

## ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

**А.Н. Юртаев**

### **СОЗДАНИЕ «ЭЛЕКТРОННОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА» НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ КАК КОМПЛЕКСНАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ИННОВАЦИЯ**

Статья посвящена вопросам создания и развития регионального «электронного правительства» и обобщает практический опыт, накопленный в ходе реализации комплексного проекта «Электронное правительство Республики Татарстан». В статье формулируются цели и задачи «электронного правительства», предлагается его эффективная архитектура. Обсуждаются основные принципы создания «электронного правительства», а также вопросы, связанные с созданием системы управления проектом.

**Ключевые слова.** Электронное правительство, архитектура электронного правительства, региональное управление, управление проектами, государственное управление.

The article is based on a big practical experience in development e-government in the Tatarstan Republic and devoted to important aspects of creation e-government on regional level of Russian Federation. The article describes goals and tasks of e-government, and presents effective e-government architecture. There is discussion about conceptual principles of e-government development and about effective project management of e-government.

**Key words.** E-government, e-government architecture, regional management, project management, public administration

Стратегический курс на радикальное преобразование реального сектора экономики и социальной сферы, проводимый в настоящее время в нашей стране, требует серьезных инновационных изменений и в деятельности самих органов государственного управления как на уровне федерального центра, так и на уровне субъектов Российской Федерации. Одной из таких комплексных инноваций в области государственного управления является использование систем «электронного правительства».

---

*Юртаев Александр Николаевич* — начальник информационно-аналитического управления Аппарата Кабинета министров РТ, главный конструктор комплексного проекта «Электронное Правительство Республики Татарстан», e-mail: Aleksandr.Urtaev@tatar.ru

В современных условиях традиционные иерархические, бюрократические организационные структуры государства уже не способны гибко и эффективно осуществлять управленческие процессы<sup>1</sup>. Как отмечает Дж. Бургон, президент ССДМ (Канада), задача государственных органов заключается в том, чтобы «перейти от бюрократической модели управления к обучающейся организационной модели органов государственного управления»<sup>2</sup>.

Различия между указанными моделями достаточно проявлены. Бюрократическая модель ориентирована на решение типовых проблем в соответствии с традиционно заданными (исторически сложившимися) алгоритмами. При этом закономерное усложнение решаемых задач стимулирует экстенсивный рост административного аппарата при незначительной модификации соответствующих алгоритмов решения управленческих задач.

Обучающая модель организации опирается на процессы самоорганизации, самокоординации всех ее элементов — индивидуумов и групп. Взамен жестких вертикальных связей формируется плотная сеть горизонтальных взаимодействий. Управленческие алгоритмы приобретают гибкость, а группы, ответственные за решение возникающих задач, формируются каждый раз по-новому, исходя из их задач, сложности и специфики. Переход от бюрократической к обучающейся модели требует качественного изменения базовых параметров системы управления.

В наиболее всеобъемлющей форме обучающаяся модель организации применительно к системе государственного управления находит свое отражение в идее «электронного правительства». Согласно формулировке SAGA (Германия), «электронное правительство» охватывает все аспекты управленческих процессов (принятия решений), в том числе процессов оказания услуг в той степени, в какой эти процессы опираются на использование информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Данный термин охватывает широкий спектр явлений, начиная от модернизации управленческих процессов на основе менеджмента «потоков работы», обеспечения доступа к правительственным информационным ресурсам через Интернет-порталы государственных ведомств до осуществления сложных транзакций и интерактивных сервисов для граждан через Интернет<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> См.: *Шамхалов Ф.* Основы теории государственного управления. М., 2003. 518 с.

<sup>2</sup> Разработка типовых требований к процессам информатизации органов государственной власти, включая разработку единой методологии построения «электронного правительства». Отчет о научно-исследовательской работе. Ч. 1. М., 2003. С. 13—14.

<sup>3</sup> SAGA: Standards and Architectures for e-government Application. KBSt. 2003. V. 59. P. 37; The E-Government Glossary. Practical Definitions, Explanations of Terms and List of Abbreviations. Bonn, E-Government Project Team Federal Office for Information Security (BSI), 2002. P. 30. — <http://www.e-government-handbuch.de>.

В государственной стратегии США по внедрению «электронного правительства» оно понимается как использование продвинутых Интернет-технологий для облегчения взаимодействия граждан и бизнеса с правительством, сохранения средств налогоплательщиков и рационализации связей государства и населения. При этом подчеркивается, что «электронное правительство» не сводится лишь к простому размещению различного числа форм официальных документов в Интернете, а означает обеспечение полного доступа населения и бизнеса к сервисам и информации на основе использования ИКТ<sup>4</sup>.

В официальных документах правительства Канады «электронное правительство» определяется как обеспечение доставки услуг гражданам с помощью электронных технологий. При этом онлайн-правительство подразумевает предоставление услуг клиенту вне зависимости от ведомственной ответственности за эту услугу. Иначе говоря, гражданин или экономический субъект получает необходимую ему услугу через единый правительственный портал, а не через какое-то конкретное государственное агентство или ряд агентств<sup>5</sup>.

В руководящих документах правительственных органов Дании подчеркивается, что «электронное правительство» является чем-то большим, чем просто реализация новой технологии. «Электронное правительство» — метод, с помощью которого правительство может трансформировать способы взаимодействия с гражданами. Трансформация связана не с перемещением услуг в интерактивный режим, а с фундаментальной реструктуризацией организации публичной администрации и интеграции рабочих процессов правительственных агентств для того, чтобы поместить гражданина в центр внимания и упростить взаимодействие, снизить стоимость и улучшить сервис<sup>6</sup>.

В обзоре проводимых работ по внедрению «электронного правительства» в странах ОЭСР отмечается, что сам термин e-government («электронное правительство») относится больше к правительству, чем к электронным технологиям. В широком смысле «электронное правительство» — это лучшее правительство по своей результативности, высокому качеству сервисов, тесному взаимодействию с населением и бизнесом. При этом делается упор на использование ИКТ для трансформации структуры, операций и, что еще более важно, культуры государственного управления<sup>7</sup>.

По нашему мнению, общим практически во всех вышеприведенных определениях является акцентирование приоритетности модернизации

---

<sup>4</sup> E-Government Strategy: Implementing the President's Management Agenda for E-Government. Office of Management and Budget, 2002. P. 34.

<sup>5</sup> Разработка типовых требований ..., С. 116.

<sup>6</sup> Там же. С. 117—118.

<sup>7</sup> The e-Government Imperative. OECD e-Government Studies. OECD, 2003. P. 11—17.

государственного управления, включая преодоление внутриведомственных и межведомственных барьеров, перестройки управленческих процессов, центрирования основного внимания на потребностях граждан в государственных услугах. При этом использование ИКТ рассматривается не как самоцель, а прежде всего как инструмент, метод решения задач по повышению эффективности государственного управления. Вместе с тем необходимо отметить, что в соответствующих российских публикациях, официальных документах, а также в общей направленности работ, осуществляемых в рамках формирования «электронного правительства», данный термин толкуется преимущественно в духе информатизации государственных органов, автоматизации ряда управленческих процессов, со всеми выходящими отсюда практическими последствиями.

Подобный односторонне технократический подход к проблемам построения «электронного правительства», пока еще преобладающий в Российской Федерации, по нашему глубокому убеждению, противоречит тому подходу (его можно назвать менеджеральным), который получает все большее распространение в тех странах, которые являются лидерами в данной сфере.

В данной статье мы остановимся на анализе практики внедрения комплексного проекта «электронного правительства» в Республике Татарстан. Основной замысел данного проекта состоит в том, чтобы на практике добиться изменений в системе деятельности органов исполнительной власти республики с целью повышения уровня эффективности их функционирования, информационной открытости и оптимальности оказания государственных услуг.

Кроме того, как показывают первые результаты этой работы, внедрение систем «электронного правительства» является одним из наиболее действенных инструментов преодоления межведомственных барьеров в деятельности органов государственного управления. Из теории и практики управления хорошо известно, что именно межведомственное взаимодействие является наиболее уязвимой частью в деятельности властных структур. Вместе с тем практически все проблемы, которые решает исполнительная власть, носят межведомственный характер. Для оптимального их преодоления требуется эффективно действующая «горизонталь» взаимодействия всех властных структур. Здесь «электронное правительство» выступает как системный интегратор не только внутриорганизационных, но и межорганизационных горизонтальных связей.

Вышеперечисленные основные цели «электронного правительства» тесно связаны с целями и задачами проходящей в нашей стране административной реформы, выступая в ней в качестве комплекса инновационного инструментария модернизации деятельности органов государственной власти. Инфокоммуникационная составляющая

при реализации этих целей, с нашей точки зрения, играет сугубо подчиненную, инструментальную роль. Разумеется, без инфокоммуникационного инструментария создать и обеспечить нормальное функционирование «электронного правительства» нельзя. Но точно так же нельзя создать реально действующее «электронное правительство» путем самой массивированной информатизации органов государственной власти.

Как показывает практика, приобретение любого количества компьютеров и серверов, установка «проводов» и программного обеспечения сама по себе не оказывает практически никакого позитивного воздействия на эффективность и качество государственного управления. С этой точки зрения главное при создании «электронного правительства» — это **изменение типа деятельности** самих органов государственной власти: менталитета руководителей и рядовых госслужащих, административных регламентов, системы обучения госслужащих.

Под этим углом зрения очень важны стартовые стадии деятельности по созданию «электронного правительства». Обычно на практике эта деятельность осуществляется в виде реализации отраслевых проектов информатизации, которые никак не связаны друг с другом. Как правило, их набор не опирается на какую-либо логику единого замысла и последовательного ее воплощения, а представляет собой хаотичный набор проектов информатизации. Количественное увеличение этого набора, так же как и увеличение финансирования в любой размерности, принципиально не способно решить задачу создания «электронного правительства».

«Электронное правительство» — не сумма отраслевых проектов информатизации, даже если этих проектов очень много и они охватывают большое число сфер управления. Создание «электронного правительства» начинается не с отраслевых проектов информатизации, а с создания межведомственных (обязательных для всех структур, входящих в правительство) базовых элементов.

Первый из этих элементов — разработка «единых правил игры» по созданию «электронного правительства»: единого контура управления с центрами ответственности в каждом министерстве/ведомстве, входящем в состав правительства, стандартов деятельности, управленческих регламентов, единых подходов к выбору инфокоммуникационных платформ и решений. Главный принцип, оптимизирующий все принимаемые решения на данном этапе, звучит так: базовые системы «электронного правительства» должны быть едиными для всех структурных подразделений (министерств/ведомств), входящих в состав правительства. Приступая к построению архитектуры «электронного правительства», мы исходим из представления о деятельности реального правительства и его структурных подразделений как единого

организма, имеющего взаимосвязанную систему целей и задач, специализированную по отраслям и направлениям деятельности, но единую по конечным параметрам оценки: эффективность деятельности, информационная открытость, качество государственных услуг, предоставляемых населению и бизнесу.

Данный подход, основанный на понимании деятельности правительства и всех его структурных частей и подразделений как единого взаимосвязанного целого, положен в основу проектирования архитектуры «электронного правительства» Республики Татарстан.

На наш взгляд, базовая (атрибутивная) архитектура «электронного правительства» состоит из следующих систем:

**1. Телекоммуникационной инфраструктуры**, включающей:

— государственную интегрированную систему телекоммуникаций (ГИСТ);

— республиканский центр обработки данных (РЦОД);

— систему функционирования электронно-цифровой подписи;

— систему видеоконференцсвязи.

**2. Внутреннего контура** «электронного правительства», включающего:

— межведомственный электронный документооборот;

— информационно-аналитическую систему органов государственной власти (ИАС ОГВ);

— интегрированную систему организационного управления;

— геоинформационную систему органов государственной власти (ГИС ОГВ).

**3. Внешнего контура** «электронного правительства», включающего:

— официальный портал Правительства;

— портал услуг «государство—население»;

— портал услуг «государство—бизнес»;

Эта организационная архитектура дополняется следующими основными принципами, в соответствии с которыми принимаются решения по всему комплексу систем «электронного правительства»:

— **сервисориентированность.** Конечным продуктом «электронного правительства» является не инфокоммуникационная система, а пользовательские сервисы. Это касается как сервисов, ориентированных на государственных служащих и органы государственного управления, так и сервисов для граждан и бизнеса. Следовательно, «затачивать» архитектуру «электронного правительства» надо не под инфокоммуникационную составляющую, а под сервисы;

— **унификация** систем и модулей «электронного правительства».

Мы полагаем, что в рамках как минимум одного региона должна быть выбрана модель единой комплектации «электронного правительства» всеми составляющими элементами: единой системой телекоммуни-

каций (функционирующей по одним четко обозначенным правилам), едиными программно-аппаратными средствами, едиными типовыми решениями тех или иных сервисов. Такой подход позволяет не только существенно снизить затраты на создание «электронного правительства», но и значительно сократить сроки его создания.

К сожалению, в регионах Российской Федерации обычно преобладает другой подход, когда, например, в рамках одного правительства региона министерства и ведомства, входящие в его состав, используют различные, независимые друг от друга и несовместимые аппаратные, программные и сервисные системы и компоненты. В этих условиях результатом наращивания усилий и затрат средств является нарастание беспорядка и раздробленности в деятельности органов государственного управления;

— **тиражирование решений** (модулей, систем, компонентов) «электронного правительства» во все структурные подразделения (министерства, ведомства) правительства.

Как показывает наш опыт, типовые решения, отработанные на том или ином пилотном объекте (министерстве, ведомстве в составе правительства РФ), можно достаточно быстро экстраполировать на все остальные структурные подразделения правительства. Тем самым не только значительно ускоряется процесс внедрения систем «электронного правительства», но и резко увеличивается потенциал горизонтального межведомственного взаимодействия;

— **оптимизация межведомственного взаимодействия**. Подавляющее большинство сервисов «электронного правительства» носит межведомственный характер. Это касается как сервисов, ориентированных на сами госструктуры и госслужащих (электронный документооборот, ЭЦП, информационно-аналитическая система, геоинформационная система и т.д.), так и сервисов, ориентированных на население и бизнес. Проще говоря, в государственном управлении нельзя (точнее, не нужно) быть результативным в одиночку. Государственное управление — это обязательно командная игра. Однако в реальной практике, как правило, приходится иметь дело с ситуацией «феодалной раздробленности». Наиболее уязвимыми являются горизонтальные связи, что приводит к общей потере конечной результативности деятельности органов государственного управления, если рассматривать эту результативность в категориях сервисиориентированности.

Полагаю очень важным кратко высказать свое мнение еще по одному вопросу — вопросу, связанному с завершением деятельности по созданию «электронного правительства». Деятельность по созданию и развитию «электронного правительства» является частным случаем более общего процесса — процесса совершенствования государственного управления. Процесс совершенствования государственного управления непрерывен и цикличен: в нем завершение одного этапа одновременно означает на-

чало следующего. Эта же логика полностью применима к «электронному правительству». Здесь, как в компьютерных играх, — победа на одном уровне не означает окончания игры, а просто выводит ее на еще более высокий и сложный уровень. Это относится не только к повышению степени сложности по мере решения очередных задач электронного правительства, но и к их чисто количественному увеличению в ходе деятельности по созданию электронного правительства. Здесь работа расширяется по мере ее выполнения. Не будет большим преувеличением сказать, что потребность в «электронном правительстве» больше будет там, где его и так много, поскольку каждый уже функционирующий сервис «электронного правительства» инициирует необходимость дополнения следующими смежными с ним сервисами.

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

Основа успеха реализации данного комплексного проекта — наличие организационно-управленческих технологий внедрения.

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

Самым сильным административным ресурсом в правительстве располагает его глава. Поэтому «электронное правительство» можно создать и инкорпорировать в реальную управленческую практику только при одном решающем условии — если в этом процессе принимает активное участие руководитель реального (off-lain) правительства. Данное правило в мировой практике не знает исключений.

Административный ресурс на практике объективируется в **вертикаль управления** созданием, функционированием и развитием «электронного правительства».

В Республике Татарстан вертикаль управления деятельностью по созданию, функционированию и развитию «электронного правительства» сформирована следующим образом. Распоряжением Премьер-министра республики создана правительственная рабочая группа по координации реализации комплексного проекта «Электронное правительство Республики Татарстан». Эту рабочую группу возглавляет руководитель Аппарата правительства РТ как должностное лицо в Правительстве, которое отвечает за административную реформу



(выше уже отмечалось, что деятельность по созданию электронного правительства — это деятельность, преимущественно связанная с организационно-административными преобразованиями).

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

На уровне министерств, ведомств республики созданы аналогичные рабочие группы, которые возглавляются тем заместителем руководителя министерства (ведомства), который входит в состав правительственной рабочей группы. Таким образом, формируется **вертикаль управления** реализацией проекта.

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

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

Основная функция целевых проектных групп — **креативная** (разработка технических и организационных решений, выбор и/или разработка программных средств, инструментария, практическое внедрение решений).

Таким образом, в одном контуре управления достигается синтез менеджеральной и креативной составляющих. Если в вертикальном сечении получается жесткая иерархическая структура соподчинения, то в горизонтальном измерении она приближается к так называемым сетевым структурам, обладающим огромным запасом гибкости и настройки (рис.1).

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



Рис. 1. Схема управления проектами в рамках «электронного правительства» Республики Татарстан

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

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

а) **Управление процессом внедрения «электронного правительства».**

Здесь решаются следующие задачи:

- задача **обеспечения «выживаемости» нововведения**, преодоление бюрократического сопротивления и «мимикрии». Данная задача во многом решается за счет использования административного ресурса, направленного на преодоление сопротивления нововведениям, связанным с внедрением «электронного правительства». В данном случае мы рассматриваем преодоление сопротивления скорее не как его подавление, а как создание в среде внедрения благоприятного отношения

к инновациям. В первую очередь это может быть достигнуто за счет последовательного информирования государственных служащих относительно целей и задач внедрения систем «электронного правительства», как это скажется на их непосредственной деятельности, и как будет организована и будет проводиться учеба и тренинги по пользованию конкретными сервисами;

- задача **выработки критериев степени фактического внедрения** той или иной системы «электронного правительства» в деятельности органов государственной власти (преодоление эффекта «показного нововведения»);

- задача **обеспечения интеграции нововведения** в органы государственной власти;

- задача **рутинизации нововведения**, которое должно быть интегрировано с внутри- и межорганизационными процессами управления.

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

Административный регламент:

- вводит организационно-управленческое новшество (инновацию) в ранг юридической нормы;

- реформирует (частично или радикально) деятельность десятков и сотен структур органов государственного управления в целях повышения эффективности их деятельности;

- обладает системой обратной связи, которая включает четкие и измеримые критерии надлежащего исполнения регламента.

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

**б) Управление процессом функционирования «электронного правительства».**

Основной задачей управления функционированием «электронного правительства» является обеспечение взаимной адаптации инновации и самой организации. Главным средством решения этой задачи является управленческая регламентация, формирующая структуру нового организационного порядка с учетом внедрения каждого нового элемента «электронного правительства». Любой элемент «электронного правительства» способен функционировать в организационно-управленческой среде только при условии введения его в ранг постоянно действующего организационного порядка. Для этого нужно использовать весь диапазон возможных средств нормативной регламентации: должностные инструкции го-

сударственных служащих, указы по министерствам/ведомствам, распоряжения и постановления Правительства, указы Президента. Реально в «электронном правительстве» функционирует только то, что получает нормативно-правовое закрепление.

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

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

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

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

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

Эта логика полностью применима к «электронному правительству». Функционирование всех его систем очень хорошо поддается количественной оценке, что позволяет относительно легко выстроить **систему мониторинга** функционирования «электронного правительства». Наличие выстроенной системы мониторинга функционирования «электронного правительства» дает возможность производить определенные количественные **оценки** качества функционирования каждой системы «электронного правительства», динамики и направленности их развития. Такая оценка позволяет не только судить о функционировании систем «электронного правительства» в общепринятых оценочных категориях, основывающихся на количественных параметрах («больше—меньше», «быстрее—медленнее», «лучше—хуже»), но и выстраивать тренды развития этих систем.

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

### в) **Управление развитием «электронного правительства».**

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

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

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

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

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

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

Необходимость таких изменений связана со следующими обстоятельствами:

внедренный модуль, система исчерпали свои проектные возможности;

разработано более эффективное решение;

в системе ранее отсутствовал данный модуль или функционал.

Таким образом, управление процессами внедрения, функционирования и развития «электронного правительства» образует единый и непрерывный управленческий цикл.

### **Список литературы**

1. Данилин А., Слюсаренко А. «Инь» и «Янь» информационных технологий предприятия. М., 2005.
2. Емельянов С., Олейник А., Попков Ю., Путилов В. Информационные технологии регионального управления. М., 2004.
3. Индекс готовности регионов России к информационному обществу. 2005—2006. М., 2007.
4. ИТ в органах государственной власти России 2007. CNews Analytics. <http://www.cnews.ru/reviews/free/gov2007/>.

5. *Осборн Д., Пластрик П.* Управление без бюрократов: Пять стратегий обновления государства. М., 2001.

6. Рекомендации по основным подходам и структуре методологии построения единой архитектуры в рамках реформ в Российской Федерации. Отчет о научно-исследовательской работе. Ч. 2. М., 2003.

7. *Юртаев А.Н.* Электронное правительство: концептуальные подходы к построению. Казань, 2006.

8. UN Global E-government Survey 2008. From E-government to Connected Governance. UN, 2008.

9. *Zachman J.A.* A Framework for Information Systems Architecture// IBM Systems Journal, 1987. V. 26, N 3. IBM Publication G321—5298.