработать сильную политику в области информационно-коммуникационных технологий, например, создать правила для концессий, для аутсорсинга и для субсидий.

Местные или многонациональные компании. В тех странах, где частный сектор, особенно промышленно-технический сектор, не достаточно хорошо развит, этот вопрос вызывает существенные проблемы. С одной стороны правительству необходимо обратиться к опыту и ресурсам в сфере информационно-коммуникационных технологий других стран, а с другой стороны ему одновременно нужно поощрять рост внутренней промышленности информационных технологий.

На начальной стадии работ наиболее жизнеспособными (и наиболее желательными) партнерами по проектированию электронного правительства могут быть многонациональные компании, которые на практике доказали наличие у них необходимого опыта и мощностей, чтобы обеспечить реализацию проекта. Однако, в долгосрочной перспективе местные компании могут и зачастую должны принимать активное участие в планировании электронного правительства.

Одна из наиболее эффективных стратегий может состоять в том, чтобы объединить усилия опытной многонациональной компании с подходящей местной компанией для разработки и поставки приложений электронного правительства. Это может продвинуть вперед процессы передачи технологии и навыков к местной промышленности и в то же самое время гарантировать, что аутсорсинг окажется результативным.

Предупреждение: частный сектор не имеет собственных данных. Даже если частные компании заключают контракт на разработку и управление приложениями электронного правительства, правительство должно быть уверено, что такие компании не используют те данные, которыми они управляют. В первую очередь это относится к персональной информации, собранной от граждан и от других “клиентов” электронного правительства. Это является исключительно критическим фактором для того, чтобы защитить секретность индивидуальных клиентов и сформировать общественное доверие к электронному правительству, как к надежному и безопасному пути получения доступа к услугам и к информации.

10. Может ли электронное правительство улучшить участие гражданина в общественных делах?

Общественное участие является важным элементом во многих стадиях процесса электронного правительства, начиная от общественного определения видения и приоритетов для электронного правительства и до определения электронной готовности и управления проектами электронного правительства. Электронное правительство обязательно должно сопровождаться ростом общественного участия, а не только расширением автоматизации своей деятельности.

Общество, которое включает в себя частный сектор, гражданские общественные группы и отдельных граждан, может участвовать в делах электронного правительства несколькими различными способами: во-первых, непосредственно комментируя планы электронного правительства; во-вторых, поиском и извлечением необходимой информации (например, путем доступа к информации через правительственные Web-сайты) или представлением информации (например, через проводимые общественные обзоры, фокус-группы или электронную почту); в третьих, участвуя в различных диалогах, таких как диалоги общества с правительством, или диалоги «гражданин-гражданин», организуемые правительством.

В планы электронного правительства следует включить все возможные типы общественного участия. Необходимо предлагать различные типы общественного участия, чтобы гарантировать, что будут услышаны различные голоса и мнения. Предложите также возможности общественного участия с использованием путей, которые наиболее подходят для них. Граждане, которые выбирают участие общественных делах, должны получить некоторую выгоду в виде «возврата на причастность». Если они тратят свое время и усилия, они, естественно, хотят получить что-нибудь взамен. Кроме того, им необходимо знать, что их участие принято во внимание, например, путем специального признания их участия использованием предложения или выражением публичной благодарности за особенно полезные рекомендации или помощь.

Участие требует сотрудничества. Стремление сотрудничать с частным сектором и с гражданскими общественными группами, особенно с теми, кто обладает очень полезным опытом и ресурсами, является важным элементом готовности к электронному правительству. Правительство должно видеть себя в роли помощника, а не просто директора проектов электронного правительства. Оно должно возглавить усилия по электронному правительству, но ему следует заменить стиль «командование-контроль» на стиль «выбирать и сотрудничать».

Электронное правительство требует ухода от точки зрения централизации правительства, однако это не подразумевает, что правительство должно остаться полностью в стороне. Как было сказано, выше существуют определенные функции, которые правительство должно выполнять и они не могут быть делегированы на сторону.

Граждане являются экспертами электронного правительства. В конечном счете электронное правительство предназначено для того, чтобы обслуживать своих граждан. Таким образом очень важно, особенно для проектов, которые непосредственно предназначены для того, чтобы предоставлять услуги гражданам и обществу, оценивать их необходимость и содействовать их широкому вводу. Особенно важно, чтобы все услуги, предоставляемые электронным правительством на уровне пилотных проектов были проверены при полном участии граждан, еще до того, как правительство начнет инвестировать капитал и разворачивать общенациональную полномасштабную версию проекта. Без такого пилотного проекта с участием граждан любой проект по электронному правительству может быть очень рискованным.

Обеспечьте обществу простое участие. Участие не должно быть бременем. Современные технологии являются мощными помощниками, предоставляющими недорогие и быстрые каналы коммуникаций. В тех странах, где проникновение Интернет пока на невысоком уровне, можно использовать традиционные методы выяснения общественного мнения, такие как общественные встречи, проведение обследований, создание фокус-групп и другие средства.

Обеспечьте возможности, чтобы члены общества могли принимать участие на анонимных условиях. Это будет гарантировать, что граждане оценивают правительственные услуги и их эффективность открыто. Такой подход это единственная возможность для правительства получить именно ту информацию, которая требуется для проведения оценок и улучшения программ и услуг электронного правительства и которая даже может улучшить законотворческий процесс. Помните, однако, что, если граждане выступают в роли экспертов, они не имеют права требовать предоставления услуг до тех пор, пока кто-нибудь другой не воспользуется ими первым.

Электронное правительство оценивается через общественное участие. Доступ к общественному обслуживанию является необходимой частью плана электронного правительства, но не достаточной. Облегчение и расширение доступа, увеличение открытости и рост вовлеченности граждан также является фундаментальными факторами для электронного правительства. Поэтому следует предусмотреть возможность оценки эффективности или успеха электронного правительства через организацию диалога и взаимодействия с участниками.

Такое участие может или быть осторожным, одноразовым участием или продолжающимся участием отдельных граждан или групп сообществ (например, различного рода «управляющих комитетов граждан» по проектам электронного правительства). Большое значение имеет организация опросов общественности по обратной связи и их регулярное проведение. Следует помнить, что получение постоянной обратной связи от ваших клиентов и проведение интерактивных диалогов повышают степень ответственности правительства перед обществом.

Предупреждение: Будьте готовы к «потопу» информации. Когда электронное правительство предоставляет обществу возможности связаться с правительством, общественное участие часто поворачивается в направлении роста потока коммуникаций и большая их часть содержит жалобы. Поэтому управление общественным участием и обработка контактов «правительство – общество» является большой проблемой для электронного правительства.

В первую очередь необходимо убедиться, что Вы имеете необходимые ресурсы, подготовленный персонал и ясную политику, необходимые для обработки поступающих вопросов и жалоб со стороны общества. Неумелое управление общественным участием рискует вызвать в обществе отчуждение и создать большую неудовлетворенность правительством и его программами по электронному правительству. В этих условиях полезно расширить возможности «офлайновых» систем для обработки общественных жалоб, недовольств со стороны служащих и «анонимных» сообщений, чтобы улучшить общественное доверие, до того, как будет предложены онлайн-коммуникации.

Однако, если электронное правительство предусматривает использование сильных, отзывчивых систем «Управления отношениями с клиентами», тогда электронное правительство может использовать чрезвычайно положительный опыт предоставления гражданам значительных преимуществ (со стороны правительства, бизнеса и общества), который полностью перевесит возможные риски.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящее методическое Руководство, составленное Рабочей Группой детализирует многие из препятствий, с которыми местные или национальные правительства могут столкнуться на пути создания системы электронного правительства. Поскольку реализация электронного правительства это дорогостоящий и длительный процесс руководители должны иметь исчерпывающую информацию обо всех трудностях и препятствиях перед началом осуществлением крупномасштабных проектов.

Создание электронного правительства это процесс, который требует не только длительной работы, но и политического желания, необходимых объемов ресурсов, а также согласия между правительством, частным сектором и общественностью. Если те, кто непосредственно участвует в создании и использовании электронного правительства будут учитывать опыт, приведенный в данном руководстве в виде десяти вопросов и ответов, потенциально они смогут разработать систему электронного правительства, которое не только делает текущую правительственную деятельность более эффективной, но и позволит трансформировать суть взаимоотношений между обществом, частным сектором и правительством.

Продвигая глобальные цели общества и делая правительство более ответственным по отношению к своим к гражданам, делая правительство ориентированным на удовлетворение потребностей граждан и дружественным по отношению к пользователям, электронное правительство становится мощным инструментом улучшения качества жизни на национальном уровне.