



YEVROPA ITTIFOQI



Adliya Vazirligi
Davlat Xizmatlari
Agentligi



**Совместный проект Агентства государственных
услуг при Министерстве юстиции Республики Узбекистан
и ПРООН в Узбекистане «Совершенствование
предоставления государственных услуг и повышение
уровня управления в сельских районах Узбекистана»
финансируемого Европейским Союзом**

Руководство по реинжинирингу бизнес-процессов

Baktria press
Ташкент – 2021

УДК 005.3(035)
ББК 65.290.2

Р 85

Руководство по реинжинирингу бизнес-процессов [Текст]: пособие. - Ташкент: Baktria press, 2021. - 120

Руководитель проекта:

Аброр Ходжаев

Координатор исследования:

Бахтиёр Сайфитдинов

Международный консультант:

Даце Груберте

Дизайн и верстка:

Римма Мухтарова

Контакты:

ПРООН в Узбекистане

100029, Узбекистан, город Ташкент, улица Т. Шевченко, 4

Эл. Почта: policybrief@undp.org

Вебсайт: www.uz.undp.org

Тел.: (998 78) 120 34 50, (998 78) 120 61 67

Факс: (998 78) 120 34 85

Исследование проводится в рамках совместного проекта Агентства государственных услуг (АГУ) при Министерстве юстиции Республики Узбекистан и ПРООН в Узбекистане: «Совершенствование предоставления государственных услуг и повышение уровня управления в сельских районах Узбекистана», финансируемого Европейским Союзом.

Взгляды и выводы, представленные в данном руководстве, отражают только точку зрения авторов и не являются официальной позицией Правительства Республики Узбекистан, ПРООН в Узбекистане, а также Делегации ЕС в Узбекистане.

Агентство государственных услуг является основным органом, ответственным за разработку и внедрение руководства по реинжинирингу бизнес-процессов (BPR). АГУ способствует межведомственному сотрудничеству и координирует применение данного руководства. АГУ предоставит поставщикам услуг необходимую помощь в применении и интерпретации руководства по BPR в соответствии с запросом. АГУ может попросить поставщиков услуг предоставить рекомендации по применению BPR, а также по ошибкам и упущениям, если таковые имеются.

АГУ постоянно совершенствует свое руководство по BPR. Руководство ежегодно пересматривается, и при его улучшении учитывается дальнейшее развитие процесса реинжиниринга, реформы в сфере предоставления государственных услуг, а также другие изменения и нововведения. Поставщики услуг могут предлагать изменения к руководству BPR. По результатам проверки руководство может быть обновлено (или текущая версия останется в силе). АГУ предоставит поставщикам услуг обновленную версию руководства BPR.

СОДЕРЖАНИЕ

АББРЕВИАТУРЫ	4	Этап 3.1: Административное упрощение	56
1 ВСТУПЛЕНИЕ	5	Этап 3.2: Анализ и перепроектирование процессов	60
1.1. Цель руководства	6	Этап 3.3: Предложение об использовании ИКТ	65
1.2. Область применения	7	Этап 3.4: Применение стандартов оказания услуг и разработка KPI	67
1.3. Структура руководства	7	Этап 3.5: Разработка карты ТО-ВЕ	69
1.4. Основные термины	8	Фаза 4: Подготовка к реализации	71
2 ПРИНЦИПЫ РЕИНЖИНИРИНГА	11	Этап 4.1: Определение вовлеченности партнеров ..	71
2.1. Услуги, ориентированные на граждан и бизнес ..	12	Этап 4.2: Расчет ресурсов и расходов	72
2.2. Многоканальное обслуживание	14	Этап 4.3: Определение сроков реализации	73
2.3. Стандартизация и упрощение процессов	16	Фаза 5: Пилотирование	74
2.4. Использование информационных технологий (ИКТ)	18	Этап 5.1: Испытание обновленной услуги	74
2.5. Прозрачность	20	Этап 5.2: Анализ отзывов	77
3 ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ BPR	25	Этап 5.3: Внесение необходимых корректировок в ТО-ВЕ	79
Фаза 1: Подготовка к BPR	27	Фаза 6: Введение в производственную среду	81
Этап 1.1: Сбор команды	28	Этап 6.1: Привлечение ресурсов	81
Этап 1.2: Определение цели BPR для услуги	31	Этап 6.2: Обучение персонала	84
Этап 1.3: Определение масштаба доступных ресурсов	33	Этап 6.3: Годовой план привлечения ресурсов	86
Этап 1.4: Составление расписания и организация работы	35	Этап 6.4: Внесение поправок в правовую базу	87
Фаза 2: Анализ текущей ситуации: AS-IS	37	Фаза 7: Последующий контроль	89
Этап 2.1: Определение данных о текущем предоставлении услуг	37	Этап 7.1: Мониторинг предоставления услуг	89
Этап 2.2: Определение данных о текущем предоставлении услуг	39	Этап 7.2: Оценка предоставления услуг	92
Этап 2.3: Определение использования ИКТ	45	Этап 7.3: Ввод информации в новый цикл BPR	96
Этап 2.4: Определение существующих бенчмарков	47	ПРИЛОЖЕНИЯ	97
Этап 2.5: Отображение рабочего процесса AS-IS	51	Приложение 1: Шаблон для анализа AS-IS и ТО-ВЕ ..	98
Этап 2.6: Сбор отзывов об AS-IS	54	Приложение 2: Алгоритм инвентаризации государственных услуг	114
Фаза 3: Проведение реинжиниринга: ТО-ВЕ	56	Приложение 3: Контрольный список для внедрения BPR	115
		Приложение 4: Примеры BPR государственных услуг ..	116

АББРЕВИАТУРЫ

BPR	Реинжиниринг бизнес-процессов
БО	Бэк-офис
ЕС	Европейский Союз
ФО	Фронт-офис
G2G	Government to Government (Правительство – Правительство)
HR	Человеческие ресурсы (кадры)
HRM	Управление человеческими ресурсами
ИКТ	Информационно-коммуникационные технологии
KPI	Ключевые показатели эффективности
АГУ	Агентство государственных услуг
ЦГУ	Центр государственных услуг
СОП	Стандартные операционные процедуры
ПРООН	Программа развития Организации Объединенных Наций



1 | ВСТУПЛЕНИЕ

Финансируемый ЕС проект «Совершенствование предоставления государственных услуг и повышение уровня управления в сельских районах Узбекистана», реализуемый ПРООН, направлен на содействие Правительству Узбекистана в развитии ориентированного на граждан предоставления государственных услуг и укрепления системы местного управления для более эффективного решения экологических, социальных и экономических проблем местных жителей. Данное руководство по эффективному и действенному использованию BPR в предоставлении государственных услуг содержит необходимые предложения и руководящие принципы для улучшения предоставления государственных услуг, и было разработано как вспомогательный инструмент для поставщиков услуг в проведении трансформации (преобразовании) государственных услуг.

Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR) считается одним из основных методов модернизации государственных услуг. Под BPR понимается стратегия управления, направленная на анализ и проектирование рабочих процессов организации, которая нацелена на содействие организациям в фундаментальном переосмыслении того, как ведутся работы для улучшения обслуживания клиентов при предоставлении государственных услуг, снижения операционных расходов и избегания рисков, связанных с процессом.

1.1. ЦЕЛЬ РУКОВОДСТВА

Основная цель Руководства по BPR – служить в качестве справочного руководства для проведения модернизации государственных услуг последовательным и повторяемым образом, обеспечивая, таким образом,

системный согласованный подход к реинжинирингу бизнес-процессов в государственных учреждениях по всему Узбекистану.

Руководство по BPR служит следующим операционным целям:

- предоставить поставщику услуг поэтапное руководство для оценки состояния существующей государственной услуги, выявления недостатков, предложения улучшенной модели предоставления услуг и организации внедрения;
- ознакомить поставщика услуг с основными принципами оказания государственных услуг и объяснить уровень их работы в реинжиниринге бизнес-процессов.

1.2. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Основная аудитория данного руководства по BPR – поставщики государственных услуг, которые реорганизовывают или планируют оказание своих услуг.

Руководство по BPR применяется ко всему процессу предоставления государственных услуг, в том числе как к процессам БО, так и ФО.

Данное пособие по BPR может использоваться как для реализации высшего решения о преобразовании государственных услуг посредством нисходящего подхода, так и в качестве рутинной практики по улучшению предоставления услуг по инициативе поставщика услуг.

Важное примечание: все необходимые шаги BPR должны быть реализованы для всего процесса улучшения предоставления государственных услуг.

1.3. СТРУКТУРА РУКОВОДСТВА

Руководство по BPR имеет следующую структуру:

- вступительный раздел содержит описание целей, области применения и структуру данного руководства, а также список основных использованных терминов;
- второй раздел – принципы реинжиниринга, описывает принципы эффективного и результативного предоставления государственных услуг и их элементы;

- Третий раздел о практическом применении BRP, описывает фазы и подробные этапы проведения трансформации государственной услуги.

1.4. ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ

Карта AS-IS	Отображение результатов процессов разработки и предложения той или иной государственной услуги до реинжиниринга на диаграмме (карте).
Бэк-офис	Бэк-офис для предоставления государственных услуг – это совокупность всех процессов и персонала, ответственных за предоставление государственной услуги (принятие решения, предоставление услуги и т.д.), кроме взаимодействия с клиентом (гражданином или бизнесом). В некотором смысле, процессы бэк-офиса являются основой любых государственных услуг, которые могут потребовать обмена информацией и знаниями между различными департаментами, подразделениями или организациями, другими словами, деятельность бэк-офиса можно рассматривать как сотрудничество Правительство - Правительство(G2G) или Правительство – Бизнес (если некоторые правительственные функции связаны с бизнесом).
BPR	(анг. Business process re-engineering) – метод, используемый при модернизации государственных услуг, который понимается как стратегия управления, ориентированная на анализ и проектирование рабочих процессов в организации. Сосредоточившись на анализе и разработке рабочих процессов и процессов внутри организации, BPR помогает организациям радикально перестроить свои услуги, улучшить качество обслуживания клиентов, снизить операционные расходы и избежать рисков, связанных с процессами.

Бизнес-процессы	Набор структурированных действий или задач, направленных на предоставление государственных услуг клиентам в определенной последовательности. Бизнес-процессы присутствуют на всех институциональных уровнях и могут быть или не быть видимыми для клиентов.
Э-услуга	Услуга, предоставляемая в электронном виде с использованием информационных технологий. Имеются три основных компонента электронных услуг – это поставщик услуг, клиент и каналы предоставления услуг (т.е. технология). Канал предоставления услуг – третье требование к электронным услугам. Интернет – основной канал доставки электронных услуг.
Фронт-офис	Часть организации, которая специализируется на взаимодействии с клиентами (гражданами, предприятиями) и отвечает за управление и улучшение этого взаимодействия. Фронт-офис формирует уровень представления организации внешнему миру и все взаимодействие с внешним миром осуществляет фронт-офис. Фронт-офис по оказанию государственных услуг представлен центрами обслуживания населения, колл-центрами, платформами онлайн-обслуживания, станциями обслуживания мобильной связи, частным сектором в качестве агентов АГУ и т.д.
Человеческие ресурсы	Персонал учреждения-поставщика услуг, задействованный в предоставлении услуг в бэк-офисе или во фронт-офисе.
ИКТ и ИКТ	Информационные и информационно-коммуникационные технологии, включая программное обеспечение и оборудование для общедоступных и внутренних сетей, компьютеры для клиентов и учреждений, информационные киоски и терминалы, базы данных и серверы, используемые при предоставлении и производстве государственных услуг.

Институциональные возможности	Последовательное сочетание соответствующих структур, процессов, человеческого капитала, навыков и количества персонала, систем и инструментов, позволяющее учреждению достигать ожидаемых результатов.
Институциональный потенциал	Способность организации выполнять свои обязанности и достигать поставленных целей, используя соответствующие навыки и способности сотрудников.
KPI	Ключевые показатели эффективности: показатели, направленные на оценку эффективности деятельности структур и отдельных сотрудников государственных организаций, а также приоритетности их трудовой деятельности и действий.
Государственная услуга	Услуги гражданам и субъектам предпринимательства, предлагаемые или контролируемые государственными учреждениями, то есть государственными учреждениями, государственными предприятиями и муниципалитетами. Государственные услуги преследуют нефинансовые цели: удовлетворять потребности граждан и бизнеса, стимулировать экономическое и социальное развитие – они считаются ключевыми показателями в этой области политики.
Поставщик услуг	Организация, предоставляющая государственные услуги от имени государства или муниципалитета (т.е. агентства, госучреждения и т.д.).
Структуры	Организационные структуры обслуживающей организации участвующие в предоставлении услуг (т.е. отделы, подразделения, отделения и т.д.).
Карта TO-BE	Предложение по будущей организации государственных услуг, выполняемое в ходе реинжиниринга и отражающее в виде блок-схемы все изменения, которые возникли в результате процесса реинжиниринга.
Инструменты и системы	Инструменты и системы управления предоставления услуг (например, стандартные рабочие процедуры, руководства, инструкции) поставщиками услуг (включая решения ИКТ).



2 | ПРИНЦИПЫ РЕИНЖИНИРИНГА

В данном разделе излагаются важные принципы реализации BPR, а также они выделяются в пояснительных базах данных для их правильной интерпретации и применения.

2.1. УСЛУГИ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ГРАЖДАН И БИЗНЕС

Клиенты – граждане и субъекты предпринимательства (бизнесы) ожидают высокого качества предоставления государственных услуг и хотят прозрачности и подотчетности в организации, предоставляющей государственные услуги. Для оправдания этих ожиданий требуется подход, ориентированный на клиента: подход, который фокусируется на потребностях клиентов от разработки стратегии до реализации. В результате государственные услуги предоставляются клиентам быстро, легко и удобно.

Ниже приведены элементы, которые способствуют реализации принципа.

Элементы принципа	Объяснение
Не запрашивать у клиента документы, которые уже доступны в государственных учреждениях	<p>Для поставщика услуг это означает запрос/получение необходимого документа/информации от учреждения, в котором они уже есть, в зависимости от его компетенции или обязанностей.</p> <p>Все сотрудничество G2G должно осуществляться без привлечения клиента.</p>
Не требовать личного посещения	<p>Оцените, может ли предоставление услуги быть предложено удаленно в виде электронной услуги, а также требования и предварительные условия для этого. Это решение экономит время клиентов, делает процесс более безопасным (особенно во время пандемии COVID-19) и не требует личного присутствия в ФО.</p> <p>Реализация этого элемента не требует закрытия других каналов для предоставления услуг и, в то же время, повышает удобство использования услуг.</p>

Элементы принципа	Объяснение
Не требовать повторных посещений	<p>Опыт предоставления услуг, ориентированного на клиента, показывает, что взаимодействие клиента с учреждением происходит один раз, то есть клиент посещает ФО один раз, чтобы получить конкретную государственную услугу. Это означает, что только заявление и/или другие документы подаются через физическое присутствие клиента. Решение, запрошенный документ или услуга должны быть предоставлены непосредственно клиенту, и дополнительных посещений ФО не требуется.</p>
Простое и быстрое предоставление услуг	<p>Это в основном означает создание положительного пользовательского опыта обслуживающей организацией с учетом функций ФО.</p> <p>Создание различных каналов обслуживания позволит клиентам запрашивать услуги через интернет, мобильное приложение или колл-центр и т.д. и сэкономить свое время.</p> <p>Некоторые клиенты по-прежнему хотят прийти лично и воспользоваться услугой во время этого же визита, поэтому необходимо создать возможность предварительной регистрации для посещения. Кроме того, если государственные услуги требуют оплаты, то должна быть создана возможность для простой и быстрой оплаты.</p> <p>Простота использования услуги также требует, чтобы очередь была организована машиной для регистрации участников (органайзером) или администратором очередей. Администратор очередей или информационный сотрудник также может сообщить посетителям, куда обращаться за той или иной услугой и какие документы будут необходимы.</p>
Предотвращение длинных очередей	<p>Речь идет о времени, которое граждане / представители бизнеса тратят на получение услуги. Допустимое время ожидания в очереди может быть различным в зависимости от культуры и индивидуальных особенностей (опыт ЕС обычно рассматривает около 20 минут в качестве максимального лимита времени ожидания клиента в случае прибытия без предварительного уведомления). Это означает, что ресурсы ФО должны быть нацелены на определенный временной лимит, чтобы соответствовать стандарту.</p>

Элементы принципа	Объяснение
	<p>Чтобы обеспечить более эффективную организацию очередей и предотвратить появление длинных очередей в ФО, необходимо диверсифицировать каналы обслуживания, сделать доступной предварительную регистрацию по телефону или через Интернет, позволяющую бронировать определенный временной интервал. Кроме того, публичное распространение информации о тенденциях посещаемости ФО в течение дня и / или недели может ориентировать клиентов на возможную очередь в заданное время и позволить им принять более обоснованное решение, когда посещать ФО.</p>
<p>Сконцентрируйте услуги и сделайте их доступными в одном месте</p>	<p>Это означает создание ЦГУ максимально ближе к гражданам (естественно, с рациональным подходом), чтобы «Государство пришло к гражданину», а не наоборот. Необходимо сконцентрировать как можно больше услуг в центрах «единого окна», которые выполняют функцию ФО. Таким образом, клиентам не нужно тратить время на посещение нескольких заведений или других городов, чтобы получить услуги. Услуги разных поставщиков услуг будут доступны в одном месте через одно окно.</p>
<p>Сделайте информацию доступной заранее</p>	<p>Информация о том, как следует получать услуги и какие документы для этого должны быть предоставлены, должна быть доступна заранее по любым возможным каналам обслуживания: на веб-сайтах государственных услуг, на веб-сайтах поставщика услуг, в буклетах и брошюрах в центрах государственных услуг и т.д. Это позволяет клиенту подготовиться к подаче «полной» заявки на конкретную государственную услугу. При этом пользователь улучшает свой пользовательский опыт, экономит свое время и ресурсы учреждения (валидность заявки не проверяется несколько раз, требования к клиенту дополнительно не разъясняются и т.д.).</p>

2.2. МНОГОКАНАЛЬНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ

Такой подход означает «обслуживание клиентов в любое время и в любом месте». Государственные услуги должны быть доступны в любое время, в любом месте и с помощью любых средств связи.

Наиболее распространенные каналы предоставления услуг – это универсальные центры обслуживания, окна услуг, электронные услуги. Однако для охвата целевой аудитории используются такие каналы, как мобильные автобусы. Этот принцип показывает, что почти все услуги могут быть получены с одинаковым уровнем качества на месте поставщика услуг, в центрах государственных услуг, дома через мобильное приложение или интернет, или в общедоступной точке доступа в интернет, а также позвонив в колл-центр.

Если есть возможность оказывать услуги с одинаковым результатом разными способами, тогда:

- она поможет сократить очереди в центрах государственных услуг;
- услугу можно будет запросить в любое время суток и в любой точке страны;
- сократит время, необходимое гражданам и предприятиям для обращения за государственными услугами.

Наличие нескольких каналов обслуживания имеет большое значение для повышения эффективности.

В настоящее время растет спрос на доступ к информации, отзывы об услугах поставщика услуг, различные каналы доступа к государственным услугам, а также на предоставление простых услуг с максимальным удобством и экономией времени.

Элементы принципа	Объяснение
Возможность выбора канала	<p>Электронные услуги Услуга предлагается через веб-платформу. Оказание услуги не требует личного присутствия заявителя в ФО.</p> <p>ЦГУ (Центр государственных услуг) Для обслуживания заявителю необходимо лично явиться в ФО (ЦГУ). Там объединяются различные государственные услуги. В качестве дополнительной опции в ЦГУ может быть создан уголок самообслуживания, где клиенты могут обращаться и получать услуги без помощи оператора.</p> <p>Окно обслуживания у поставщика услуг Услуга осуществляется в помещении поставщика услуг в указанное рабочее время через окно обслуживания. Чтобы воспользоваться услугами, заявитель должен прийти лично.</p>

Элементы принципа	Объяснение
	<p>Мобильные услуги</p> <p>Оказание услуг в надлежащим образом оборудованном мобильном автобусе/микроавтобусе, что дает возможность жителям отдаленных районов получать государственные услуги лично. Предоставляет регулярный и/или специальный доступ к услугам там, где нет ЦГУ.</p> <p>Колл-центры</p> <p>Услуга предлагается по телефону. Оказание услуги не требует личного присутствия заявителя в ФО.</p>
<p>Диверсификация каналов доступа для включения более широкого круга клиентов из разных географических регионов, социального и возрастного происхождения</p>	<p>Услуга оформляется по стандартной форме.</p> <p>Её можно заполнить следующим образом:</p> <ul style="list-style-type: none"> • через использование клиентом интернета или мобильного приложения; • задавая вопросы клиенту сотрудником колл-центра; • через сотрудника фронт-офиса Центра государственных услуг. <p>Предоставьте доступ к этой форме на платформе государственных услуг.</p> <p>У клиентов есть свои привычки: некоторые стремятся использовать технологии, чтобы сэкономить время и быстрее получить доступ к услуге; некоторые по-прежнему нуждаются в прямом общении «лицом к лицу».</p> <p>Диверсификация каналов – это способ удовлетворить клиента процессом предоставления услуги.</p>

2.3. СТАНДАРТИЗАЦИЯ И УПРОЩЕНИЕ ПРОЦЕССОВ

Чтобы сделать услуги более клиентоориентированными и улучшить качество предоставления услуг, важно стандартизировать все услуги и обеспечить, чтобы граждане имели общий опыт использования услуг. Внедрение и соблюдение определенных стандартов обслуживания позволяет беспрепятственно интегрировать различных поставщиков государственных услуг, обеспечивая динамический поток информации и процессов. Все услуги должны соответствовать одним и тем же простым шагам, и все каналы предоставления услуги должны следовать одной и той же процедуре с точки зрения необходимых документов и решений, но не обязательно с одинаковой скоростью или стоимостью предоставления услуг.

Преимущества стандартизации заключаются в следующем:

- Стандартизация делает процессы и результаты более прозрачными;
- Способствует применению конкретных правил в каждой процедуре, проводимой в учреждении;
- В результате организациям гарантировано соответствие требованиям, предъявляемым к их услугам;
- Политика общественных услуг становится управляемой.

Элементы принципа	Объяснение
Стандартизация процессов	<p>Стандартизация государственных услуг включает два уровня:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Межканальная стандартизация: использование одинаковых требований для всех каналов одной услуги; • Межсервисная стандартизация: максимально возможное использование идентичных требований для всех государственных услуг. <p>В то время как межканальная стандартизация является обязательной, стандартизация между услугами является только указанием направления работы BPR. Некоторые примеры межсервисной стандартизации включают следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Использование одного и того же идентификатора для клиента во всех услугах (личный идентификационный номер, а не имя, поскольку оператор может легко ошибиться в написании или неверно отформатировать его в различных ИКТ-системах; это также имеет преимущество в некоторой степени анонимности клиента); • Использование одинаковых сроков для предоставления услуг для одного и того же типа услуг (2 дня для предоставления информации, 1 месяц для административного акта и т.д.); • Стандартизированный рабочий процесс для однотипных услуг (стандартизированный рабочий процесс упрощает определение стоимости услуги).
Упрощение процессов	<p>Упрощение означает следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Во-первых, удаление всех документов и данных, запрошенных у клиента, которые не являются строго необходимыми (или полезными) для принятия конкретного решения; • Во-вторых, исключение всех этапов запроса информации или документов от клиента, если они могут быть получены из других государственных регистров; • Устранение избыточных уровней ответственности при принятии решений. При принятии решений в БО следует соблюдать принцип «четырёх глаз», что означает наличие ответственного сотрудника для первоначального анализа и подготовки решения, а также сотрудника для проверки.

Конечно, любые такие усилия по упрощению и стандартизации должны сопровождаться адекватной кодификацией новых процедур, обучением персонала ФО и БО, а также рекламной кампанией для повышения осведомленности о новых улучшенных государственных услугах.

2.4. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (ИКТ)

Одна из основных стратегий, как на институциональном, так и на национальном уровне – максимизировать предоставление услуг в электронном виде. Следует отметить, что оцифровка услуг не является главной целью. Каждому поставщику услуг следует разработать оптимальную стратегию оцифровки услуги, определив свои предпочтения, учитывая готовность и пожелания клиента, а также наличие других каналов.

Информационные технологии в электронных услугах состоят из следующего:

- Цифрование информации, то есть в первую очередь преобразование информации государственных реестров в электронный формат;
- Предоставление доступа к информации и обмену с ней;
- Создание защищенной сети и сопутствующей инфраструктуры устройств;
- Электронная готовность или развитие навыков и умения использовать технологии.

Преимущества использования ИКТ заключаются в следующем:

- Оцифровка предоставления услуг или развитие электронных услуг существенно снижает административное бремя и затраты на оказание услуг лично, которые примерно вдвое ниже, чем при личном предоставлении услуг;
- Использование удаленных и электронных каналов предлагает огромный потенциал для повышения эффективности процесса предоставления услуг, позволяя снизить как управленческие расходы и административную нагрузку.

Улучшение услуг и оцифровка могут включать радикальные изменения как в самой услуге (включая пошаговый сценарий), так и во внутренних процессах поставщика услуг.

Элементы принципа	Объяснение
Оцифровка данных	<p>Подразумевается преобразование всех данных в электронный формат на основе общих стандартов. Это позволяет учреждениям и поставщикам государственных услуг обмениваться информацией в одном формате и правильно ее получать.</p> <p>Обычно ИКТ-персонал определяет стандарты, поскольку они являются высокотехнологичными и специфичными для выбранных типов баз данных и решений для обмена данными, а иногда даже для конкретного оборудования, используемого в настоящее время.</p>
Разработка электронных услуг	<p>Преобразование обычных видов услуг, предоставляемых в помещении (на месте) поставщика услуг, в виды услуг, предоставляемых через интернет и/или мобильное приложение.</p> <p>Ключевыми предпосылками для развития электронных услуг являются следующие: оцифровка данных, создание платформы электронных услуг, способность обрабатывать и обмениваться данными, идентификация клиентов, прозрачность данных о доступности услуги (планирование, свободные места и т.д.).</p> <p>Для сбора запроса и предоставления услуги необходимо разработать и внедрить процедуру предоставления электронных услуг. В этой процедуре должно быть указано, важна ли отметка времени, то есть дата и время подачи запроса на услугу имеют решающее значение для принятия решения.</p>
Портал электронных услуг	<p>Портал электронных услуг – это веб-интерфейс, служащий онлайн фронт-офисом для государственных услуг. Порталы электронных услуг должны быть легкодоступными, простыми для понимания и легкими для поиска необходимой услуги.</p> <p>Хотя невозможно включить все государственные услуги на портале одновременно, важно обеспечить раннюю доступность некоторой критической массы услуг через портал электронных услуг. Это будет способствовать развитию портала электронных услуг и положительно скажется на репутации BPR.</p> <p>Для запроса услуги на портале электронных услуг сначала требуется идентификация клиента. Важно учитывать, какие способы безопасны и доступны для большинства клиентов. Многие страны Европейского Союза используют банковскую систему для идентификации клиента.</p>

<p>Обмен данными ФО и БО</p>	<p>Бесперебойное взаимодействие между ФО и БО обеспечивает эффективное предоставление услуг. ФО обеспечивает надежное взаимодействие с клиентами, а БО отвечает за выполнение услуг.</p> <p>Отзывы сотрудников о процессах, стандартах, рабочем процессе и других аспектах предоставления услуг важны для улучшения процесса предоставления услуг и, при необходимости, для изменения или улучшения некоторых частей услуги.</p> <p>Например, во время выполнения услуги БО может определить, что некоторая запрошенная информация больше не нужна, и на основе этого исправить описание услуги.</p>
<p>Обмен данными с другими учреждениями</p>	<p>Учреждения, которые собирают определенную информацию, касающуюся граждан или результатов деятельности предприятий, должны передавать эту информацию для целей предоставления услуг другим поставщикам государственных услуг, чтобы уменьшить административное бремя для клиентов. Не запрашивать документы/информацию, имеющуюся в других государственных реестрах, должно быть руководящим принципом.</p> <p>Учреждения должны согласовать важные элементы в обмене данными – режим обмена данными, регулярность (в режиме реального времени, один раз в 24 часа, менее частый обмен не рекомендуется), фактические поля данных, необходимые для обмена данными, процедура проверки, резервное копирование обмена и т.п.</p>
<p>Виртуальный помощник</p>	<p>После того, как услуги будут в достаточной степени стандартизированы и кодифицированы, можно ввести виртуального помощника в виде чат-бота, способного понимать вопросы об услугах и давать ответы с помощью ссылок для действий.</p> <p>Прежде чем будет достигнут данный уровень стандартизации, все еще должна быть возможность обратиться за помощью в работе с электронными услугами, а не только статическая страница вопросов и ответов на портале.</p>

2.5. ПРОЗРАЧНОСТЬ

Прозрачность как принцип предоставления государственных услуг следует рассматривать в более широком смысле, включая:

- Прозрачность процесса;
- Недискриминация в отношении доступности услуг;

- Минимизация коррупционных рисков;
- Конкретные цели и задачи, которые поставщики услуг стремятся достичь при предоставлении услуг.

Качество и ключевые показатели эффективности государственных услуг показывают уровень прозрачности. Это облегчает клиентам понимание и использование услуг. Поэтому важную роль играет использование стандартов и клиентоориентированный подход при разработке услуг.

Услуги и их объем, показатели доступности и качества должны стать частью системы показателей эффективности, которые точно описывают степень выполнения функции. Это, в свою очередь, является важной предпосылкой для внедрения методов бюджетного планирования, ориентированного на результат, когда финансирование распределяется с учетом определенного количества услуг и показателей качества, что позволяет руководителю учреждения находить наиболее оптимальные решения для достижения результатов.

Следовательно, реализация ориентированных на услуги принципов работы имеет важное значение для обеспечения административной прозрачности и содействия взаимопониманию между государством и обществом.

Принципиальные элементы	Объяснение
Разделение ФО и БО	Это означает, что функции ФО и БО четко определены на уровне процедур и отнесены к разным структурам в учреждении (в случае, если один и тот же поставщик услуг обеспечивает и то, и другое). Разделение ФО и БО является ключевой концепцией обеспечения прозрачности при минимизации коррупционных рисков при предоставлении услуг.
Доступность общей информации об услуге	Важно обеспечить, чтобы информация об государственных услугах была легко доступна в понятной форме для всех потенциальных клиентов. Чтобы охватить все целевые группы клиентов, необходимо использовать разные каналы информации: законодательство, официальные публикации, онлайн, телефонные центры, центры обслуживания населения и т.д. Некоторые важные изменения также должны сопровождаться специальными кампаниями по информированию общественности. Для эффективности государственных услуг клиенты должны быть хорошо информированы, и обеспечение информацией должно являться обязанностью поставщика общественных услуг, а не клиента.

Принципиальные элементы	Объяснение
	<p>Ключевые элементы информации заключаются в следующем:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Кто может подать заявку / запрос; • Где и когда можно запросить услугу; • Какие основные документы необходимы; • Сколько времени занимает оказание услуги; • Какие возможны исходы; • Какие сборы имеются и т.д.
<p>Общая ясность процесса</p>	<p>В интересах клиентов и поставщиков услуг должна быть общая ясность процесса предоставления услуг, чтобы информировать все стороны об этапах и сроках, а также о затратах и запрашиваемых материалах (документы, доказательства и т.д.) и избегать вероятности коррупции, а также управлять реальными рисками конфликта интересов.</p> <p>Ключевые моменты ясности процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Местоположения ФО; • Другие варианты запроса услуги (если не по ФО); • Учреждение БО; • Способ доставки решения; • Сроки оказания услуги; • Организация и сроки подачи апелляций.
<p>Платежи</p>	<p>Одна из ключевых характеристик любой государственной услуги – это стоимость для потребителя. Хотя механизмы расчета стоимости отдельных услуг и групп услуг могут быть очень сложными, плата за обслуживание клиентов должна быть четко определена и понятна.</p> <p>Однако не все услуги могут иметь фиксированную плату или предоставляются бесплатно. Плата за услугу также может быть полезным инструментом. Например, удаленное обслуживание может быть дешевле, чем личное обслуживание, чтобы побудить клиентов переключиться на онлайн-услуги; ускоренное обслуживание должно быть дороже, чем более длительное, чтобы показать, что время – деньги; личные услуги в часы пик можно сделать дороже, чем те же услуги в более спокойное время, чтобы побудить людей смягчить свой подход.</p>

Принципиальные элементы	Объяснение
	<p>Также определенные льготы для особых групп (молодежь, пенсионеры, женщины и т.д.) могут быть инструментом для достижения цели, дополняющей общественные услуги: активизируя и расширяя возможности определенных целевых групп.</p> <p>Особенно важно проявлять осторожность, если услуга предоставляется бесплатно, чтобы избежать недоразумений и рисков коррупции.</p>
Анонимный оператор БО	<p>Во избежание риска коррупции и конфликта интересов часто рекомендуется обеспечить анонимность личности оператора БО. Пока решение не будет принято, не только оператор, но и все сотрудники отдела / структуры, задействованные в процессе, не разглашаются.</p> <p>В случаях, когда услуга хорошо стандартизирована и если ФО полностью оборудован для получения всех документов, то ФО может провести первоначальную заключительную проверку перед отправкой документов БО. Затем БО проведет необходимый углубленный анализ и примет соответствующее решение/услугу. Принятие фактического решения сообщается / доставляется клиенту (необязательный этап).</p>
Линия разоблачителя	<p>Прозрачности не всегда бывает достаточно, чтобы избежать конфликта интересов и управлять коррупционными рисками. Для защиты от всех сопутствующих рисков могут потребоваться информативные меры с адекватной защитой источника сигнала тревоги, а также с необходимой изоляцией от персонала как ФО, так и БО.</p> <p>Это решение дополняет традиционную телефонную линию для обратной связи по государственным услугам, поскольку обратная связь обычно является более легким видом общения, даже если у клиентов могут быть такие же сложные и важные новости, которыми они могут поделиться.</p>
Разнообразие каналов обратной связи	<p>Как традиционная обратная связь, так и конкретное сообщение о нарушениях должны быть возможны по различным каналам: должны быть доступны не только личные или официальные письма. Возможность оставлять отзывы должна быть разнообразной, обслуживать все типы предпочтительных взаимодействий.</p>

Принципиальные элементы	Объяснение
	<p>Типы обратной связи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Лично; • Официальное письмо; • Периодические опросы (особенно после значительных изменений в услугах); • Онлайн интерфейс обратной связи; • Телефон для обратной связи, который отличается от решения колл-центра и т.д. <p>Проведение регулярных опросов удовлетворенности клиентов позволяет собирать более точные данные о качестве услуг и других аспектах предоставления услуг, а также анализировать данные в динамике.</p> <p>Введение тайного клиента может помочь предоставляемой услуге собирать данные непосредственно от ФО и выявлять проблемы, которые обычно не возникают у постоянных клиентов.</p>
<p>Ключевые показатели эффективности (КРІ)</p>	<p>КРІ охватывают конкретные цели, установленные на уровне учреждения, структуры и / или сотрудников, чтобы сосредоточить деятельность на конкретной измеримой цели.</p> <p>КРІ обеспечивают ясность любого процесса, и предоставление государственных услуг не является исключением. Ясность здесь направлена на сотрудников поставщика государственных услуг, а не клиентов.</p> <p>Необходимо определить каскад взаимосвязанных, но соответствующим образом масштабируемых КРІ для области политики, для каждого учреждения, для каждого подразделения в учреждении и для каждого сотрудника. КРІ позволяют осуществлять значимый мониторинг в управлении процессами, перераспределении ресурсов, общении с сотрудниками и во всех аспектах управления человеческими ресурсами.</p>



3 | ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ ВРР

Поэтапное руководство по BPR состоит из 7 основных фаз. Эти фазы включают этапы, которые необходимо предпринять для преобразования государственной услуги посредством применения BPR. Фазы и этапы должны выполняться последовательно, однако Фаза 5: Пилотирование может сделать вывод, что определенные модификации все еще необходимо внести, прежде чем поместить карту TO-BE в производственную среду.



В целом процесс BPR может занять до 2,5 лет, однако продолжительность сильно зависит от сложности предлагаемых изменений (например, внедрение ИКТ-систем, электронных услуг обычно требует больше времени по сравнению с менее фундаментальными изменениями). Расчетная продолжительность каждой фазы и этапа является приблизительной ориентировкой для пользователей Руководства по BPR и может варьироваться от услуги к услуге.

В Приложении 3 представлен контрольный список по реализации фаз и этапов BPR в преобразовании государственной услуги.

Перед началом применения BPR для преобразования государственной услуги рекомендуется изучить, может ли государственная услуга рассматриваться для реорганизации. Алгоритм (см. Приложение 2) нацелен на соответствие государственной услуги по трем параметрам:

- **Первый вопрос** касается того, существует ли конкретный заявитель на государственную услугу, тем самым отделяя государственную услугу от функции учреждения, нацеленной на общие выгоды (например, дороги общего пользования, общественное телевидение и т.д.), или это услуга, предоставляемая государством людям в определенной юрисдикции.
- **Второй вопрос** касается проблемы устранения услуг, которые существуют только из-за отсутствия обмена данными между государственными учреждениями. Здесь можно временно указать данные для этой конкретной государственной услуги. Эти услуги в основном ориентированы на различные публичные справки/сертификаты. Такой вид услуг может быть оправдан в случае, если справка/сертификат предоставляется частному лицу, а не государственному учреждению.
- **Третий вопрос** заключается в том, предоставляется ли услуга независимо или всегда (или чаще всего) задается в последовательности, связанной с другими услугами (например, регистрация рождения и получение пособия, регистрация смерти и связанные с этим пособия и т.д.). Такие услуги требуют обобщения и определяют решающий аспект для последующего процесса BPR.

BPR может быть выполнен, если результат алгоритма указывает, что услуга должна оставаться в списке услуг, которые должны быть предоставлены.

ФАЗА 1: ПОДГОТОВКА К BPR



Цель	Определение стратегического пути государственной услуги, определение ее целей и задач, принятие необходимых организационных мер для реализации BPR и оценка объема доступных ресурсов для реализации переработанной государственной услуги.
-------------	---

ЭТАП 1.1: СБОР КОМАНДЫ

Сроки	1 неделя
Мероприятия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение полномочий, ответственности, обязанностей и сроков Рабочей группы и каждого из ее членов; 2. Формирование Рабочей группы путем определения требований к членам Рабочей группы; 3. Создание Рабочей группы путем привлечения членов с соответствующими навыками и опытом; 4. Планирование и проведение специального тренинга / вводного семинара, чтобы члены рабочей группы имели необходимый уровень знаний (по желанию).
Ключевые моменты	<ul style="list-style-type: none"> • Включает ли мандат рабочей группы набор задач, которые позволят ей реализовать BPR? • Насколько реалистичны сроки реализации BPR? • График работы рабочей группы структурирован и понятен? • Какими навыками обладает Рабочая группа для реализации BPR (навыки, общие для BPR и направленные на изменение конкретной услуги)? • Включает ли отбор членов рабочей группы соответствующие навыки для реинжиниринга той или иной услуги? • Есть ли необходимость во внешних навыках при внедрении BPR? Если да, то какие навыки не охватываются самой организацией? • Следует ли обучать членов рабочей группы выполнению BPR? Если да, то каковы пробелы в квалификации?

Перед началом BPR руководство обслуживающей организации (директор, руководитель учреждения и т.д.) должно определить полномочия, обязанности, ответственность и общие условия рабочей группы, занимающейся фундаментальным изменением государственных услуг.

Мандат	Например, реинжиниринг конкретной государственной услуги с акцентом на пересмотр и сокращение времени предоставления услуги / запуск электронной услуги / размещение ФО в ЦГУ / обеспечение надежного сотрудничества в БО и т.д.
Задачи	<p>Примерные задачи проведения BPR для конкретной государственной услуги:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) анализ карты AS-IS, 2) разработка карты TO-BE, 3) разработка необходимых ИКТ-решений для карты TO-BE, 4) пилотирование карты TO-BE, 5) разработка правовых основ для реализации карты TO-BE, 6) проведение реформы во всех аспектах данной услуги, 7) совместное использование результатов реформы с другими поставщиками услуг / внедрять реформу в другие услуги.
Сроки	<p>Предложение по реинжинирингу государственной услуги и запуску ее работы должно быть разработано в течение определенного периода времени. Оцените необходимое время для работы и добавьте запас времени на случай непредвиденных задержек.</p> <p>Четко сообщите о крайнем сроке иерархии всему поставщику услуг и Рабочей группе. Объясните, почему срок установлен как есть: обоснуйте как внешними требованиями (потребностями), так и фактическим содержанием работы.</p>

BPR начинается с решения руководящего лица поставщика услуг (директора, главы учреждения и т.д.) о начале реинжиниринга государственной услуги и создании Рабочей группы, которая выполнит реинжиниринг государственной услуги и назначит менеджера проекта – руководителя Рабочей группы (лицо, ответственное за практическую координацию выполнения решения в целом и отчитывающееся перед руководством о проделанной работе).

Предлагается, чтобы Рабочая группа могла состоять из лиц, представляющих следующие функции:

- Аналитик или аудитор бизнес-процессов,
- Управление качеством предоставления услуг,
- Эксплуатация ФО,
- Эксплуатация БО,
- Управление человеческими ресурсами,
- ИКТ-функция,

- Юридическая функция.

Тем не менее, состав Рабочей группы по выполнению реинжиниринга для конкретной государственной услуги должен учитывать в первую очередь мандат и направленность реинжиниринга. Также настоятельно рекомендуется, чтобы в рабочую группу был включен специалист по BPR.

Если в учреждении есть специализированная структура (например, отдел, подразделение), функции которой сосредоточены на BPR и улучшении услуг, эта структура может взять на себя ведущую и координирующую роль в работе Рабочей группы.

Если признается, что для проведения реинжиниринга отсутствуют нужные навыки или конкретная компетенция в организации (например, анализ бизнес-процессов, управление качеством), рекомендуется своевременно привлекать соответствующий опыт извне – в самом начале BPR. В случае проведения крупномасштабных BPR (например, межсервисный BPR или межведомственный BPR) рекомендуется привлечь опытного менеджера проекта (часто лучший способ сделать это – заручиться поддержкой международного партнера по развитию).

Хотя можно ожидать, что поставщики услуг и другие организации, участвующие в BPR, будут назначать наиболее опытных и наиболее мотивированных сотрудников в Рабочую группу BPR, весьма вероятно, что не все члены Рабочей группы будут иметь одинаковый уровень знаний и информации о BPR в целом и конкретных задачах, актуальных для текущей работы. Для этого требуется как минимум семинар, чтобы определить уровень знаний и информации и поднять уровень знаний всех членов РГ до необходимого уровня.

Во многих случаях могут потребоваться более значительные усилия по обучению. Внешние эксперты, приходящие для покрытия дефицита навыков и знаний, должны не просто выполнять соответствующую часть работы, но также объяснять содержание и подходы, а также проводить обучение членов Рабочей группы. В некоторых случаях может потребоваться даже более значительная работа по наращиванию потенциала (например, когда концепции BPR являются новыми для большинства членов РГ, когда используются новые технологии и подходы, когда членам РГ не хватает профессионального опыта и т.д.).

ЭТАП 1.2: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛИ BPR ДЛЯ УСЛУГИ

Сроки	1 неделя
Мероприятия	а) Определите точную цель BPR для конкретной государственной услуги
Ключевые моменты	<ul style="list-style-type: none"> • Соответствует ли цель стратегическому плану политики BPR и мандату? • Определена ли цель в манере SMART? <ul style="list-style-type: none"> • Конкретная: четка определена в терминах, понятных целевым группам; • Измеримая: можно измерить в состояниях AS-IS и TO-BE, а также в процессе; • Достижимая: может быть достигнута за счет работы BPR с имеющимися ресурсами; • Актуальная: определенная цель фактически описывает то, что необходимо в результате BPR; • Ограниченная по времени: определяется в пределах определенного периода времени, например, начало, конец, момент для оценки результата.

В начале процесса реинжиниринга Рабочая группа должна определить конкретную цель в организации обслуживания или предоставлении услуг, которые должны быть достигнуты с помощью BPR. Конкретная цель – это заявление, в котором излагается наиболее важное направление, в котором должен работать BPR, и какие конкретные изменения необходимо внести для достижения этой цели. Конкретная цель обеспечивает руководство и направление для всего BPR, облегчает планирование, мотивирует персонал и помогает учреждениям оценивать и контролировать результаты BPR.

При постановке конкретных целей и различении их от общего стратегического плана / задач BPR учитывайте следующее:

- Стратегический план имеет широкое значение, а конкретные цели имеют узкое значение;
- Стратегический план имеет общие намерения; конкретные цели точны;
- Стратегический план в основном абстрактный и нематериальный; конкретные цели конкретны и осязаемы.

Рекомендуется использовать широко используемые критерии / индикаторы «SMART» для выявления и проверки рекомендуемого определения конкретных целей.

S	Конкретная/ясная Избегайте двусмысленности, чтобы цели были значимыми.
M	Измеримая Знайте, когда вы «достигли пункта назначения».
A	Достижимая и доступная Цели должны быть реалистичными, а не умозрительными.
R	Актуальная/уместная Другой способ сказать «основанная на доказательствах», обращаясь к реальной проблеме.
T	Своевременная Чтобы превратить цели в конкретные планы, цели не могут быть полностью нескончаемыми, и, следовательно, имеет смысл установить некоторые временные рамки.

Таким образом, цель, которая должна быть достигнута с помощью BPR, должна исходить из мандата Рабочей группы, который описывает ее конкретные условия. Например:

- Повысить соблюдение существующих сроков до 95%;
- Снизить потерю служебных файлов до 1%;
- Сократить время оказания услуг на 25%;
- Улучшение доступа к государственным услугам за счет внедрения электронных услуг;
- Улучшение доступа к общественным услугам путем передачи функции ФО Центрам ГУ, таким образом делая ее доступной во всех ЦГУ в стране;
- Повышение эффективности, прозрачности и подотчетности в предоставлении государственных услуг путем разделения ФО и БО.

В зависимости от сложности и масштабов изменений, ожидаемых от конкретных усилий BPR, цель должна быть проверена соответствующим уровнем руководства: главой службы, главой учреждения или даже на уровне министра. Или в случае межведомственной и межведомственной работы BPR, цель может даже нуждаться в проверке на уровне правительства или даже президента.

Определение цели – это не только постановка задач для работы. Это также инструмент коммуникации для Рабочей группы и всех соответствующих заинтересованных сторон: она информирует участников об амбициях и придает легитимность работе BPR и ресурсам, затрачиваемым на эту работу (как на этапах планирования, так и на этапах реализации BPR).

ЭТАП 1.3: ОПРЕДЕЛЕНИЕ МАСШТАБА ДОСТУПНЫХ РЕСУРСОВ

Сроки	1-2 недели
Мероприятия	<p>Определение ресурсов, доступных для использования:</p> <ul style="list-style-type: none"> • для работы BPR; • для работы услуги после применения BPR. <p>Разработка плана привлечения ресурсов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • источники; • количество доступных ресурсов; • сравнение с необходимыми уровнями.
Ключевые моменты	<ul style="list-style-type: none"> • Правильно ли определена основная стоимостная категория применительно к конкретной работе BPR? • Правильно ли определена основная категория затрат в отношении реализации после BPR? • Каковы соответствующие источники финансирования для соответствующих категорий затрат (государственный бюджет, ссуды, финансирование в виде донорских грантов)? • Ориентировочная сумма финансирования уже зарезервирована или ее нужно запросить? • Какова надежность выявленных источников / каков риск того, что ресурсы будут недоступны? • С какого минимального уровня гарантированных ресурсов имеет смысл начать BPR?

Определение масштаба доступных ресурсов имеет решающее значение для адаптации реинжиниринга / предоставления услуг к реалистичному доступу к имеющимся ресурсам.

Определение затрат должно быть первым шагом в планировании ресурсов. Может случиться так, что какой-то конкретный элемент сильно доминирует в структуре затрат, поэтому при разработке предложения по реинжинирингу следует уделить на это особое внимание. Например, разработка ИКТ-системы может потребовать до 90% затрат на реализацию статуса TO-BE, поэтому необходимо заранее знать реалистичную оценку ресурсов для таких элементов.

Затраты, связанные с фактическим предоставлением услуг после BPR, также являются важным компонентом планирования и должны быть оценены до запуска BPR, даже если BPR не нацелена на экономию финансовых средств в качестве одной из своих целей.

В зависимости от специфики BPR, категории затрат с наиболее высокими потребностями могут отличаться от услуги к услуге. Однако для определения шкалы ресурсов можно рассматривать следующие категории ресурсов:

Потребность в новых или улучшенных ИКТ-системах	Определите затраты в случае, если BPR планирует заняться ИКТ-системами: программным и аппаратным обеспечением.
Требуемый прирост основных средств (помещений, оборудования и т.д.)	Определите затраты на случай, если BPR планирует открыть новый / переместить существующий ФО или БО, изменить используемые технологии, изменить интерфейс между ФО и БО.
Необходимость коммуникационной инфраструктуры и текущие расходы	Определите затраты на случай, если BPR планирует переключиться на работу, основанную на ИКТ.
Потребность в увеличении количества человеческих ресурсов	Определите затраты на случай, если BPR планирует привлечь большее количество персонала / более квалифицированный персонал.
Сокращение существующей численности персонала (компенсация при увольнении)	Определите затраты на случай, если BPR планирует закрыть / сконцентрировать существующие операции ФО или БО

При анализе потенциальных источников финансирования надежность или стабильность источника финансирования должна оцениваться сразу после определения потенциальных источников и выделенных средств. Даже в то время когда государственный бюджет как источник финансирования оправданно считается высоконадежным, когда закон о годовом бюджете принимается Парламентом и утверждается Президентом, на ранних этапах бюджетного процесса он менее чем на 100% надежен. И даже закон о годовом бюджете может быть изменен в случае масштабных экономических кризисов, внезапного падения цен на основные экспортные товары или некоторых других внешних воздействий.

Частные источники финансирования, например, плата за услуги, также не являются абсолютно надежными, поскольку могут измениться рыночные предпочтения, потребности населения могут измениться в других направлениях, а также существует возможность отмены некоторой платы по политическому решению.

Международное финансирование развития, которое в основном представляет собой пожертвования зарубежных стран, организаций и благотворительных организаций, также может быть неустойчивым в более сложные с экономической точки зрения времена, поскольку это может затруднить доступность финансирования и может потребовать переориентации финансовых потоков на другие нужды и цели.

Это означает, что к целевым источникам и суммам следует относиться с осторожностью.

И, в конечном итоге, BPR, как и любую другую проектную работу, может потребоваться отложить или уменьшить в случаях, когда достаточные суммы

не выделяются из надежных источников. Это трудное решение для любого руководителя, но успешный проект через два года лучше, чем гарантированный провал уже в следующем году.

ЭТАП 1.4: СОСТАВЛЕНИЕ РАСПИСАНИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ

Сроки	1-2 недели
Мероприятия	<p>Разработка Плана задач по проведению BPR с указанием следующего:</p> <ul style="list-style-type: none"> – мероприятия; – ключевые роли и обязанности; – и расписание, необходимое для: <ul style="list-style-type: none"> • подготовки; • пилотирования; • запуска преобразованной государственной услуги.
Ключевые моменты	<ul style="list-style-type: none"> • Включает ли план все необходимые задачи? • Назначен ли ключевой ответственный член Рабочей группы для каждой задачи? • Определены ли вовлеченные заинтересованные стороны? • Определены ли ресурсы (финансовые, человеческие и технические)? • Назначен ли срок выполнения каждой задачи? • Соответствуют ли сроки выполнения задач графику общего стратегического плана выполнения BPR?

• Установлена ли операционная модель Рабочей группы?

План выполнения BPR с конкретными этапами должен быть создан для всех фаз процесса. План должен излагать все этапы, необходимые для достижения целей BPR, и включать расписание основных мероприятий.

Ресурсы, необходимые для достижения целей, также должны быть подробно описаны. План должен содержать количественную оценку финансовых, кадровых, операционных, временных и технологических ресурсов, которые потребуются. После завершения этапа проектирования и планирования процесса реорганизации план следует соответствующим образом обновить. План необходимо обновить аналогичным образом, если в процессе выявляются какие-либо существенные задержки или изменения.

Чтобы подготовить план, Рабочая группа должна сначала согласовать основные действия на каждом этапе конкретной фазы, ответив на следующие вопросы:

- Каковы основные действия на каждом этапе конкретной фазы реализации BPR?

- Какие из этих действий влияют на запуск других действий, и насколько они взаимозависимы?

Ответы и шаблон должны помочь Рабочей группе составить список основных действий в рамках конкретных этапов процесса BPR, их взаимозависимость и последовательность их выполнения.

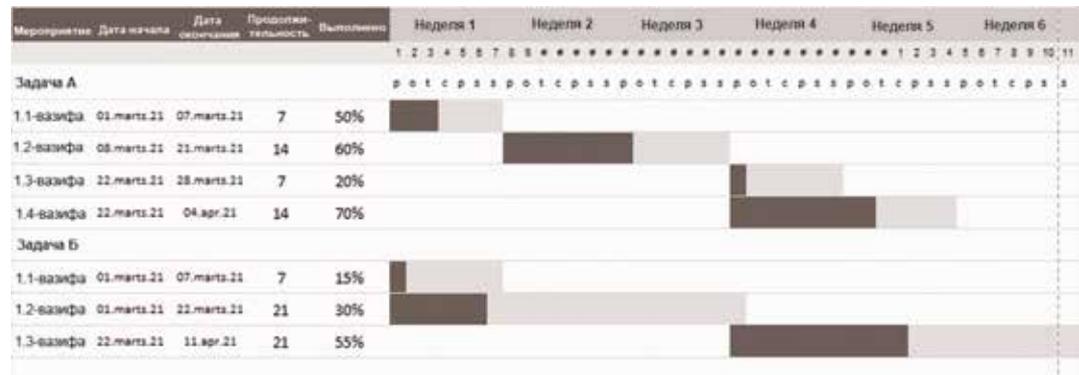
Когда ключевые действия в рамках конкретных этапов определены, важно обсудить в Рабочей группе цели, обоснование, стандарты, требования, необходимые данные и информацию, организации (и их подразделения), ответственные за реализацию запланированных мероприятий.

После подробного Обсуждения запланированных мероприятий Рабочая группа должна подготовить подробный план, а также определить ожидаемые результаты запланированных мероприятий, необходимые ресурсы (бюджет и персонал и т.д.), показатели успеха, сроки проведения реализации и кто будет основным ответственным лицом от Рабочей группы за управление реализацией конкретных мероприятий в рамках конкретных этапов.

Открытое, честное общение и сотрудничество делают процессы и деятельность прозрачными и помогают генерировать новые идеи.

Для создания плана можно использовать компьютерные программы, такие как Microsoft Project. Можно использовать специальный инструмент диаграммы Ганта или просто рабочего лист MS Excel.

Диаграмма BPR Гантта



Рабочая группа и руководство учреждения позже будут использовать план для мониторинга реализации процесса BPR и обновлять его соответствующим образом при необходимости.

Рабочей группе следует также обсудить функции обеспечения конфиденциальности и приватности, а также особенности программных инструментов и процессов, а также вопросы безопасности и способы обработки конфиденциальной информации (личные данные и т.д.) во время реализации процесса BPR.

ФАЗА 2: АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ: AS-IS

Цель	Отображение текущего состояния предоставления услуг, определение фактического рабочего процесса предоставления услуг и сбор данных об областях, которые необходимо улучшить и в дальнейшем будут использоваться в аналитических основах преобразования услуг.
-------------	---



ЭТАП 2.1: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДАННЫХ О ТЕКУЩЕМ ПРЕДОСТАВЛЕНИИ УСЛУГ

Сроки	2 дня
Мероприятия	<p>Определение формальной формы услуги:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Правовая основа для предоставления услуги; • Внутренние документы по предоставлению услуги; • Составление формальной формы услуги.
Ключевые моменты	<ul style="list-style-type: none"> • Насколько хорошо кодифицировано предоставление услуги? • Соответствует ли нормативный уровень для предоставления конкретной услуги? • Какие элементы отсутствуют? И какой нормативный уровень был бы подходящим для заполнения этих пробелов?

Анализ текущей ситуации в предоставлении услуг начинается с определения общей структуры предоставления услуг. Положения, регулирующие организацию предоставления услуг, можно найти в следующих документах:

- Закон о государственных услугах или об оказании конкретных услуг. Часто законы используются для определения общих рамок государственных услуг, это делается для того, чтобы Парламент мог участвовать в разработке политики, а также для обеспечения того, чтобы базовые рамки были четко определены и обязательны для всех заинтересованных сторон: учреждений, предприятий и граждан.
- Постановление Правительства об организации предоставления той или иной государственной услуги. Постановления Правительства в отношении отдельных услуг могут значительно отличаться. Чаще всего положения описывают компетенцию и процесс ФО с точки зрения клиента. Однако в некоторых случаях рабочий процесс ФО описывается на уровне подробного процесса (больше в виде документа типа СОП, а не правового акта), в то время как в некоторых случаях он описывается на основе минимальных обязательных требований для клиента (как документ юридического типа). Поскольку постановление Правительства является внешним правовым актом, обычно оно не дает указаний по организации процессов внутри учреждения.
- Постановления министров. Во многих странах министры имеют право подписывать указы, имеющие обязательную силу для подчиненных им ведомств или даже для всего населения. Это уровень документа (если он существует в конкретной стране), который может быть достаточно подробным, чтобы включать внутреннюю организацию, но все же должен быть ориентирован на клиента: описание услуг с точки зрения клиента, а не поставщика услуг – особенно в случае отсутствия государственного регулирования в системе.
- Внутренние документы по предоставлению услуги. Поскольку правительственные постановления в первую очередь регулируют интерфейс клиента и охватывают правила, обязательные для клиента, для полной идентификации предоставления услуг важно сопоставить отсутствующие процессы БО при предоставлении услуг, которые часто выходят за рамки внешних правовых актов. Это могут быть документы, определяющие работу учреждения, например СОП, или межорганизационные соглашения в случае, если в предоставлении услуги участвуют несколько организаций.

ЭТАП 2.2: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДАННЫХ О ТЕКУЩЕМ ПРЕДОСТАВЛЕНИИ УСЛУГ

Сроки	2 недели
Мероприятия	<p>1. Определение данных, описывающие существующее предоставление услуг:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Административные требования, – Каналы, – Организация ФО, – Организация БО, – Использование ИКТ, – Прозрачность. <p>2. Использование данных, для определения эффективности и основных провалов в ресурсах.</p>
Ключевые моменты	<ul style="list-style-type: none"> • Доступны ли данные по всем аспектам предоставления услуг? • Ясны ли данные? • Существуют ли области, не охваченные нормативно-правовой базой (не охвачены вообще, не охвачены в соответствующих деталях)?

Этот этап устанавливает основной аналитический фон для фактического предоставления услуг или AS-IS, чтобы понять, как услуга предоставляется в настоящее время, какие действия выполняются, кто участвует в процессах предоставления услуг, какие системы и какие ресурсы используются и т.д.

Примечание: там, где это возможно, рекомендуется отображать процессы более широко, а не только в рамках одной услуги, поскольку возможности и потребности для унификации могут стать очевидными в результате более широкого картирования.

Составление карты по шести основным элементам предоставления услуг:

- **Административные требования:** критерии приемлемости заявителей для подачи заявки / запроса услуги, документы, необходимые для принятия решения, и способ их получения;
- **Каналы обслуживания:** каналы, используемые для получения запросов от клиентов и предоставления ответа (например, решение, встреча, документ и т.д.). Традиционные каналы – это личные визиты, мобильные сервисные центры, колл-центры, порталы электронных услуг, приложения для электронных услуг, чат-боты в популярных мессенджерах и т.д.;

- **Организация ФО по процессам:** роль ФО, задействованные структуры / подразделения, его функции и компетенции, степень вовлеченности в сущность услуги в отличие от функций почтового типа;
- **Организация БО по процессам:** задействованные структуры, разделение процесса между структурами, сотрудничество с другими учреждениями, использование ИКТ при предоставлении услуг;
- **Использование ИКТ:** насколько широко используются ИКТ, возможно ли полностью безбумажное обслуживание, использование собственных ИКТ-систем и использование ИКТ-систем и баз данных других организаций;
- **Прозрачность:** какие механизмы существуют для обеспечения прозрачности и предотвращения конфликтов интересов и коррупции.

Для выполнения картографирования см. шаблон в Приложении 1.

Административные требования при отображении услуги предоставляют доказательства начальной отправной точки в трансформации услуги в отношении требований к заявителю (общее право на получение услуги), документов, необходимых для принятия решения, используемых шаблонов, общего времени для предоставления услуги.

Требования к заявителю	Укажите, кто может быть заявителем (физическое, юридическое лицо); есть ли какие-то особые требования к заявителю (исходя из специфики услуги).
Документы, необходимые для принятия решения, и способы их получения	Укажите все документы, необходимые для получения услуги, и способ получения каждого документа: – запрашивая у заявителя подачу документа, – проверяя данные в базы данных учреждения, – запрашивая информации у других учреждений и т.д.
Шаблоны	Определите, существуют ли шаблоны документов и насколько требуемая информация соответствует требованиям к заявителю и требуемым документам.
Сроки	Определите максимальные сроки оказания услуги (от подачи заявки до принятия решения). Сделайте примечание на тот случай, если не установлен общий разрешенный срок для предоставления услуги.

Каналы подачи заявок на получение государственной услуги представляют собой способ запроса услуги с точки зрения заявителей. Во время сопоставления

AS-IS потребуется идентифицировать все существующие каналы для запроса услуги, а также происходит ли синхронизация процесса доставки услуги на определенном этапе маршрутизация заявлений, поступающих из разных каналов, в единый поток, несмотря на используемый канал.

Существующие каналы	<p>Определите все доступные каналы предоставления услуг (предусмотренных нормативно-правовой базой и фактически действующих):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Центр обслуживания населения, • Одно окно (кроме ЦГУ), • Мобильные автобусы, • Колл-центры, • Единый портал электронных услуг; • Интернет или мобильное приложение, • Чат-боты.
Синхронизация рабочего процесса	<p>Определите, синхронизируются ли заявления при входе в фазу БО в единый рабочий процесс (единый поток заявлений в процессе БО, несмотря на канал, используемый для подачи заявок).</p>
Синхронизация условий	<p>Определите, идентичны ли требования и процессы для всех каналов или некоторые каналы предпочтительны с точки зрения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • скорости обслуживания, • количества необходимых документов, • простоты использования, • платы за услугу.

Организация фронт-офиса связана с функционированием структуры клиентского интерфейса. В AS-IS необходимо идентифицировать организационную структуру ФО, определенные процессы, используемые человеческие ресурсы и оборудование, а также данные, связанные с рабочей нагрузкой в отношении конкретной государственной услуги.

Структура ФО	<p>Укажите учреждение и его структуру, выполняющую функции ФО, с точки зрения выбранной государственной услуги на разных уровнях.</p>
Количество ФО	<p>Укажите общее количество ФО для оказания услуг и принципы их расположения.</p>
Количество запросов/заявлений	<p>Укажите исторические объемы запросов/заявлений на обслуживание (например, количество заявок в год, географические различия, сезонность и т.д.).</p>

HR (Человеческие ресурсы)	<p>Укажите историческую сумму общих FTE в ФО для предоставления услуг. Это должно быть рассчитано с учетом фактического времени, затраченного на типы услуг или даже на отдельные услуги, если такие данные доступны или могут быть рассчитаны во время мониторинга AS-IS.</p> <p>1FTE = 8 часов в день или 160 часов в месяц или 1760 часов в год. (FTE – Эквивалент полной занятости).</p>
Процессы	<p>Укажите все процессы / действия, которые ФО теоретически может выполнять:</p> <ul style="list-style-type: none"> • консалтинг (обсуждение); • проверка заявления; • заполнение заявления; • сканирование документов; • отправка в структуру БО; • отправка/обращение решения для клиента; • и т.п. <p>Укажите максимальное выделенное время для каждого процесса/действия.</p>
Клиентоориентированные особенности ФО	<p>Укажите наличие:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Информации об услуге (плакаты на стенах, флаеры, консультанты в центре); • Электронного органайзера очереди в сервисных центрах; • Вариантов организации очереди (бронирование временного интервала онлайн, через колл-центр); • Вариантов оценки услуг (опросы на выходе, автоматическая оценка на выходе, вызовы после оказания услуги и т.д.).
Оборудование	<p>Опишите наличие и фактическое использование:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Компьютеров, • Сканеров, • Собственных онлайн ИКТ-систем и базы данных, • Онлайн ИКТ-систем и базы данных других организаций

Организация бэк-офиса связана с работой структуры принятия решений. Обычно ФО в поставщиках услуг задается как единая организационная структура (таким образом, подчеркивая элемент взаимодействия с клиентом), однако функции БО могут выполняться несколькими организационными структурами поставщиков услуг или даже несколькими учреждениями, каждое из которых отвечает за определенный процесс или действие в предоставлении услуги. В AS-IS необходимо определить организационные структуры БО, определенные

процессы, используемые человеческие ресурсы (кадры) и оборудование, а также сотрудничество с другими учреждениями.

Структура БО	Укажите учреждение и его структуру(ы), выполняющие функции БО на разных уровнях.
Количество БО	Укажите общее количество БО для оказания услуги.
HR (Человеческие ресурсы)	Укажите историческую сумму общих FTE в БО для предоставления услуг.
Количество запросов/заявлений	Укажите исторические объемы запросов на обслуживание (например, количество заявок в год, географические различия, сезонность и т.д.).
Процессы	<p>Укажите все процессы/действия, которые БО может теоретически выполнять, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Рассмотрение заявлений; • Рассмотрение предоставленных документов; • Запрос данных из ИКТ-систем; • Проверка данных; • Принятие решения; • Составление решения; • Проверка решения; • Подписание решения; • Структура, отвечающая за каждый процесс/действие; • Максимальное выделенное время для каждого процесса / действия
Сотрудничество с другими учреждениями	<p>Укажите другие учреждения, участвующие в принятии решений (например, учреждения, от которых запрашивается, проверяется информация, получают разрешения и т.д.);</p> <p>Способ обмена информацией (электронный, бумажный, поиск в ИКТ-системе в режиме реального времени, прямая связь между различными ИКТ-системами и т.д.);</p> <p>Частота обмена информацией (в реальном времени, ежедневно, еженедельно и т.д.);</p> <p>Протоколы взаимодействия (государственные постановления, межведомственное соглашение, неформальный доступ).</p>
Принятие решения	Укажите структуры / штатные должности, обеспечивающие принцип 4 глаз при подготовке и принятии решения.
Оборудование	<p>Опишите наличие и фактическое использование:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Компьютеры, • Сканеры, • Собственные онлайн ИТ-системы и базы данных, • Онлайн ИКТ-системы и базы данных других организаций.

Прозрачность. Отображение аспектов прозрачности для AS-IS помогает понять существующую ситуацию в отношении общей ясности процесса с точки зрения кандидатов, а также аспекты, непосредственно связанные с коррупционными рисками.

Общая ясность процесса	<p>Укажите наблюдения, касающиеся аспектов общей ясности процесса, рассматривая его с точки зрения внешнего потребителя касательно:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Требования к заявителю и необходимых документов; • Местоположения ФО; • Других вариантов запроса услуги (если не по ФО); • Учреждения БО; • Способа предоставления решения; • Сроков оказания услуги; • Организации и сроков подачи апелляций.
Разделение ФО и БО	<p>Убедитесь, что функции ФО и БО в предоставлении услуг выполняются разными организационными структурами поставщика услуг.</p>
Сборы	<p>Укажите существующие сборы и принципы, на которых они основаны:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Известны ли сборы и доводятся ли они до сведения заявителей; • Рассчитываются ли сборы с использованием общих принципов; • Ясно ли сообщается о льготах и оправдываются ли они социальной или иной политикой?
Анонимный оператор БО	<p>Укажите, может ли клиент знать/идентифицировать сотрудника в БО поставщика услуг, который занимается рассмотрением его/ее заявки.</p>
KPI (Ключевые показатели эффективности)	<p>Укажите, установлены ли KPI для процесса предоставления услуги. Ключевые показатели процесса обслуживания могут относиться к:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Характеристикам процесса, • Соблюдению технологического процесса, • Соответствию этапов процесса заданным параметрам, • Удовлетворенности и оценке сотрудничества сотрудников, задействованных в оказании услуг, • Показателям качества обслуживания, • Индикаторам доступности сервиса.

Потребуется собрать данные о жалобах и отзывах клиентов в отношении параметров, указанных выше.

Чаще всего поступают жалобы двух типов: жалобы на необоснованность отрицательного решения о предоставлении государственной услуги и жалобы на способ оказания государственной услуги. Хотя ко всем жалобам следует относиться серьезно, первый тип в конечном итоге может быть манипуляцией со стороны клиента для получения желаемой услуги и, следовательно, должен рассматриваться с более критической точки зрения.

Эти жалобы должны быть структурированы в группы на основе каждого параметра и ключевых аспектов критикуемых клиентов должны быть суммированы. Наибольшее внимание необходимо уделять жалобам системного характера – например, жалобам, которые приводят к выводам системного уровня об организации или функционировании конкретного аспекта в отношении государственной услуги.

Также стоит сосредоточиться на тех аспектах, где жалобы являются наиболее частыми и повторяющимися, что позволяет выявить недовольство большего количества клиентов.

ЭТАП 2.3: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИКТ

Сроки	2 недели
Мероприятия	<ol style="list-style-type: none"> 1. ИКТ-системы: <ul style="list-style-type: none"> • Определение используемых ИКТ-систем и выяснение типов механизмов связи/обмена данными; • Определение содержания каких-либо других ИКТ-систем / баз данных соответствующей информации и определение причины отсутствия сотрудничества. 2. Оборудование: <ul style="list-style-type: none"> • Определение пробелов в предоставлении оборудования; • Проведение анализа причины отсутствия оборудования.

Ключевые моменты	<ul style="list-style-type: none"> • Какие ИКТ-системы используются и насколько большая доля процессов зависит от бумажных процессов? • Есть ли причина придерживаться бумажных процессов вместо ИКТ? • Какое оборудование необходимо для оказания услуг? • Все ли соответствующие сотрудники обеспечены необходимым оборудованием и доступом к ИКТ-системам? • Обучены ли сотрудники пользоваться оборудованием и ИКТ-системами?
-------------------------	--

Из-за своей сложности отображение использования ИКТ может быть выполнено в рамках отдельного шага.

Определение поддержки ИКТ для текущего статуса услуги важно, потому что это может быть отправной точкой для фундаментальных изменений в трансформации услуг.

Следует выделить следующие элементы:

Оцифровка	Определите, оцифрованы ли информация/данные, доступные в государственных учреждениях и необходимые для оказания услуг.
Компоненты ИКТ	<p>Определите, какие компоненты услуг ИКТ доступны:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Использование интернета и предоставление информации через интернет; • Подача заявления на сайте; • Электронные процессы в БО; • Отслеживание услуг в режиме онлайн; • Интегрированная общая база данных; • Онлайн платежи; • и т.п.
Используемая технология	<p>Определите используемые технологии, чтобы понять качество обслуживания, взаимодействие между другими услугами и другими учреждениями (источники информации):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Достаточно ли аппаратных единиц? • Какие информационные системы используются? • Какие процессы выполняются этими системами? • Какие интеграции существуют между каждой из этих систем и другими системами? • Какие каналы связи они в настоящее время поддерживают или доступны и какие другие каналы они могут поддерживать? • Как система защищена от несанкционированного доступа и использования (контроль физического доступа и технологии аутентификации и авторизации)?

Обработка данных	<p>Важно знать, как хранится информация и как к ней осуществляется доступ, чтобы оценить, как она может быть использована в будущем и доступна другим системам. Вот некоторые основные элементы, которые следует учитывать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Используется ли система базы данных, и если да, то какая технология базы данных используется? • Есть ли надежная и проверенная система резервного копирования? • Существует ли безопасный и быстрый обмен информацией между системами/регистрами? • Хорошо ли задокументирован и актуален ли формат (схема) информации?
-------------------------	--

ЭТАП 2.4: ОПРЕДЕЛЕНИЕ СУЩЕСТВУЮЩИХ БЕНЧМАРКОВ

Сроки	2 недели
Мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Прочтите существующий регламент/положение для определения существующих бенчмарков; • Определите существующие стандарты с помощью собеседований с руководством поставщиков услуг и проверьте наличие письменных контрольных показателей (бенчмарков); • Убедитесь, что контрольные показатели (бенчмарки) перенесены из регулирования/коммуникации в контракты и оценки персонала; • Анализируйте отчеты о мониторинге и оценке, в которых проверяются контрольные показатели(бенчмарки).
Ключевые моменты	<ul style="list-style-type: none"> • Соответствует ли фактическое время получения услуги (время БО) времени, установленному в регламенте оказания услуги? • Какие процессы со стороны клиента занимают больше всего времени? • Приемлемо ли время клиента? Или это слишком долго? Есть способы сделать его короче? • Есть ли корреляция между продолжительностью работы учреждения, временем клиента и обратной связью (оценкой) услуги?

Определив существующие требования бенчмарка (действиям, выполняемых для предоставления услуги, для единого списка документов/информации для подачи, общей и простой формы заявки), можно будет найти ответы, почему может быть недостаток в текущем выполнении услуги (слишком много шагов для приложения услуги, отсутствие стандартизированного процесса оказания услуги и т.д.). Например, слишком долгое время обработки заявки может указывать на отсутствие руководств, процедур по предоставлению услуги.

Сравнительный анализ минимальных требований к обслуживанию клиентов необходим для обеспечения одинакового отношения к ним при посещении ЦГУ

или во время разговора через колл-центр. Это требует разработки отдельного руководства. В то же время различия в предоставлении услуг по каналам могут быть оправданы некоторыми рациональными соображениями, например, мотивацией клиентов подавать заявки на услуги через платформы электронных услуг, а не лично. Это нужно проанализировать и обосновать.

Определение ключевых параметров из AS-IS связано с целями, поставленными в начале процесса реинжиниринга. Сокращение времени могло бы быть одной из основных целей реинжиниринга. Как следствие, для AS-IS важно разделить время на определенные компоненты, которые будут измеряться позже.

Обычно время делится на «клиентское» и «институциональное» время. Институциональное время считается временем, необходимым агентству для оказания услуги. Это время можно измерить по первичным и вторичным данным, как из внутренних, так и из внешних источников. Важно, чтобы учреждения располагали достаточным объемом информации для отслеживания сроков оказания услуг. Если данных мало, для их измерения можно использовать опросы, наблюдения или интервью.

Время клиента считается временем, которое необходимо клиенту для подачи заявки и получения услуги. Это время также можно измерить по первичным и вторичным данным. В тех случаях, когда у организации нет таких данных, можно использовать внешние источники, например, разработать анкеты, чтобы понять, сколько времени клиент потратит на сбор документов, которые должны быть представлены для заявки и т.д.

Компоненты времени

Время, необходимое для получения информации об услуге (Время клиента): время, необходимое гражданину для информирования о требованиях и процедурах, которым необходимо следовать для получения услуги.

Время подготовки документов (Время клиента): время, затраченное гражданами на сбор всей необходимой документации, что позволит начать работу по оказанию услуги.

Время для доступа к услуге (Время клиента): время, необходимое для получения информации при подготовке требований к документации или других требований для запуска услуги. В общем, этот компонент относится ко времени, затраченному на логистику, чтобы обеспечить физический доступ к точке приложения.

Время в очереди (время клиента): время, проведенное в очереди с момента достижения точки применения услуги до конечной точки взаимодействия с учреждением.

Время подачи заявки (институциональное время): время, потраченное гражданином на подачу документов для заполнения формы (форм) заявки и выполнение предварительных шагов для завершения заявки.

Время повторного посещения (время клиента): время, затраченное гражданином на повторное посещение точки обслуживания.

Время обработки бэк-офиса (институциональное время): время, необходимое для принятия заявки до предоставления услуг гражданину.

Время предоставления услуги (институциональное время): время, необходимое с момента разрешения услуги до ее получения гражданином.

Общее время оказания услуги составляет: (В - время)

В (в) = В (к) (время клиента) + В (и) (институциональное время), где:

В (к) = время для информации + время для доступа + время для подготовки документов + время в очереди + время повторного посещения

В (и) = время приложения + время обработки + время доставки

В зависимости от контекста, необходимо заранее обсудить и утвердить источники измерения временных составляющих. Необходимо создать список всех соответствующих источников данных/инструментов для измерения различных временных составляющих. Это поможет отслеживать различные действия / задачи и обязанности.

Примеры внутренних источников данных:

- Записи внутренних управленческих отчетов, которые контролируют рабочий процесс организации;
- Данные систем ИКТ;
- Данные с систем видеонаблюдения.

Информация, содержащаяся в отчетах по персоналу:

- Данные из информации, содержащейся в рабочих файлах, регистрах и т.д.;
- Примеры внешних источников данных:
- Прямые измерения или наблюдения;
- Опрос граждан / предприятий;
- Информация, полученная из других учреждений.

Могут быть включены и измерены другие статистические параметры, такие как:

- Количество документов, необходимых для подачи заявления на получение услуги;
- Количество документов, поданных в электронном виде;
- Количество этапов процесса;
- Количество необходимых визитов клиента в офис;
- Количество каналов для доступа к услуге.

Примеры целевых показателей (бенчмарков) предоставления услуги:

- Услуга доступна по разным каналам (стоимость);
- Имеются шаблоны для всех необходимых документов;
- Устанавливается единое институциональное время (значение);
- Налаживается единый рабочий процесс для обслуживания, несмотря на используемый канал;
- При принятии решений соблюдается принцип «четырёх глаз».

ЭТАП 2.5: ОТОБРАЖЕНИЕ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА AS-IS

Сроки	2 недели
Мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> • На основе этапов 2.1, 2.2 и 2.3 проектируйте первую версию AS-IS; • Проверьте данный первый проект, проведя собеседование и наблюдая за фактическим предоставлением услуг; • Разработайте второй проект AS-IS на основе новой информации; • Обсудите второй проект со всеми заинтересованными сторонами.
Ключевые моменты	<ul style="list-style-type: none"> • Выявление несоответствий между правилами и реальной практикой имеет ключевое значение; • Выявление причин таких расхождений может быть еще более важным; • Убедитесь, что расхождения появляются в разных местах и офисах, чтобы убедиться, что расхождения стабильны; • Несоответствия – это не только ошибки, но и вполне могут быть примерами низового BPR.

Основываясь на структуре, определенной на предыдущих этапах, может оказаться решающим формирование рабочего процесса AS-IS с учетом фаз/этапов, которые выполняются при предоставлении услуг. Рабочий процесс AS-IS – это инструмент для визуального отображения организации и предоставления услуг, что дает обзор процесса. Карта AS-IS с точки зрения анализа может быть разработана:

- **На уровне, не входящем в процессы институционального уровня.** Этот подход может быть актуальным, когда новые решения предлагаются для различных услуг и учреждений (например, внедрение электронных услуг в системы, работающие только на бумажных носителях).
- **На уровне, обеспечивающем глубокое понимание процессов на уровне учреждения.** Этот подход актуален, когда трансформация услуг в первую очередь связана с устранением внутренней неэффективности (например, стремление к сокращению сроков обмена документами и принятия решений).

Традиционно карта AS-IS должна предоставлять полный алгоритм процесса с учетом возможных решений, которые могут быть приняты на разных этапах процесса. Ключевые фазы / этапы, которые должны быть сопоставлены с субъектами, которые их выполняют, могут включать:

Ключевые этапы для карты AS-IS	Элемент сопоставления	Карта AS-IS не входит в процессы на уровне учреждения	Карта AS-IS с подробностями на уровне учреждения
Процессы и этапы, связанные с заявителем			
• Заполнение и подача заявки с указанием канала (-ов)	Процесс	x	x
• Осуществление платежа, если необходимо	Процесс	x	x
Процессы и этапы, связанные с ФО			
• Проверка допустимости	Процесс и решение	x	x
• Рассмотрение заявки	Процесс	x	x
• Предоставление решения заявителю	Процесс	x	x
Процессы и этапы, связанные с БО			
• Рассмотрение заявки	Процесс	Учреждение	Структура (-ы) учреждения
• Обмен данными с другими учреждениями	Процесс	Учреждение	Структура (-ы) учреждения
• Принятие решения	Процесс и решение	Учреждение	Структура(-ы) учреждения и подписывающее должностное лицо

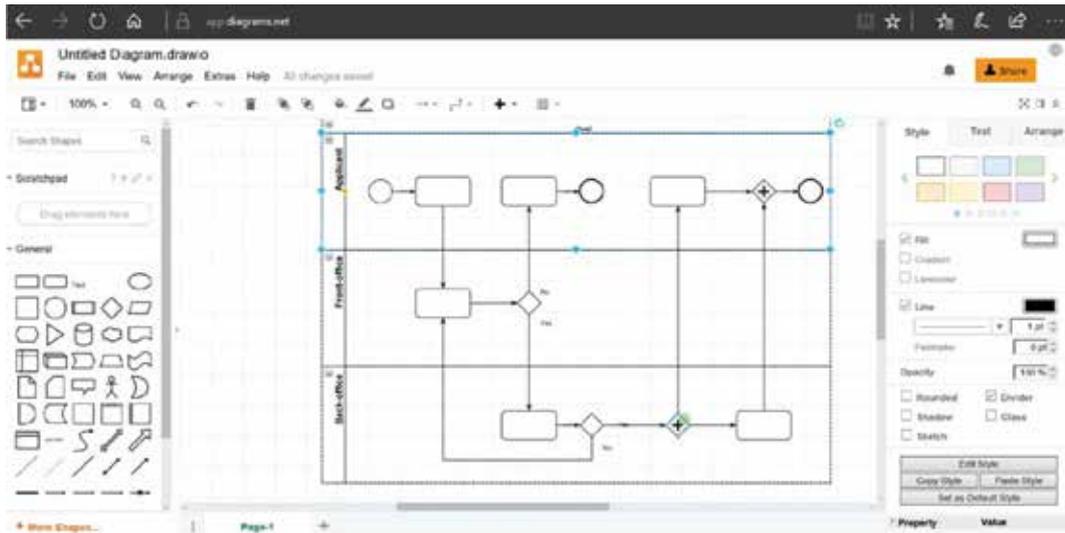
После получения всей необходимой информации карта AS-IS разрабатывается в виде блок-схемы процесса Microsoft Visio, можно использовать для визуализации карты AS-IS, а также для бесплатных инструментов, которые можно получить из интернет-источников.¹ Эти инструменты позволяют управлять всей необходимой информацией, в том числе:

- Рабочими процессами и документацией;
- Разделением обязанностей;
- Принятием решений; доверенностями, подписями;

¹ Модель и понятие бизнес-процесса от Object Management Group <https://www.omg.org/spec/BPMN/>; Программное обеспечение для создания блок-схем и диаграмм <https://app.diagrams.net/>; Программное обеспечение для создания блок-схем и диаграмм https://lucid.app/documents#/templates?folder_id=home

- Информационные технологии, используемые для каждого процесса;
- Время выполнения каждого шага процесса и т.д.

Пример программного обеспечения для рисования блок-схем



Рабочий процесс должен включать все текущие процессы для выявления и анализа основных препятствий, которые могут сделать предоставление услуг неэффективным. Кроме того, требуется четкое описание вовлеченных людей и их роли. На этом этапе специалист по кадрам должен убедиться в следующем:

- Собрать информацию о распределении ответственности по текущим бизнес-процессам;
- Проанализировать эффективность организационной структуры: выявить сильные и слабые стороны существующей структуры;
- Собрать информацию о существующих ресурсах (количественные и качественные данные).

ЭТАП 2.6: СБОР ОТЗЫВОВ ОБ AS-IS

Сроки	1 месяц
Мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Определение целевых групп (клиентов и партнеров), от которых можно будет получить обратную связь, и способы их получения; • Подготовка анкеты для обратной связи с клиентом для опроса и интервью; • Сбор отзывов; • Анализ отзывов и их использование для улучшения AS-IS.
Ключевые моменты	<ul style="list-style-type: none"> • Подтверждают ли отзывы партнеров наблюдения из AS-IS? • Выявлены ли новые проблемы в отзывах партнеров помимо проблем, определенных в результате анализа AS-IS? • Подтверждают ли отзывы клиентов наблюдения аналитиков из AS-IS? • Выявлены ли новые проблемы в отзывах клиентов помимо проблем, выявленных в результате анализа AS-IS?

Чтобы получить обзор текущего статуса предоставления услуг, полезно использовать опросники. Простой вопрос может высветить пробелы или слабые места в предоставлении услуги, в котором требуется реинжиниринг.

Пример анкеты может быть следующим:

- Были ли у вас трудности (путаница, заблуждения) в понимании описания услуги?
- Было ли понятно, где найти информацию об услуге и как подать заявление?
- Вы получили именно ту информацию, которая была вам нужна?
- Было ли описание достаточно ясным и точным, чтобы понять, что вам нужно делать, какие документы необходимы и куда обращаться?
- Сколько раз вам приходилось обращаться к поставщику услуг, чтобы получить услугу?
- Сколько времени понадобилось, чтобы подать заявку на услугу?
- Есть ли другие трудности при подаче заявки или получении услуги?

Конкретные вопросы, касающиеся электронной услуги, могут быть заданы в случае, если услуга уже предлагается в электронном виде:

- Каков был ваш общий пользовательский опыт при подаче заявки на государственную услугу в электронном виде?

- Был ли объяснен процесс подачи заявки?
- Был ли интерфейс клиента понятен интуитивно?
- Какие варианты помощи были доступны, чтобы помочь клиенту?
- Пользовались ли вы вариантами помощи?
- Сколько времени понадобилось, чтобы подать заявку на услугу?
- Испытывали ли вы технические проблемы при подаче заявки?

Необходимо понимать общественные нормы и придерживаться их. В некоторых случаях обратная связь будет иметь тенденцию быть чрезмерно положительной или, наоборот, чрезмерно отрицательной; это нужно учитывать. В некоторых культурах также с осторожностью критикуют государственные учреждения, поэтому необходимо обеспечить анонимность, чтобы получить правдивый ответ.

В любом случае оценочные суждения могут не дать надежной обратной связи, в то время как фактические запросы, скорее всего, дадут полезную обратную связь. Причина, по которой следует избегать оценочных суждений, заключается в том, что этому мешают внешние факторы (например, местная политика, социальные и культурные проблемы). Но также клиент может быть удовлетворен долгим ожиданием и чрезмерными требованиями к документам не потому, что условия удовлетворительны, – а потому что они к этому привыкли.

Сбор отзывов становится еще более чреватым ненаблюдаемыми внешними эффектами при сборе отзывов от партнеров по сотрудничеству: всевозможные истории взаимоотношений могут оказаться в центре внимания, чтобы повлиять на обратную связь. В этих взаимодействиях фактические, а не оценочные суждения являются реальной необходимостью.

В качестве дополнительного инструмента для сбора отзывов о карте AS-IS может быть применен «потребительский тест», выполняемый третьей стороной, т.е. на основе структурированного подхода могут быть выполнены выборочные тесты для предоставления услуг. Такой подход уменьшает субъективное отношение, которое часто присутствует в опросах.

ФАЗА 3: ПРОВЕДЕНИЕ РЕИНЖИНИРИНГА: TO-BE

Цель	<p>Создание альтернативный способа, чтобы заменить существующий подход в предоставлении услуг, которые должны удовлетворять стратегические задачи, поставленные в начале BPR.</p> <p>Важно, чтобы недавно разработанный процесс предоставлял высококачественные услуги, которые повысят удовлетворенность клиентов. В конечном счете, на этом этапе Рабочая группа имеет более полные данные, и поэтому, в зависимости от контекста, поставленная вначале цель может измениться. В результате цели реинжиниринга могут быть пересмотрены или подтверждены.</p>
-------------	--



Перепроектирование предоставления услуги будет продолжено в шаблоне в Приложении 1.

ЭТАП 3.1: АДМИНИСТРАТИВНОЕ УПРОЩЕНИЕ

Сроки	1 месяц
Мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Определение целей услуги и обслуживаемых общественных интересов. • Изучение особенностей услуги и административной нагрузки, которую она возлагает на все заинтересованные стороны. • Проведение теста на пропорциональность и анализа результатов. • Определение возможностей для административной оптимизации и проверка их у поставщика услуг и партнеров.
Ключевые моменты	<ul style="list-style-type: none"> • Учитывает ли упрощение цель BPR? • Учитывают ли упрощение принципы реинжиниринга? • Учитывают ли упрощение отзывы заинтересованных сторон?

Административная оптимизация больше фокусируется на упрощении вводных данных. Обычно вводные данные требуются правовыми актами, которые устанавливают список информации, документов и условий для того, чтобы клиент мог начать подачу заявки и иметь право на получение конкретной услуги.

При проведении административного упрощения услуги следует учитывать несколько важных элементов:

- **Общественный интерес** не следует ослаблять. Упрощение и реорганизация процесса должны способствовать защите основных стандартов предоставления государственной услуги, которые направлены на защиту определенных общественных интересов (например, здоровье, безопасность и порядок, окружающая среда, защита несовершеннолетних, личные данные и т.д.).
- Необходимо также изучить **правовую базу**, чтобы узнать, существуют ли правовые механизмы или находятся в процессе утверждения, чтобы помочь упростить предоставление государственных услуг. Некоторые правовые механизмы, которые напрямую связаны с упорядочением отношений между гражданами и госуправлением, представлены ниже.

Правовые механизмы для оптимизации предоставления услуг

1. Единые точки обслуживания;
2. Молчание – знак одобрения;
3. Изменение бремени доказывания в административном производстве;
4. Обязанность государства информировать клиентов и помогать им;
5. Обязательство государства не требовать документы, уже доступные другим органам государственного управления;
6. Необходимость аутентификации документов.

Чтобы получить государственную услугу, заявитель должен соответствовать некоторым основным требованиям и должен предоставить основную информацию (обычно простую форму) и набор документов (для подтверждения факта или права на участие). Каждый из них, от основных требований (правомочность) до набора документов, является точкой, где процесс предоставления государственных услуг может не начаться, вызвать задержки и увеличить затраты или может привести к остановке в предоставлении услуг.

Эти элементы можно упростить с помощью проверки соразмерности и применения административных стратегий для устранения недостатков.

Тест на соразмерность (пропорциональность). Тест на соразмерность заключается в анализе и постановке под сомнение трех основных аспектов: [i] условия приемлемости, [ii] документы, необходимые для подачи, и [iii] необходимая информация, что является первым шагом к упрощению.

Тест на пропорциональность

Тест соразмерности применяется путем анализа ответов на несколько основных вопросов:

1. Требуются ли условие или документ для обеспечения защиты целевых общественных интересов? ДА / НЕТ
2. Соответствуют ли условие или документ (эффективно ли достигает своей цели) для обеспечения защиты целевых общественных интересов? ДА / НЕТ
3. Может ли цель услуги быть достигнута другим менее ограничительным условием или документом? ДА / НЕТ
4. Можно ли исключить или заменить требование или документ? ДА / НЕТ

Административная оптимизация: в зависимости от результатов теста соразмерности могут быть предприняты определенные действия с целью упрощения требований к услуге. Основная стратегия состоит в том, чтобы увидеть, есть ли возможности для устранения условий приемлемости, документов или информации.

Удалите требуемый документ или информацию, если:

- Документ или информация могут быть заменены другим документом, уже необходимым для подачи (пример дублирования: удостоверение личности и паспорт);
- Документ или информация выдается поставщиком услуг, поэтому он уже существует в архивах учреждения;
- Документ содержит информацию, которую можно получить посредством связи G2G или доступа к базе данных (например, принцип «применять только один раз»).

Пример: Принятие принципа «применять только один раз» напрямую влияет на сокращение времени, связанного с документами, которые граждане уже отправили в институциональные хранилища данных. Эта стратегия связана с оцифровкой записей и созданием онлайн-идентичности гражданина.

Другие стратегии:

- **Уменьшение количество обзоров, согласований, подписей, штампов.**
Хотя при разработке решения крайне важно обеспечить принцип четырех глаз (проект документа, составленный одним сотрудником, должен быть проверен другим сотрудником), для большинства решений не требуется длинный список согласований и виз. Один из способов сократить количество согласований – уполномочить руководителя соответствующего подразделения подписывать исходящее решение вместо руководителя учреждения. Это также дает преимущество рассмотрения потенциальных жалоб в учреждении.
- **Избавление от ненужной аутентификации третьих лиц** (например, нотариально заверенных копий удостоверений личности, паспортов, сертификатов и других документов). Дайте возможность офицеру ФО удостовериться лично: действительное удостоверение личности или другой оригинал документа, простой фотокопии, подписанной как заявителем, так и желтым сотрудником ФО, должно быть достаточно.
- **Разрешение гражданам самодекларировать / сертифицировать для более быстрого предоставления услуг** с соответствующей проверкой биографических данных или проверками через другие общедоступные базы данных, если это необходимо. Человеку нужно разрешить брать на себя ответственность за свое собственное состояние, такое как состояние здоровья, финансовую устойчивость, понимание текущих требований законодательства и т.д.
- **Внедрение правила «молчание – знак одобрения»** и предусмотреть короткий список исключений. Предусмотреть ограниченный период времени, когда государственные учреждения могут реагировать на представления (декларации, отчеты и т.д.) гражданином или предприятием, и прямо указать, что молчание в течение этого ограниченного периода должно рассматриваться как одобрение/согласие для обеспечения правовой определенности для граждан и бизнеса.

ЭТАП 3.2: АНАЛИЗ И ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ

Сроки	1–2 месяца
Мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ процессов, потребляемых ресурсов и т.д. в процессе оказания услуги; • Выявление недостатков в текущей модели предоставления, как описано в AS-IS; • Использование списка стратегий, перечисленных ниже, для определения возможностей BPR; • Предложение по улучшению процессов руководителям поставщиков услуг или владельцам / партнерам.
Ключевые моменты	<ul style="list-style-type: none"> • Учитывает ли перепроектирование процесса цель BPR? • Учитывает ли перепроектирование процесса принципы реинжиниринга? • Учитывает ли перепроектирование процесса отзывы заинтересованных сторон?

Перепроектирование предоставления услуг будет выполнено, при продолжении работы над шаблоном в Приложении 1.

В то время как административная оптимизация была сосредоточена на упрощении входных данных, усилия по реинжинирингу направлены на изменение бизнес-процесса путем выявления проблем с производительностью и их перепроектирования для получения лучших результатов, включая более эффективный и прозрачный процесс.

Сначала нужно оценить текущие процессы организации и точно определить, какие именно реинжиниринги необходимы. В этом анализе следует провести серию сессий с владельцами процессов, другими заинтересованными сторонами, такими как клиенты, относительно необходимости и стратегии реорганизации бизнес-процессов..

Выявление недостатков: информацию, собранную и нанесенную на карту во время Фазы 2, необходимо проанализировать. AS-IS – важный источник данных, над которым нужно будет глубоко поработать. Это осуществляется следующими шагами:

- Классифицируйте существующие этапы процесса как **«этапы с добавленной стоимостью»** и **«этапы без добавленной стоимости»**. Этапы создания добавленной стоимости будут определены как необходимая и незаменимая часть общего процесса, и их следует

сохранить; с другой стороны, этапы, которые не приносят существенной пользы, должны быть проанализированы на предмет исключения.

- Определите **части процесса, которые занимают наибольший процент времени**, необходимого для предоставления услуги. Это один из жизненно важных аспектов для улучшений и изменений. Такие процессы вызывают задержки всего производства и негативно сказываются на уровне удовлетворенности клиентов. Если этапы процесса не имеют выделенных временных интервалов в регламенте или СОП, используйте данные мониторинга.
- **Анализируйте жалобы и отзывы клиентов.** Жалобы клиентов часто можно рассматривать как надежный индикатор, так как они отражают мнение об уровне качества предоставляемой услуги и чаще всего ошибки и упущения при анализе запроса на услугу. Следует различать как минимум две отдельные группы жалоб: форма (скорость, количество посещений, ясность коммуникации, доступность документов и т.д.) и содержание (жалобы о неправильных решениях или отказах) – обе группы должны быть проанализированы отдельно для выявления недостатков и поиска решения.

Стратегии реинжиниринга. Часто традиционные стратегии бизнес-процессов в государственном секторе сосредоточены на процессах микроуправления и персонале общественных организаций. Стратегии BPR направлены на улучшение показателей эффективности в предоставлении государственных услуг гражданам и предприятиям, выходя за рамки традиционных маршрутов и позволяя должностным лицам ФО и БО брать на себя ответственность за качество и скорость их работы.

Цель реинжиниринга процессов может быть выражена в конкретных задачах, связанных с такими показателями, как время, качество обслуживания или стоимость и т.д.

Ясность цели и показателя очень важна для выбора и применения стратегий. Если главной целью является сокращение времени на 25%, основное внимание при выборе и применении стратегий будет уделяться сокращению времени предоставления услуги.

Несмотря на основную цель, такие процессы при реинжиниринге окажут положительное влияние на улучшение других показателей эффективности, включая повышение качества услуги, снижение стоимости услуги и повышение уровня прозрачности.

Стратегии могут быть сосредоточены на следующих аспектах услуги:

- Доступ для предоставления нескольких каналов информации, приложений и предоставления услуги;
- Эффективность процесса, которая может быть реализована за счет исключения, стандартизации, сравнительного анализа, консолидации шагов и т.д.;
- Специализация персонала и разделение роли, например, фронт-офис или бэк-офис;
- Решения ИКТ за счет автоматизации, оцифровки, связи между поставщиками услуг и т.д.;
- Удовлетворение потребностей клиентов, ориентированное на потребности конкретных групп клиентов, включая сегментацию клиентов.

При анализе процесса основное внимание следует уделять следующим стратегиям:

УСТРАНЕНИЕ

- Этапов процесса, не добавляющие ценности;
- Комбинирования с другими этапами / действиями;
- Неудобства для граждан;
- Чрезмерных избыточных функций для более быстрого освобождения ресурсов.

Пример: сокращение этапов процесса при избыточности и нагрузки по мере соблюдения времени.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

- Свести к минимуму количество передач;
- Устранить лишние согласования;
- Авторизовать персонал соответствующей проверкой;
- Предоставить персоналу всю информацию для принятия решений.

Пример: делегируйте полномочия специализированному персоналу с достаточным объемом информации и соответствующими полномочиями для полного обеспечения услуги.

ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ

- Уменьшить количество посещений клиентов;
- Уменьшить задержки;
- Запустить несколько подходящих каналов доступа;
- Применить электронную документацию;

Пример: рассмотрите сеть ФО; улучшите онлайн-доступность за счет открытия онлайн-каналов для получения информации и подачи заявок на услуги; создавайте новые каналы: уникальные информационные телефонные номера, мобильные сервисные центры для сельских жителей или пенсионеров.

Примечание: *многоканальное предоставления радикально улучшают доступность, реагируя на различные сегменты клиентов и обучая граждан. Каналы, которые могут быть использованы: ЦГУ; Центр обслуживания клиентов поставщика услуг; веб-сайт; Портал государственных услуг; Электронное обслуживание в сети; мобильные сервисные центры услуг сервис; эл.почта; почта; телефон и др.*

АВТОМАТИЗАЦИЯ

- Автоматизировать повторяющиеся задачи;
- Автоматизировать трудоемкие задачи;
- Воспользоваться готовыми недорогими подручными средствами.

Пример. Доверить компьютерам выполнение сравнения и проверки данных между приложением и существующими данными в общедоступных базах данных путем программирования простых сценариев данных.

РАЗДЕЛЕНИЕ

- Фронт-офис из бэк-офиса;
- Управление от исполнения;
- Функция от услуги.

Пример: Свяжите навыки с ролями, а задачи со стандартными ролями.

СТАНДАРТИЗАЦИЯ

- Процессов;
- Роли;
- Времени;
- Информации.

Пример: процесс рассмотрения жалоб может быть стандартизирован во всем учреждении; стандартное должностное описание обязанностей для разных функций (ФО и БО); время ответа на жалобы или отзывы может быть стандартизировано; процесс и время доставки также могут быть стандартизированы; информация, полученная при подаче заявки (формы заявок) и т.д.

ОЦИФРОВКА

- Сделать доступными онлайн-приложения и предоставление услуг;
- Переход на электронные записи вместо бумажных. Это, в частности, отменит все услуги, которые зависят от архивов, таких как сертификация;
- Онлайн-связь между различными отделами в БО и между учреждениями;
- Централизация данных.

Пример: Онлайн-коммуникация бэк-офиса между отделами, между учреждениями.

Примечание: *Оцифровка является ключевым фактором инициатив по реинжинирингу, поскольку она сокращает общее время и затраты для граждан.*

АУТСОРСИНГ

Передача компонентов или всю услугу, т.е.:

- Источников ИКТ,
- Службу доставки – почтовым операторам,
- Фронт-офис – в ЦГУ.

Пример: Применение принципа «одного окна», включая государственные и/или частные стороны, такие как нотариусы, банки, почтовые отделения и т.д.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АКТА РЕШЕНИЙ

- Электронная аутентификация;
- Единый шлюз для оплаты: система, позволяющая правительству выставлять гражданам электронные счета;
- Электронная подпись;
- Общая база данных, делающая информацию доступной во многих местах.

Пример: везде!

Примечание: *Важно не вкладывать средства в разработку решений ИКТ, которые уже были разработаны правительством или другим государственным учреждением, а, наоборот, использовать преимущества уже разработанных решений.*

ЭТАП 3.3: ПРЕДЛОЖЕНИЕ ОБ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ИКТ

Сроки	1–3 месяца
Мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Выявление нецифрованных процессов и предложение оцифровывать их; • Определение общедоступных баз данных, в которых имеются данные для предоставления услуги в рамках BPR, и предложение по предоставлению ссылок на них; • Определение подходящих протоколов для обмена данными и проверки и проведения их тестирования; • Обсуждение и согласование Плана оцифровки; • Анализ текущей готовности ФО и БО к внедрению оцифровки и планирование необходимых ресурсов.
Ключевые моменты	<ul style="list-style-type: none"> • Владельцы данных могут не иметь мотивации для продвижения совместного использования. Найдите способы повлиять на них. • Принцип единой подачи данных и документов должен соблюдаться во всем сотрудничестве государства и граждан. • Нужна ли связь в реальном времени с соответствующей базой данных? Для большинства сервисов может быть достаточно ежедневной синхронизации, она намного проще и надежнее. • Всегда делайте резервную копию своих данных. И имейте резервную копию резервной копии.

Часто в центре внимания BPR находится организация ФО и взаимодействие между ФО и гражданами. Однако для того, чтобы инициативы по модернизации государственных услуг были успешными, операции БО и, в частности, оптимизация БО могут быть наиболее действенным инструментом. В некотором смысле операции БО являются основой любой формы электронных услуг, и они могут потребовать обмена информацией и знаниями между различными подразделениями, отделами или организациями.

Большинство унаследованных государственных услуг по-прежнему основаны на бумажных носителях. Это предотвращает увеличение скорости, что часто является одной из первых целей BPR. Более того, бумажные данные не могут быть легко и быстро повторно использованы для других целей в государственном управлении. Это препятствует реализации принципа однократной подачи, когда гражданин или бизнес должен только один раз представить элемент данных или документ государственным органам – и тогда государственные органы обязаны обеспечить повторное использование и не размещать лишние административные нагрузки на налогоплательщика. Таким образом, оцифровка является одним из основных элементов BPR в сфере государственных услуг.

Большинство бумажных процессов можно и нужно оцифровать. Оцифровка определенно включает все документы, подготовленные государственным управлением и смежными организациями (например, системой здравоохранения, системой образования, органами силовых структур и т.д.). Но это стремление к оцифровке также может включать документы, представленные налогоплательщиком: если гражданин настаивает на подаче запроса лично, его представление может быть оцифровано сотрудником ФО; рукописное письмо может быть оцифровано отделом документооборота первого учреждения, до которого доходит письмо, и т.д.

Исходные базы данных, в которых хранятся эти потенциально повторяющиеся входные данные, в настоящее время необходимо идентифицировать, а обмен данными должен быть согласован. Необходимо определить безопасные и надежные протоколы для обмена данными и проверки, а также необходимо протестировать механизмы прежде чем приступить к пилотированию.

Ресурсы и практические возможности для оцифровки также являются частью Плана оцифровки. Устаревшие сервисы, работающие на бумажных системах, могут быть не готовы к оцифровке по ряду причин:

- Отсутствие понимания оцифровки и ее достижений среди руководства,
- Дефицит оборудования, технологий и доступа к сетям,
- Текущий уровень квалификации персонала.

Для достижения адекватного понимания и прогресса в оцифровке план оцифровки, который включает процессы оцифровки, подключенные базы данных, проблемы, которые необходимо решить, и задействованные ресурсы, следует обсудить с менеджерами услуг, организаторами процессов и владельцами данных.

ЭТАП 3.4: ПРИМЕНЕНИЕ СТАНДАРТОВ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ И РАЗРАБОТКА КРІ

Сроки	3 недели
Мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Применение единых стандартов оказания услуг; • Разработка КРІ для наиболее важных аспектов предоставления государственных услуг, которые были улучшены BPR; • Обсуждение практичности КРІ с ключевыми заинтересованными сторонами, особенно с поставщиками услуг и их ближайшими сотрудниками; • Освещение ключевых показателей эффективности и стандартов, общаясь с ключевыми заинтересованными сторонами и широкой общественностью через соответствующие каналы.
Ключевые моменты	<ul style="list-style-type: none"> • Направлены ли КРІ на цель BPR? • Нацелены ли КРІ как на структуры ФО, так и БО? • Считаются ли КРІ важными для клиентов? • Соответствуют ли ключевые показатели эффективности принципу SMART?

Некоторые элементы предоставления государственных услуг уже имеют стандарты или ожидающие рассмотрения проекты стандартов (общие условия, создание электронных услуг, требования оцифровки и ИКТ-безопасность). Однако, возможно, потребуется разработать дополнительную стандартизацию для обеспечения значимого охвата. Стандарты, определенные на национальном уровне, по определению должны быть достаточно общими и излагать принципы, а не конкретные термины, ценности и сроки.

Другой подход к установлению стандартов – это более узкое определение ориентиров для конкретных услуг путем установления потолков для конкретных шагов или процедур в оказании государственных услуг – этот подход пытается создать стандартизированные структурные блоки КРІ, которые будут использоваться при регулировании различных услуг.

Стандарты обслуживания (выраженные как КРІ) – это приверженность поставщика услуг своим клиентам (гражданам и предприятиям) в отношении качества услуг, на которые может рассчитывать клиент. Пока стандарты установлены и обнародованы, общественная организация гарантирует выполнение работ в соответствии с этими стандартами. В то же время согласованные стандарты измеряют эффективность работы организации и являются инструментом для обеспечения ответственности организации за качество предоставления услуг.

В процессе определения конкретных стандартов обслуживания, во-первых, следует учитывать несколько принципов.

Принципы стандартов оказания услуг

- Конкретный;
- Измеримый;
- Значимый для клиента;
- Коммуникативный с клиентом.

Разработка стандарта обслуживания (КРП) должна вовлекать клиентов. Вовлечение клиентов в разработку стандартов обслуживания может осуществляться с помощью широкого набора инструментов, включая опросы, отзывы, фокус-группы, запросы относительно пригодности услуг и того, насколько эффективно они учитывают гендерные аспекты и аспекты разнообразия; отображение пути клиента; юзабилити-тестирование и анализ веб-сайтов и т.д.

В любом случае, стандарты должны обсуждаться и согласовываться внутри поставщика услуг (как ФО, так и БО, независимо от аспекта, на который нацелен отдельный стандарт), которые являются основной целевой группой стандартов. Рекомендуется обсудить стандартное предложение также с ключевыми участниками (например, другими БО, поставщиками данных и т.д.), чтобы обеспечить практическую реализацию проекта.

Примечание: *Существуют некоторые аспекты услуги, которые можно стандартизировать при их анализе с целью реинжиниринга.*

Стандарты услуг могут охватывать весь спектр предоставления услуг или только некоторые важные аспекты.

В приведенном ниже списке представлены некоторые элементы, которые можно измерить и которые могут быть обнаружены в процессе реинжиниринга. Они могут быть связаны с определенным значением показателя эффективности.

ВРЕМЯ

- Стандартное время ожидания (время ожидания в очереди);
- Стандартное время обратной связи (время ответа на вопросы клиента);
- Стандартное время заполнения шаблонов гражданами (стандарт качества);
- Стандартное время предоставления информации клиенту (стандарт качества);
- Стандартное время для оказания услуги;
- Доля просроченных поставок госуслуг.

ДОСТУП

- Количество и тип каналов доступа к услуге;
- Количество каналов оказания услуг;
- Доступность одного окна для оказания услуги.

ПРОЗРАЧНОСТЬ

- Доступная информация (т.е. доступность паспорта услуги как стандартное правило);
- Включенный процесс обратной связи / механизм, как правило, общения с гражданами;
- Механизм цифрового отслеживания статуса заявки.

НЕДОВОЛЬСТВА И ЖАЛОБЫ

- Единый механизм для всего агентства;
- Стандартное время для разрешения жалобы или ответа на нее;
- Количество жалоб клиентов.

См. Этап 1.2 для подробного описания подходов к установке KPI.

ЭТАП 3.5: РАЗРАБОТКА КАРТЫ ТО-ВЕ

Сроки	1 месяц
Мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Объединение всех предложений по улучшению, выявленных в рамках Фазы 3; • Проведение анализа возможных противоречий между предложениями и их устранение, изменяя или отказываясь от некоторых из них; • Составление согласованного нового потока предоставления государственных услуг со всеми соответствующими предложениями; • Обсуждение и согласование карты ТО-ВЕ с ключевыми заинтересованными сторонами.
Ключевые моменты	<ul style="list-style-type: none"> • Соответствует ли карта ТО-ВЕ результатам упрощения и выводам анализа процесса? • Соответствует ли карта ТО-ВЕ цели BPR?

Заключительный этап в Фазе 3 – это компиляция идей из всех предыдущих шагов в единую карту ТО-ВЕ, отражающую в блок-схеме все изменения, возникающие в результате реинжиниринга процесса. Карта ТО-ВЕ включает как минимум:

- Роли: в бэк-офисе и фронт-офисе;
- Вовлеченные третьи стороны;
- Этапы процесса (последовательные);
- Руководство, объясняющее этапы в потоке и их модификации (описательный документ).

Отдельно, но в сопровождении блок-схемы, будет информация о следующих элементах:

- Выявленные проблемы (в результате анализа и/или отзывов клиентов);
- Решения выявленных проблем;
- Базовое время обслуживания и время, сэкономленное благодаря новому дизайну;
- Описание использованных стратегий/вмешательств (например, используемая стратегия – «переход на цифру» путем подключения баз данных; использование системы отслеживания для клиента, чтобы следить за статусом его заявки; единый шлюз для платежей и т.д.);
- ИКТ-решения и рекомендации по внедрению карты TO-BE;
- Человеческие ресурсы для карты TO-BE.

Как и карта AS-IS, карта TO-BE разрабатывается как блок-схема процесса. Можно использовать инструменты и стандарты BPMN².

Важно пройти через все идеи, определенные и согласованные на предыдущих этапах, с новым подходом и убедиться, что нет противоречий, из-за которых некоторые улучшения становятся неработоспособными или даже вредными для общей цели BPR или конкретной государственной услуги. Пункты, которые имели смысл и были согласованы партнерами во время отдельных проверок, не обязательно могут работать вместе, например, автоматизация подпроцесса, согласованного на этапе 3.3 может не иметь смысла, если было согласовано отменить этот подпроцесс в этапе 3.1.

Если позволяют сроки и ресурсы, некоторые группы BPR специально приглашают новых членов команды для данного этапа, чтобы извлечь выгоду из свежего взгляда. Когда происходят такие конфликты, новый член команды, не связанный с ранее хваленными идеями, может быть лучше всего позиционирован для рационализации общего предложения TO-BE.

Наконец, создается всеобъемлющая карта TO-BE, которую необходимо обсудить и согласовать со всеми соответствующими заинтересованными сторонами, чтобы подготовить ее к пилотному запуску и последующему

² Модель и понятие бизнес-процесса от Object Management Group <https://www.omg.org/spec/BPMN/>; Программное обеспечение для создания блок-схем и диаграмм <https://app.diagrams.net/>; Программное обеспечение для создания блок-схем и диаграмм https://lucid.app/documents#/templates?folder_id=home

развертыванию в производственной среде. На этом этапе усталость от Обсуждения может закрасться как в команду BPR, так и, с большей вероятностью, в число заинтересованных сторон. Поиск внутренней мотивации для последнего толчка имеет первостепенное значение. Поэтому часто предлагается удаленный семинар как способ поддержать последний толчок.

ФАЗА 4: ПОДГОТОВКА К РЕАЛИЗАЦИИ

Цель	Внести в правовую и нормативную документацию формулировку идей карты ТО-ВЕ и практических аспектов улучшения предоставления государственных услуг, чтобы установить обязательный характер новых подходов и проинформировать все заинтересованные стороны.
-------------	---



ЭТАП 4.1: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПАРТНЕРОВ

Сроки	До 3 месяцев
Мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Определение ключевых точек внешнего контакта при предоставлении новых / улучшенных услуг; • Определение роли партнеров по сотрудничеству в новом / улучшенном положении; • Обсуждение и согласование роли партнеров; • Включение партнеров с их ролями, функциями и гарантиями в проект нормативного акта.
Ключевые моменты	<ul style="list-style-type: none"> • Соответствуют ли адресованные партнеры карте ТО-ВЕ? • Соответствуют ли роли партнеров карте ТО-ВЕ? • Соответствует ли протокол сотрудничества карте ТО-ВЕ?

Идентификация карты ТО-ВЕ неизбежно приводит к выявлению ключевых внешних партнеров. Однако определение ролей и функций – более тонкая работа, чем просто получение общего представления о целях и направлениях.

Очень подробное описание ролей, функций и пределов ответственности всех вовлеченных партнеров должно лежать в основе углубленного Обсуждения. Он также должен включать систему сдержек и противовесов для всех вовлеченных сторон, в том числе санкции к партнерам за бесхозяйственность и отказоустойчивость, чтобы избежать последствий бесхозяйственности и других типов ошибок.

Наконец, результирующая кодификация (на соответствующем уровне регулирования / нормативного акта или стандарта) должна быть одобрена соответствующим органом.

ЭТАП 4.2: РАСЧЕТ РЕСУРСОВ И РАСХОДОВ

Сроки	1 месяц
Мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Определение требований для каждого типа ресурсов (кадровые, финансовые, оборудование и ИКТ и т.д.); • Определение потенциальных источников финансирования и других ресурсов и включение их в нормативную базу; • Определение метода распределения ресурсов между учреждениями и подразделениями, участвующими в предоставлении услуг; • Предоставление заинтересованным сторонам информации о разделении и доступности ресурсов.
Ключевые моменты	<ul style="list-style-type: none"> • Какие типы ресурсов уже определены на этапе формулировки ТО-ВЕ? Что нужно добавить? • Какие источники помимо традиционных источников (например, республиканский и муниципальный бюджет) можно привлечь? • Соответствуют ли кадровые компетенции требованиям карты ТО-ВЕ? • Соответствуют ли технические характеристики оборудования требованиям карты ТО-ВЕ?

Обсуждение вопроса о ресурсах, необходимых и доступных для реализации определенного процесса или функции, также должно быть частью действий по кодификации. Во многих случаях ответственный менеджер может неохотно выполнять задачу (например, выполнение задачи в срок, принятие новой функции или участие в процессе в целом) из-за неуверенности в имеющихся ресурсах для выполнения поставленной задачи.

С другой стороны, установленные стандарты и правила часто используются в качестве оправдания для запроса дополнительных ресурсов, если существующие уровни недостаточны для соблюдения стандарта или правила: например, недостаточно персонала для обработки всех запросов в установленные сроки или отсутствие оборудования для выполнения задачи в принципе.

Государственное управление работает в среде ограниченных ресурсов, и это делает еще более важным определение распределения ресурсов с помощью объективных мер и прозрачность коммуникации.

ЭТАП 4.3: ОПРЕДЕЛЕНИЕ СРОКОВ РЕАЛИЗАЦИИ

Сроки	1 месяцев
Мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Использование карты TO-BE для планирования развертывания и ознакомление с опытом раннего пилотного проекта (если он имел место); • Обсуждение и согласование со всеми ключевыми заинтересованными сторонами практичности сроков; • Внесение временных рамок в норматив / стандарт; • Информирование о полученных требованиях заинтересованных сторон.
Ключевые моменты	<ul style="list-style-type: none"> • Реалистичны ли сроки? • Какие риски учитываются? • Есть ли запас времени?

Прозрачность включает в себя ясность сроков выполнения любой функции, и определенность сроков особенно важна для государственных услуг. Клиент должен иметь возможность узнать временные рамки предоставляемых ему услуг и должен иметь возможность полагаться на получение услуги в установленные сроки ради собственного планирования и репутации поставщика услуг.

Следовательно, государственные услуги должны консервативно брать на себя обязательства по срокам и организовывать свою работу в соответствии с крайними сроками с некоторым запасом на случай непредвиденных задержек.

Как упоминалось выше, все элементы стандарта / регламента взаимосвязаны: при наличии большего количества ресурсов государственный менеджер может брать на себя обязательства в более короткие сроки и наоборот. Таким образом, по сути, все элементы должны быть согласованы до того, как эти элементы будут кодифицированы в правила / стандарты, чтобы избежать невыполнения нереалистичных обязательств.

Остальные шаги относятся к стандартным процессам (которые не относятся к BPR) и поэтому не описываются подробно. Это:

- Разработка ИКТ-систем,
- Соглашения с другими учреждениями,
- Разработка новых СОПов.

ФАЗА 5: ПИЛОТИРОВАНИЕ

Цель	Проверить предлагаемый переработанный предоставление услуг в соответствии с TO-BE карте в реальных условиях, оценивая возможности улучшения предоставления услуг с точки зрения организации процесса, человеческих ресурсов, эксплуатации систем и инструментов, реакция клиентов и партнеров по сотрудничеству, и т.д. Эта практика проверяет практическую применимость карты TO-BE и вносит улучшения, если они сочтут нужными.
-------------	---



ЭТАП 5.1: ИСПЫТАНИЕ ОБНОВЛЕННОЙ УСЛУГИ

Сроки	1–3 месяца
Мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Определение объема пилотного проекта, продолжительности, ключевых вопросов, которые необходимо проверить; • Создание формы обратной связи для мониторинга пилотирования; • Убедиться, что набор управляющих данных доступен либо из других источников либо из ситуации AS IS; • Выделение ресурсов для пилотирования (кадровые, финансовые и технические); • Осуществление предоставления услуги, как определено в карте TO-BE, за определенный период; • Ведение постоянной записи результатов на уровне процессов, результатов на уровне обслуживания, отзывов от ФО и БО, от партнеров по сотрудничеству и клиентов;

	<ul style="list-style-type: none"> • Ведение контакта с источниками обратной связи, чтобы подготовиться к выполнению анализа результатов и обратной связи и внесения изменений при необходимости.
Ключевые моменты	<ul style="list-style-type: none"> • Имеет ли команда пилотов полномочия и мотивацию для внедрения карты ТО-ВЕ в пилотировании? • Может ли организация выполнять услугу в соответствии с картой ТО-ВЕ (функции, последовательность, продолжительность, участники и другие основные условия ТО-ВЕ)? • Достаточно ли предоставленных ресурсов для реализации в соответствии с картой ТО-ВЕ? • Можно ли измерить процессы, ресурсы и результаты внедрения карты ТО-ВЕ в реальной жизненной среде? • Создают ли измерения процессов, ресурсов и результатов искажения в предоставлении услуг, улучшая или ухудшая качество обслуживания?

Пилотирование – это общепринятый подход в ИКТ, и его обычно называют тестовой средой, а не производственной средой. Однако пилотный подход в BPR может использоваться шире, чем в ИКТ-проектах.

Первым шагом в пилотировании является создание правовой и нормативной среды для проведения учений. Пилотная группа должна иметь поддержку правительственного постановления, постановления министерства или какого-либо другого правового или нормативного акта, чтобы установить законность и осуществимость пилотной операции в соответствии с картой ТО-ВЕ, в отличие от существующего регулирования. Решение этого вопроса специфично для правовой системы отдельной страны. Однако он должен определять:

1. Объем пилотирования:

- **Тестирование карты ТО-ВЕ** для госуслуги;
- **Охватываемый географический масштаб:** обычно разумно выбрать ограниченный географический охват (территория и ФО), концентрируя ресурсы, где будет осуществляться пилотное предоставление услуг, но при этом позволяя ориентироваться на репрезентативный географический охват.

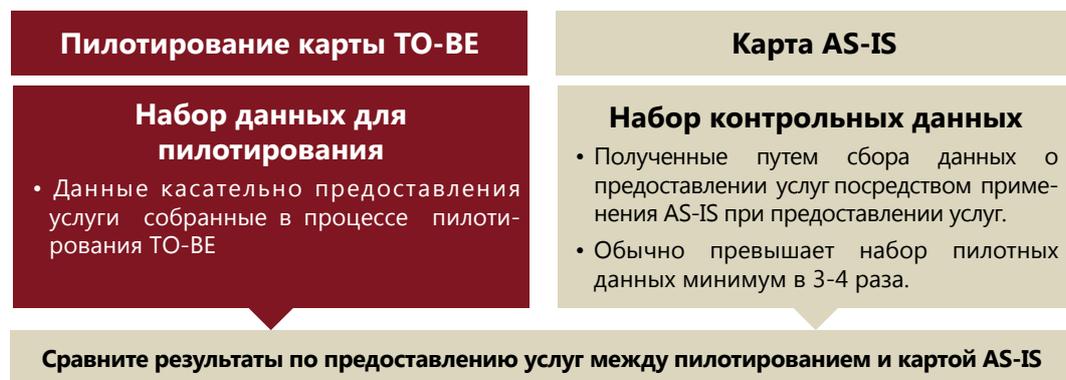
2. Продолжительность пилотирования: определение репрезентативного периода для тестирования, который позволит собрать наблюдения по выполнению услуги в соответствии с картой ТО-ВЕ.

3. Ключевые проблемы, подлежащие проверке: в первую очередь пилотирование должно быть нацелено на те аспекты, которые непосредственно связаны с целью BPR, однако необходимо собрать свидетельства об общей

производительности карты TO-BE, чтобы гарантировать бесперебойную работу преобразованного сервиса.

Пилотная группа должна иметь возможность реализовать услугу в соответствии с картой TO-BE, предоставив необходимые ресурсы (например, доступ к новым системам и оборудованию ИКТ, более высокую численность персонала и т.д.). Однако не намного больше ресурсов – и определенно не неограниченное количество ресурсов – для пилотирования.

Мониторинг пилотирования и формы сбора отзывов всех вовлеченных сторон должен выполняться постоянно, а не только в конце периода предоставления услуг, особенно если было выделено достаточное количество времени. Персонал поставщика услуг может привыкнуть к новым условиям к концу пилотирования и забыть о своем первоначальном замешательстве или затруднениях; то же самое, естественно, касается партнеров по сотрудничеству и клиентов – оба этих отзыва полезны. Точно так же количество ошибок в начале пилотного периода может быть значительно выше, чем в конце – это также очень ценные данные мониторинга.



Чтобы сделать выводы из реализации TO-BE, для сравнения необходим контрольный набор данных. Набор контрольных данных традиционно строится двумя способами:

- Сбор данных и отзывов от внедрения AS-IS до начала пилотного тестирования в том же месте, где пилотирование будет проводиться на более позднем этапе;
- Сбор данных и отзывов одновременно с пилотированием на местах, где не участвуют в пилотировании.

Индикаторы, собранные при мониторинге и обратной связи, должны быть идентичными или максимально похожими наборами данных для лечения и контроля, чтобы обеспечить возможность значимого сравнения на этапе анализа.

ЭТАП 5.2: АНАЛИЗ ОТЗЫВОВ

Сроки	До 1 месяца
Мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Агрегирование и систематизирование данных о результатах на уровне процессов и услуг; • Установление причинно-следственной связи между улучшением, предложенным BPR, и выявленными результатами; • Оценка причины успеха или неудач пилотирования, улучшения результатов и процесса пилотирования (производительность, мониторинг, анализ); • Анализ достаточности предполагаемых ресурсов (кадровых, финансовых, технических) на уровне процессов и услуг.
Ключевые моменты	<ul style="list-style-type: none"> • Сообщают ли результаты пилотного проекта о достижимости цели BPR для государственной услуги? • Были ли рассчитаны ресурсы для внедрения карты ТО-ВЕ достаточно для поставщика услуг? • Каковы узкие места в реализации карты ТО-ВЕ в пилотной среде? • Какие аспекты необходимо изменить, прежде чем внедрять модернизированную систему предоставления услуг в производственную среду? • Поддерживают ли собранные отзывы клиентов запланированную реорганизацию государственной услуги? • Поддерживает ли организационная культура обслуживаемого поставщика запланированные изменения?

Сбор данных мониторинга и обратной связи при пилотировании – сложная задача, но анализ данных и их интерпретация могут быть еще более сложными, поскольку часто существует несколько способов понять наблюдаемую реальность. Для обеспечения возможности анализа данные должны быть систематизированы в легко обрабатываемую базу данных / набор данных. Характеристики создаваемого набора данных зависят от способа анализа, типа и количества данных: в некоторых случаях достаточно простого построения графиков, чтобы четко продемонстрировать влияние BPR на сервис, в других случаях – только количество и детализация данных делает возможным анализ с помощью статистических инструментов.

Главный вопрос на этапе анализа заключается в том, продемонстрировала ли реализация ТО-ВЕ значительные улучшения по сравнению с режимом

реализации AS-IS. Для этого необходимо сравнить и изолировать различия между двумя наборами данных мониторинга. Традиционно задача анализа данных состоит в том, чтобы различать причинность и одновременность: анализ должен продемонстрировать, наблюдаются ли положительные изменения, являются ли они результатом лечения (изменение формы AS-IS на TO-BE) или результатом каких-либо других внешних факторов. Фактор: например, более широкое использование электронных услуг может быть результатом улучшенного обслуживания или результатом лучшего доступа к ИКТ в виде более низких затрат на интернет или повышения скорости.

Решение в пользу или против внедрения BPR в производство должно приниматься не только на основе традиционных KPI предоставления услуг (скорость, надежность, удовлетворенность), но и с учетом данных о ресурсах, затраченных на достижение этих KPI. Каждый государственный орган работает в условиях нехватки ресурсов, и поэтому перед принятием любого важного решения необходимо проводить анализ затрат и выгод. В некоторых случаях это может быть так же просто, как ответ на вопрос «стоит ли это того?», в более значимых с финансовой точки зрения случаях необходимо провести более формальный CBA (анализ затрат и выгод).

При планировании карты TO-BE обязательно задается вопрос о ресурсах, необходимых для определенного улучшения. Включение TO-BE в пилотный проект означает, что было решено, что запланированное повышение эффективности или результативности стоит запланированных ресурсов. В случае, если пилотирование покажет, что для достижения желаемых результатов требуется значительно больше ресурсов, необходимо провести новый CBA, чтобы определить, оправдывают ли результаты затраты.

Успешное пилотирование – это практика, которая вне всяких сомнений доказывает, что BPR приносит улучшения, или то, что BPR необходимо будет заново выполнить, прежде чем внести его в производство. Из-за потенциально высоких затрат (финансовых, кадровых, технических и репутационных) ошибки при внедрении неисправного BPR в производство, пилотирование BPR является ярким примером отрицательного результата, который не менее ценен, чем положительный результат.

Перед тем, как запустить производство лампочки, Эдисон изучил 100 способов, как не производить лампочку – и это позволило использовать его окончательный дизайн более 100 лет, прежде чем мир перешел на светодиодное освещение.

Следовательно, менеджер BPR должен стремиться к возможно наиболее прозрачной схеме пилотных мероприятий, чтобы быть уверенным, что выводы пилотного проекта обоснованы и не приводят к ложноположительным результатам.

ЭТАП 5.3: ВНЕСЕНИЕ НЕОБХОДИМЫХ КОРРЕКТИРОВОК В ТО-ВЕ

Сроки	До 2 месяцев
Мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Определение изменений, необходимых для карты ТО-ВЕ; • Разработка улучшенной карты ТО-ВЕ и описание процесса; • При необходимости регулировка ИКТ-системы; • Проработка изменений в нормативной базе.
Ключевые моменты	<ul style="list-style-type: none"> • Отражает ли обновленная карта ТО-ВЕ необходимые улучшения, выявленные в результате анализа результатов пилотирования и обратной связи? • Требуется ли для выявленных улучшений дополнительные ресурсы? Если да, каковы ресурсы и какова их стоимость? Оцените затраты на дополнительные ресурсы относительно потенциальных выгод. • Достаточно ли значительны улучшения ТО-ВЕ, чтобы потребовать повторного пилотирования перед внедрением ТО-ВЕ во всем производстве?

Если пилотирование не прошло идеально и все точки данных не дали отличных оценок, следует ожидать, что необходимо будет внести некоторые улучшения в карту ТО-ВЕ. Это может быть просто дополнительное обучение персонала поставщика услуг или дополнительное общение и повышение осведомленности среди клиентов – в некоторых случаях улучшения могут быть более значимыми, требуя переосмысления ТО-ВЕ с точки зрения процедур, систем ИКТ, требуемых данных и необходимых ресурсов.

В любом случае карты ТО-ВЕ необходимо будет улучшить и снова обсудить с заинтересованными сторонами. Одним из вопросов для Обсуждения должен быть перерасход средств, если таковой был выявлен во время пилотирования или, вероятно, ожидается в будущем.

Могут быть случаи, когда направление BPR окажется недостижимым из-за некоторых факторов, которые не были учтены при планировании BPR. Эти вопросы необходимо будет тщательно проанализировать, и руководитель

политики должен быть готов отказаться от всего или части BPR, если направление окажется непродуктивным.

В ситуациях, когда улучшения в картах ТО-ВЕ очень значительны (например, существенно отличаются от ТО-ВЕ), может потребоваться новая итерация пилотирования. Хотя пилотирование может показаться наименее полезным этапом во всем BPR, важно обеспечить успех BPR в целом.

ФАЗА 6: ВВЕДЕНИЕ В ПРОИЗВОДСТВЕННУЮ СРЕДУ



ЭТАП 6.1: ПРИВЛЕЧЕНИЕ РЕСУРСОВ

Сроки	1–3 месяца
Мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Определение требований для каждого типа ресурсов (финансовые, кадровые, оборудование и т.д.); • Определение и привлечение ресурсов; • Распределение ресурсов между подразделениями, участвующими в предоставлении услуг.

Оценка потребностей

- Анализ потребностей;
- Определение требований к квалификации и навыкам;
- Описание работы

Наем

- Открытый и прозрачный прием на работу на основе оценки потребностей;
- Установка KPI для сотрудника

Управление деятельностью

- Оценка на основе результатов (KPI);
- Результат оценки, связанный с продвижением;
- Результат аттестации, связанный с увольнением

Обучение

- План развития персонала, конкретный на индивидуальном уровне;
- Консультации;
- Развитие карьеры;
- Индивидуальные тренинги

Ключевые моменты

- Какие категории дополнительных ресурсов уже определены?
- Какие альтернативные источники могут быть использованы с учетом спроса на ресурсы (национальный бюджет, муниципальный бюджет, международные партнеры по развитию, волонтерские организации и т.д.)?
- Соответствуют ли компетенции, определенные для новых штатных должностей и количества вакансий, требованиям карты ТО-ВЕ?
- Соответствуют ли технические характеристики оборудования требованиям карты ТО-ВЕ?
- Своевременно ли происходит прием на работу и закупка оборудования?

Частью BPR является расчет ресурсов и определение источников, которые кратко излагаются в Плане привлечения ресурсов. В зависимости от специфики BPR дополнительные ресурсы, необходимые для реализации карты ТО-ВЕ, могут включать:

- **Человеческие ресурсы (кадры):** сотрудники в БО и ФО для выполнения дополнительных / новых задач по предоставлению услуг (например, важно не количество людей, а квалификация персонала);
- **Оборудование:** основные средства, поддерживающие предоставление услуг в ФО и БО (например, компьютеры, сканеры, модемы, другие ИКТ, машины очереди и т.д.);
- **Помещения:** новые и улучшенные помещения для ФО (например, больше места в ФО, служебные каюты со стенами для уединения, общественные точки доступа в интернет для предоставления услуг в режиме онлайн и т.д.) и БО (например, больше места в БО, этаж для групп – план, специализированное помещение для серверов баз данных и др.);
- **Финансовые ресурсы:** финансирование увеличенных или новых эксплуатационных расходов (аренда помещений, более высокие затраты на электроэнергию при переходе на предоставление компьютерных услуг, новые затраты на доступ в интернет для электронных услуг и т.д.);
- **Осведомленность:** дополнительные расходы связаны с повышением осведомленности о результатах BPR и преимуществах для клиентов (например, рекламная кампания на телевидении, плакаты в сервисных центрах, онлайн-реклама для привлечения пользователей интернета к переходу на электронные услуги и т.д.).

Привлечение персонала осуществляется через соответствующую процедуру приема на работу. Согласно передовой практике, управление персоналом

на основе компетенций считается более устойчивым подходом к кадровой политике и общему достижению целей учреждения. Это позволяет учреждению организовать процессы найма, развития, продвижения по службе и увольнения в соответствии с потребностями в компетенциях и создать систему управления человеческими ресурсами, непосредственно способствующую достижению ее целей, выраженных в ключевых показателях эффективности, как описано ниже.

Для анализа потребностей в кадрах учреждение должно определить ключевые компетенции для заполнения должностей на основе оценок ресурсов и расчета затрат, разработанных для решения проблемы развертывания карты ТО-ВЕ. Было бы рекомендовано сконцентрироваться на 4-5 ключевых компетенциях для каждой должности, чтобы четко сфокусироваться на требованиях и в то же время предоставить обзор должности, гарантирующий понимание требований для выполнения задач.

Предлагаемые навыки, которые можно рассматривать как примеры стандартных должностей в БО и ФО в сфере предоставления услуг, кратко изложены ниже.

Фронт-офис	Бэк-офис
Ключевые навыки	
Профессионализм	Профессионализм
Клиентоориентированное обслуживание	Объективность и беспристрастность
Функциональное совершенство	Функциональное совершенство
Профессиональные навыки	
Устное и письменное общение	Аналитическое мышление
Разрешение конфликтов	Системное мышление
Решение проблем	Решение проблем
Совместная деятельность	Совместная деятельность
Технологическая способность	Технологическая способность
Тайм-менеджмент	Тайм-менеджмент
Практические (операционные) навыки	
Понимание и соблюдение процедур	Применение правовых норм
Понимание и объяснение требований	Управление делом между разными учреждениями
Выявление отклонений от требований	Юридическое оформление
Коммуникативные и психологические навыки	Проверка данных

Привлечение оборудования обычно осуществляется через процедуры закупки. Техническое задание (ТЗ) должно точно определять спецификации товаров и услуг, с достаточной гибкостью и с учетом требований будущего, т.е. резервом для роста спроса, объема и скорости. Закупки должны проводиться

своевременно, чтобы учесть задержки в самой процедуре закупки, возможные жалобы, доставку и т.д.

Может случиться так, что поступающие технические предложения будут указывать на недостатки в ТЗ: например, большое количество поступивших предложений может означать, что требования слишком слабые, разнообразие технических предложений и цен, включенных в финансовые предложения, может указывать на неточные ТЗ. В таких ситуациях лучшим может быть улучшение ТЗ и возобновление закупок.

Передовой практикой ЕС является проведение централизованных закупок для типичных потребностей и товаров: например, канцелярские товары, такие как бумага и ручка, стандартные предметы ИКТ, такие как картриджи для принтеров, даже рабочие станции и серверы для ПК могут быть закуплены централизованно на национальном уровне или на уровне министерства.

Естественно, закупка для более конкретных и разовых потребностей, таких как рекламная кампания или помещение в определенном месте (городе или районе города), гораздо менее осуществима при централизованных закупках.

ЭТАП 6.2: ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Сроки	1–2 месяца после запуска, и в дальнейшем – постоянно по мере набора новых сотрудников.
Мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Определение необходимых знаний и навыков для обучения сотрудников; • Определение требуемых уровней компетентности для сотрудников и количества сотрудников, которых необходимо достичь; • Разработка учебных программ; • Проведение тренинга; • Проведение оценки прогресса и при необходимости внесение улучшения.
Ключевые моменты	<ul style="list-style-type: none"> • Соответствуют ли требуемые знания и навыки для обучения карте TO-BE? • Приписываются ли сотрудники к правильному обучению в соответствии с их задачами по предоставлению услуг? • Охватывают ли тренинги всех необходимых сотрудников? • Своевременно ли организовано обучение в связи с запуском модернизированной государственной службы?

После определения компетенций и набора персонала крайне важно обеспечить создание и функционирование механизма обучения. Поскольку новая модель предоставления услуг будет внедрена в производственную среду, каждый

сотрудник, занятый предоставлением конкретной государственной услуги, должен иметь надлежащий уровень знаний для выполнения своих задач, основанных на карте ТО-ВЕ.

Сотрудники в отношении своих прямых задач должны достичь хорошего уровня компетентности в работе, однако в отношении процессов, выполняемых другими коллегами, должны достичь, по крайней мере, уровня знаний, как показано на схеме ниже.



Это означает, что обучение новой модели предоставления услуг ТО-ВЕ должно охватывать несколько уровней компетенции:

- **Повышение осведомленности**, где сотрудники знакомятся с общей информацией о модифицированном предоставлении услуг. Это актуально для всех сотрудников поставщика услуг. Информация может распространяться в виде структурированной информации на регулярных встречах, на веб-сайте организации и т.д.
- **Знания**, при которых сотрудники получают глубокие ноу-хау по предоставлению услуг (например, изменения процессов, вовлеченные ответственные стороны, новые ИКТ-системы и т.д.). Эта степень актуальна для всех сотрудников, участвующих в оказании той или иной государственной услуги. Для этого уровня требуется обучающий семинар или обучение в виде лекций.
- **Уровень навыков**, при котором операционные навыки прививаются для выполнения прямых обязанностей по предоставлению услуг. Актуально для сотрудников с точки зрения их прямых обязанностей по оказанию услуг. Метод обучения может быть интерактивным семинаром, однако, начиная с этого уровня компетенции, также предлагается обучение на рабочем месте в качестве необходимого метода.
- **Уровень исполнительской** (производственной) компетенции требует не только независимого применения навыков, но и соблюдения всех нормативных требований по предоставлению услуг при выполнении

поставленных задач. Этот уровень компетенции, выходящий за рамки приобретения навыков, требует постоянного применения навыков правильным образом и действительно достигается только практикой.

Организация и реализация обучения происходит в логической последовательности действий. До начала тренингов необходимо оценить размер каждой целевой группы, требующей определенного уровня компетенции. На основании этого можно определить количество тренингов. К моменту начала предоставления трансформированной государственной услуги обучение вовлеченных сотрудников должно быть завершено.

Типичный цикл тренинга (обучения)
Определите целевые группы обучения и их потребности
Выберите ведущих тренеров
Разработайте учебные программы на основе карты TO-BE и потребностей целевых групп
Обучение тренеров и часть пилотирования учебных программ
При необходимости скорректируйте учебные программы
Выберите участников тренингов
Проведите тренинги
Оцените результаты и, при необходимости, измените учебные планы для будущих тренингов

ЭТАП 6.3: ГОДОВОЙ ПЛАН ПРИВЛЕЧЕНИЯ РЕСУРСОВ

Сроки	Ежегодно
Мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка достаточности имеющихся в настоящее время ресурсов и выявление пробелов; • Проведение анализа планов на следующий год, которые потребуют дополнительных ресурсов (любые планы BPR или планы внедрения в производство и т.д.); • Определение источников финансирования и других ресурсов; • Составление годового плана привлечения ресурсов.
Ключевые моменты	<ul style="list-style-type: none"> • Охватывает ли годовой план привлечения ресурсов все необходимые типы ресурсов (кадры, оборудование, помещения, финансы, осведомленность)? • Связаны ли требуемые ресурсы с работой карты TO-BE? • Включает ли план денежные ценности? • Определен ли источник финансирования?

Следует отметить, что реализация BPR, вероятно, может потребовать изменений в используемых ресурсах по отношению к ситуации AS-

IS. Это может включать увеличение числа сотрудников, увеличение текущих расходов, увеличение регулярных инвестиций в модернизацию инфраструктуры и оборудования, которые необходимо соответствующим образом заложить в бюджет, чтобы предоставлять модернизированные государственные услуги.

Принимая во внимание плавный характер BPR (это постоянно выполняющийся процесс с перекрывающимися этапами), составление бюджета может стать чрезвычайно сложным. Подробный годовой план привлечения ресурсов – хорошее решение, позволяющее отслеживать все потребности, связанные с улучшением предоставления государственных услуг, и не упускать из виду необходимые ресурсы.

ЭТАП 6.4: ВНЕСЕНИЕ ПОПРАВОК В ПРАВОВУЮ БАЗУ

Сроки	2-3 месяца
Мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Сравнение и сопоставление существующего законодательства, проанализированного в рамках AS-IS, с новыми предложениями, сформулированными в рамках TO-BE; • Определение соответствующих изменений, переизданий правовых и нормативных актов и других решений; • Составление проекта поправок/перевыпусков и обсуждение с ключевыми заинтересованными сторонами; • Продвижение поправок/перевыпусков на утверждение в соответствующие органы; • Повышение осведомленности заинтересованных сторон, клиентов и персонала о новых законодательных/нормативных требованиях; включение этих вопросов в тренинги для персонала.
Ключевые моменты	<ul style="list-style-type: none"> • Есть ли согласованность между правовыми/нормативными актами с предлагаемыми поправками и другими существующими правовыми/нормативными актами? • Охватывают ли поправки/переиздания целиком TO-BE и связаны ли они с другими частями/статьями существующего регламента? • Все ли ключевые заинтересованные стороны понимают правовые поправки/перевыпуски надлежащим образом?

Некоторые обоснованные идеи по улучшению регулирования появляются в процессе BPR, но эти вопросы необходимо систематически решать на заключительных этапах реинжиниринга, чтобы гарантировать, что все предложения по карте TO-BE включены в законодательство. Во многих случаях

достаточно поправок к законодательным и нормативным актам, но в случае очень значительного BPR может потребоваться переиздание некоторых положений.

Как и в случае с картами TO-BE, улучшения регулирования необходимо согласовывать с ключевыми заинтересованными сторонами. А в случае регулирования список ключевых заинтересованных сторон должен быть шире – необходимо консультироваться не только с учреждениями, занимающимися соответствующими государственными услугами, но и с учреждениями, обеспечивающими соблюдение и качество законодательства. В некоторых случаях правовые/нормативные акты могут охватывать не только общественные услуги, но и другие аспекты соответствующей политики, поэтому также могут потребоваться консультации с владельцами полисов.

Рекомендуется внести улучшения в законодательство на завершающих этапах BPR, чтобы все идеи TO-BE были включены в поправки, избегая необходимости повторно вносить поправки в одни и те же или смежные правовые/нормативные акты. Такие повторения очень затрудняют повышение осведомленности.

Еще одна важная особенность, которую TO-BE отображает и улучшает регулирование, – это необходимость повышения осведомленности. В то время как кампания по информированию клиентов должна включать как существенные изменения в услугах, так и изменения в нормативных актах, усилия по повышению осведомленности персонала учреждения должны четко различать эти два направления, их происхождение и форму.

ФАЗА 7: ПОСЛЕДУЮЩИЙ КОНТРОЛЬ

Цель	Регулярный сбор данных о предоставлении модернизированных услуг и предоставление оценки работы трансформированной услуги с точки зрения ее эффективности, результативности и воздействия, а также включение анализа в новый цикл BPR.
-------------	---



ЭТАП 7.1: МОНИТОРИНГ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ

Сроки	На регулярной основе
Мероприятия	<p>Определение структуры мониторинга, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> • элементы / индикаторы мониторинга, • источники для сбора данных, • инструменты для сбора данных, • шаблон для агрегирования данных, • подразделение, ответственное за сбор данных, • регулярность сбора данных. <p>Использование платформы мониторинга:</p> <ul style="list-style-type: none"> • осуществление сбора данных, • выполнение проверки данных, • предоставление предварительного анализа собранных данных. <p>Переход к оценке</p>
Ключевые моменты	<ul style="list-style-type: none"> • Позволяют ли индикаторы зафиксировать ожидаемый эффект BPR? • Доступны ли данные по индикаторам в указанных источниках? • Насколько действенны и эффективны инструменты сбора данных? • Был ли персонал обучен сбору данных? • Достаточно ли изменчивы данные для получения информации за указанный период?

Мониторинг наблюдает за предоставлением услуг посредством непрерывного и систематического процесса получения количественной и качественной информации. Мониторинг помогает обнаруживать и количественно определять любые отклонения от первоначальных планов и целей, а также вводить данные в процесс оценки.

Важное значение для мониторинга услуг имеет наблюдение за предоставлением услуг с помощью количественных данных и, при необходимости, также качественной информации. Мониторинг осуществляется на уровне отдельных услуг, т.е. основные индикаторы мониторинга зависят от уровня отдельных государственных услуг. Однако, чтобы судить об эффективности и результативности предоставления услуг в целом, показатели мониторинга могут быть установлены также на уровне поставщика услуг, структур учреждения поставщика услуг (например, показатели для ФО или БО), группы услуг (например, услуг, ориентированных на конкретную целевую группу), виды услуг (например, связанные с образованием) и т.д.

Индикаторы (показатели) – это главный объект измерения мониторинга. Индикаторы могут отражать итоги и результаты предоставления услуг, реже индикаторы определяют с упором на влияние предоставления услуг на целевые группы. Несмотря на признание их ограничений, индикаторы являются важным элементом в мониторинге работы поставщика услуг. Показатели должны быть четко определены, тесно связаны с поставщиком услуг / услугой, также должны быть указаны выбранные единицы измерения, и их необходимо периодически измерять.

Примеры наиболее распространенных показателей, которые необходимо отслеживать на уровне предоставления услуг и уровне учреждения:

	Измерение	Источник
Объем	Количество транзакций	Информация из базы данных ФО
Скорость	Время обработки заявки от подачи до принятия решения в днях (в зависимости от специфики услуги, это могут быть часы или даже минуты)	Информация из базы данных ФО
Ясность	% клиентов, посещение которых не привело к выполнению запроса услуги	Информация из базы данных ФО
Соответствие	% заявок/запросов на обслуживание, обработанных в сроки, установленные законом / подзаконными актами	Информация из базе данных БО
Обоснование	% количество апелляций, деленное на общее количество принятых решений, умноженное на 100%	Информация из базе данных БО
Удовлетворенность	количество удовлетворенных клиентов	Данные опроса клиентов / или данные ФО

Количество индикаторов для конкретной деятельности по мониторингу должно быть ограничено, чтобы обеспечить экономичный подход к административной нагрузке на поставщика услуг. Следовательно, важно рассмотреть наиболее подходящие индикаторы для мониторинга конкретного изменения, на которое нацелено BPR: как и во всех случаях, индикаторы должны быть SMART.

Важно согласовать шаблон сбора и агрегирования данных, чтобы представить данные мониторинга и их динамику. Для достижения конкретной цели BPR также может быть важно дать представление о предоставлении услуг с географической точки зрения или с точки зрения конкретных целевых групп (женщин, пенсионеров и т.д.). Предлагаемые параметры данных, основанные на потребностях и целях конкретных мероприятий по BPR, следующие:

- Фактическое значение показателя,
- По территориальным единицам,
- Разбивка по членам целевых групп,
- Предыдущее значение индикатора,
- Цель (определенная KPI).

Рекомендуемая периодичность заполнения карты данных мониторинга традиционно составляет один месяц. Это традиционный период для большинства отчетов в государственном секторе, и он не возлагает нереалистичную административную нагрузку на поставщика услуг. Могут быть особые случаи (редко запрашиваемые услуги, сезонные услуги и т.д.), когда месяц может быть неподходящим периодом – это необходимо оценивать на основе ключевых характеристик услуги.

Проверка данных – необходимый шаг в любом процессе сбора и мониторинга данных. Когда доступен только один источник данных, проверка может быть сведена к повторной проверке с руководителем услуг ФО или БО. В некоторых случаях, проверка может быть более сложной: перекрестная проверка с другими этапами оказания услуги, перекрестная проверка с другими базами данных и т.д.

Член Рабочей группы, ответственный за мониторинг, является основным адресатом сбора данных. Обычно РГ предварительно анализирует результаты мониторинга, но может делиться результатами только в определенные периоды (ежемесячное обсуждение в РГ может быть слишком частым, традиционно используется ежеквартальный пересмотр) – если не будут получены очень неожиданные и тревожные данные (например, внезапные падение до нуля или другой крайний случай).

ЭТАП 7.2: ОЦЕНКА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ

Сроки	На регулярной основе
Мероприятия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение структуры оценки: <ul style="list-style-type: none"> • тип оценки, • шаблон для оценки, • подразделение, ответственное за отчет об оценке, • регулярность оценки. 2. Запуск платформы для оценки: <ul style="list-style-type: none"> • выполнить оценку, • проверять и обсуждать результаты оценки с заинтересованными сторонами, • довести результаты оценки до сведения соответствующих заинтересованных сторон и партнеров (в более широком смысле). 3. Переход к анализу для следующего цикла BPR.
Ключевые моменты	<ul style="list-style-type: none"> • Соответствует ли направленность оценки (эффективность, результативность, влияние) поставленным целям BPR? • Прошел ли соответствующий период времени, позволяющий зафиксировать эффекты BPR? • Поддерживает ли гипотеза оценки подтверждение цели BPR? • Позволяет ли выбранный метод оценки проверить гипотезу? • Являются ли данные мониторинга основанием для применения выбранного метода оценки? • Дает ли оценка убедительные результаты? • Дает ли оценка практические рекомендации?

Оценка – это процесс, при котором данные мониторинга, собранные на текущий момент, анализируются и выносятся суждения об эффективности, действенности и влиянии услуг, достигнутых благодаря BPR. Другая цель оценки – разработать улучшенную версию предоставления услуг, тем самым вводя информацию в новый цикл BPR.

Оценка может быть сосредоточена на следующих аспектах:

- **Результативность:** степень достижения заявленных целей (цель BPR, набор ключевых показателей эффективности и т.д.) – достиг ли BPR того, чего он намеревался достичь. Эффективность определяется без привязки к затратам и означает «поступать правильно».

- **Эффективность:** связанная с затратами мера, направленная на оптимальное распределение ресурсов (финансов, персонала и т.д.). Эффективность фокусируется на аспектах «делать все правильно».
- **Воздействие:** более широкие последствия от внедрения BPR, такие как удовлетворенность клиентов, воодушевление конкретных целевых групп, экономическое влияние услуг, использование инновационных решений и т.д. Воздействие – это «следующий шаг» после немедленного предоставления услуг – элементы, которые стали возможными благодаря BPR.

Различные цели оценки могут потребовать очень разных периодов мониторинга для сбора исходных данных. Результативность, сформулированная с помощью индикаторов результатов, может быть оценена с относительно короткой временной точки зрения, некоторые выводы могут быть сделаны в течение короткого периода мониторинга, равного 6 месяцам, если не требуется учитывать сезонность. Эффективность, особенно если тестируется ряд различных решений, может потребовать более длительного периода времени, чтобы новизна решений больше не была фактором дисциплины персонала или мотивации клиентов – перспектива оценки редко бывает ниже года. При оценке воздействия обычно требуется более длительное воздействие, чтобы можно было зафиксировать вторичные эффекты с помощью данных мониторинга.

		Использование ресурсов	
		Неэффективное	Эффективное
Достижение соответствующих целей	Результативное	Достижение правильных целей, но неэффективное (высокие затраты)	Достижение правильных целей и эффективное (высокая рентабельность инвестиций, рентабельность)
	Нерезультативное	Преследование неправильных целей и неэффективное (не производит то, что нужно и дорого)	Преследование неправильных целей, но эффективное (не производить то, что нужно, но с низкими затратами)

Источник: www.insightsquared.com

Существуют различные типы определений эффективности, и большинство из них применимо к предоставлению государственных услуг. Различные цели

BPR могут потребовать разные точки зрения на эффективность в процессе мониторинга и оценки.

Некоторые определения типов эффективности

1. Техническая эффективность. Мера того, насколько хорошо входные данные (например, количество рабочих окон службы) преобразованы в выходные данные (например, количество отправленных запросов на обслуживание). Измеряется как отношение физического выхода к физическому входу.
2. Производственная эффективность. Мера того, насколько хорошо данная стоимость вводимых ресурсов (например, заработная плата и стоимость оборудования) конвертируется в конечную стоимость (например, оплачиваемые услуги, в случае, если услуги являются платными). Измеряется как отношение стоимости выходов к стоимости входов. Производственная эффективность – это элемент обычного измерения общей или многофакторной производительности, обычно применяемый в коммерческих средах.
3. Эффективность размещения. Мера того, насколько хорошо имеющиеся ресурсы распределяются на производство, которое соответствует предпочтениям населения. Измеряется как изменение чистой прибыли (в широком смысле, например, удовлетворенность клиентов). Термин «эффективность распределения» иногда определяется настолько широко, что приравнивается к концепции общей экономической эффективности.
4. Динамическая эффективность. Мера того, насколько хорошо ресурсы распределяются с течением времени для удовлетворения текущих и будущих предпочтений населения. Это особенно полезно при сезонных услугах, например, при подтверждении диплома об образовании в мае-июне или при запросах на визу в июле-августе.
5. Экономическая эффективность. Мера увеличения чистой прибыли: включает производственную, распределительную и динамическую эффективность. Экономически эффективный вариант означает, что никакой другой вариант не может обеспечить более высокую чистую прибыль. Этот подход требует глубокого анализа всех нерешенных вариантов, и его часто используют для крупномасштабных инфраструктурных проектов.
6. Результативность программы или услуги. Мера того, насколько хорошо результаты программы или услуги достигают заявленных целей (желаемых результатов) этой программы или услуги. Самый традиционный индикатор. (Обратите внимание, что эффективность чаще всего является абсолютной величиной, в то время как эффективность обычно является относительной величиной!)
7. Экономическая результативность. Мера степени, в которой стоимость ресурсов, используемых для получения определенного результата, была минимизирована. Экономическая эффективность включает сравнение затрат на альтернативные способы получения такого же или очень похожего эффекта; или сравнения эффекта, производимого альтернативными способами с такой же или очень с похожей стоимостью. Одним из экономически эффективных вариантов является низкая стоимость всех способов производства тех же или очень похожих эффектов. Это не означает, что опцион обязательно имеет положительную чистую прибыль.

Переработано с использованием источника: <https://www.pc.gov.au/research>

Методологии оценки варьируются от базовых до очень сложных, в зависимости от степени детализации имеющихся данных, ресурсов, выделенных на оценку, потребностей лиц, определяющих политику и других факторов.

Все методики могут быть сгруппированы по количественным и качественным исследовательским стратегиям. Количественные методологии предпочтительнее в управлении государственной политикой, поскольку они дают менее неоднозначные результаты и легче воспроизводятся.

В таблице ниже приведены основные различия между обоими типами в отношении цели, направленности, методов, приемов и преимуществ.

Цель	Количественные стратегии	Качественные стратегии
Фокус	<ul style="list-style-type: none"> • Чтобы описать, насколько широко распространено социальное явление • Для выявления закономерностей и прогнозирования изменений 	<ul style="list-style-type: none"> • Для более глубокого исследования социальных явлений • Процесс исследования полезен для понимания и облегчения изменений
Методы	<ul style="list-style-type: none"> • Представляет взгляд стороннего наблюдателя на исследовательскую ситуацию • Попытки развеять мифы с помощью данных 	<ul style="list-style-type: none"> • Представляет взгляд изнутри на ситуацию • Больше снизу вверх, чем сверху вниз
Техники	<ul style="list-style-type: none"> • Задавайте вопросы «нужно ли», «что» или «в какой степени» + утверждения о переменных • Оценивает степень демографических изменений с течением времени. Получает статистические данные на основе структурных факторов 	<ul style="list-style-type: none"> • Задавайте вопросы «почему» и «как» с добавлением поисковых глаголов • Изучает человеческое поведение, отношения, мотивацию и восприятие, чтобы раскрыть культурные значения
Преимущества	<ul style="list-style-type: none"> • Следует заранее настроенному воспроизводимому инструменту • Включает широкую выборку 	<ul style="list-style-type: none"> • Гибок, а также позволяет зондировать, чтобы раскрыть информацию • Позволяет использовать меньшую выборку
Выгоды	<ul style="list-style-type: none"> • Поддается количественной оценке и репрезентативен для населения • Может охватить большую часть населения за короткий период времени • Подходит для поиска фактов и проверки гипотез 	<ul style="list-style-type: none"> • Данные имеют большую внутреннюю достоверность • Раскрывает обоснованную теорию • Подходит для объяснения человеческих убеждений и поведения

Более подробную информацию об оценках государственной политики можно найти в интернете по адресу <http://web.UNDP.org/evaluation> и на других ресурсах международных партнеров по развитию.

ЭТАП 7.3: ВВОД ИНФОРМАЦИИ В НОВЫЙ ЦИКЛ BPR

Сроки	После проведения оценки
Мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Создание и ведение реестра рекомендаций, включая отзывы об оценке. • Использование выводов оценки и рекомендаций для планирования следующего цикла BPR.
Ключевые моменты	<ul style="list-style-type: none"> • Кодифицированы и систематизированы ли рекомендации, чтобы их можно было легко применить в следующем цикле BPR? • Понимают и принимают ли рекомендации соответствующие заинтересованные стороны и особенно ответственные подразделения? • Назначены ли ответственные учреждения для каждой рекомендации? • Обладают ли ответственные учреждения необходимыми ресурсами для выполнения рекомендаций? • Адекватно ли отслеживается выполнение рекомендаций для следующего цикла BPR?

Поскольку реинжиниринг бизнес-процессов считается последовательным и непрерывным процессом, необходимо ввести управленческий цикл, и это должен быть непрерывный процесс пересмотра самой услуги, ее производства и предоставления. После того как предыдущие этапы BPR реализованы, их эффекты отслеживаются и оцениваются, новые идеи должны быть рассмотрены и выдвинуты для нового цикла BPR.

Кроме того, рекомендации также следует анализировать на предмет их системной применимости, т.е. когда оценка отдельной услуги предлагает рекомендацию, которую можно использовать для улучшения других услуг, эту возможность необходимо использовать немедленно, а не ждать симметричной рекомендации по другим услугам.

После получения рекомендаций по оценке желательно разработать реестр рекомендаций или план их выполнения. План выполнения рекомендаций – это документ, в котором излагаются рекомендации, а также определяются или изменяются ресурсы, показатели успешности и сроки, доступные или выделенные ответственным учреждениям или департаментам для выполнения рекомендаций. Этому плану нужно следовать отдельно, иначе он может подключиться к новому циклу мониторинга BPR.



ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1: ШАБЛОН ДЛЯ АНАЛИЗА AS-IS И TO-BE

ЧАСТЬ А

AS-IS				Отзывы клиента
		Статус		
A1	Требования заявителю	Физическое лицо	Юридическое лицо	Требования к заявителю
			Квалификационные требования	
		Сторона, предоставляющая документ / данные		
A2	Документы, необходимые для принятия решения	Заявитель	Поставщик услуг	Документы, необходимые для принятия решения
	1.Название		Другое учреждение (название учреждения)	
	2.			
	3.			
	4.			
	5.			
	6.			
	7.			
	8.			
	9.			
	10.			
A3	Шаблоны для заявителя			Шаблоны для заявителя
	1.Название			
	2.			
	3.			
A4	Сроки	Максимальный срок оказания услуг		Сроки

ЧАСТЬ В

AS-IS									Отзывы клиента
		Определите все доступные каналы предоставления услуг (предусмотренные нормативно-правовой базой и фактически действующие)							
		ЦГУ	Одно окно (кроме ЦГУ)	Мобильный автобус	Колл-центр	Единый портал э-услуг	Интернет или мобильное приложение	Чат-бот	Текущие каналы услуг
B1	Текущие каналы услуг								
		Определите, синхронизируются ли приложения при входе в фазу БО в единый рабочий процесс							
Поступило из:		ЦГУ	Одно окно (кроме ЦГУ)	Мобильный автобус	Колл-центр	Единый портал э-услуг	Интернет или мобильное приложение	Чат-бот	Синхронизация рабочего процесса
B2	Синхронизация рабочего процесса								
		Определите, идентичны ли требования и процессы для всех каналов или некоторые каналы предпочтительны с точки зрения							
Поступило из:		ЦГУ	Одно окно (кроме ЦГУ)	Мобильный автобус	Колл-центр	Единый портал э-услуг	Интернет или мобильное приложение	Чат-бот	Синхронизация условий
B3	Синхронизация условий								
	– скорость обслуживания								
	– количество необходимых документов								
	– простота использования								
	– плата за оказание услуги								

Обсуждения							ТО-VE												
								Определите все перспективные каналы для предоставления услуг											
		ЦГУ	Одно окно (кроме ЦГУ)	Мобильный автобус	Колл-центр	Единый портал э-услуг	Интернет или мобильное приложение	Чат-бот		ЦГУ	Одно окно (кроме ЦГУ)	Мобильный автобус	Колл-центр	Единый портал э-услуг	Интернет или мобильное приложение	Чат-бот			
B1	Востребован ли канал?								Перспективные каналы для оказания услуг										
	Соответствует ли введение канала цели BPR?																		
	Может ли введение канала улучшить доступ к услугам?																		
										Определите, для каких каналов требуется синхронизация в единый рабочий процесс									
	Поступило из:	ЦГУ	Одно окно (кроме ЦГУ)	Мобильный автобус	Колл-центр	Единый портал э-услуг	Интернет или мобильное приложение	Чат-бот	Поступило из:	ЦГУ	Одно окно (кроме ЦГУ)	Мобильный автобус	Колл-центр	Единый портал э-услуг	Интернет или мобильное приложение	Чат-бот			
B2	Есть ли оправдание для несинхронизации рабочих процессов?								Синхронизация рабочего процесса										
										Определите, для каких каналов требуется синхронизация условий									
	Поступило из:	ЦГУ	Одно окно (кроме ЦГУ)	Мобильный автобус	Колл-центр	Единый портал э-услуг	Интернет или мобильное приложение	Чат-бот	Поступило из:	ЦГУ	Одно окно (кроме ЦГУ)	Мобильный автобус	Колл-центр	Единый портал э-услуг	Интернет или мобильное приложение	Чат-бот			
B3	Есть ли оправдание для несинхронизации условий?								Синхронизация условий										
	– скорость обслуживания								– скорость обслуживания										
	– количество необходимых документов								– количество необходимых документов										
	– простота использования								– простота использования										
	– плата за оказание услуги								– плата за оказание услуги										

ЧАСТЬ С

	AS-IS			Отзывы клиента	Обсуждения
		Укажите учреждение и его структуру, выполняющую функции ФО			
C1	Структура ФО: – название учреждения – название структуры			Структура ФО	Структура ФО: – название учреждения – название структуры
		Укажите общее количество ФО для оказания услуги	Принципы расположения ФО		
C2	Количество БО: – Учреждение А – Учреждение Б – ...			Количество БО:	Количество БО: – Учреждение А – Учреждение Б – ...
		Количество заявок в ФО			
		Год №-1	Год №-2	Год №-3	
C3	Количество заявок Разделение по территориальным единицам: ... Разделение по каналам предоставления услуг ...			Количество заявок	Могут ли тенденции в объемах повлиять на BPR? Каковы особенности предоставления услуг?
		ЭПЗ (Эквивалент полной занятости) в ФО, нанятых для оказания услуг			Создает ли HR трудности в предоставлении услуг?
		Год №-1	Год №-2	Год №-3	
C4	HR Разделение по территориальным единицам: ...			HR	
		Макс. выделенный срок			
C5	Процессы и этапы в ФО: – консультации – проверка заявки – заполнение заявки – сканирование документов – отправка в структуру БО – отправка / обращение решения для клиента – ... – ...			Процессы и этапы в ФО	Процессы и этапы в ФО: – консультации – проверка заявки – заполнение заявки – сканирование документов – отправка в структуру БО – отправка / обращение решения для клиента – ... – ...
		Определить всех доступных			
C6	Функции ФО, направленные на клиента: – информация об услуге (плакаты на стенах, флаеры, консультанты в центре) – электронный органайзер очереди в сервисных центрах – варианты организации очереди (бронирование временного интервала онлайн, через колл-центр) – варианты оценки услуг (опросы на выходе, автоматическая оценка на выходе, опросы после обслуживания и т.д.)			Функции ФО, направленные на клиента	Функции ФО, направленные на клиента: – информация об услуге (плакаты на стенах, флаеры, консультанты в центре) – электронный органайзер очереди в сервисных центрах – варианты организации очереди (бронирование временного интервала онлайн, через колл-центр) – варианты оценки услуг (опросы на выходе, автоматическая оценка на выходе, вызовы после обслуживания и т.д.)
		Определить доступность			
C7	Оборудование: – компьютеры – сканеры – собственные онлайн ИКТ-системы и база данных – онлайн ИКТ-системы и базы данных других организаций – ...			Оборудование	Оборудование: – компьютеры – сканеры – собственные онлайн ИКТ-системы и база данных – онлайн ИКТ-системы и базы данных других организаций – ...

ПРИЛОЖЕНИЯ

			ТО-ВЕ			
	Является ли ФО отдельной структурой от БО?	Актуален ли переход ФО в ЦГУ?		Укажите учреждение и его структуру, выполняющую функции ФО для ТО-ВЕ		
C1			Структура ФО: – название учреждения – название структуры			
	Есть ли необходимость в увеличении / уменьшении количества БО, которыми предоставляется услуга?			Укажите общее количество ФО для оказания услуги	Принципы расположения ФО	
C2			Количество БО: – Учреждение А			
	Если да, то какие функции в предоставлении услуг?			Предполагаемое количество заявок в ФО		
C3			Количество заявок Разделение по территориальным единицам: ... Разделение по каналам предоставления услуг ...	Год №	Год №+1	Год №+2
	Является ли ситуация территориально пропорциональной?			Перспективный ЭПЗ в ФО, нанятых для оказания услуг		
C4			HR Разделение по территориальным единицам:	Год №	Год №+1	Год №+2
	Добавлена ли ценность в процесс/этап?					
C5	Да	Нет		Макс. выделенный срок для оставшихся процессов и этапов		
	Есть ли оправдание для введения?	Поддерживает ли введение цель BPR?	Процессы и этапы в ФО: – консультации – проверка заявки – заполнение заявки – сканирование документов – отправка в структуру БО – отправка / обращение решения для клиента			
C6			Функции ФО направленные на клиента: – информация об услуге (плакаты на стенах, флаеры, консультанты в центре) – электронный органайзер очереди в сервисных центрах – варианты организации очереди (бронирование временного интервала онлайн, через колл-центр) – варианты оценки услуг (опросы на выходе, автоматическая оценка на выходе, вызовы после обслуживания и т.д.)	Необходимые функции ФО для работы в ТО-ВЕ		
	Достаточно ли оборудования для ТО-ВЕ?	Какого оборудования не хватает?		Необходимое оборудование ФО для работы в ТО-ВЕ		
C7			Оборудование: – компьютеры – сканеры – собственные онлайн ИКТ-системы и база данных – онлайн ИКТ-системы и базы данных других организаций ...			

ЧАСТЬ D

AS-IS					Отзывы клиента	Обсуждения
		Укажите учреждение и его структуру, выполняющую функции ФО				
D1	Структура БО:				Учреждение В	Структура БО:
	– название учреждения					– название учреждения
	– название структуры					– название структуры
		Укажите общее количество БО для оказания услуги	Принципы расположения БО			
D2	Количество БО:				Количество БО	Количество БО:
	– Учреждение А					– Учреждение А
	– Учреждение Б					– Учреждение Б
	– ...					– ...
		Количество заявок в БО				
		Год №-1	Год №-2	Год №-3		Могут ли тенденции в объемах повлиять на BPR? Какие особенности в предоставлении услуг?
D3	Количество заявок				Количество заявок	
	Разделение по территориальным единицам					
	...					
	Разделение по каналам предоставления услуг					
		Количество постоянных работников в БО для оказания госуслуг				Создает ли HR трудности в предоставлении услуг?
		Год №-1	Год №-2	Год №-3		
D4	HR				HR	
	Разделение по территориальным единицам:					
	...					
		Макс. выделенный срок				

ЧАСТЬ D

D5	Процессы и этапы в БО:				Процессы и этапы в БО:	Процессы и этапы в БО:
	– рассмотрение заявки					– рассмотрение заявки
	– рассмотрение присланных документов					– рассмотрение присланных документов
	– запрос данных из ИКТ-систем					– запрос данных из ИКТ-систем
	– проверка данных					– проверка данных
	– принятие решения					– принятие решения
	– составление решения					– составление решения
	– проверка решения					– проверка решения
	– подписание решения					– подписание решения
	– ...					– ...
– ...					– ...	
D6	Другие учреждения, участвующие в предоставлении услуг:	Учреждение А	Учреждение Б	Учреждение В	Другие учреждения, участвующие в предоставлении услуг	Другие учреждения, участвующие в предоставлении услуг:
	Название					Учреждение А
	Роль / функциональность в предоставлении услуг					Учреждение Б
	Способ обмена информацией / данными					Учреждение В
	Частота обмена информацией / данными					
	Протоколы взаимодействия					
D7	Лицо, подписывающее решение:				Лицо, подписывающее решение	Соблюдается ли принцип "четырёх глаз"?
	– Должность лица, подписывающего решение					
		Определить доступность				
D8	Оборудование:				Оборудование	Оборудование:
	– компьютеры					– компьютеры
	– сканеры					– сканеры
	– собственные онлайн ИКТ-системы и база данных					– собственные онлайн ИКТ-системы и база данных
	– онлайн ИКТ-системы и базы данных других организаций					– онлайн ИКТ-системы и базы данных других организаций
– ...					– ...	

ЧАСТЬ E

AS-IS					Отзывы клиента
	Доступна ли информация?	Где доступна информация?	Информация верна?	Информация ясна?	
E1	Общая ясность процесса				Общая ясность процесса
	Требования к заявителю и необходимая документация				
	– ФО локации				
	– Другие варианты запроса услуги (если нет ФО)				
	– учреждение БО				
	– Способ доставки решения				
	– Сроки для оказания услуг				
	– Учреждения для апелляции и сроки подачи				
	Функции ФО выполняются другой структурой, чем БО?				Разделение ФО и БО
E2	Разделение ФО и БО				
	Да/Нет				
E3	Сборы				Сборы
	– Какая плата за оказание услуг?				
	– Есть ли вариации в плате за оказание услуг?				
	– Известны ли сборы и доводятся ли они до сведения заявителя?				
	– Вычисляется ли плата по единым принципам?				
	– Ясно ли сообщается о льготах и оправдываются ли они социальной или иной политикой?				
	Неизвестен ли оператор (ы) БО с точки зрения клиента при принятии решения?				Анонимный оператор БО
E4	Анонимный оператор БО				
	Укажите соответствующие существующие KPI в отношении групп				KPIs
E5	KPI в отношении:				
	– характеристики процесса				
	– соблюдение рабочего процесса				
	– соответствие этапов процесса заданным параметрам				
	– удовлетворенность и оценка сотрудничества сотрудников, задействованных в оказании услуг				
	– показатели качества обслуживания				
	– индикаторы доступности сервиса				

Обсуждения			
		Какие улучшения нужны?	
E1	Общая ясность процесса		
	Требования к заявителю и необходимая документация		
	– ФО локации		
	– другие варианты запроса услуги (если нет ФО)		
	– учреждение БО		
	– способ доставки решения		
	– сроки для оказания услуг		
	– учреждения для апелляции и сроки подачи		
		Есть ли необходимость отделить функции ФО от функций БО?	
E2	Разделение ФО и БО		
		Если да, то какие функции в предоставлении услуг?	
E3	Сборы		
	По каким каналам заявитель может получить информацию об операторе БО, рассматривающем его заявку?		
E4			
		Определяется ли KPI SMART?	Нужно ли предлагать новый KPI?
E5	KPI в отношении:		
	– характеристики процесса		
	– соблюдение рабочего процесса		
	– соответствие этапов процесса заданным параметрам		
	– удовлетворенность и оценка сотрудничества сотрудников, задействованных в оказании услуг		
	– показатели качества обслуживания		
	– индикаторы доступности сервиса		

ТО-ВЕ				
		Укажите учреждение и его структуру, выполняющую функции БО для ТО-ВЕ		
	Структура БО:			
	– название учреждения			
	– название структуры			
		Укажите общее количество БО для оказания услуги	Принципы расположения БО	
	Количество БО			
		Предполагаемое количество заявок в БО		
		Год №	Год №+1	Год №+2
	Количество заявок			
	Разделение по территориальным единицам:			
	...			
	Разделение по каналам предоставления услуг			
	...			
		Средства для анонимизации оператора БО		
	Анонимный оператор БО			
		Предлагаемые KPI по группе KPI		
	KPI в отношении:			
	– характеристики процесса			
	– соблюдение рабочего процесса			
	– соответствие этапов процесса заданным параметрам			
	– удовлетворенность и оценка сотрудничества сотрудников, задействованных в оказании услуг			
	– показатели качества обслуживания			
	– индикаторы доступности сервиса			

ЧАСТЬ Е

AS-IS					
		Доступна ли информация?	Где доступна информация?	Информация верна?	Информация ясна?
E1	Общая ясность процесса				
	Требования к заявителю и необходимая документация				
	– ФО локации				
	– другие варианты запроса услуги (если нет ФО)				
	– учреждение БО				
	– способ доставки решения				
	– сроки для оказания услуг				
	– учреждения для апелляции и сроки подачи				
		Функции ФО выполняются другой структурой, а не БО?			
E2	Разделение ФО и ВО				
		Да/Нет			
E3	Сборы				
	– Какая плата за оказание услуг?				
	– Есть ли вариации в плате за оказание услуг?				
	– Известны ли сборы и доводятся ли они до сведения заявителя?				
	– Вычисляется ли плата по единым принципам?				
		Неизвестен ли оператор (ы) БО с точки зрения клиента при принятии решения?			
E4	Анонимный оператор БО				
		Укажите соответствующие существующие KPI в отношении групп			
E5	KPI в отношении:				
	– характеристики процесса				
	– соблюдение рабочего процесса				
	– соответствие этапов процесса заданным параметрам				
	– удовлетворенность и оценка сотрудничества сотрудников, задействованных в оказании услуг				
	– показатели качества обслуживания				
	– индикаторы доступности сервиса				

Отзывы клиента		Обсуждения		ТО-ВЕ	
			Какие улучшения нужны?		Укажите учреждение и его структуру, выполняющую функции БО для ТО-ВЕ
E1	Общая ясность процесса	Общая ясность процесса		Структура БО	
		Требования к заявителю и необходимая документация		– название учреждения	
		– ФО локации			
		– другие варианты запроса услуги (если нет ФО)			
		– учреждение БО			
		– способ доставки решения			
		– сроки для оказания услуг			
		– учреждения для апелляции и сроки подачи		– название структуры	
	Разделение ФО и БО		Есть ли необходимость отделить функции ФО от функций БО?		Укажите общее количество БО для оказания услуги
E2		Разделение ФО и БО		Количество БО	Принципы расположения БО
			Если да, то какие функции в предоставлении услуг?		Предполагаемое количество заявок в БО
E3	Сборы	Сборы			Год №
					Год №+1
					Год №+2
				Количество заявок	
				Разделение по территориальным единицам:	
				...	
				Разделение по каналам предоставления услуг	
				...	
	Анонимный оператор БО	По каким каналам заявитель может получить информацию об операторе БО, рассматривающем его заявку?			Средства для анонимизации оператора БО
E4				Анонимный оператор БО	
			Определяется KPI SMART?		Предлагаемые KPI по группе KPI
			Нужно ли предлагать новый KPI?		
E5	KPIs	KPI в отношении:		KPI в отношении:	
		– характеристики процесса		– характеристики процесса	
		– соблюдение рабочего процесса		– соблюдение рабочего процесса	
		– соответствие этапов процесса заданным параметрам		– соответствие этапов процесса заданным параметрам	
		– удовлетворенность и оценка сотрудничества сотрудников, задействованных в оказании услуг		– удовлетворенность и оценка сотрудничества сотрудников, задействованных в оказании услуг	
		– показатели качества обслуживания		– показатели качества обслуживания	
		– индикаторы доступности сервиса		– индикаторы доступности сервиса	

ЧАСТЬ F

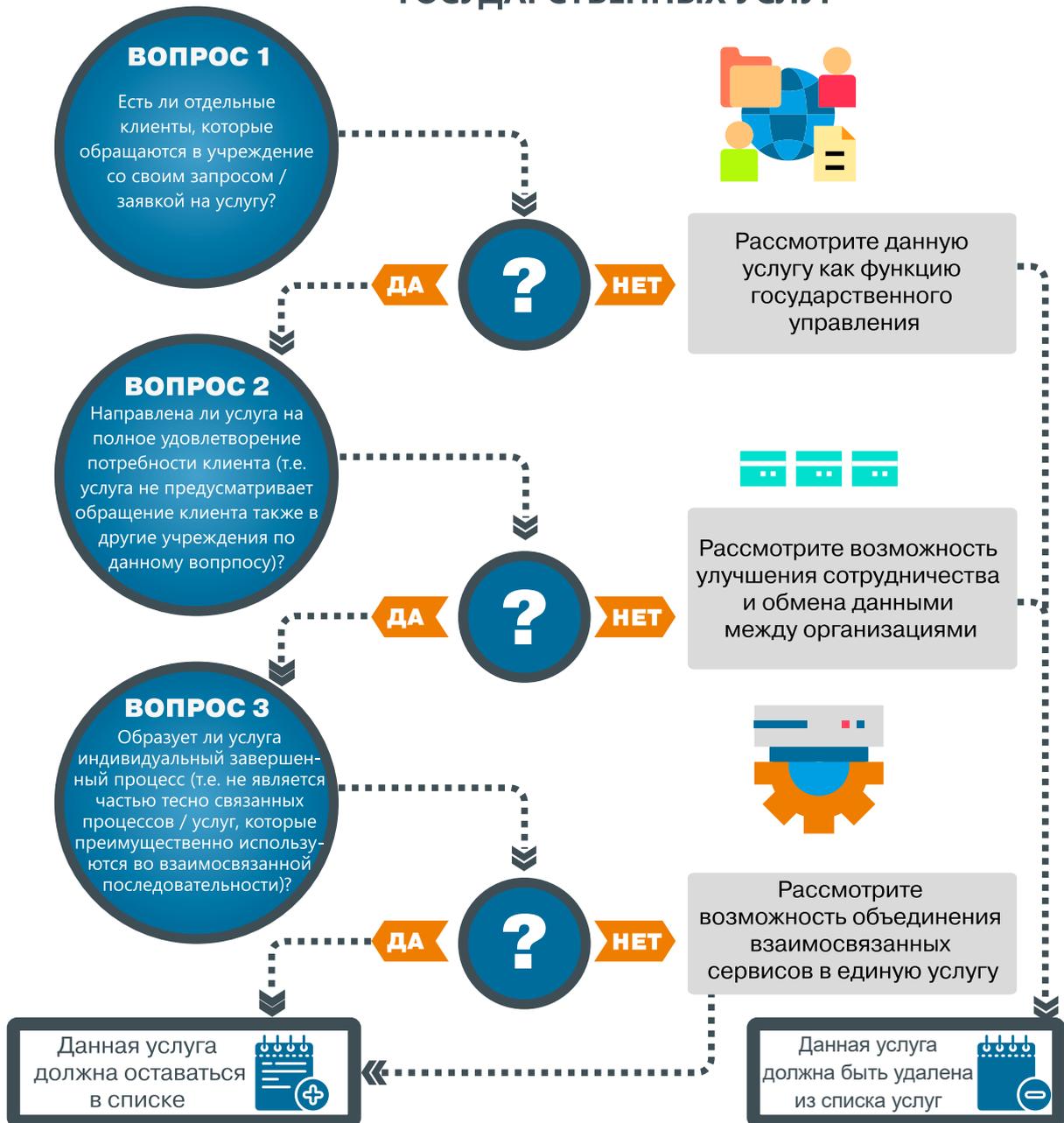
AS-IS				Отзывы клиента
		Учреждение, хранящее данные	Определите, оцифрованы ли информация / данные, доступные в государственных учреждениях и необходимые для оказания услуг	
F1	Оцифровка			Оцифровка
	– Данные о...			
	– Данные о...			
	– Данные о...			
	...			
		Определите, какие компоненты услуг ИКТ доступны		
F2	Компоненты услуг ИКТ:			Компоненты услуг ИКТ:
	– Использование интернета и информация, предоставляемая через интернет			
	– Подача заявки онлайн			
	– Электронные процессы в БО			
	– Отслеживание услуг в режиме онлайн			
	– Интегрированная общая база данных			
	– Онлайн платеж			
	...			
		данные о ...	данные о ...	
F3	Используемая технология			Используемая технология
	– Достаточно ли аппаратных единиц?			
	– Какие информационные системы используются?			
	– Какие процессы выполняют эти системы?			
	– Какие интеграции существуют между каждой из этих систем и другими системами?			
	– Какие каналы связи они в настоящее время поддерживают или доступны и какие другие каналы они могут поддерживать?			
	– Как защищена система от несанкционированного доступа и использования (контроль физического доступа и технологии аутентификации и авторизации)?			
		данные о ...	данные о ...	
F4	Обработка данных			Обработка данных
	– Используется ли система баз данных и если да, то какая технология базы данных используется?			
	– Есть ли надежная и проверенная система резервного копирования?			
	– Существует ли безопасный и немедленный обмен информацией между системами / регистрами?			
	– Хорошо ли задокументирован и актуален ли формат (схема) информации?			

Обсуждения				ТО-ВЕ			
		Нужна ли оцифровка для достижения целей БНР?					Предложение по оцифровке
F1	Оцифровка						Оцифровка
	– Данные о...						– Данные о...
	– Данные о...						– Данные о...
	– Данные о...						– Данные о...

		Нужно ли вводить компонент услуг для достижения целей ВРР?					Предложение по используемым компонентам ИКТ
F2	Компоненты услуг ИКТ:						Компоненты услуг ИКТ:
	– Использование интернета и информация, предоставляемая через интернет						– Использование интернета и информация, предоставляемая через интернет
	– Подача заявки онлайн						– Подача заявки онлайн
	– Электронные процессы в БО						– Электронные процессы в БО
	– Отслеживание услуг в режиме онлайн						– Отслеживание услуг в режиме онлайн
	– Интегрированная общая база данных						– Интегрированная общая база данных
	– Онлайн платеж						– Онлайн платеж

		Что необходимо улучшить для достижения целей ВРР?					Предложение по технологиям
		данные о ...	данные о ...	данные о ...			данные о ...
F3	Используемая технология						Используемая технология
	– аппаратные единицы						– аппаратные единицы
	– используемые информационные системы						– используемые информационные системы
	– процессы выполняются этими системами						– процессы выполняются этими системами
	– интеграции между системами						– интеграции между системами
	– поддерживаемые каналы связи						– поддерживаемые каналы связи
	– безопасность системы						– безопасность системы
		Что необходимо улучшить для достижения целей ВРР?					Предложение для обработки данных
		данные о ...	данные о ...	данные о ...			данные о ...
F4	Обработка данных						Обработка данных
	– используемая система базы данных						– используемая система базы данных
	– надежная и проверенная система резервного копирования						– надежная и проверенная система резервного копирования
	– безопасный и быстрый обмен информацией между системами / регистрами						– безопасный и быстрый обмен информацией между системами / регистрами
	– формат (схема) информации хорошо документирован и актуален						– формат (схема) информации хорошо документирован и актуален

ПРИЛОЖЕНИЕ 2: АЛГОРИТМ ИНВЕНТАРИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ

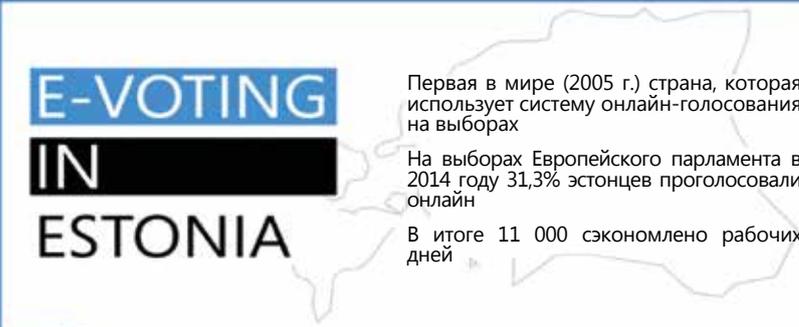


ПРИЛОЖЕНИЕ 3: КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ BPR

№	Фазы и этапы	Выполнено
Фаза 1	Подготовка к BPR	
Этап 1.1	Сбор команды	
Этап 1.2	Определение цели BPR для услуги	
Этап 1.3	Определение масштаба доступных ресурсов	
Этап 1.4	Составление расписания и организация работы	
Фаза 2	Анализ текущей ситуации: AS-IS	
Этап 2.1	Определение структуры для предоставления услуг	
Этап 2.2	Определение данных о текущем оказании услуги	
Этап 2.3	Определение использования ИКТ	
Этап 2.4	Определение существующих бенчмарков	
Этап 2.5	Отображение рабочего процесса AS-IS	
Этап 2.6	Сбор отзывов о AS-IS	
Фаза 3	Проведение реинжиниринга: TO-BE	
Этап 3.1	Административное упрощение	
Этап 3.2	Анализ и перепроектирование процессов	
Этап 3.3	Предложение об использовании ИКТ	
Этап 3.4	Применение стандартов оказания услуг и разработка KPI	
Этап 3.5	Разработка карты TO-BE	
Фаза 4	Подготовка к реализации	
Этап 4.1	Определение вовлеченности партнеров	
Этап 4.2	Расчет ресурсов и расходов	
Этап 4.3	Определение сроков реализации	
Фаза 5	Пилотирование	
Этап 5.1	Испытание обновленной услуги	
Этап 5.2	Анализ отзывов	
Этап 5.3	Внесение необходимых корректировок в TO-BE	
Фаза 6	Введение в производственную среду	
Этап 6.1	Привлечение ресурсов	
Этап 6.2	Обучение персонала	
Этап 6.3	Годовой план привлечения ресурсов	
Этап 6.4	Внесение поправок в правовую базу	
Фаза 7	Последующий контроль	
Этап 7.1	Мониторинг предоставления услуги	
Этап 7.2	Оценка предоставления услуги	
Этап 7.3	Ввод информации в новый цикл BPR	

ПРИЛОЖЕНИЕ 4: ПРИМЕРЫ VPR ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ

Кейс по Реинжинирингу государственных услуг:



E-VOTING
IN
ESTONIA

Первая в мире (2005 г.) страна, которая использует систему онлайн-голосования на выборах

На выборах Европейского парламента в 2014 году 31,3% эстонцев проголосовали онлайн

В итоге 11 000 сэкономлено рабочих дней

Важные обработанные особенности

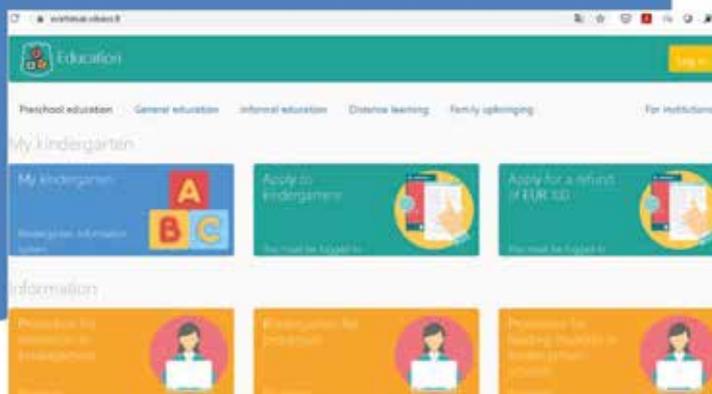
До

- Личное посещение избирательного участка
- Необходимые документы:
 - паспорт
 - справка об указанном адресе

После

- Каналы услуг:
 - электронный портал
 - избирательный участок
- Необходимые документы:
 - ID-карта для онлайн-голосования
 - паспорт или ID-карта для голосования на избир. участке
- Возможность изменения своего избирательного голоса

Кейс по Реинжинирингу государственных услуг: Подача заявления на устройство ребёнка в детский сад, Вильнюс, Литва



Важные обработанные особенности

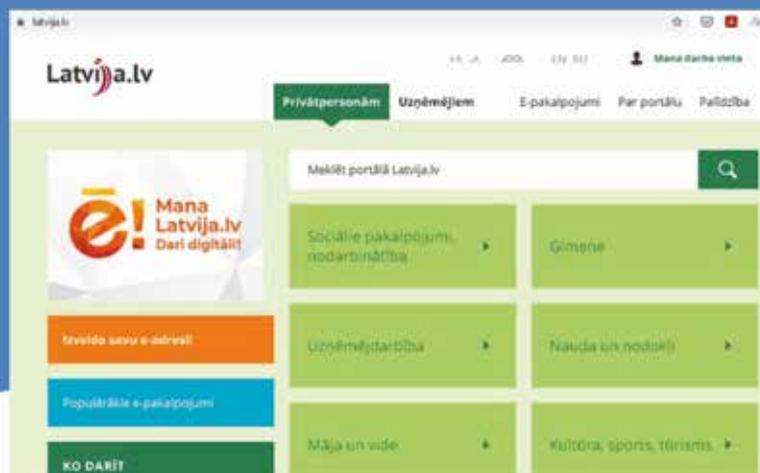
До

- Личное посещение дошкольного учреждения
- Необходимые документы:
 - свидетельство о рождении
 - наличии постоянной прописки
 - основания на получение услуги внеочереди

После

- Каналы обслуживания:
 - электронный портал
 - муниципальное окно услуг
- Дополнительные документы не требуются
- Возможность наблюдения за очередью в онлайн-режиме

Кейс по Реинжинирингу государственных услуг: Регистрация рождения и подача заявления для получения детского пособия, Латвия



Важные обработанные особенности

До

- 2 отдельные услуги:
 - регистрация рождения
 - заявление для получения детского пособия
- 2 кратное личное посещение двух различных учреждений
- Аналогичные документы для предоставления двум различным учреждениям:
 - паспорт матери ребенка / ID
 - справка с роддома
 - регистрация с постоянного места жительства

После

- Слияние услуг:
 - регистрация рождения
 - автоматическая подача заявления для получения детского пособия
- Разовое посещение
- Если родители состоят в официальном браке, то вместо матери ребенка может пройти регистрацию отец

Кейс по Реинжинирингу государственных услуг: Подача заявления для получения свидетельства об инвалидности, Молдова



Важные обработанные особенности

До

- Единственный канал – личное посещение офиса Национального совета инвалидности и определения работоспособности
- Необходимые документы – 5 видов медицинской формы
- Заявитель должен явиться в комиссию по принятию решения лично
- Бюрократия, массивное архивирование с 1945 г.

После

- Внедрение каналов:
 - подача заявления онлайн
 - единое окно
 - офисы Национального совета инвалидности и определения работоспособности
- Необходимые документы – Общая медицинская форма
- Решение принимается, на основании документов и инкогнито
- Управление процессом, IT-система для архивирования

Редактор: З. Исакова

ТАСДИҚНОМА № 9183-7961

Подписано в печать 20.12.2021.
Формат: 70x84 1/16. Гарнитура «Сегое UI».
Усл.п.л. 7,5. Тираж 150 экз.

Издательский дом "Baktria press"
г.Ташкент, 100000, Буюк Ипак Йўли мавзеси 15-25.
Тел: +998 (71) 233-23-84
e-mail: baktriapress@gmail.com

Отпечатано в ООО «Sigma Print»
г. Ташкент, ул. Чингиза Айтматова, 33

