

ГЛЕВ АРХАНГЕЛЬСКИЙ • ОЛЬГА СТРЕЛКОВА

ГОССЛУЖБА
на
100%



КАК ВСЕ УСТРОЕНО

**Ольга Стрелкова
Глеб Алексеевич Архангельский
Госслужба на 100%. Как все устроено**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=12222173

*Госслужба на 100 %. Как все устроено / Глеб Архангельский, Ольга Стрелкова: Манн, Иванов
и Фербер; Москва; 2016
ISBN 978-5-00057-729-5*

Аннотация

Работать на государственной службе – отдельная профессия. Мы часто критикуем чиновников, но редко задумываемся о том, как устроен их мир. Очень часто из-за неточного представления о том, как устроена эта сфера, мы неправильно строим свои взаимоотношения с государством, не пользуемся открытыми возможностями государственной поддержки.

Эта книга простым, понятным языком объясняет, как работает «государственная машина», как устроена карьера чиновников, как пользоваться государственными услугами.

Прочитав книгу, вы сможете наиболее эффективно выстроить свое взаимодействие с государством. Опытные чиновники научатся действовать более продуктивно. Выпускники вузов узнают, как начать карьеру на госслужбе.

Содержание

Предисловие	5
Принципы разумного государства	7
Ускользающие предприниматели	7
Глава 1. Разумное государство: трудный путь постоянного улучшения	10
Проблема нетерпения	10
Принцип 1. Постепенные улучшения вместо «реформаторского зуда»	11
Принцип 2. Клиентоориентированность государства вместо башни из слоновой кости	13
Принцип 3. Доступное разъяснение вместо «кладбища нормативных актов»	15
Отсутствие близкого вознаграждения	17
Личный кабинет налогоплательщика	18
Механизмы работы государственных служащих	19
Когда смолкают фонтаны	19
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Глеб Архангельский, Ольга Стрелкова

Госслужба на 100 %. Как все устроено

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Глеб Архангельский, Ольга Стрелкова, 2016

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016

* * *

Предисловие

Как устроено Российское государство?

Дорогой читатель,

госслужащий в России – одна из самых востребованных профессий. Конкурс в Российскую академию народного хозяйства и государственной службы при Президенте России составляет десятки человек на место. По статистике HeadHunter.ru, ведущего ресурса по трудоустройству, вакансии, связанные с госслужбой, имеют самое большое соотношение «количество резюме, приходящихся на одну вакансию».

Это объяснимо. В течение всей тысячелетней истории России государственный аппарат играл в нашей высокоцентрализованной стране ведущую роль. Откройте практически любое великое произведение русской литературы, и вы встретите в нем упоминания государственных чинов и званий. Каждый член общества знал, к кому следует обращаться «Ваше превосходительство», а к кому – «Ваше высокопревосходительство». «Табель о рангах» пронизывала все аспекты жизни общества.

Удивительно, что при этом в современной России нет внятных популярных книг о том, как устроена государственная служба и как на ней добиться успеха. К услугам человека, желающего стать эффективным предпринимателем, менеджером, маркетологом, – сотни книг, видеокурсов, бизнес-тренингов. Для госслужащего или человека, задумывающегося о государственной карьере, такой информационной поддержки нет. Хотя мы видим, что все больше практиков из бизнеса переходят на госслужбу для решения масштабных и общественно значимых задач.

Очень мало о том, как устроено государство, знают и граждане страны. Чем отличаются «федеральные органы власти» от «региональных» и «муниципальных»; кто и как проверяет и наказывает чиновников; куда и как активный гражданин может жаловаться на плохое качество государственной услуги, чтобы жалоба была услышана... Каждый из нас регулярно сталкивается с различными государственными сервисами, но достаточно ли мы знаем о государстве, чтобы быть «квалифицированными потребителями» этих сервисов?

В течение пятнадцати лет внедряя технологии тайм-менеджмента, мы взаимодействовали с чиновниками самых разных федеральных и региональных структур. В последние годы к этому добавилась деятельность рабочей группы «Национальной предпринимательской инициативы», которая координирует усилия нескольких министерств и ведомств, направленные на упрощение регистрации предприятий. Благодаря деятельности рабочей группы России удалось на несколько десятков позиций продвинуться в категории Starting Business рейтинга Всемирного банка.

Наконец, активная деятельность по отстаиванию интересов предпринимателей в рамках общероссийского предпринимательского объединения «ОПОРА России», объединяющего около 450 000 представителей малого и среднего бизнеса, предполагает постоянное рабочее взаимодействие с государственными органами и их руководителями.

Осуществляя консультационные проекты в государственных органах, прорабатывая законопроекты на площадках Агентства стратегических инициатив и «ОПОРЫ России», ежедневно решая с чиновниками рабочие задачи, поначалу мы испытывали нехватку базовой информации о том, как устроена госслужба. Кто главнее: заместитель губернатора или начальник департамента федерального министерства? Чиновники получают только зарплату и не заинтересованы в реформах или им дают премии за успешную реализацию проектов? Коррупция действительно пронизывает всю жизнь госаппарата или это миф, тиражи-

руемый СМИ? В конце концов, правда ли, что всем чиновникам запретили выезд за границу, или все не так трагично?

Не найдя ответов на эти и многие другие вопросы, мы решили ответить на них сами, написав первую в России понятную и популярную книгу о госслужбе. Причем не только о том, как она устроена, но и о том, как она изменяется; как реформируются и улучшаются различные государственные процессы и сервисы.

Авторы благодарят сотни государственных служащих, которые помогали в этой работе, как упомянутых в конце книги, так и пожелавших остаться неназванными. Особая благодарность тем, кто поделился своим личным опытом в интервью, ставших частью книги.

Авторы уверены, что книга будет полезна и государственным служащим, и тем, кто думает о государственной карьере, и всем активным гражданам России, заинтересованным в эффективности нашего государства.

*Глеб Архангельский,
член президиума «ОПОРЫ России», руководитель рабочей группы
«Оптимизация процедур регистрации предприятий» Агентства
стратегических инициатив*

*Ольга Стрелкова,
советник члена президиума «ОПОРЫ России»,
заместитель руководителя рабочей группы «Оптимизация процедур
регистрации предприятий» Агентства стратегических инициатив*

Принципы разумного государства



Ускользающие предприниматели

Предприниматели уворачивались и ускользали. Казалось бы, такой роскошный проект – поучаствовать в реальном изменении жизненно важной для любого стартапера госпроцедуры, пообщаться напрямую со всеми ответственными лицами, понять, что можно сделать, когда государство искренне и открыто приглашает бизнесменов к диалогу. Причем не владельцев сырьевых месторождений, а тех, кто еще вчера сам проходил квест «как свести концы с концами» на заре своего первого бизнеса.

Разумеется, мы не ждали, что предприниматели поверят тяжелым формальным письмам, написанным в глубинах госорганов. Мы не надеялись, что бизнес-сообщество увидит публикации в ведущих деловых изданиях страны о новых проектах Агентства стратегических инициатив и зайдет на сайт www.инвестклимат.рф, широко прорекламированный в официальных новостях. Мы звонили всем хорошим знакомым, кто давно был замечен в деятельности на благо не только собственного бизнеса: ведущим профессиональных сообществ, бизнес-клубов, лидерам значимых индустрий и направлений. Всем, кого мы знали как людей неравнодушных и деятельных.

Похоже, что все неравнодушные и деятельные закончились после распределения руководителей рабочих групп. Регистрация предприятий досталась Глебу Архангельскому, главному эксперту по тайм-менеджменту в стране. Налоговое администрирование ведет создатель «1С: Бухгалтерии» Борис Нуралиев. За стройку отвечает президент стройкорпорации «Баркли» Леонид Казинец. Регуляторика бизнес-среды – у управляющего международной аудиторской компанией Ernst & Young Александра Ивлева.

Костяк рабочих групп уже собирался с трудом:

– А зачем это нужно? А сколько это займет времени? Ребята, ну вы же знаете, как отвратительны чиновники...

– Вообще-то мы пока не знаем, но можем точно узнать и попытаться что-то сделать, – уговаривали мы.

– Я бы с удовольствием, но сейчас лето, давайте вернемся к этому вопросу осенью.

– Понимаете, осенью уже будет Набсовет у президента. Надо разработать и подготовить к утверждению «дорожную карту».

– А можно я похожу, посмотрю, а потом решу, нужно ли мне это...

– Нельзя, состав рабочей группы утверждается директором АСИ и министром экономического развития.

– А почему вы не позовете Иванова (Петрова, Сидорова)? Он так активно свою позицию выражает в блоге.

– К сожалению, Иванов известен как открытый минимизатор налогообложения, о чем не стесняется говорить публично. Петров выражает свою активную гражданскую позицию исключительно нецензурно, а за Сидоровым не числится никаких заметных бизнес-достижений. Нам нужны именно вы.

– А кто из чиновников к вам придет?

– Все ключевые представители всех ключевых ведомств: Налоговая, Минфин, Минэкономразвития, Минкомсвязи... Все, кто нужен по нашей дорожной карте. Это уникальное окно возможностей, и оно открывается прямо сейчас. Не зимой, не осенью, не в следующем году.

– Не знаю, думаю, все это бесполезно.

И такая канитель целый день, целый день... И это разговор не с начинающими предпринимателями, не с равнодушно-отвлеченными хипстерами-студентами. Так отвечали семь из десяти самых активных, ярких и целеустремленных представителей бизнес-среды.

Хорошо, предположим, что делать бесплатную общественную работу с неопределенным результатом – это серьезный риск и большая нагрузка. Не скроем, никто нам не обещал ни почестей, ни славы. Только возможность чуть-чуть сдвинуть в разумное русло одну из множества госпроцедур, которая действительно представляет собой маленький кирпичик в создании благоприятного инвестиционного климата страны.

Пришлось и выложиться, и вложиться. Временем, нервами, энергией, мозгами. Пропущенными детскими днями рождения и отмененными отпусками. Впрочем, для любого участника рабочих групп со стороны госорганов эта нагрузка была еще больше, интенсивнее и «дополнительнее». И у них, в отличие от предпринимателей, не было выбора, участвовать или не участвовать.

Однако год спустя, когда карта была уже утверждена и запущена в работу, мы столкнулись с аналогичной проблемой. Нам было не затащить потенциальных поставщиков госструктур на переговоры и совещания – при абсолютно явных прагматических интересах этих предприятий с выходом на большой новый рынок сбыта. Речь шла о реализации пункта дорожной карты, позволяющего предпринимателям использовать для общения с ФНС любые службы доставки, а не только Почту России.

– Здравствуйте, это DHL? Скажите, пожалуйста, кто руководит всеми заказами по Москве и Московской области?

– У вас отправление до или свыше ста граммов?

– У меня нет сейчас никакого отправления. Мне нужно обсудить потенциально крупный заказ – от пятисот до двух тысяч отправок в день от имени Федеральной налоговой службы.

– Составьте список и перезвоните...

– Девушка, вы можете соединить с вашим центральным офисом? Там пропустили очень важное официальное письмо из Федеральной налоговой службы.

– Назовите номер отправления...

С горем пополам пробились в центральные офисы основных операторов экспресс-доставки. Это была нелегкая битва. Разумеется, ни один государственный чиновник ее бы не выдержал. Если на официальное письмо, отправленное на общий адрес – единственный, известный из открытых источников, – никто не ответил, значит, данная курьерская служба абсолютно не заинтересована в сотрудничестве. Именно такой вывод сделает любой чиновник, хотя бы потому, что на все официальные письма, которыми обмениваются

госорганы, всегда приходит ответ. Не всегда вовремя, не всегда удовлетворительный, не всегда решающий проблему, но всегда оформленный тщательно и грамотно. На любой официальный письменный запрос всегда приходит официальный письменный ответ. Это непреложный закон госслужбы.

Как только государство обращалось к коммерческим поставщикам в любезной и конструктивной форме, коммерсанты чуть ли не задирали ноги на стол и начинали качать права. Неприличным, совершенно абсурдным образом. Это происходило, когда мы приглашали на переговоры корпоративных игроков федерального и мирового уровня.

Если вдруг мы хотели привлечь к сотрудничеству малый и средний бизнес, который за соседней стеной выразительно и жалобно плакал о недоступности госзакупок, начинался уже не театр абсурда, а кромешный ад. Предприниматели вели себя как подростки. Они были взнервлены, априорно обижены, не могли выполнить элементарных требований вроде подготовки базовых письменных документов и презентаций. И жаловались, жаловались, жаловались...

Государственно-частное партнерство, диалог государства и гражданского общества — это дорога с двусторонним движением. Всем надо учиться находить общий язык друг с другом. Начать нужно с очень простых вещей: кому-то перестать материться и ерничать на каждом шагу, а кому-то научиться говорить простыми словами, не только языком официальных писем.

Глава 1. Разумное государство: трудный путь постоянного улучшения

В последние пятнадцать-двадцать лет мы, граждане России, находимся в очень странных, болезненно противоречивых психологических отношениях с собственным государством.

Социологические опросы стабильно показывают высокое доверие людей к «государству» как целому и столь же высокое недоверие к отдельным частям и представителям государства. Стабильное большинство голосов отдается за «усиление контроля государства» в какой-нибудь области, «передачу нефтегазовых активов государству», необходимость «обратить внимание государства» на какую-либо проблему и т. п.

Столь же стабильное большинство голосов выражает недоверие чиновникам, считает их поголовно коррумпированными и т. д. Мы одновременно идеализируем, почти обожествляем «государство» как абстракцию, и с удовольствием ругаем конкретные проявления государства и его представителей, с которыми нам приходится сталкиваться в повседневной жизни.

При этом мы с удовольствием обсуждаем все неудобства и несуразности государства, с которыми каждому из нас время от времени приходится сталкиваться, и не особенно замечаем и признаем реальные и объективные улучшения государственных сервисов.

Главная задача этой книги – снизить взаимное недопонимание и недоверие между обществом и представителями государства. Сделать еще один шаг к тому, что можно назвать *разумным государством*. Государством, с которым удобно и комфортно взаимодействовать; государством, которым можно гордиться и которого не за что стыдиться.

В первой главе книги обозначим *три принципа разумного государства* и некоторые ментальные установки, которые мешают нам всем к нему идти. В последующих главах раскроем внутренние механизмы работы государственной службы и основные направления улучшения государственных процедур и сервисов.

Проблема нетерпения

За прошедшие два десятилетия Российское государство существенно изменилось.

Налоговая служба делает процесс уплаты налогов все более понятным, удобным и «онлайновым» и для граждан, и для компаний. Из карательной организации, зачастую убивающей компанию безумными проверками и блокировками счетов, ФНС постепенно становится сервисной структурой, действительно помогающей правильно посчитать и заплатить налоги.

Активно реформируется Сбербанк, по-прежнему воспринимаемый людьми как «часть государства». Возможно, в нем пока еще не лучший в стране, не идеальный банковский сервис... но это уже совершенно точно клиентоориентированная организация, которая улучшается на глазах.

Процесс получения заграничного паспорта еще лет десять-пятнадцать назад нельзя вспомнить без содрогания. Сейчас благодаря multifunctional центрам и portalу госуслуг он превратился во вполне вменяемую и не занимающую слишком много времени процедуру.

В парки Москвы, которые всего несколько лет назад были неприятной помесью вещевого рынка и палатки с шаурмой, сейчас не стыдно привести иностранца из самых «продвинутых» в части городского пространства и городской инфраструктуры стран Европы.

На слуху и осязаемые успехи части российских регионов. Калужская область, Татарстан, Тюменская, Ульяновская области и некоторые другие практически еженедельно радуют новостями об открытии нового производства, индустриального парка, строительстве завода и т. д.

Даже Почта России, много лет бывшая синонимом антисервиса, начинает понемногу реформироваться.

Первая проблема, которая мешает всем нам жить в более разумном и удобном государстве, – *нетерпение*. Мы недовольны тем, что в налоговой сломался аппарат электронной очереди, и уже не вспоминаем те времена, когда ни о какой электронной очереди, толкаясь в пыльных и грязных коридорах, записывая номера на ладонях, никто и думать не мог.

У всех стран, которые пришли к разумному, удобному и эффективному государству в XX веке, этот путь занял многие десятилетия. Разгромленная послевоенная Япония в 50-е; бедная сельскохозяйственная Южная Корея и не обладающий никакими природными ресурсами Сингапур в 60-е; истощенный безумными коммунистическими экспериментами Китай в 80-е... – все это истории долгого, тяжелого, совместного труда государства и общества.

Поэтому первое, что нам крайне необходимо, – объективно видеть существующие недостатки и неудобства государства; столь же объективно оценивать реально сделанное и достигнутое; спокойно и адекватно относиться и к достоинствам, и к недостаткам, без упований на волшебную палочку, которая прямо завтра должна устранить бюрократизм и неудобство государственных сервисов. Нужно настроиться на долгий, непростой путь последовательных улучшений.

Характерно, что именно такой совет дал Джек Ма, крупнейший китайский миллиардер, основатель Alibaba, на Петербургском экономическом форуме в июне 2015 года: «Наберитесь терпения, все будет. Вам здесь не хватает терпения».

Принцип 1. Постепенные улучшения вместо «реформаторского зуда»

Значительное количество предлагаемых, а иногда и осуществляемых в стране реформ не назовешь иначе как нездоровым «реформаторским зудом». Характерные признаки «реформаторского зуда» – встряхнуть как следует существующую, в целом работающую систему, да так встряхнуть, чтобы она надолго перестала быть работоспособной; поменять местами различные государственные процессы и органы; обязательно что-нибудь переименовать и переподчинить; ни в коем случае не просчитывать финансовые, временные и прочие издержки всех людей, которых коснется реформа; ни до, ни в ходе, ни после реформы категорически не разъяснять ее суть всем, кого она касается.

Приведем пример. Осенью 2014 года каким-то подпольно-партизанским путем в Госдуму была внесена идея муниципальных сборов с малого бизнеса. Существенно повышающие нагрузку на малый бизнес поправки оказались спрятанными в глубинах законопроекта, повествующего о таможенных пошлинах на сырую нефть, крабе-стригуне в Карском море и т. д. Не было ни обоснования предложенного размера сбора, ни обсуждения с предпринимательскими объединениями и экспертами, ни оценки регулирующего воздействия.

Вместо простого и прозрачного, единого для всей страны налога, который платится *после* того, как заработаны деньги, предприниматели столкнулись бы с произвольно устанавливаемым городскими властями сбором, который пришлось бы платить *до* получения выручки. Магазины, кафе, детские студии, ветеринарные клиники... – десятки тысяч

небольших семейных бизнесов, и так работающих на грани выживания, были бы вынуждены закрыться.

Благодаря титаническим усилиям «ОПОРЫ России» и Общественной палаты законопроект из убийственного для малого бизнеса сократился до сравнительно приемлемых сборов только с торговых предприятий и только в Москве. Однако колоссальный подрыв доверия и уверенности предпринимателей по всей стране, и так сниженных экономическим кризисом, произошел.

Что сделал бы грамотный реформатор, столкнувшись с проблемой дефицитности городских бюджетов? Открыл бы ключевой программный документ 2012–2018 годов – «майские указы» Президента России Владимира Владимировича Путина – и нашел в 601-м указе тезисы о необходимости передачи муниципалитетам налога на имущество и о совершенствовании специальных налоговых режимов для их приоритетного зачисления в местные бюджеты.

Вооружившись этими абсолютно здравыми и логичными стратегическими тезисами, как тяжелой артиллерией, лоббировал бы соответствующие изменения в налоговое законодательство. Но, разумеется, добиться передачи доходов от упрощенной системы налогообложения малого бизнеса в муниципалитеты – гораздо более сложная, кропотливая и долго решаемая задача, чем по-партизански протащить через Госдуму несурзанный и вредный закон о торговых сборах.

В 1724 году российский предприниматель Иван Посошков писал Петру Великому в трактате «О скудости и богатстве»: «И ныне многие вымышляники, хотя зборы пополнить, вымыслили поземельные, подушные, хомутные, мостовые, пчелные, банные, кожные; обаче ни теми зборы наполнится казна может, токмо людем турбация великая.

Царь же да устави един самый праведный збор, иже до Христова воплощения уставленный, то есть десятинный, еже имать пошлины по десяти копеек с рубля. И учинить бы тот збор постоянный, недвижимый и ненарушимый».

По интонации чувствуется, что непродуманные и поспешные налоговые реформы сильно вредили бизнесу еще тогда. И что упрощенная система налогообложения уже в XVIII веке представлялась весьма удобной, понятной и справедливой.

Книга Посошкова упомянута в [Обзоре литературы](#) и содержит много других полезных соображений по эффективности работы государства, в частности в отношениях власти и бизнеса.

Один из вредных аспектов «реформаторского зуда» состоит в том, что зачастую, изменив какой-то процесс, можно, как в игре в бирюльки, разрушить окружающие процессы. Простой пример: в социальных сетях регулярно звучат предложения что-нибудь радикально упростить, отменить, сократить: «Отмените уже наконец этот устаревший, феодальный, крепостнический институт прописки!» Существование этого института во многих вполне высокоразвитых капиталистических странах радикальных улучшателей не смущает.

Но если начать разбираться в бизнес-процессе, анализировать, как говорят ИТ-специалисты, «юзкейсы» – типичные ситуации, которые возникают у пользователя процесса, – обнаруживаются интересные подробности. Например, в случае смерти человека его наследники точно знают, к какому нотариусу обращаться для урегулирования вопросов наследства: это совершенно определенный нотариус, «привязанный» к адресу прописки человека. Это особенно важно, когда наследники конфликтуют: их запросы и претензии все равно собираются у одного нотариуса. Если отменить прописку в существующем виде, для этого

жизненного сценария нужно придумать какую-то другую систему привязки наследственного дела.

Таким образом, даже такой тяжелый, «бумажный», плохо отраженный в электронных госуслугах процесс, как прописка, опасно подвергать слишком бодрым, но непродуманным и непроработанным «реформаторским наскокам».

Принцип 2. Клиентоориентированность государства вместо башни из слоновой кости

Разумное государство – это не башня из слоновой кости, в которую отчаянно стучатся жалкие униженные «просители» и «заявители». Разумное государство относится к гражданину как клиенту, получающему от него определенный сервис, за который гражданин заплатил налоги и пошлины. Неслучайно слово «клиентоориентированность» так часто встречается в интервью видных государственных руководителей, ощутило улучшивших какие-либо государственные сервисы.

В контексте работы над дорожной картой «Оптимизация процедур регистрации предприятий» проходил визит в Россию глав регистрационных служб Сингапура и Великобритании, в том числе с посещением московской ИФНС-46, занимающейся регистрацией. Даже не знающие английского участники мероприятия отметили, что там, где в российском государственном обиходе обычно используется слово «заявитель», иностранные гости всегда употребляли термин «клиент».

Клиентоориентированность – это не столько внешние, эмоциональные моменты – вежливость, корректность и т. д., хотя они также крайне важны. Это в первую очередь желание и готовность предоставить тот *сервис*, который гражданин или организация ждут от государства. И, может быть, как учат бизнес-книги о клиентоориентированности, не только удовлетворить ожидания клиента от сервиса, но и превзойти их.

Например, в России внедряется разработанный Агентством стратегических инициатив «Стандарт инвестиционной привлекательности регионов». Сравнительно легко выполнить его формально. Ежегодное инвестиционное послание главы региона публикуется? Публикуется. Инвестиционный портал региона создан? Создан. И так по всем пунктам стандарта.

Гораздо труднее сделать региональную власть действительно клиентоориентированной по отношению к предпринимателю, инвестору. Необходимо научить региональных чиновников, и не только непосредственно отвечающих за инвестиции и предпринимательство, действительно сервисному отношению к бизнесу. Это значит изучать и понимать потребности бизнеса; активно взаимодействовать с бизнесом, показывать выигрышные стороны региона; помогать предпринимателю решать проблемы, возникающие при выходе в регион, например с подключением к электросетям и другим коммуникациям и т. п.



Сайт Агентства стратегических инициатив, раздел о «Национальной предпринимательской инициативе». Наглядно показано 62-е место России в рейтинге Doing Business в 2015 г. (улучшение на 30 позиций к предыдущему году); 34-е место по регистрации предприятий (улучшение на 54 позиции к прошлому году).

Практика показывает, что действительно клиентоориентированные госорганы и их руководители стараются делать больше, чем от них требуется процедурой. Например, у главы региона или тем более мэра города не так много инструментов влияния на действующие в регионе федеральные структуры. А для инвестора крайне важны отношения с ними: например, с налоговой службой, которая будет проверять правильность применения инвестором налоговой льготы; с региональным подразделением Газпрома, которое предоставит или не предоставит инвестору подключение к газовым сетям, и т. д. Однако действительно сервисноориентированные региональные власти стараются помочь инвесторам и в решении таких задач за счет правильно выстроенных отношений с федеральными структурами.

Андрей Николаевич Шальнев, начальник управления инвестиционной политики департамента инвестиционной политики и государственной поддержки предпринимательства Тюменской области¹:

«Самое важное, о чем нередко забывают на государственной службе, – это “сервис” и “клиентоориентированность”. Почему-то многие считают, что данные термины применимы только в сфере бизнеса. Ошибочное мнение! Государственным служащим крайне необходимо привить данные качества и затем постоянно развивать их.

Мы, например, не только регулярно организуем обучение по клиентоориентированности для своих сотрудников, но и практикуем проведение семинаров по сервису и клиентоориентированности для муниципальных и федеральных служащих, а также для ресурсоснабжающих организаций, обеспечивающих предпринимателям подключение к электросетям, газу и т. п.

¹ Должности государственных служащих, любезно поделившихся своим опытом в книге, указаны на момент редактуры текста (август 2015 г.).

Клиентоориентированное отношение к предпринимателям формирует комфортную деловую среду. Я и мои коллеги, например, разместили свои мобильные телефоны на нашем корпоративном сайте. Инвестор или предприниматель может нам позвонить в любое время; бывают случаи, когда звонят и поздним вечером, и ранним утром. Мы всегда отвечаем, консультируем, если необходимо, договариваемся о встрече. Важно донести до инвестора мысль, что его не оставят без поддержки и сопровождения».

На каждом рабочем месте рядового госслужащего могут возникать примеры подобной клиентоориентированности. Так, в одном из подразделений налоговой службы сложилась такая ситуация: многие клиенты, регистрирующиеся в качестве индивидуальных предпринимателей, практически каждый второй в очереди, приносят неправильно заполненное заявление о применении упрощенной системы налогообложения. Судя по повторяющейся ошибке, на одном из популярных интернет-сайтов был опубликован не вполне корректный пример заполнения.

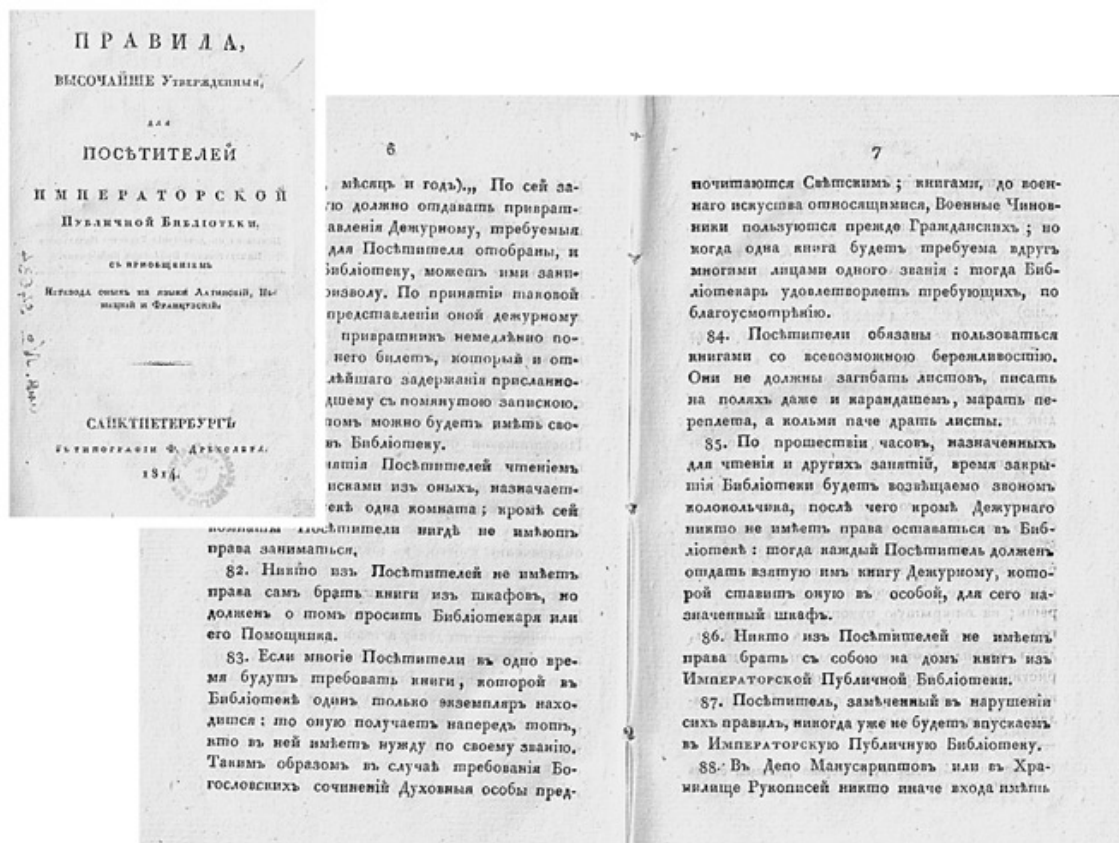
Неклиентоориентированный подход – не принять заявление: «После регистрации ИП подадите правильно заполненное заявление в вашу территориальную налоговую». Клиентоориентированный подход – дать клиенту пустой бланк заявления и сказать: «У вас ошибка в заявлении на “упрощенку” вот здесь; пока я обрабатываю вашу заявку, заполните заявление от руки правильно».

Обратите внимание: оба варианта действий для операциониста соответствуют закону и процедуре и требуют примерно равного количества времени и сил. Но в первом случае, при действиях операциониста строго по процедуре, клиент потеряет дополнительное время; во втором случае, при действиях «выше ожидаемого», «больше предусмотренного процедурой», задача клиента будет решена сразу.

Принцип 3. Доступное разъяснение вместо «кладбища нормативных актов»

Человека, который распорядился во всех магазинах вывешивать «Закон о защите прав потребителей», хочется спросить: вы сами когда-нибудь пытались его прочитать? А прочитать в тот момент, когда что-то зацепили, оно разбилось и сотрудники магазина требуют от вас это оплатить?

Или вспомним ту старушку-блокадницу, которую в сети «Магнит» довели до сердечного приступа и смерти за пачку масла, которую она забыла оплатить: ей сильно помогла эта брошюра с казенным текстом, напечатанным мелким шрифтом?



Отличный пример качественного донесения государственным учреждением «правил игры». Правила для посетителей библиотеки изданы на четырех языках; существовали не только в виде брошюры, но и были прибиты на видном месте в самой библиотеке. Обратите внимание на жесткую и ясно обозначенную санкцию за нарушение правил в п. 87.

«Правила для посетителей Императорской Публичной Библиотеки». С.-Петербург, Типография Ф. Дрехслера, 1814.

Тот чиновник, который обязал все магазины страны вывешивать абсолютно бессмысленную и бесполезную брошюру, не пытался поставить себя на место потребителя этой госуслуги. Если бы попытался, то сделал бы выжимку существенных пунктов из «Закона о защите прав потребителей», изложил бы их *человеческим*, а не юридическим языком, оформил в наглядный четкий плакат с веселыми картинками и именно этот материал сделал обязательным для всех магазинов. Вот такое «информирование о правах» стало бы реально полезной госуслугой.

Нередко сайты государственных органов представляют собой «кладбище нормативных актов», совершенно не дающее гражданину ответа на интересующий его вопрос: «У меня такая-то проблема, что мне конкретно нужно сделать, чтобы ее решить?»

В одной из первых дискуссий в рабочей группе по упрощению регистрации предприятий состоялся любопытный диалог предпринимателей с госслужащими.

– Зачем у вас на странице «Регистрация юридических лиц» выложены закон об обществах с ограниченной ответственностью и еще два десятка нормативных актов, официальных писем, разъяснений к пояснениям, но нет простого алгоритма, что мне делать, чтобы зарегистрировать предприятие?

– А как это вы собираетесь регистрировать предприятие, не ознакомившись сначала с Законом об обществах с ограниченной ответственностью?

– Откроем вам страшную тайну: из нескольких миллионов российских предпринимателей едва ли несколько тысяч читали Закон об обществах с ограниченной ответственностью и прекрасно без него обходятся!

Чего по-настоящему не хватает нашему государству – так это не столько хороших сервисов и процедур, сколько готовности *подробно и качественно их объяснять*. Рисовать понятные плакаты, снимать и выкладывать веселые видеоролики, развешивать удобные и понятные указующие таблички.

И, разумеется, еще важнее подробное и качественное объяснение любых *изменений*. Вспомним, как всего несколько лет назад предприниматели давились в очередях в процессе «перерегистрации ООО». Никто не удосужился объяснить, что ничего страшного отсутствие «перерегистрации» не несет, что она срочно нужна лишь в определенных ситуациях (при необходимости продажи долей компании), что никто не собирается закрывать «неперерегистрировавшиеся» компании и т. д.

Отсутствие близкого вознаграждения

Удобные сервисы – как воздух. Мы не очень-то их замечаем, пока они удобны, как не замечаем чистый воздух, когда им дышим. Но любая проблема, ошибка, сбой в сервисах привлекает наше внимание и вызывает праведный гнев и негодование. При этом изменять государственные процедуры и сервисы – гораздо более долгое, сложное, время- и нервотрясающее занятие, чем улучшать обслуживание в бизнесе.

Оптимизируя процедуры в бизнесе, можно так или иначе «фильтровать» клиентов, отсеивать нецелевых, адаптировать сервисы под выбранную целевую аудиторию. С государственными сервисами так не выйдет. Абсолютно любой человек независимо от его уровня образования, уравновешенности, психического здоровья, потеряв водительское удостоверение или получив платежку с ошибочной суммой налога, имеет право получить свою государственную услугу.

А что взамен всех этих тяжких сервисных трудов? Предприниматель, выстроивший отличный сервис для своих клиентов, очень быстро пожинает плоды: рост выручки, прибыли, личного дохода. Более того, предприниматель ничем не ограничен в поиске общественного признания. Он может очень четко, вплоть до названия компании, обозначить, что это именно он создал хороший продукт: «конфеты А. Коркунов», «Тинькофф банк», «колбаса Дымов». Предприниматель может давать сколько угодно интервью, выиграть конкурс «Предприниматель года», вести телепередачу о бизнесе, написать книгу о своих успехах...

Чиновник, разрабатывающий и улучшающий государственные сервисы, ничего этого не получает: ни прибыли, ни славы, ни признания. Госслужащий не может даже мелким шрифтом написать: «этот удобный инвестпортал региона («эту прекрасную страничку на госуслугах», «эти удобные стойки в МФЦ») придумал и внедрил я, Иван Петрович Васильев».

Поэтому госслужащим, искренне желающим улучшить что-то в системе, приходится быть готовыми к отсутствию благодарности, материального и морального признания.

Что дает людям силы продолжать этот тяжелый, неблагодарный труд? Только осознание того, что сегодняшняя работа будет долгие годы влиять на жизнь тысяч, а может быть, и миллионов людей, экономя им сотни тысяч, а может быть, и сотни миллионов часов драгоценного времени. Что личная эффективность, целеустремленность, готовность работать

на результат на своем конкретном участке приводит к реальному улучшению нашего государства и страны в целом.

Личный кабинет налогоплательщика



Каждый читающий эту книгу является налогоплательщиком. За наемного работника подоходный налог на зарплату обычно рассчитывает и платит работодатель. Однако у многих из нас есть имущество, которое облагается налогом. Бывают дополнительные доходы, например от сдачи в аренду недвижимости, которые необходимо задекларировать и заплатить налог.

Чтобы предоставить людям возможность удобно управлять своими налоговыми обязательствами, получать напоминания о неуплаченных налогах, сохранять информацию о прошлых платежах, платить онлайн, Федеральная налоговая служба разработала удобный сервис, которым на момент написания книги пользовались уже около 16 миллионов человек.

Для доступа к сервису «Личный кабинет налогоплательщика» можно воспользоваться тремя способами.

1. С помощью логина и пароля, указанных в регистрационной карте. Ее можно получить лично в любой инспекции ФНС России; при себе необходимо иметь паспорт и номер ИНН.

2. С помощью квалифицированной электронной подписи, которую можно получить в любом удостоверяющем центре, аккредитованном Минкомсвязи России. Список таких центров можно найти по ссылке www.minsvyaz.ru/ru/activity/govservices/2.

3. С помощью учетной записи, используемой на портале государственных услуг www.gosuslugi.ru.

Полезные ссылки

Ссылка «Физические лица: личный кабинет налогоплательщика» на сайте www.nalog.ru. Дана подробная информация о том, как получить доступ к личному кабинету.

Раздел «Видеопомощник»: www.nalog.ru/rn77/about_fts/video.

Список аккредитованных организаций для получения электронной цифровой подписи: www.minsvyaz.ru/ru/activity/govservices/2.

Механизмы работы государственных служащих



Когда смолкают фонтаны

Михаил Владимирович Мишустин похож на крупного медведя гризли, доброжелательного и страстно увлеченного своим делом. Разумеется, мало кто может поверить, что гризли могут быть увлечены чем-то кроме охоты на заблудившихся охотников и рыболовов. Также трудно поверить, что руководитель Федеральной налоговой службы, того самого ведомства, о рядовых представителях которого бухгалтеры и гендиректора передают из уст в уста страшные истории, главной целью своей деятельности считает необходимость избавить нас от любого физического контакта с обычным налоговым инспектором.

Рядовой налоговый инспектор – просто человек. Он может волноваться, ошибаться и сгущать краски. Компьютерные системы волноваться, ошибаться и «кошмарить» бизнес не могут. Они по определению беспристрастны. Михаил Владимирович влюблен в компьютерные системы.

Когда он проводит презентацию личного кабинета налогоплательщика, тебе реально хочется прикупить еще пару квартир и завести несколько депозитов, просто чтобы использовать все возможности этого удобного интерфейса. Хочется обелить каждую копейчку своих сбережений и грамотно оформить каждый квадратный сантиметр недвижимости в собственности.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.