



Иван ШКВАРУН,
представитель компании SAP

Известно, что в госсекторе в возрастных коллективах новые подходы к работе прививаются сложно. Одна из основных проблем в управленческой сфере – острая нехватка современных знаний. Для их внедрения требуется больше времени и усилий. Тем не менее опытные сотрудники являются носителями важных компетенций, которых, как и практических умений, порой недостает их молодым коллегам. Однако обмену опытом часто мешает своеобразный «технологический разрыв». Каким образом его преодолеть с пользой для дела?

Цифровые компетенции – ключ к муниципалитетам

Как ИТ делают госслужбу привлекательней и эффективней. Из зарубежного опыта

В сфере трансформации экономики посредством цифровых технологий наша республика придерживается мировых тенденций. Это наглядно отражено в ряде стратегических документов – Госпрограмме развития цифровой экономики и информационного общества на 2016–2020 гг. и Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на данный период.

Очевидно, что успех реализации сложного комплекса административных и экономических реформ в сжатые сроки и в условиях дефицита ресурсов потребует согласованной работы всего госаппарата по

выработке и реализации эффективной политики по целому ряду направлений. Поэтому на ближайшие пять лет правительство страны, наряду с дальнейшей комплексной модернизацией базовых отраслей и ускоренным формированием новых высокотехнологичных секторов, предусматривает обновление системы государственного управления.

Необходимость такого рода перестройки продиктована также меняющимися ожиданиями граждан и бизнеса в части скорости и качества предоставляемых им сервисов со стороны властных структур. На этом фоне все больше правительств

зарубежных стран заимствуют лучшие практики управления из корпоративного сектора с их ориентацией на показатели эффективности и удовлетворение населения, сокращение расходов на содержание управленческого аппарата, мониторинг работы чиновников со стороны избирателей.

Вместе с тем необходимо отметить, что реализуемые в рамках Программы социально-экономического развития Республики Беларусь в 2016–2020 гг. меры по повышению престижа государственной службы и сокращению излишних и дублирующих функций госаппарата являются необходимыми, но недостаточными для кардинального роста эффективности управления. Для страны по-прежнему актуальны проблемы, связанные с острой нехваткой современных знаний у госслужащих, отсутствием эффективной системы профобразования, закрытостью и непрозрачностью системы найма на госслужбу, формирования резерва управленческих кадров и т. д.

С целью качественной реализации приоритетных направлений развития государства потребуются системное внедрение совершенно новых методов государственного управления. Речь идет о создании в конечном итоге единой централизованной системы, включающей в себя управление стратегией, целями, полномочиями, мотивацией и развитием государственных служащих на всех уровнях власти, с ориентацией на удовлетворенность конечных получателей услуг – населения и бизнеса. Создание такой системы трудно представить без использования возможностей современных информационных технологий. Посредством ИТ должна происходить большая часть взаимодействий как внутри госорганов, так и между ними и населением.

Опыт зарубежных стран, таких как Сингапур, Великобритания, страны Европы, ОАЭ, ЮАР, США и др., показывает существенные позитивные изменения в части эффективности государственных процессов и экономии бюджетных средств на содержание аппарата чиновников благодаря использованию ИТ. Об основных направлениях трансформации государственного управления, а также о лучших мировых практиках пойдет речь далее.

Методологическая основа для реализации единой прозрачной системы государственного управления в Республике Беларусь, на наш взгляд, должна базироваться на ряде важных принципов. В их основе – планирование целей и ключевых показателей деятельности конкретного чиновника; ориентация служащих на достижение целей и задач государства; непрерывная оценка деятельности госслужащих, в т. ч. вовлечение граждан и бизнеса в процесс мониторинга эффективности работы руководителей и служащих на всех уровнях власти. Немаловажно обеспечить прозрачность и доступность оценки их деятельности со стороны широких слоев населения, а также постоянное развитие компетенций, управление талантами, формирование резерва и сокращение непрофильных функций.

На примере корпоративного сектора можно заметить, что все больше компаний используют методы геймификации, т. е. когда назревшие рабочие проблемы решаются при помощи игровых технологий. В результате рутинные процедуры превращаются в интерактивный и познавательный процесс с элементами здорового соперничества. Методические пособия сменяются онлайн-тренингами, где сотрудники могут зарабатывать «скиллы» и переходить на новый уровень профессиональной шкалы. Такого же интерактивного подхода новое поколение ожидает и от госслужб. Причем заинтересованы в этом не только их сотрудники, но также жители страны, пользующиеся государственными сервисами для



получения необходимых документов и информации. Пожелание делать такие сервисы максимально простыми и удобными – одно из самых распространенных.

Наиболее популярными из числа современных практик оптимизации расходов являются объединенные центры обслуживания (ОЦО). Они активно используются не только государственным сектором, но и в бизнес-среде. ОЦО

позволяют высвободить ресурсы и ускорить работу за счет устранения дублирующих функций в таких областях, как бухгалтерия, ИТ и HR, обеспечивая рост оперативности и прозрачности работы. Например, в Нидерландах всего 400 сотрудников ОЦО обслуживают 12 министерств. Основная часть операций проходит через онлайн-портал самообслуживания, к которому имеют доступ 150 000 госслужащих. Такая структурная оптимизация позволила государству в 2 раза сократить объем ресурсов, задействованных для выполнения

этих задач. Ожидается, что такие решения к 2020 г. привнесут суммарную экономию около 250 млн евро.

Другой пример – Кейптаун (Южная Африка), где в городской округ входят 7 муниципалитетов. Здесь была полностью пересмотрена система управления сотрудниками, занятыми в муниципальных органах, а это 25 500 человек. Благодаря проведенной оптимизации, вовлеченность служащих возросла на 27,5 %. Точность бюджетирования расходов на персонал равна 100 %. В результате внедрения ИТ-решений возросло взаимодействие сотрудников с кадровыми службами. Теперь администрация города является одним из самых привлекательных работодателей в госсекторе.

Компания SAP имеет за плечами более 45 лет опыта работы с органами власти различных стран мира. Среди заказчиков и партнеров компании – федеральные правительства и министерства Германии, Австрии, США, Австралии, Израиля, Таиланда, Сингапура, Южной Кореи и др. Понимая масштабность и значимость технологических изменений для деятельности государственных структур в Республике Беларусь, компания SAP готова оказать технологическую и экспертную поддержку при формулировании и



27,5%

100

Фаза 3 – Совершенство

- Средне- и долгосрочные инициативы, обеспечивающие конкурентные преимущества за счет инноваций, расширенных возможностей принятия решений

реализации трансформационной стратегии и создании цифровой платформы управления.

Поскольку переход от текущего состояния процессов и ИТ-архитектуры к целевому состоянию обычно занимает несколько лет, SAP разработала методологию создания дорожной карты проектов, основанную на поступательном движении от базовых компонентов к более сложным (см. рисунок). Карта проектов позволяет соблюсти баланс необходимых инвестиционных ресурсов (кадровых, финансовых) и выгод для государства (населения).

Дорожная карта проектов по созданию централизованной системы управления государственными служащими Республики Беларусь отражает аналогичный проектный опыт SAP в других странах мира, глобальные тренды (цифровые, экономические, социальные), но, кроме этого, учитывает

специфику сложившейся системы управления в республике и основные стратегические приоритеты, находящиеся на повестке дня внутри страны.

Все больше ведомств задумываются о том, чтобы упростить и повысить качество взаимодействия с гражданами при помощи современных технологий. Электронные государственные порталы дают гражданам возможность оценивать эффективность той или иной реформы, а также работу конкретных госслужащих. Например, Бостон, один из наиболее технологически развитых городов США, использует решение SAP HANA, для управления системой показателей эффективности Boston About Results (BAR). С ее помощью городские власти и население могут следить за эффективностью работы учреждений: все жизненно важные показатели города доступны на онлайн-портале.

Успешный опыт изменений, накопленный корпоративным сектором, позволяет странам эффективно развивать рыночную экономику на основе инновационных решений и управленческих подходов. Среди них – философия достижений, оценка эффективности работы госслужащих и современные ИТ-инструменты.

Эти методы уже успешно применяются в странах ЕС и Америки. Актуальны они и для госсектора Беларуси. В его структурах с нарастающей активностью используются возможности цифровой трансформации.



%