

# Многофункциональный центр: от центра предоставления услуг к центру решения проблем граждан

В.И. Дрожжинов

АНО «Центр компетенции по электронному правительству»  
vladdroz@yandex.ru

## Аннотация

Естественный процесс развития в любых областях жизнедеятельности людей идет от «атомизации» явлений к их последующей интеграции и усложнению. Аналогично в области предоставления услуг гражданам на первом этапе идет выделение атомарных услуг без изменения набора и функций ведомств (разделяемые бэк- и фронт-офис). После исчерпания его возможностей на первый план выходят проблемы граждан, выпадающие из ответственности министерств и ведомств из-за их сложности. Например, есть молодая мать-бомж с больным ребенком на руках, без крыши над головой и средств на существование. Куда ей идти? Сейчас многие ток-шоу на телевидении, например, «Пусть говорят» и ЖКХ на Первом, обсуждают именно жизненные ситуации такого рода. Существующий набор министерств и ведомств и МФЦ не может «переваривать» проблемы граждан такого рода. Нужно пересматривать структуру правительства, т.е. осуществить его трансформацию.

## Модели интеграции предоставления услуг ведомствами

Инициативы по интеграции предоставления услуг ведомствами – это такие инициативы, в которых два или более ведомств сотрудничают для совместного предоставления услуг гражданами. Ведомства-партнеры могут быть государственными, муниципальными или негосударственными организациями. Интегрированное предоставление услуг может принимать различные формы и предполагает разные уровни интеграции услуг. В некоторых случаях ранее независимые ведомства или их части объединяются в одну новую

организацию или в де-факто новое ведомство по скоординированному оказанию услуг. Другие инициативы используют более ограниченный уровень интеграции услуг в виде совместного использования информации и средств оценки прав граждан на те или иные услуги, партнерства на интерфейсе обслуживания клиентов или сотрудничества в особых случаях.

Различные формы интеграции предоставления услуг позволяют государству и муниципалитетам реализовывать следующие задачи.

Давать более эффективные ответы на сложные потребности граждан. Например, состояние здоровья часто определяется такими факторами, как образ жизни, условия жизни и труда или даже наблюдение и профилактика заболеваний у граждан, которые находятся вне лечебных стационаров (больниц). Аналогично, для улучшения безопасности (правопорядка) в местах проживания граждан местным полицейским силам может понадобиться сотрудничество с другими государственными или муниципальными учреждениями, такими как средние школы, центры социального обслуживания и учреждения социальной помощи бездомным гражданам. Коллективное же предоставление услуг через фронт-офис является мощным инструментом координации отклика на сложные потребности людей и их объединений.

Обеспечивать универсальный доступ граждан к услугам. Обычно, чтобы получить доступ к какому-то услугам, граждане вынуждены иметь дело с большими, сложными «сетями» ведомств. По мере уточнения потребностей гражданина в услугах число ведомств и должностных лиц, с которыми он (или она) должен общаться, может увеличиться экспоненциально. В результате, чтобы просто получить доступ к услугам, может потребоваться значительный объем ресурсов времени, сил и знаний. Если таких ресурсов не хватает, граждане подвергаются риску остаться без услуг. Инициативы коллективного предоставления услуг через фронт-офис помогают уменьшить сложности в моменты получения услуг, тем самым улучшая обслуживание клиентов.

---

Труды XIV Всероссийской объединенной конференции «Интернет и современное общество» (IMS-2011), Санкт-Петербург, Россия, 2011.

Сокращать расходы граждан на получение услуг. Используя коллективные инициативы, государственные учреждения могут часто уменьшить затраты времени, усилий и даже денег граждан, которые они тратят на доступ к услугам и получение поддержки, в которой нуждаются. Особенно затраты граждан снижаются, когда они могут получить все необходимые услуги на одном интерфейсе через интернет или в одном фронт-офисе.

Повышать эффективность и сокращать затраты ведомств на обслуживание граждан. Совместно используя фронт-офис, государственные учреждения могут достичь экономии от масштаба деятельности, избегая дублирования функций, особенно в части сбора информации, ведения папок с делами клиентов и управления контактами с ними. Во многих случаях, они могут сократить размер необходимых офисных площадей или объединить свои ИКТ-ресурсы. В большинстве инициатив коллективного предоставления услуг через фронт-офисы государственные учреждения трансформировали распределение человеческих ресурсов для более эффективного их использования. Они сделали это за счет оптимизации контактов с клиентами или, что особенно важно, за счет эшелонирования предоставления услуг таким образом, что сотрудники широкого профиля сфокусированы на удовлетворении рутинных запросов, в то время как специалисты сосредоточены на более сложных случаях и соответствующих запросах.

Модели интеграции предоставления услуг ведомствами делятся на две группы (табл. 1).

Таблица 1. Модели интеграции предоставления услуг ведомствами. Источник: Accenture

Совместное использование (разделение) ведомствами систем и взаимодействие с пользователями		Сотрудничество ведомств в целях обеспечения беспрепятственного предоставления ряда услуг	
Разделяемый бэк-офис (совместные интерфейсы, информационные системы и/или системы обработки ведомств)	Разделяемый фронт-офис (совместный с клиентами фронт-офис)	Сетевое партнерство (совместное предоставление услуг ведомствами)	Интеграция организаций (объединенное предоставление услуг)

Совместное использование (разделение) ведомствами некоторых систем и по-ведомственное взаимодействие с пользователями. В этой группе моделей ведомства совместно используют определенные функции, системы и даже офисные

площади, но не используют совместно функции доставки услуг.

Сотрудничество ведомств в целях обеспечения беспрепятственного предоставления ряда услуг. В этой группе моделей многочисленные государственные органы, на самом деле, несут совместную ответственность за предоставление услуг клиентам или пользователям.

Модель разделяемого фронт-офиса реализована сейчас в России в виде МФЦ и порталов федеральных, региональных и муниципальных э-услуг, модель сетевого партнерства – в виде государственно-государственного партнерства министерств и ведомств при совместном предоставлении государственных и муниципальных услуг с помощью взаимодействия через СМЭВ.

## 1. Сопоставление моделей

На рис. 1 представлено соотношение описанных четырех моделей с точки зрения реализуемых в соответствующих системах предоставления услуг степеней (уровней) интеграции услуг и сложности целевых результатов услуг.

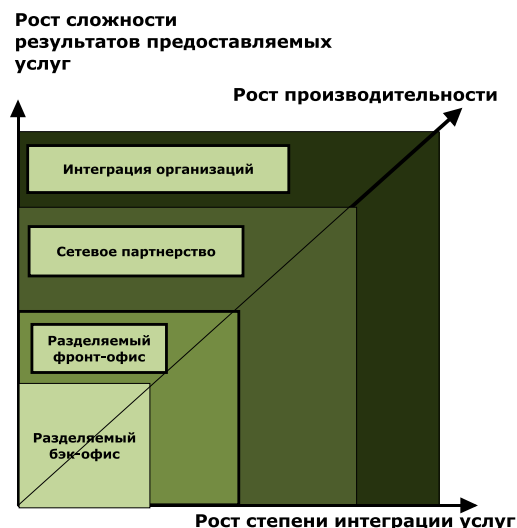


Рисунок 1. Соотношение моделей интеграции предоставления услуг. Источник: Accenture

Для увеличения ценности для общества инициатив интеграции предоставления ведомствами услуг форма должна следовать за функцией. То есть, для выбора оптимальной модели лидеры изменений должны рассматривать, какие конечные цели будут преследовать или результаты предоставлять клиентам соответствующие услуги. Как иллюстрирует «тренд роста производительности» на рис. 5, каждая модель является оптимальным выбором только в конкретных обстоятельствах, когда уровень интеграции услуг соответствует уровню сложности целевых результатов. На практике различные модели не всегда полностью

соответствуют конкретным инициативам коллективного предоставления услуг, что часто влечет за собой сочетание элементов, каждый с большей или меньшей степенью интеграции. Хотя в целом оптимальное соотношение между уровнем интеграции услуг и сложностью их результатов остается, есть большие области перекрытия, в которых ведомства-партнеры могут эффективно применять более, чем одну модель в зависимости от конкретных обстоятельств и выбранной ими структуры организации своих инициатив. Несмотря на это, исследование, выполненное компанией Accenture, показывает, что сложные результаты требуют высокого уровня интеграции, а модели, которые предлагают более низкие уровни интеграции, просто не эффективны при предоставлении услуг с самыми сложными результатами. И наоборот, когда сложность результатов услуг низкая, самый высокий уровень интеграции не может быть наиболее эффективным средством предоставления услуг и в этих обстоятельствах может привести к неэффективности.

## 2. Определение уровня сложности

Определение сложности результата услуг требует взвешенной оценки ряда факторов:

Исчерпывающего диапазона потребностей в решении проблем, которые стоят перед гражданами и должна быть решены (или решены частично) с помощью предоставления соответствующих услуг. Для такого диапазона потребностей и диапазон услуг простирается от необходимости удовлетворения простых потребностей - в виде относительно простого предоставления информации и выполнения простых транзакций, таких, как удовлетворение требования возвращения налогов или осуществление регистрации транспортного средства, - до комплексных потребностей, возникающих у граждан, испытывающих несколько разноплановых недугов и взаимосвязанных проблем, которые серьезно влияют на качество их жизни.

Частоты взаимодействия, которая колеблется в зависимости от потребностей клиентов и необходимых услуг от одного взаимодействия и нерегулярных эпизодических взаимодействий до постоянной поддержки (помощи). Очень важно учитывать как количество, так и частоту взаимодействий.

Характера взаимодействия, который определяется основной формой взаимодействия, необходимой для обслуживания клиента. Спектр характеров взаимодействия может варьироваться от простого взаимодействия, в котором клиент ищет и получает информацию об обработке его заявки на предоставление ему искомой финансовой помощи, до прямого предоставления ему (ей) услуг нескольких специалистов. Необходимо также

учитывать, является ли взаимодействие личным – т.е. face-to-face (дома или в офисе), он-лайн или дистанционным (скажем, по телефону).

Уровня знаний, необходимого для удовлетворения потребностей клиентов и который может варьироваться в диапазоне от относительно простых информационных компетенций (например, для направления клиентов к конкретным услугам или к конкретным ведомствам) и транзакционных компетенций (необходимые для обработки претензий или обращений) до относительно широкого знания различных услуг (необходимых, например, для предоставления соответствующей поддержки в виде совокупности услуг нескольких ведомств) и глубоких знаний, а также накопленного опыта обслуживания (необходимого для реагирования на комплексные потребности клиентов, страдающих от разноплановых недугов).

Важно отметить, что сложность результатов услуг и основные цели их предоставления относятся к компетенции ведомства. Например, ведомство, предоставляющее информацию о здоровом образе жизни, разделяет цели предоставления своих услуг с общими целями предоставления услуг ведомством, оказывающим услуги по уходу за больными и немощными. Тем не менее, они работают на разных уровнях сложности результатов своих услуг, поскольку сложность результата определяется в каждом случае тем, что ведомство намерено достичь по части результатов своих услуг.

Другие примеры решений во всем спектре сложности результатов услуг можно найти в работе. Например, Access Washington, веб-сайт правительства штата Вашингтон, является очень успешной системой предоставления услуг в конце малой сложности спектра сложности. Миссия системы заключается в предоставлении гражданам информации о государственных услугах так, что они могут найти ответы на основные вопросы, осуществлять простые транзакции и определять, куда обратиться за другими услугами, в которых они нуждаются. Хотя система Access Washington охватывает широкий спектр услуг, она ограничена предоставлением информации и указанием, где можно получить услуги. Таким образом, уровень сложности результатов услуг – низкий, как и степень их интеграции: получается, что это система с разделяемым пользовательским интерфейсом (т.е. реализует модель разделяемого фронт-офиса). С другой стороны, новозеландский сайт «Укрепление семьи» реализует систему поддерживающих проактивных мероприятий для семей, испытывающих разного рода невзгоды. Отсюда сложность целевых результатов услуг чрезвычайно высока, поэтому в этой системе принято сетевое партнерство для доставки услуг. Только с помощью такой модели с высоким уровнем интеграции клиентам могут предоставляться необходимые общественные ресурсы и опыт в рамках целостного холистического клиенто-ориентированного подхода.

### 3. Способы реализации

Независимо от сложности результатов услуг и модели, выбранной в качестве оптимальной модели для коллективного их предоставления ведомствами, успешная реализация модели является важным и сложным предприятием, сталкивающимся с рядом вызовов. Возможности ведомств для удовлетворения этих вызовов играют решающую роль в определении пути реализации выбранной модели. Хотя точные обстоятельства реализации инициатив могут отличаться, каждая реализация является процессом проведения организационных изменений. Некоторые вызовы специфичны для тех или иных обстоятельств, но большинство из них могут удовлетворяться универсальным образом в той или иной форме.

Думается что число важнейших вызовов ограничено и они таковы: это руководство, управление производительностью, проблемы рабочей силы (кадров) и совместное использование ведомствами информации. Все ведомства должны удовлетворять эти вызовы, если они намереваются успешно перейти к коллективному предоставлению услуг. Но некоторые из них, как оказывается, обладают большими возможностями к изменениям, чем другие, и тем самым лучше готовы к удовлетворению вызовов. Для тех, чьи возможности для изменений, по крайней мере, соответствуют стоящим перед ними вызовами, дорога по реализации избранной модели короче, для тех же, для кого вызовы выше их возможностей, дорога будет длиннее.

В результате анализа различных инициатив выделяются два способа их реализации: способ "трансформационного изменения" и способ "эволюционного изменения". Было обнаружено, что те ведомства, которые обладают достаточными возможностями для изменений, необходимых для удовлетворения вызовов, могут выбирать для реализации выбранной оптимальной модели способ трансформационных изменений. В отличие от этих ведомств те ведомства, что обладают меньшими возможностями изменений, чаще выбирают способ эволюционных изменений. Они продвигаются шаг за шагом и торят путь к оптимальной модели, стартуя с ограниченного уровня интеграции или с управляемой части необходимых изменений. Ведомства, выбравшие эволюционный подход, на пути к оптимальной модели могут наращивать свои возможности изменений и таким образом с течением времени могут удовлетворять стоящие перед ними вызовы, постепенно приближаясь к своему оптимальному уровню интеграции услуг.

Вне зависимости от конкретных вызовов, стоящих перед ведомствами в самом начале пути, конечная цель не должна меняться; а ведомства должны стремиться реализовать ту модель, которая наилучшим образом соответствует сложности потребностей граждан. Поэтому крайне важно для

агентов изменений во все времена иметь в голове видение выбранной ими модели интеграции услуг и руководствоваться этой моделью независимо от конкретного используемого способа внедрения изменений (трансформационного или эволюционного). То есть ключом к успеху инициативы является способность агентов изменений с самого начала постоянно держать в голове конечный результат и их сосредоточенность на результатах предоставляемых услуг, что и обеспечит реализацию выбранной модели.

### 4. Определение наиболее короткого пути к достижению цели

Выбрав подходящую модель интеграции услуг и оценив возможные проблемы и наличные средства для управления изменениями, государственные учреждения должны свести их вместе, чтобы определить подходящий путь реализации своей совместной инициативы. Масштаб задач, стоящих перед ведомствами-партнерами, наличие средств управления изменениями являются ключевыми факторами, определяющими, какой путь к интеграции услуг выбирают учреждения. Мы выделили два типа путей реализации инициатив: эволюционные изменения и трансформационные изменения. Выбор подхода может быть изображен в 2-мерном пространстве с осями (см. рис. 2 ниже): масштаб задач и возможности управления изменениями.

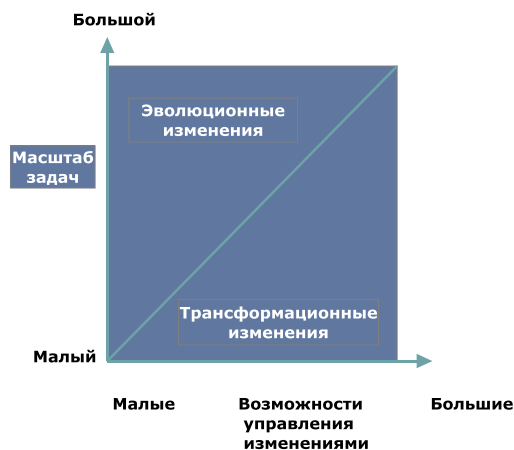


Рисунок 2. Соотношение эволюционных и трансформационных изменений.

Источник: Accenture

По существу, в тех случаях, когда возможности ведомств по управлению изменениями соответствуют или превышают масштаб задач, стоящих перед ними, может работать подход с трансформационными изменениями. Тем не менее, государственные учреждения часто оказываются в положении, когда они сталкиваются на самом деле с превышением масштаба задач над возможностями по изменениям, что у них имеются. В таких ситуациях, может оказаться заманчивой задержка

выполнения предполагаемых изменений до момента формирования достаточных возможностей для их выполнения. Однако, высокопроизводительные ведомства признают, что потенциал и возможности изменений могут наращиваться уже в процессе выполнения самих изменений при динамичном соблюдении необходимого соответствия в каждый момент времени подлежащих реализации изменений наличным возможностям для этого.

Проблемы могут быть постепенно преодолены, а барьеры разрушены, если начать с малого и на ранних этапах демонстрировать успехи в рамках инициатив по интеграции предоставления услуг малого масштаба. Выбрав эволюционный подход, ведомства могут получать ранние результаты и одновременно закладывать фундамент для будущих изменений, позиционируя себя как организации с высокой производительностью.

## 5. Трансформационные изменения

"Трансформационные изменения" характерны для такого пути интеграции услуг, на котором после выбора модели интеграции услуг ведомств- и/или организаций-партнеров сразу производятся соответствующие фундаментальные изменения в их базовых стратегиях и процессах. Любые трансформационные изменения требуют наличия значительного потенциала реализации изменений для решения ряда весьма сложных задач, которые должны неизбежно возникнуть в ходе соответствующей инициативы. Изменения могут состоять в полном преобразовании существующих способов работы и требуют, чтобы агенты изменений обладали значительными ресурсами, политической поддержкой и заинтересованностью влиятельных лиц. Это позволит агентам решать проблемы «в лоб» и внедрить выбранную модель интеграции услуг за один шаг.

Трансформационный же путь характеризуется четким представлением о наиболее подходящей модели интеграции услуг и комплексной программе изменений, выполнением которой управляет команда с разноплановой квалификацией и хорошо обеспеченная ресурсами. Выбранная модель интеграции услуг внедряется как можно быстрее, а изменения и адаптации производятся по мере того, как лидеры изменений узнают, что работает хорошо, а что может быть улучшено.

Структуризация пути во многом зависит от индивидуальных особенностей вовлеченных в инициативу ведомств, но ключевой вопрос в том, каков их политический и организационный потенциал для осуществления изменений. Если он высок, то трансформационный путь может быть пройден быстро «в одно касание», а ведомства-партнеры могут с самого начала продемонстрировать свою способность решать все проблем сразу. Однако, если потенциал изменений низкий или есть ключевые области, в которых потенциал ведомств-

партнеров является недостаточным для решения проблем, тогда изменения придется проводить более медленно и использовать более структурированный подход. В этих случаях, вполне вероятно, что ведомства должны будут сначала реализовать основные изменения, а затем им придется структурировать дальнейшее выполнение инициативы для постепенного внесения изменений на пути к полной реализации выбранной модели интеграции услуг.

Именно такой подход был принят для реформы в рамках инициативы создания «Норвежской организации труда и благосостояния» (Norwegian Labour and Welfare Organisation, NAV), которая в свое время была запущена в связи с серьезными проблемами в области социального и пенсионного обеспечения государственных служащих и обладала при этом высоким политическим и организационным потенциалом к изменениям. Путь к интеграции услуг поначалу ведомств-партнеров в виде конечной модели интеграции организаций приобрел вид взвешенных трансформационных изменений, большая часть которых была выполнена за один ход. Поскольку реформа за один ход была не совсем полной, некоторая программа последующих изменений была реализована для ее завершения.

Инициатива NAV состояла в слиянии трех норвежских ведомств: государственной Национальной страховой организации, государственной Национальной службы занятости и муниципальной Системы социального благосостояния. Реформа затрагивала 16 тыс. служащих и более, чем 2 млн клиентов.

Создание новой всеобъемлющей организации было важным начинанием, решавшим серьезную задачу организационных изменений в структуре органов исполнительной власти. Задействованные ведомства имели разные собственные организационные структуры, разные направления деятельности и разные способы работы. Они охватывали центральные и местные органы управления, а их кадровый состав отличался разнообразием профилей требуемых умений и знаний и разнообразием условий найма на работу. Кроме того, все три ведомства использовали отдельные информационные системы, а существовавшее законодательство и регулирование ограничивали их возможности для обмена данными и материалами дел клиентов. В сложность проблемы проведения реформы вклад вносили широкий спектр охватываемых ею услуг, удовлетворяющих очень широкий комплексный набор потребностей всего населения Норвегии.

Тем не менее, была сильная политическая воля осуществить изменения и была соответствующая им организационная поддержка. Тогда, признавая потребность в более клиенто-ориентированных услугах, был сразу назначен министр нового ведомства NAV, который осуществлял продвижение

идеи о его необходимости у высших руководителей парламента и государства. В результате были приняты соответствующие законодательные изменения, что позволили осуществить необходимые легитимные организационные изменения в структуре органов исполнительной власти. Эти изменения получили поддержку у ведомств-партнеров, которые признали тот факт, что у них есть много совпадающих целей и территорий своей деятельности и, что важно, они смогут лучше обслуживать широкий спектр потребностей своих клиентов, объединив силы. Кроме того, давние норвежские традиции привлечения руководителей государственных органов исполнительной власти к разработке социальной политики на всех этапах привели к тому, что ведомства-партнеры чувствовали свою сопричастность к принятым решениям, а их сотрудники и профессиональные объединения сотрудников поддержали эти решения.

Лидеры инициативы NAV имели сравнительно большой политический и организационный потенциал для проведения изменений, что позволило им принять трансформационный путь изменений на пути реализации модели интеграции организаций. Комплексное слияние было реализовано достаточно быстро -- за два года. Хотя лидерам инициативы NAV еще предстоит решить ряд задач и есть направления улучшений в уже выполненных изменениях, услуги по трудоустройству и социальному обеспечению в настоящее время предоставляются в национальном масштабе в интегрированном режиме.

Путь быстрых трансформационных изменений за один прием возможен, когда ведомства-партнеры имеют значительно больший политический и организационный потенциал, чем это требуется по уровню проблем, которые нужно преодолеть для введения изменений. Очень малому числу ведомств везет оказаться в таком положении. Инициатива «Объединенная команда Совета и Пенсионной службы муниципалитета Теймсайд» (Tameside's Pension Service Joint Team) была задумана и реализована именно в этих начальных условиях. Хотя она направлена на удовлетворение комплексной потребности (сохранение «финансового» здоровья пожилых людей), она делает это, выполняя очень конкретные задачи, а именно, оценку права на получение пенсионного обеспечения и финансовой поддержки из бюджета местной власти.

До запуска инициативы кадровый состав двух ведомств по квалификации был очень похож, несмотря на то, что сотрудники нанимались на работу в различные ведомства. И там и там к большинству сотрудников, работавших с личными делами пенсионеров, предъявлялись аналогичные требования по компетенциям, навыкам и знаниям. И там и там сотрудники имели сопоставимые контрактные условия работы и аналогичную по содержанию работу. Клиентские базы двух ведомств

пересекались в значительной своей части. Как результат, инициатива сталкивалась с очень малым числом проблем, особенно из-за того, что ведомства-партнеры имели полный контроль над механизмами предоставления услуг на территории муниципалитета и определяли политику в этой сфере.

Важно отметить, что необходимые изменения были относительно ограниченными по размеру: не было необходимости для найма новых сотрудников или изменения должностных инструкций; к уже существующей практике обмена информацией между ведомствами не предъявлялись новые требования, возникла только минимальная потребность в новом руководстве и системе управления производительностью. При таком относительно низком уровне требований к изменениям, сходстве двух ведомств-партнеров, существующей положительной истории их сотрудничества и очень сильной поддержке инициативы руководством ведомств, инициатива получила значительный политический и организационный потенциал для поддержки изменений.

Для инициативы был принят трансформационный путь изменений для быстрой реализации модели интеграции организаций, чтобы создать единую систему предоставления услуг для повышения качества услуг пенсионерам. Два ведомства заключили соглашение о партнерстве, в рамках которого их сотрудники стали работать как одна команда: сотрудники обоих ведомств начали попеременно обслуживать клиентов обоих ведомств, они расположились в одном помещении, получили как доступ в информационные системы партнеров, так и соответствующее обучение, с тем чтобы они могли обрабатывать информацию, полученную от клиентов обеих организаций. Для надзора за работой объединенной организации была назначена совместная группа управления. Хотя юридически ведомства-партнеры остаются отдельными, они действуют как де-факто одна организация, а клиенты получают набор полностью интегрированных услуг.

## Заключение

Естественный процесс развития в любых областях жизнедеятельности людей идет от «атомизации» явлений к их последующей интеграции и усложнению. Аналогично в области предоставления услуг гражданам на первом этапе идет выделение атомарных услуг без изменения набора и функций ведомств (разделяемые бэк- и фронт-офис). Затем идет процесс формирования набора услуг, коллективно предоставляемых ведомствами (сетевое государственно-государственное партнерство). На этом эволюционный процесс самопознания ведомствами своих возможностей по предоставлению услуг

заканчивается. После исчерпания его возможностей на первый план выходят проблемы граждан, выпадающие из ответственности министерств и ведомств из-за их сложности. Например, есть молодая мать-бомж с больным ребенком на руках, без крыши над головой и средств на существование. Куда ей идти? Сейчас многие ток-шоу на телевидении, например, «Пусть говорят» и ЖКХ на Первом, обсуждают именно жизненные ситуации такого рода. Существующий набор министерств и ведомств и МФЦ не может «переваривать» проблемы граждан такого рода. Нужно пересматривать структуру правительства, т.е. осуществить его трансформацию. Первое, что приходит на ум – это объединение (интеграция) в одно ведомство всех министерств и ведомств, имеющих отношение к человеку, т.е. министерств образования, регионального развития (ЖКХ), здравоохранения и социального обеспечения.

### Литература

- [1] Sharing Front Office Services: The Journey to Citizen-Centric Delivery. -- Accenture, Institute for Health and Public Service Value, 2009. – 68 p.
- [2] Википедия. Статья: Transformational Government [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://en.wikipedia.org/wiki/Transformational\\_Government](http://en.wikipedia.org/wiki/Transformational_Government)
- [3] Дрожжинов, В.И. Оценка европейских моделей предоставления государственных и муниципальных услуг в электронном виде на местном уровне: Отчет об исследовании. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.rusg2c.ru/system/files/Drozhinov\\_EU%20models%20evaluation.pdf](http://www.rusg2c.ru/system/files/Drozhinov_EU%20models%20evaluation.pdf)

### **E-government one-stop-shop: from e-services provider to citizens' personal problems solver**

Vladimir I. Drozhzhinov

The natural process of development in all areas of human activity comes from the "atomization" of phenomena to their subsequent integration and clustering. Similarly, in the first stage of services development for citizens the selection of atomic services has taken place without any change to the set of government functions and departments (shared back-and front-office). After exhausting this approach at the forefront come citizens' problems solution which is not covered by ministries and agencies because of their (problems) complexity. For example, there is a young lonely mother with a sick child in her arms, without a roof over your head and money for food. Where she can find proper help? Now, many talk shows on Russian television, for example, "Let Them Talk" and "Utilities" on the First channel, discuss exactly this kind of life situations. The existing set of ministries and departments of Russian government and network of One-Stop-Shops can not "digest" this kind of citizens' problems. So Russian government's structure needs restructuring, ie transformation.