

# ОБЗОР ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ СТАНДАРТИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ В МИРЕ.

## МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ



ТАШКЕНТ - 2020

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

03	СПИСОК ССЫЛОК И ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ
04	ВВЕДЕНИЕ
07	ОПЫТ ВЕЛИКОБРИТАНИИ
20	ОПЫТ АВСТРАЛИИ
30	ОПЫТ США
36	ОПЫТ СТАНДАРТИЗАЦИИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ. КРАТКИЙ ОБЗОР ПО СТРАНАМ СНГ
47	РАЗВИТИЕ ЭЛЕКТРОННЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН. КРАТКИЙ ОБЗОР
53	ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПРИМЕНЕНИЮ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ В РАЗРАБОТКЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СТАНДАРТОВ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

# СПИСОК ССЫЛОК И ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

---

1. Connected Government approach for customer-centric Public service delivery. United Nations University.
2. Connected Government Approach for Customer-centric Public Service Delivery: Comparing strategic, governance and technological aspects in Latvia, Denmark and the United Kingdom. AUTHORS: Gatis Ozols and Morten Meyerhoff Nielsen. 21 December 2018.
3. Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в государственном управлении: электронное издание / под ред. Е. Г. Потаповой
4. <https://www.gov.uk/service-toolkit> Technology and digital standards.
5. <https://playbook.cio.gov/>
6. <https://www.apsc.gov.au/learning-standards>
7. <https://dta-www-drupal-20180130215411153400000001.s3.ap-southeast-2.amazonaws.com/s3fs-public/files/digital-service-standard/Digital%20Service%20Criteria%202017%20poster-WCAG.pdf>
8. <https://www.agilegovleaders.org/>
9. Анализ международного опыта стандартизации. Архитектуры программного обеспечения государственных информационных систем.
10. Общая информация о зарубежном опыте стандартизации при применении информационных технологий при организации оказания услуг в электронном виде <https://pandia.ru/text/77/194/28571.php>
11. Проект ПРООН в Узбекистане «Поддержка системы местного управления: гражданское участие и партнерство» Международный опыт эффективных методов предоставления государственных услуг. Эксперт: А.Рахимов.
12. Стандартизация и регламентация государственных услуг: российский и зарубежный опыт. Автор: А.В. Аверин.
13. Зарубежный опыт решения задач построения Электронного правительства и оказания государственных услуг. Версия 0.92.
14. [www.iso.org](http://www.iso.org)



# ЦЕЛЬ НАСТОЯЩЕГО АНАЛИЗА

## ВВЕДЕНИЕ

---

На сегодняшний день, в Республике Узбекистан в сфере оказания государственных услуг прилагаются большие усилия к интеграции данных и приложений с применением тех или иных конкретных технологий. Основной сложностью реализации проектов в области оказания государственных услуг является отсутствия современных соответствующих стандартов. В результате чего внедряются цифровые услуги и решения низкого качества. Стандарты задают конечные качественные характеристики современных управленческих процессов и устанавливают требования к уровню доступности и качеству взаимодействия органов государственной власти с гражданами и организациями. Также представляют естественную основу для разработки нормативов затрат, позволяя увязать объем и результаты бюджетных расходов.

Политика правительства Республики Узбекистан в сфере повышения качества государственных институтов включает меры по повышению эффективности исполнения государственных функций и повышению качества государственных услуг. Необходимым условием повышения качества государственных услуг в общественном секторе, является внедрение стандартов качества государственных услуг и работ в соответствии с реальными потребностями граждан.

**Целью анализа** является изучение передового международного опыта стандартизации основных этапов проектирования и внедрения государственных услуг по следующим направлениям:

- Разработки и интеграции информационных систем;
- Цифровой трансформации государственных услуг;
- Регламентации оказания государственных услуг;
- Обеспечение информационной безопасности при оказании государственных услуг.

Также в соответствии с результатами изучения, последующая разработка государственных стандартов, гармонизованных с изученными международными требованиями и совершенствовании предоставления государственных услуг в республике средствами информационных технологий и коммуникаций.

В процессе изучения международного опыта были рассмотрены основные руководящие документы, определяющие политику ряда развитых и развивающихся стран, в области стандартизации государственных услуг.

Также изучены следующие важнейшие аспекты в области стандартизации государственных услуг и международные стандарты, положенные в основу дальнейшей разработки нормативной документации:

- Наличие открытости и сервисного подхода в организации деятельности государственного сектора, для обеспечения качества и доступности государственных услуг;
- Вопросы стандартизации системы оказания государственных услуг населению, ориентация на международные стандарты, активное использование международного опыта, глобализация решений;
- Существующие проблемы в области предоставления государственных услуг и мировой опыт их решения;
- Существующие институты «Электронного правительства» в мире;
- Методы электронного взаимодействия населения с государственным сектором по оказанию государственных услуг.

В качестве основного объекта анализа была выбрана стандартизация государственных услуг трех мировых лидеров, чьи решения в этой области служат образцом для прочих стран, а именно Великобритания, Австралия и США. Был проведен углубленный анализ, регулирования вопросов стандартизации государственных услуг, этапы улучшения системы оказания государственных услуг населению, и стандартизованных спецификаций, установленных в качестве обязательных или рекомендованных для использования в государственных информационных системах, внедренных для оказания государственных услуг.

Исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод, что в настоящий момент проблема совершенствования государственных услуг в этих странах решена наиболее основательно, что позволило определить Великобританию, Австралию и США в качестве стран, чей опыт представляет собой пример подражания по оказанию государственных услуг.

**Анализ включал изучение следующих вопросов:**

- определение перечня документов в области стандартизации
- государственных услуг, их юридического статуса и степени обязательности
- применения в госструктурах соответствующей страны;
- изучение структуры документа;
- определение важнейших технологических подходов, приведенных в документах;
- определение характерных особенностей, обусловленных спецификой
- оказания государственных услуг в данном регионе.

Выявленные в ходе анализа положительный опыт, общие тенденции, которые могут быть учтены и использованы в разработке государственных стандартов Республики Узбекистан перечислены и проанализированы в заключительной части аналитического отчета.



# ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

## ОПЫТ

### ВЕЛИКОБРИТАНИИ

Опыт реформирования Великобритании в сфере предоставления государственных услуг свидетельствует о необходимости формирования стратегии модернизации и повышения эффективности государственного управления. Основная суть стратегии заключается в обеспечении большей открытости государственного сектора для потребителей, повышении качества и доступности государственных услуг и информации о них. Большие реформы в сфере предоставления государственных услуг начались с разработки стратегии модернизации государственного управления. Исходя из поставленных целей в основу стратегии были положены следующие принципы:

- разработка и внедрение общенациональных стандартов;
- передача больших полномочий органам исполнительной власти того уровня, на котором непосредственно осуществляется предоставление услуг;
- большая гибкость в предоставлении услуг с учетом специфических особенностей и потребностей потребителей;

- возможность выбора для потребителя места получения и поставщика услуги, что ведет к повышению качества услуг.

Реформирование государственного управления в Великобритании позволило сформировать систему соглашений о государственных услугах, которые заключаются между министрами и Казначейством. Соглашения основываются на трёхгодичном ассигновании средств и определяют политические результаты и цели, которых стремится достичь ведомство, а также критерии, по которым будет оцениваться его работа. За последние два десятка лет Великобритания предприняла ряд важных шагов по улучшению организации и распределению государственных услуг населению.

Так 2011 году было принято решение о цифровой трансформации государственного управления, в частности для проектирования государственных услуг предусматривалось применение гибких подходов к управлению. Британский Кабинет Министров постановил использовать Agile-подходы для того чтобы отвечать меняющимся требованиям, уменьшить потери и риски неудачи проектов а также, принятия важных решений по управлению проектами по разработке государственных услуг. В составе Кабинета Министров была создана Government Digital Service GDS (Правительственная служба по цифровизации), который руководит цифровой трансформацией правительства, занимается разработкой и контролем электронных государственных услуг и при их разработке использует только Agile-подходы.

В целом внедрение Agile-подходов помогло организовать работы над проектами более эффективно и с меньшими затратами и поспособствовала обновить государственную стратегию в отношении ИКТ.

Так для электронных государственных услуг был создан стандарт цифрового обслуживания (Digital Service Standard), который содержит набор принципов передовых практик в области разработки и предоставления государственных услуг. В него в том числе входит анализ понимания потребностей проекта со стороны пользователя: о чем вообще идет речь в проекте в целом. Целям разработки данного стандарта являлось создание простых, понятных и быстрых государственных услуг. К примеру, в версию стандарта из 2019 года входят 18 критериев, которые охватывают все ключевые компоненты, необходимые для создания сервисов государственных и муниципальных услуг.

Простыми словами стандарт действует для анализа понимания потребностей проекта со стороны пользователя о сути проекта в целом а не только IT-части. Стандарт направлен на использование общих платформ и открытых стандартов, таких как облако, правительственное облако, открытое облако. Также одним из пунктов стандарта является тестирование систем на практике с целью обеспечить их простоту и доступность для пользователя. Еще одним из пунктов стандарта является тестирование сервиса министром, ответственным за сервис. Если сами министры могут использовать такого рода проекты, то и все остальные подчиненные смогут это использовать.

Для разработки качественных цифровых услуг в рамках стандарта цифрового обслуживания был создан Service Manual (Руководство по цифровым услугам). Этот документ касается всех аспектов разработки услуги – от проектирования, технологий, команды до исследования пользователей, поддержки пользователей при использовании сервисов, применения данных для анализа сервиса с целью его дальнейшего улучшения.

В ней представлены этапы дизайна на основе Agile-подходов и излагаются общие понятия подходов Agile, принцип и способы организации, а также фазы конечного проекта и следующие ключевые принципы:

- Фокус на потребностях потребителя.
- Итеративная разработка продукта. Если раньше в соответствии с каскадной моделью британские госорганизации выпускали два релиза продукта в год. Однако правительство производило по несколько изменений и в требованиях, и в политике в течение одного дня. Традиционная модель не позволяла быстро реагировать на эти изменения. На сегодняшний день разработанные с помощью Agile системы выпускаются изначально с минимальным набором функций, а затем эти функции добавляются уже в режиме онлайн по мере разработки, тестирования и получения отзывов от пользователей.
- Постоянное улучшение услуг и команд после введения в эксплуатацию. Постоянное улучшение команды подразумевает, что команда должна быть более или менее постоянной и накапливать больше опыта в различных отраслях и в практической плоскости. Для сравнения: в каскадной модели этого часто не происходит, поскольку по завершении проекта команда или специалист переходит на другой проект.

- Быстрое выявление ошибок и их устранение. Сбои, которые происходят на ранних этапах, проще устранить, и их последствия будут не такими тяжелые.
- Адаптация планов. При планировании проектов каждый план должен адаптироваться в рамках циклов и с учетом накопленного опыта. Планы могут разрабатываться на 3 года и дальше, но в связи с введением новых требований эти планы адаптируются и корректируются.

Управление разработкой продукта или услуги по Agile включает в себя несколько основных правил:

- Не замедлять разработку.
- Принимать нужные решения на релевантном уровне.
- Работать с правильными людьми.
- Смотреть и разбираться в работе самому владельцу сервиса.
- Доверять и проверять.

При создании услуги по подходам Agile требуется отталкиваться от нужд пользователя. Полный учет пользовательского опыта подразумевает создание услуги, которая отражает то, как пользователи воспринимают или пользуются государственной услугой.

При проектировании услуги, Agile подход подразумевает, что она:

- отражает то, что пользователи хотят сделать;
- основывается на пользовательском опыте;
- имеет начало, середину и конец, потребности пользователя могут меняться, например, проверка, имеет ли заявитель право стать опекуном, отличается от сбора документов для подачи заявления на эту роль.
- может быть получена удобным для пользователя способом - например, по телефону, через Интернет или на бумаге;
- доступна для людей с ограниченными возможностями, например, лиц с инвалидностью, плохим зрением или слухом, аутизмом, дислексией или имеющих проблемы с памятью из-за стресса и т.д

Создавая новую услугу или улучшая существующую, требуется понять, как она работает. Следует рассмотреть следующие аспекты услуги:

- этапы - с чего начинается процесс получения услуги и чем заканчивается;
- организации - какие ведомства и частные организации участвуют в оказании услуги;
- фронт и бэк-офисы - что видят заявители, внутренние процессы, информационные системы, законодательство, а также как услуга управляется и финансируется;

- каналы получения услуги - телефон, почтовая связь, явочный порядок, электронный.

Для этого необходимо определить действия, которые приходится выполнять пользователю при получении услуги на каждом этапе.

Также в руководстве по цифровым услугам перечислены 10 принципов дизайна к которым придерживаются не только разработчики услуг, им следует вся команда, которая занимается созданием новых государственных услуг. В частности, они применимы к руководителю команды, менеджеру, а также специалистам по проведению исследований потребностей пользователей.

1. Нужды прежде всего – это не потребности правительства, а то, чего хотят пользователи его сервисов.

2. Нужно делать меньше – создавать продукты и услуги могут сторонние разработчики, которые могут решать проблемы людей — без лишних усилий со стороны создателей «материнского» проекта. Это позволяет экономить ресурсы и направлять их на те участки, которые действительно могут быть значительно улучшены.

3. Дизайн должен строиться на данных – система должна подстраиваться под поведение людей и соответствовать ему, а не заставлять пользователей прогибаться под себя и менять привычки.

4. Упростить что-то очень сложно – разработчики должны всеми силами стремиться упростить использование своих продуктов — это проявление ответственности и уважения к пользователям, которые иногда просто вынуждены работать с сервисом или программой из-за отсутствия альтернатив.

5. Движение шаг за шагом – наилучшим способом построения эффективных сервисов является их пошаговое улучшение.

6. Дизайн должен быть доступным – продукт должен создаваться таким, чтобы им могло пользоваться как можно больше людей, даже если ради этого придется пожертвовать элегантностью и красотой.

7. Понимание контекста очень важно – создать продукты или услуги, которые действительно решают проблемы целевой аудитории, можно только в том случае, если разработчики имеют четкое понимание этой аудитории и возможного контекста использования продуктов.

8. Цифровые сервисы, а не сайты – дизайн не начинается и не заканчивается на сайте.

9. Последовательность, а не однообразие – везде, где только возможно, стоит использовать один и тот же язык и приемы дизайна, поскольку это помогает людям быстрее освоить разные элементы системы.

10. Открытость делает мир лучше – крайне важно общаться с коллегами, пользователями и конкурентами.

В проектировании электронных государственных услуг используется 4 этапа дизайна (проектирования), а также руководство и рекомендации по стилям и др.

Сам процесс начало разработки электронных государственных услуг подразумевает использование существующих методов (фреймворков) Agile. Самыми популярными методами являются методы Scrum и Kanban.

Scrum, по определению, это метод, который помогает решать изменяющиеся в процессе работы задачи, чтобы продуктивно и творчески создавать для клиентов продукты с максимально возможной ценностью. Scrum компактен и прост для понимания, но достаточно трудно овладеть им в совершенстве. Но в то же время этот является наиболее часто используемым методом.

Kanban, предполагает обсуждение производительности в режиме реального времени и полную прозрачность рабочих процессов. Этапы работы визуально представлены на Kanban-доске, что позволяет членам команды видеть состояние каждой задачи в любой момент времени». Kanban обеспечивает прозрачность, понимание и вовлеченность членов команды, регулярную коммуникацию и обратную связь. Этот метод хорошо работает и приживается в организации независимо от корпоративной культуры, его можно использовать не только в проектных командах, но и для визуализации процесса работы с однородными процессными задачами. Данный подход может быть использован для наглядной демонстрации изменений и быстрых побед.

Также существуют смежные методы как Lean который адаптирован к менеджменту и управлению качеством, обеспечивающий долговременную конкурентоспособность без существенных капиталовложений. Пионером во внедрении этого подхода стала компания Toyota, которая достигла выдающихся результатов благодаря его использованию. Центральной идеей бережливого производства является устранение потерь, соответственно, все операции и процессы можно классифицировать как добавляющие и не добавляющие ценность для пользователя, причем последние классифицируются как потери и должны быть устранены. Основа работы — это непрерывное улучшение продуктов и

процессов производства, сокращение издержек благодаря отсечению лишних процессов, постоянной ориентации на реальные нужды пользователя, регулярной проверке гипотез.

Основные этапы разработки продукта в Agile делятся на 4 стадии:

1. Discovery – Определение масштаба проекта, минимальных характеристик продукта, понимание, какая нужна команда разработки.
2. Alpha – Прототип с ограниченным набором функций, которой технически возможен и может быть продемонстрирован пользователям.
3. Beta – Рабочая версия продукта (услуги), в которой могут выполняться реальные транзакции, которая поддерживает масштабирование.
4. Live – Улучшенный продукт.

Итеративная разработка позволяет в короткое время получить эффективный результат, этому способствуют временные рамки подходов Agile. Временные рамки позволяют командам работать более результативно за короткий промежуток времени. Все команды изначально ориентированы на нужды пользователя и разрабатывают услугу согласно запросам пользователей. Такие подходы в совокупности позволяют получить прототип услуги для тестирования в виде альфы версии. После тестирования альфы версии возможно внести дополнительные корректировки или изменения в услуги и выпустить в рабочую эксплуатацию бета версию для населения. В процессе использования бета версии возможно совершенствовать услугу и дорабатывать согласно запросам пользователей.

Что касается финансирования проекта, в целом на этапах Discovery и Alpha государство выделяет на каждый проект порядка 750 000 фунтов. За это время со стороны проектной группы нужно провести работы по определению масштабов разработки и начать работы по созданию прототипа. В конце этапа Alpha уже оценивается бюджет на этап Beta, а в конце этого этапа Beta оценивается бюджет на поддержку и улучшение услуги.

На каждом этапе проекта организуется проверка соответствия разработки вышеуказанному стандарту цифровых услуг. Проверку осуществляет GDS, которая может остановить разработку и сократить средства, выделяемые на эту работу, в случае несоответствия разрабатываемого продукта или услуги стандарту, например, продукт недостаточно ориентирован на пользователей, проведено некачественное исследование пользователей и т.д.

При создании услуги по подходам Agile требуется отталкиваться от нужд пользователя. Полный учет пользовательского опыта подразумевает создание услуги, которая отражает то, как пользователи воспринимают или пользуются государственной услугой.

При проектировании услуги, Agile подход подразумевает, что она:

- отражает то, что пользователи хотят сделать;
- основывается на пользовательском опыте;
- имеет начало, середину и конец, потребности пользователя могут меняться, например, проверка, имеет ли заявитель право стать опекуном, отличается от сбора документов для подачи заявления на эту роль.
- может быть получена удобным для пользователя способом - например, по телефону, через Интернет или на бумаге;
- доступна для людей с ограниченными возможностями, например, лиц с инвалидностью, плохим зрением или слухом, аутизмом, дислексией или имеющих проблемы с памятью из-за стресса и т.д
- Создавая новую услугу или улучшая существующую, требуется понять, как она работает. Следует рассмотреть следующие аспекты услуги:
  - этапы - с чего начинается процесс получения услуги и чем заканчивается;
  - организации - какие ведомства и частные организации участвуют в оказании услуги;
  - фронт и бэк-офисы - что видят заявители, внутренние процессы, информационные системы, законодательство, а также как услуга управляется и финансируется;
  - каналы получения услуги - телефон, почтовая связь, явочный порядок, электронный.

Для этого необходимо определить действия, которые приходится выполнять пользователю при получении услуги на каждом этапе.

Явным примером к внедрению электронных государственных услуг можно отнести разработку правительственного портала Великобритании gov.uk реализованный в 2013 году, где пользователям предоставляются все основные государственные сервисы и данные большинства государственных организаций. В нее входят команда из 168 человек в составе 24 команд (данные за 26 апреля 2018 года). До него, в Королевстве использовалось правительственный портал Directgov.uk, где правительственные департаменты публиковали информацию, чиновники предоставляли некоторые государственные сервисы, не ориентированные на пользователя.

Основной задачей портала является консолидация всей государственной информации на одном ресурсе, открытость государственных данных, формирование ориентированных на пользователя государственных цифровых сервисов. В разработке портала использован фреймворк Scrum. Результатом реализации данного портала является размещение всех данных и сервисов 24 государственных департаментов (в состав британского правительства входят 25 государственных департаментов), а также данные 330 государственных организаций. К 2015 г. портал gov.uk заменил сайты 1882 правительственных организаций. В настоящий момент порталом пользуются миллионы людей. Портал стал важнейшей частью национальной инфраструктуры.

На сегодняшний день портал улучшается на основании обратной связи от пользователей. С одной стороны, портал разрабатывался очень быстро, и это является огромным преимуществом, с другой стороны, возникло много технического долга (незамеченные для

пользователя проблемы в коде программы или архитектуре, которые вызывают сложности при тестировании, поддержке, дальнейшей модификации продукта).

Основные проблемы, с которыми столкнулись при разработке продукта:

- Из-за фиксированных сроков проекта (одна команда была вынуждена «ждать» другую) возникали паузы в работе.
- Требования к продукту были сформулированы нечетко.
- Результаты проведенных исследований не всегда использовались в разработке.
- Было слишком много узких мест, из-за чего разработка задерживалась или останавливалась.

Чтобы улучшить работу над порталом, разработали четыре принципа, основанные на Agile:

- На выполнение каждой задачи выделяется не более трех месяцев.
- Используются специально разработанные под проект метрики и КПЭ.
- Через каждые три месяца одна неделя отводится на отдых команды, чтобы оставить время для обучения и перезагрузки команды.
- Приоритетом является устойчивая разработка (баланс между функционалом продукта и затрачиваемыми на его реализацию ресурсами), помогающая избежать возникновения технического долга.

Команды знакомились с этими принципами в различных вариантах: плакаты с планируемыми задачами, анкеты всем сотрудникам с вопросами о заинтересованности команд работать по этим принципам, совещания для объяснения новой модели работы, личные встречи с сотрудниками для понимания их предпочтений.

После внедрения новых принципов возникшие трудности с техническим долгом были преодолены благодаря тренингам для команд и поддержке разработчиков со стороны руководства.



## ОПЫТ АВСТРАЛИИ

Наряду с Великобританией, Австралия является примером наиболее комплексного подхода по совершенствованию услуг предоставляемых населению, в частности разработку электронных государственных услуг с применением гибких подходов.

Использование гибких подходов при реализации электронных государственных услуг, а также в управлении государственными проектами в целом, помогает стране в достижении цели стать одной из ведущих цифровых экономик. Важнейшим фактором повышения международной конкурентоспособности является привлечение высококвалифицированных специалистов к участию в государственных проектах. Как и Великобритания, в Австралии осуществляет свою деятельность Агентство цифровой трансформации (Digital Transformation Agency) которая сотрудничает с госорганами Австралии для создания простых, понятных и быстрых государственных услуг.

Агентство цифровой трансформации в сотрудничестве с комиссией по государственным услугам Австралии (Australian Public Service Commission)

опубликовало ряд государственных стандартов, описывающих требования к овладению цифровыми навыками, в том числе государственный стандарт Digital Service Standard, содержащий набор принципов передовых практик в области разработки и предоставления государственных услуг.

Основная цель разработки стандарта — создание простых, понятных и быстрых государственных услуг. Данный стандарт разработан с фокусом на мнение и нужды потребителей. В частности, в ходе работы агентство взаимодействовало с 30 государственными учреждениями, опросило более 500 представителей заинтересованных сторон, чтобы максимально точно учесть их запросы. В отличие от Британского стандарта цифрового обслуживания, данный стандарт включает в себя 13 критериев.

1. Понимать потребности пользователей для анализа пользователей которые будут использовать сервис.
2. Создать мульти-дисциплинированную команду для проектирования, дизайна и эксплуатации во главе с опытным продукт менеджером ответственным за принятия решений.
3. Создавать и проектировать продукт используя процессы проектирования и поставки услуг, используя agile подходы.
4. Понимать инструменты и системы, необходимые для создания, размещения, эксплуатации и измерение услуги. Также как их адаптировать или приобретать.
5. Определить ключевые данные и информации, которые сервис будет использовать или создавать. Решить соответствующие меры по юридическим вопросам конфиденциальности и безопасности.
6. Создать сервис с отзывчивым дизайном, использовать методы с общими шаблонами дизайна и руководств по стилю.
7. Использовать открытые стандарты и общих правительственных платформ.
8. Использовать открытые коды как обязательные.
9. Убедиться, что сервис доступен для всех пользователей, независимо от их возможностей и окружающей среды.
10. Тестировать сервис от начала до конца проекта.
11. Измерять эффективность по ключевым показателям, указанным в руководствах. Отчитываться на публичных панелях.

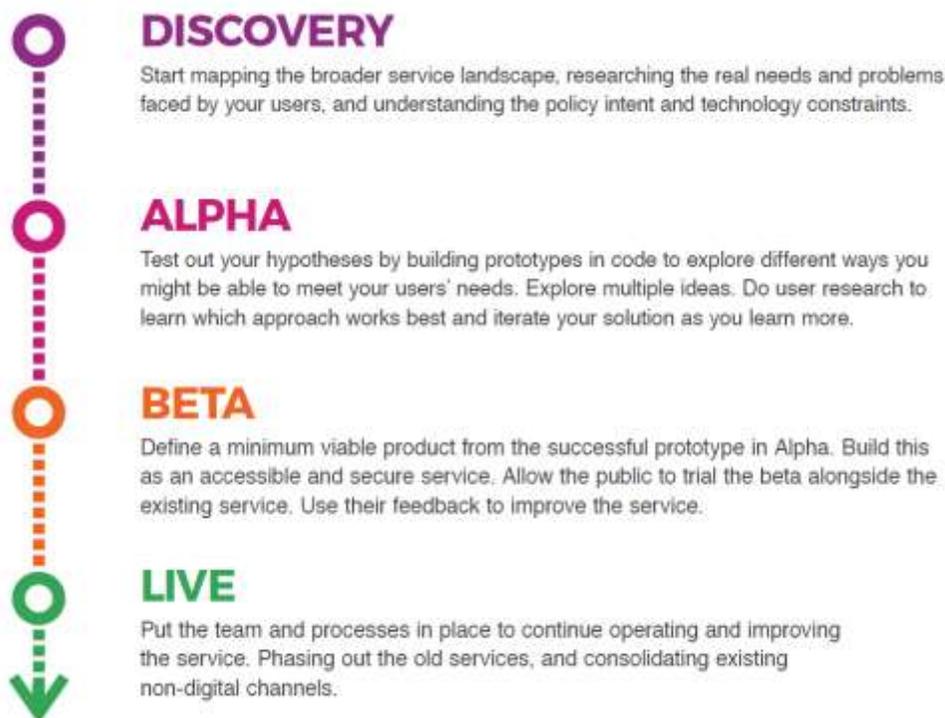
12. Убедиться, что пользователи, которые будут использовать сервис при необходимости могут использовать и другие доступные каналы.

13. Поощрять пользователей для выбора цифровых услуг, консолидировать или отказаться от существующих альтернативных каналов.

Также данный стандарт применяется к следующим услугам предоставляемым правительством Австралии:

- Информационные сервисы (веб-сайты государственных органов, умные виртуальные помощники, электронное обучение, публикации и мультимедиа).
- Транзакционные сервисы – это любые услуги, которые приводят к изменению записей, хранящихся в правительстве. Обычно сюда входят обмен информацией, деньгами, лицензиями или товарами.
- Крупные транзакционные сервисы – это услуги, которые обрабатывают более 50 000 транзакций каждый год.

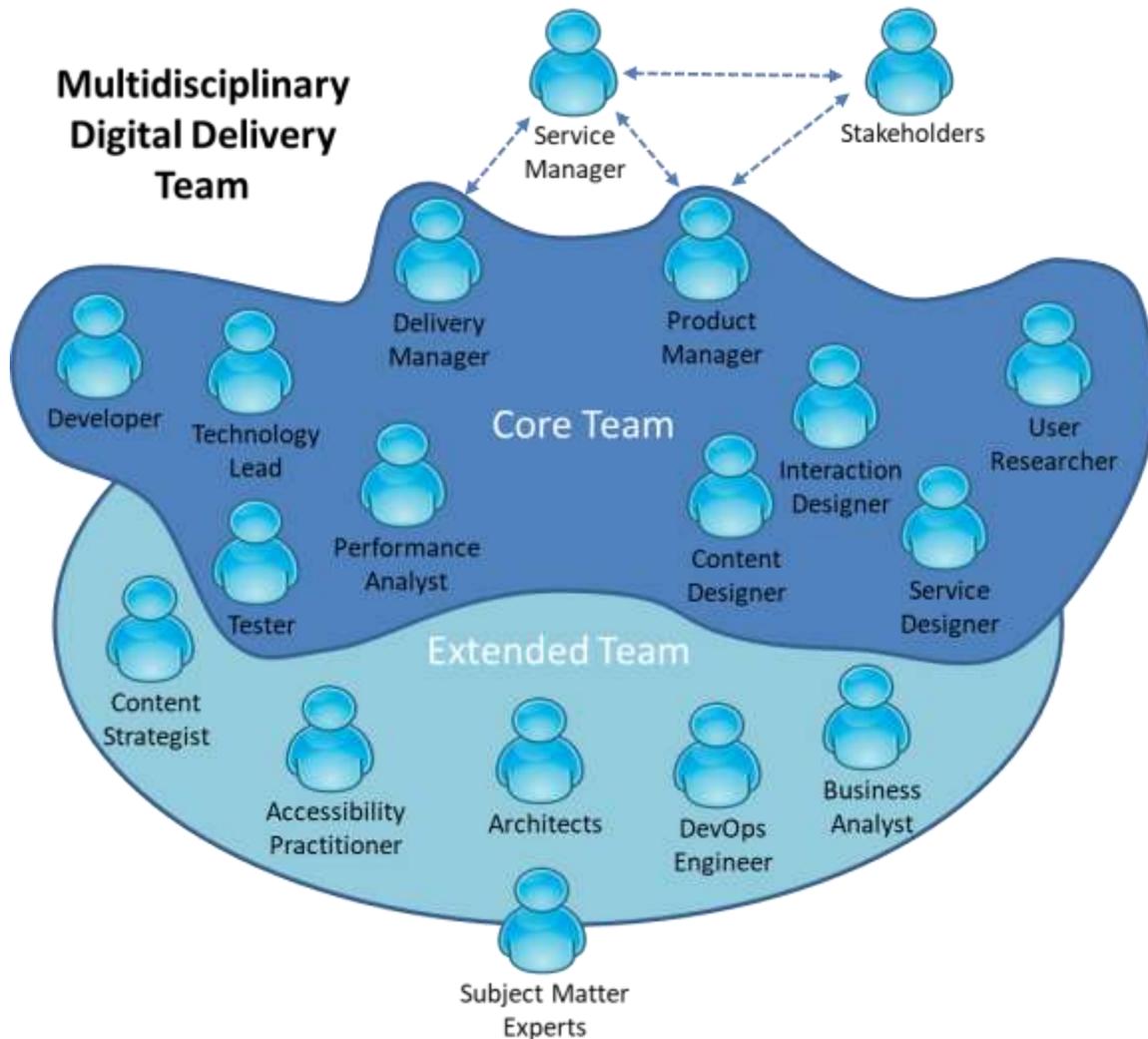
Вместе с тем стандарт не распространяется на государственные, территориальные или местные государственные услуги. Тем не менее, они могут принять решение о применении стандарта для улучшения оказания своих услуг. Гибкий процесс разработки и оказания государственных услуг проходит те же четыре стадии, что и в британском Agile-подходе: Discovery, Alpha, Beta, Live. На



каждой из этих стадий все государственные проекты, которые ведутся в соответствии с Digital Service Standard, проходят обязательную оценку, чтобы обеспечить прозрачность ведения проектов, понимание достигнутых результатов и помочь другим командам государственных организаций при разработке услуг. Отчеты по оценке публикуются в открытом доступе.

Стандарт цифровых услуг предлагает идеальную мультидисциплинарную команду для разработки, создания, эксплуатации и итерации (улучшения) цифровых услуг. Эта команда включает в себя основные / постоянные роли, а также набор расширенных ролей, которые при необходимости включаются в команду.

Люди в группе могут выполнять одну или несколько определенных ролей в зависимости от своих возможностей и требований рабочей нагрузки.



Агентство цифровой трансформации оказывает бесплатную поддержку сотрудникам государственных органов:

- проводит обучающие семинары по оказанию цифровых услуг для госслужащих;
- организует мастер-классы, встречи и другие мероприятия;
- помогает при закупке цифровых продуктов и услуг;
- консультирует по инвестициям в цифровые технологии.

Комиссия по государственным услугам Австралии обеспечивает подготовку программ профессионального развития госслужащих. Комиссия разработала проекты стандартов создания новых моделей обучения (Learning Design Standarts). Проекты стандартов описывают компетенции персонала, которые требуются для цифровой трансформации государственных услуг. Стандарты адресованы организациям, предоставляющим услуги по обучению государственных служащих. Согласно стандартам, использование гибких подходов к управлению проектами является ключевым навыком персонала, занятого оказанием государственных услуг и принимающего участие в переходе на цифровые технологии. В набор стандартов входит Learning Design Standard (Agile) Delivery Management предполагающий высокую квалификацию государственных служащих в области гибких подходов.

В рамках программы создания более гибкого и ориентированного на новые технологии штата госслужащих комиссия Australian Public Service Commission осуществляет работу по трем основным направлениям:

- привлечение специалистов в области цифровых технологий на государственную службу;
- развитие у госслужащих навыков в области цифровых технологий;
- создание и развитие платформы Digital Marketplace для ускорения государственных закупок цифровых услуг.

При переходе на цифровые технологии предполагается использовать следующие подходы и фреймворки (сгруппированы по частоте использования на основании изученного материала):

- PRINCE2, SAFe, Scrum;
- Agile (без уточнения конкретного фреймворка);
- PMBoK, Waterfall;
- Kanban;
- Rapid Application Development (RAD), New Product Introduction (NPI), Lean, Six Sigma, LeSS, Nexus Scrum.

Для внедрения Agile-подходов в государственных структурах, осуществляет свою деятельность Agile Government Leadership (Общественная организация «Лидерство в гибком управлении государством»). В 2018 г. Agile Government Leadership учредила некоммерческое объединение для обслуживания государственного сектора и ускорения трансформации и модернизации государственных программ. В настоящее время организация Agile Government Leadership объединяет более 1 тыс. чиновников, работающих в государственных органах в Австралии и по всему миру.

Примером успешного внедрения можно отнести разработку Агентством цифровой трансформации платформы Digital Marketplace, обеспечивающей закупки технологий государственными учреждениями, размещение специализированных цифровых услуг предприятиями малого и среднего бизнеса и стартапами. Проект реализован в 2018 году и решает такие проблемы как бюрократизация процесса госзакупок, срыва сроков, ограниченный выбор поставщиков цифровых услуг для государства, заключение крупномасштабных договоров с негибкими условиями, временны́е затраты на заключение договоров госзакупок. Как результат в настоящее время на платформе размещено более 1300 заказов, зарегистрировано более 1800 покупателей, более 1200 проверенных поставщиков.

Еще одним ярким примером следует отнести разработку многофункциональной платформы My Post Consumer государственной корпорации Australian Post (Почты Австралии) для отправки посылок. До реализации данного проекта в стране существовали такие проблемы как устаревание технологий и процессов, используемых в работе организации, низкая конкурентоспособность услуг доставки в сравнении с коммерческими службами доставки.

Основной задачей проекта является адаптация деятельности организации к освоению цифровых технологий для дальнейшего существования. Результатом внедрения проекта является формирование более 30 кросс-функциональных команд, где сотрудники используют практики SAFe. Участники команды исполняют 110 кросс-функциональных ролей, распределены в команду разработки программы и семь групп доставки, каждая из которых отвечает за определенную услугу по доставке посылок. С момента начала проекта объем выполняемых организацией работ вырос на 400%, при этом команда увеличилась всего на 20%. Достигнуто более 80% поставленных целей. По состоянию на 2017 г. 99% цифрового трафика проходили через облачные сервисы, основная группа System Team обеспечивает групповое самообслуживание технологической платформы от контроля версий и непрерывной интеграции до настройки инфраструктуры, и развертывания производства.



## ОПЫТ США

11 августа 2014 года в США сформирована Цифровая служба США (U.S. Digital Service), направленная на улучшение и упрощение цифровых услуг. Цифровая служба США состоит из небольших групп экспертов, исследует передовые практики и новые подходы при предоставлении цифровых услуг и помогает внедрять их в госорганизациях. Стоит упомянуть и о службе 18F который входит в состав Службы трансформации технологий (Technology Transformation Services) и помогает федеральным агентствам реализовывать проекты по созданию, закупкам, обмену цифровыми услугами. Предоставление цифровых услуг государственным органам США является одним из основных задач 18F.

В своей работе данная организация основывается на собственные стандарты, содержащие общие руководящие принципы (Guidelines) по следующим направлениям.

Руководящие принципы учитывают следующие аспекты:

- Accessibility - Повышение доступности (в частности предоставления услуг инвалидам);
- Agile – предоставление услуг по ориентации работ в соответствии с гибкими методологиями реализации проекта;

- Content – правила наполнения и предоставления информационными материалами;
- De-risking – управление рисками;
- Design methods – Методы проектирования;
- Engineering – Инжиниринг (разработка);
- Product – направление проекта на готовый продукт;
- User experience – Пользовательский опыт.

Принципы доступности, используемые 18F основаны на открытом стандарте W3C Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.0, зарегистрированный в ISO как ISO/IEC 40500:2012 Information technology — W3C Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.0.

Принципы управления информационными материалами и контентом определены в государственном стандарте O'z DSt ISO/IEC/IEEE 26511:2020 (ISO/IEC/IEEE 26511:2018, IDT) Разработка систем и программного обеспечения. Требования к менеджерам информации для пользователей систем, программного обеспечения и сервисов. Данные принципы лежат так же в основе руководящих принципов, используемых 18F.

Управление рисками осуществляется путем использования руководств в области управления ресурсами:

- State Software Budgeting Handbook - Руководство по бюджетированию государственного программного обеспечения
- De-risking Government Technology – Правительственной технологии по сокращению рисков, подготовленной Федеральным агентством по управлению федеральным имуществом.

Руководящие принципы разработки основаны Инженерным отделом 18F и Front-End специалистами 18F, с добавлением материалов, подготовленных Бюро по финансовой защите потребителей (Consumer Financial Protection Bureau (CFPB)).

Данные принципы в области управления продуктом, проектирования и пользовательского опыта являются собственными разработками.

После успешного опыта использования стандарта цифрового обслуживания Великобритании, в США также шире начали использовать Руководства по цифровым услугам в частности методологию Agile.

В США осуществляет свою деятельность The General Services Administration (Управление общих служб). Эта организация обеспечивает цифровую трансформацию правительства США: обучает чиновников использовать подходы и инструменты Agile, знакомит с разработанными общедоступными шаблонами Agile-договоров.

В ходе реализации Agile-подходов The General Services Administration служб рекомендует использовать следующий свод знаний.

Рекомендуемые шаги	Ресурс	Ссылка на ресурс
Изучайте Agile-подходы и фреймворки	Краткое руководство по использованию Agile	<a href="https://tech.gsa.gov/assets/downloads/AgileApproachforGSAPilotTeams.pdf">https://tech.gsa.gov/assets/downloads/AgileApproachforGSAPilotTeams.pdf</a>
	Agile-принципы и практики 18F	<a href="https://tech.gsa.gov/about/">https://tech.gsa.gov/about/</a>
	Использование руководства Digital Service Playbook	<a href="https://playbook.cio.gov/">https://playbook.cio.gov/</a>
	Широко используемые подходы к освоению гибких подходов	<a href="https://tech.gsa.gov/guides/popular_approaches/">https://tech.gsa.gov/guides/popular_approaches/</a>
Оценивайте стоимость технической составляющей проекта и спринта совместно с владельцем продукта, ключевыми заинтересованными сторонами и экспертами в предметной области	Шаблон для гибкого описания инвестиций в ИТ	<a href="https://tech.gsa.gov/assets/downloads/GSAAgileInvestmentTemplate.pdf">https://tech.gsa.gov/assets/downloads/GSAAgileInvestmentTemplate.pdf</a>
	Техническая составляющая проекта	<a href="https://tech.gsa.gov/assets/downloads/TechnicalSprintFramework.pdf">https://tech.gsa.gov/assets/downloads/TechnicalSprintFramework.pdf</a>
	3 шага для разработки дорожной карты гибкого продукта	<a href="https://tech.gsa.gov/guides/develop_an_agile_product_roadmap/">https://tech.gsa.gov/guides/develop_an_agile_product_roadmap/</a>
Подготовьтесь к запуску проекта и организуйте совещание по планированию нулевого спринта с командой разработки, владельцем продукта и Scrum-мастером	Рабочие встречи, Agile-цели и преимущества	<a href="https://tech.gsa.gov/guides/Agile_Meetings_Goals_and_Benefits/">https://tech.gsa.gov/guides/Agile_Meetings_Goals_and_Benefits/</a>
	Запуск проекта и проведение нулевого спринта	<a href="https://tech.gsa.gov/guides/conducting_agile_project_kickoff/">https://tech.gsa.gov/guides/conducting_agile_project_kickoff/</a>
	Планирование спринта	<a href="https://tech.gsa.gov/guides/conducting_sprint_planning/">https://tech.gsa.gov/guides/conducting_sprint_planning/</a>

	Заклучение рабочего соглашения с проектной командой в гибком формате	<a href="https://tech.gsa.gov/guides/agile_team_working_agreement/">https://tech.gsa.gov/guides/agile_team_working_agreement/</a>
Создайте рабочую группу для документирования пользовательских историй, задач спринта, назначьте ответственных членов команды и создайте график выполнения работ для команды. Организация The General Services Administration рекомендует инструменты документирования пользовательских историй и задач спринта: Jira, Trello, GitHub. Проводите ежедневные Scrum-сессии на 10–15 минут с командой разработки, владельцем продукта и Scrum-мастером	Оптимизация бэклога продукта	<a href="https://tech.gsa.gov/guides/conducting_backlog_refinement/">https://tech.gsa.gov/guides/conducting_backlog_refinement/</a>
	Определение окончательных бизнес-требований	<a href="https://tech.gsa.gov/guides/requirements_complete/">https://tech.gsa.gov/guides/requirements_complete/</a>
	Создание эффективных пользовательских историй	<a href="https://tech.gsa.gov/guides/effective_user_stories/">https://tech.gsa.gov/guides/effective_user_stories/</a>
	Оценка объема работ в пользовательской истории	<a href="https://tech.gsa.gov/guides/estimation_and_storypointing/">https://tech.gsa.gov/guides/estimation_and_storypointing/</a>
	Проведение ежедневных мероприятий в соответствии со Scrum	<a href="https://tech.gsa.gov/guides/conducting_daily_standup/">https://tech.gsa.gov/guides/conducting_daily_standup/</a>
Вовлекайте в проект конечных пользователей посредством запроса обратной связи, регулярных обсуждений и приемочного тестирования разработанного функционала	Примеры сценариев использования	<a href="https://tech.gsa.gov/guides/use_case_examples/">https://tech.gsa.gov/guides/use_case_examples/</a>
Создайте полезный инкремент продукта в конце нулевого спринта и получите обратную связь от ключевых заинтересованных сторон. Изучите эту обратную связь как приоритетную	Анализ и демонстрация результатов спринта	<a href="https://tech.gsa.gov/guides/conducting_sprint_review/">https://tech.gsa.gov/guides/conducting_sprint_review/</a>
Проводите ретроспективу спринта с командой разработки и Scrum-мастером. Присутствие владельца продукта, руководства и/или ключевых заинтересованных сторон — на усмотрение команды разработки	Проведение ретроспективы спринта	<a href="https://tech.gsa.gov/guides/conducting_sprint_retrospective/">https://tech.gsa.gov/guides/conducting_sprint_retrospective/</a>
Систематически планируйте спринт и задачи проекта на протяжении всего проекта	-	-

В США госорганы все шире используют Agile, эта тенденция пока законодательно не закреплена для всех организаций, но уже предписана для некоторых ведомств, например, Министерство обороны США уже обязано использовать Agile. По данным Deloitte, в 2017 г. государство проводило 80% основных федеральных ИТ-проектов в США в соответствии с гибкими подходами и с использованием итеративных подходов, по сравнению с 2016 г. эта цифра увеличилась почти вдвое.

Принципы гибкой разработки Agile направлены на повышение скорости и готовности изменения при реализации проекта. Внедрение данного направления осуществляются согласно открытому Манифесту Agile.

Также, Цифровая служба США совместно 18F в 2014 году разработала основополагающий документ Digital Services Playbook – который содержит 13 принципов разработки государственных сайтов и сервисов, перечни ключевых вопросов и чек-листов.

<b>Критерии</b>	<b>Задача</b>	<b>Ключевые вопросы, на которые стоит обратить внимание в процессе работы над сервисом или сайтом</b>
<b>Критерий № 1. Понять, что нужно людям</b>	Создание новых сервисов должно отталкиваться от потребностей людей, которые эти сервисы будут использовать, а также от того, как именно эти сервисы впишутся в их повседневную жизнь. Если пользователями сервиса будут только государственные служащие, при этом все равно необходимо включать реальных людей в процесс проектирования с самого начала. Технические и дизайнерские решения должны исходить из потребностей людей, а не от возможностей государственных структур.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Для каких потребностей людей создан этот сервис?</li> <li>• Почему пользователь будет пользоваться этим сервисом?</li> <li>• Кто является ключевым пользователем сервиса?</li> <li>• Какая группа людей будет испытывать наибольшие сложности при работе с сервисом?</li> <li>• Какие методы исследования были использованы?</li> </ul>

	<p>Необходимо постоянно тестировать результаты на реальных пользователях, чтобы оставаться честными с самими собой, определяя, что именно важно на самом деле.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Какие ключевые моменты были отмечены в пользовательском опыте?</li> <li>• Как часто проводятся тестирования с реальными пользователями?</li> </ul>
<p><b>Критерий № 2. Продумать весь путь взаимодействия</b></p>	<p>Создавать цифровые сервисы необходимо с четким пониманием того, как именно пользователь будет взаимодействовать с сервисом и какие действия он будет при этом совершать, включая не только веб-версии, но и мобильные приложения, и личное общение. Каждое взаимодействие с сервисом должно продвигать пользователя к решению – как онлайн, так и офлайн.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Как сейчас люди борются с проблемой, для решения которой создается новый сервис?</li> <li>• Где в этом существующем решении есть болевые точки для пользователя?</li> <li>• Как новый сервис встроится в список других услуг, которые предлагаются пользователю?</li> <li>• Какие метрики анализа эффективности сервиса подойдут лучше всего?</li> </ul>
<p><b>Критерий № 3. Сделать все простым и интуитивно понятным</b></p>	<p>Для пользователя использование сервиса или получение государственной услуги не должно быть стрессом. Процесс взаимодействия с сервисом не должен быть сложным и запутанным – пользователь с первого раза должен разобраться интуитивно, без посторонней помощи.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Какие первоочередные задачи пользователь пытается решить?</li> <li>• Насколько сложным языком представлена информация?</li> <li>• На каких языках будет работать сервис?</li> <li>• Если пользователь нуждается в помощи при использовании услуги, как он сможет ее получить?</li> <li>• Насколько дизайн этого сервиса сопоставим с дизайном сайтов и сервисов других государственных услуг?</li> </ul>
<p><b>Критерий № 4. Использовать Agile - и</b></p>	<p>Необходимо использовать поэтапный стиль разработки</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сколько потребуется времени, чтобы запустить</li> </ul>

<p><b>итерационные методологии</b></p>	<p>программного обеспечения, чтобы снизить риски отказа или ошибок, предоставляя команде разработчиков возможность быстро корректировать требования и планы развития, исходя из того, как используются прототипы и сервисы в реальном времени, а также как изменяется взаимодействие самих пользователей с сервисом. Следование Agile-методологии является оптимальной практикой создания цифровых услуг, которые будут соответствовать потребностям пользователей.</p>	<p>минимально жизнеспособный продукт?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сколько времени потребуется на установку и развертывание рабочей версии?</li> <li>• Сколько дней составляет одна итерация/спринт?</li> <li>• Какая система контроля версии кода используется?</li> <li>• Какая система используется для отслеживания ошибок?</li> <li>• Как собирается обратная связь от пользователей и как она улучшает работу сервиса?</li> <li>• Какие потребности и нерешенные проблемы пользователей всплывают при каждом этапе usability-теста?</li> </ul>
<p><b>Критерий № 5. Структурировать бюджет и контракты</b></p>	<p>Для улучшения шансов на успех при заключении договоров на разработку сервиса необходимо взаимодействовать только с проверенными подрядчиками. При работе с третьими лицами правильно составленный договор может обеспечить эффективную работу, например, на стадии прототипа или при создании альтернатив с открытым исходным кодом, когда важность ключевых этапов разработки высока. Ключевые</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Как часто изначально оговорены этапы разработки?</li> <li>• Каковы показатели эффективности, определенные в договоре?</li> </ul>
<p><b>Критерий № 6. Всегда назначать ответственное лицо</b></p>	<p>Необходимо, чтобы при разработке сервиса было назначено ответственное лицо (так называемый Product Owner – владелец продукта), которое будет иметь полномочия</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кто является ответственным лицом?</li> <li>• Какие организационные изменения были внесены для того, чтобы владелец</li> </ul>

	<p>влиять на работу команды, а также нести ответственность за успехи и провалы всех участников создания сервиса. Такой человек полностью отвечает за этапы разработки и отставание в этапах создания сервиса.</p>	<p>продукта имел достаточные полномочия для поддержки проекта?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Что необходимо сделать владельцу продукта, чтобы добавить или удалить одну из функций сервиса?</li> </ul>
<p><b>Критерий № 7. Приглашать только опытные команды</b></p>	<p>Для создания качественных сервисов необходимы специалисты, которые из личного опыта знают, как функционируют государственные органы и как можно и нужно применять современные цифровые технологии и дизайн. Для того чтобы быть уверенными в компетентности сторонних разработчиков, необходимо понимать, как оценивать эффективность их работы.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<p><b>Критерий № 8. Выбрать современный набор технологий</b></p>	<p>Для того чтобы принимать правильные решения, необходимо, чтобы команды разработчиков делали свою работу наиболее эффективно, давая возможность сервису легко масштабироваться. Так, выбор хостинга, баз данных, программного обеспечения, языков программирования и остальных технологических частей должен не основываться на стандартных и привычных решениях, а исходить из того, что успешные потребительские и корпоративные компании выбрали бы сегодня.</p> <p>В частности, цифровые услуги команды должны иметь возможность использования открытого источника, облачных вычислений и готовых технологических решений, которые уже имеют широкое</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Какие технологии и ресурсы вы выбрали и почему?</li> <li>• Какая база данных используется и почему?</li> <li>• Сколько времени займет у нового члена команды установка нового программного окружения для разработки?</li> </ul>

	распространение и поддержку успешных компаний.	
<b>Критерий № 9. Быть готовым к изменениям в нагрузке на сервер</b>	<p>При создании сервиса необходимо быть готовым к увеличению спроса к сервису со стороны пользователей. Для этого нужно использовать гибкие технологии и облачные решения, которые не потребуют от вас управления серверами на аппаратном уровне и смогут справиться с увеличением нагрузки.</p> <p>Использование ненадежных и устаревших решений приведет только лишь к увеличению расходов и затратам времени на восстановление данных в аварийных ситуациях.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Какие технологии и ресурсы вы выбрали и почему?</li> <li>• Где размещен сервер?</li> <li>• На каком оборудовании работает сервер?</li> <li>• Какой ресурс нагрузки у сервера?</li> <li>• Что случится с сервисом, если резко возрастет трафик и нагрузка?</li> <li>• Как был разработан сервис с точки зрения масштабирования?</li> <li>• Как оплачивается хостинг ежеминутно, еже часно, ежедневно, ежемесячно?</li> <li>• Расположены ли ваши серверы в разных регионах?</li> <li>• При чрезвычайной ситуации сколько времени потребуется на восстановление работы сервиса?</li> <li>• Как часто нужно связываться с хостинг-провайдером, чтобы получить ресурсы или устранить проблему?</li> </ul>
<b>Критерий № 10. Автоматизировать тестирование и установку</b>	<p>Сегодня разработчики пишут автоматические скрипты, которые могут выполнить проверку тысяч сценариев в минуту, а затем развернуть обновленный код в рабочем сервисе несколько раз в день. Они используют автоматизированные тесты</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Какой процент от всего кода тестируется автоматически?</li> <li>• Сколько времени нужно, чтобы создать, протестировать и исправить ошибку?</li> </ul>

	<p>производительности, которые имитируют изменения в трафике, чтобы определить проблемные места в производительности сервиса. В то время как ручное тестирование и обеспечение качества по-прежнему необходимо, автоматизированные тесты обеспечивают постоянную и надежную защиту от спада и дают возможность разработчикам выпускать частые обновления.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Какие инструменты для тестирования используются?</li> <li>• Какова стратегия масштабирования при увеличении трафика?</li> </ul>
<p><b>Критерий № 11. Управлять безопасностью и конфиденциальностью</b></p>	<p>Очень важно, чтобы сервисы защищали конфиденциальную информацию и поддерживали систему в безопасности. Это, как правило, процесс непрерывного улучшения, который должен быть встроен в службы сервиса. Вопросами безопасности информации необходимо заниматься с самого начала работы над созданием сервиса. Постоянная вовлеченность специалиста по безопасности сможет гарантировать, что личные данные будут защищены надлежащим образом. Кроме того, ключевой процесс для построения безопасного обслуживания – это всестороннее тестирование и сертификация компонентов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Собирает ли служба личную информацию от пользователя? Как уведомляют об этом пользователя?</li> <li>• Собирается ли больше информации, чем требуется для решения поставленной перед сервисом задачи? Есть ли данные, использование которых не ожидается пользователями?</li> <li>• Как и с кем пользователь может связаться по вопросу об удалении или исправлении личной информации о нем?</li> <li>• Будет ли информация, хранящаяся в системе, доступна другим пользователям или сервисам? Каким образом и как часто служба проверяет на наличие уязвимостей?</li> </ul>
<p><b>Критерий № 12. Принимать решения на основе данных</b></p>	<p>На всех этапах проектирования необходимо оценивать, насколько хорошо сервис работает для</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Каковы ключевые показатели для сервиса?</li> </ul>

	<p>пользователей. Это включает в себя измерение эффективности работы самой системы и того, как пользователи взаимодействуют с системой в режиме реального времени. В дополнение к инструментам мониторинга должен быть механизм получения обратной связи, который поможет сообщить о проблемах напрямую.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Какие системы мониторинга используются?</li> <li>• Что такое целевое среднее время отклика для вашей службы?</li> <li>• Как команда получает автоматические сигналы тревоги при возникновении инцидентов?</li> <li>• Какие инструменты используются для измерения поведения пользователей?</li> <li>• Какие инструменты используются для A/B-тестирования?</li> <li>• Как измеряется удовлетворенность ваших пользователей?</li> </ul>
<p><b>Критерий № 13. Быть открытыми по умолчанию</b></p>	<p>Для того чтобы улучшить деятельность государственных служб, необходимо быть открытыми и публиковать данные. Более открыто подходя к созданию самого сервиса, можно упростить доступ общественности к государственным услугам и информации, что позволит людям быстрее найти решение для своих проблем и задач. Также открытые данные в дальнейшем могут быть использованы предпринимателями и некоммерческими организациями.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Как вы собираете обратную связь от пользователей?</li> <li>• Есть ли у вас API, какие возможности он предоставляет? Кто использует его?</li> <li>• Какие компоненты сервиса с открытым исходным кодом?</li> <li>• Какие данные доступны публично?</li> </ul>

Если рассмотреть 4 критерий «Использовать Agile - и итерационные методологии» то можно понять, что, необходимо использовать поэтапный динамичный и итеративные практики». Необходимо использовать поэтапный динамичный стиль разработки ПО, чтобы снизить риск неудачи. Команда разработки должна

передать в руки пользователям работающее ПО как можно раньше, чтобы команды проектирования и разработки могли адаптировать услугу, используя обратную связь от пользователей. Критически важными являются автоматическое тестирование и внедрение, которые обеспечат возможность часто добавлять и легко вводить в эксплуатацию новые сервисы в том числе электронные государственные услуги.

Примером того является реализация общегосударственного проекта «Цифровая служба защиты детей Калифорнии» в соответствии с подходом Agile Агентством здравоохранения и социальных услуг штата Калифорния. Основной задачей проекта являлось переход от закупок в рамках каскадного IT-проекта к закупкам в рамках Agile-проекта. Проект решал такие проблемы как типовые временные и финансовые издержки на каскадные IT-проекты, а также необходимость замены существующей на протяжении 20 лет системы управления делами Child Welfare Services (проект Case Management System). Для реализации проекта предстояло выбрать поставщика для модернизации данной системы. Консультационную поддержку оказывала организация 18F. Около 20 IT-компаний подали заявки на участие в проекте, в течение 30 дней они предоставили примеры решений. На сегодняшний день проект реализован полностью в частности разработана система управления делами и веб-сайт.

**ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПРИМЕНЕНИЮ  
ИЗУЧЕННЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ  
СТАНДАРТОВ В РАЗРАБОТКЕ  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ СТАНДАРТОВ  
РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**



Мировой опыт развитых стран таких как Великобритания, Австралия и США показывает, что для осуществления цифровой трансформации государственного управления и эффективного внедрения государственных услуг наиболее часто применяются гибкие подходы к проектному управлению.

На пути применения в Республике Узбекистан гибких методов управления как при внедрении электронных государственных услуг, так и проектов в целом существуют различные ограничения как на уровне законодательства, так и на уровне установленной последовательности стадий, комплектности и содержание документации, а так же процессов реализации государственных проектов.

К законодательным ограничениям применения гибких подходов, в частности относятся правила проведения государственных закупок. При которых заказчик обязан предоставить поставщику или разработчику, требуемого системного решения, готовое техническое задание, которое предварительно проведено и согласовано с экспертной организацией в лице Центра управления проектами электронного правительства. И расчет бюджета, выделения средств осуществляется на основе стоимости поставки/выполнения работ осуществляется исключительно на основе выставленных требований.

В связи с этим в государственном управлении наиболее распространенной моделью управления проектами – является классическая модель, так называемая каскадная, в которой последующий этап начинается после полного завершения предыдущего.

Но при такой модели, в случае не в полной мере определенных требований высоки риски выдачи некорректного итогового результата или вывод продукта/услуги с опозданием от поставленных сроков.

При этом классическая модель управления может успешно использоваться в случаях наличия полного анализа и максимально конкретного перечня задач необходимых или в случае отсутствия изменяемых условий. Но в условиях высокой неопределенности, когда решения и политики, а, следовательно, и требования к проектам и продуктам меняются очень быстро наиболее эффективны гибкие подходы в управлении. Именно такие условия часто

складываются в органах государственной власти, поэтому США и Европой часто практикуют данные методы управления.

Со стороны нормативных документов в Республике Узбекистан разработку государственных информационных систем и программных продуктов, их интеграцию регулируют следующие действующие нормативные документы:

<p>O'z DSt 1985:2018 «Информационная технология. Виды, комплектность и обозначение документов при создании информационных систем»</p>	<p>Данные нормативные документы поддерживают только водопадные подходы к разработке. При этом на этапе разработки системы определен итеративный подход к сдаче промежуточных результатов работ. Одна итерация представления промежуточного результата составляет три недели. Но релизного периода не затрагивают этапы проектирования и выставления требований, то есть изменения в определенном порядке.</p> <p>Вместе с тем, прямого указания на это в приведенных нормативных документах нет, следовательно, некоторые организации применяют гибкие методы с использованием этих нормативных документов.</p>
<p>O'z DSt 1986:2018 «Информационная технология. Информационные системы. Стадии создания»</p>	
<p>O'z DSt 1987:2018 «Информационная технология. Техническое задание на создание информационной системы»</p>	
<p>O'z DSt 2590:2012 «Информационная технология. Требования к интеграции и взаимодействию информационных систем государственных органов, используемых в рамках формирования Национальной информационной системы».</p>	

Формально все эти нормативные документы скорее поддерживают водопадную разработку, стандарт O'z DSt 1986:2018 и O'z DSt 1987:2018 в целом не противоречат гибкой разработке полностью, но и не обеспечивают разработчикам удобную среду для ее реализации. Следовательно, использование данных стандартов, сводится к определению их как рамочных и абстрактных нормативных документов, которые определяют требования к системе в целом, на

самом общем уровне, в то время как на уровне отдельных блоков и модулей, позволяет гибкая разработка, изменение и адаптация требований и т.д.

Стандарт O'z DSt 1986:2018 сам по себе достаточно универсален, он описывает набор стадий, которые должен пройти проект, и документы, которые должны быть сформированы на определенных стадиях. В связи с тем, что данный документ не задает жесткого количества итераций по выполнению стадий, данный стандарт можно отнести к стандарту, который совместим с гибкой разработкой.

Сложности, возникающие при сочетании работы по O'z DSt 1986:2018 и по Agile, во многом связаны не с содержанием, а с некорректной трактовкой O'z DSt 1986:2018 и O'z DSt 1987:2018 заказчиком и/или исполнителем при формировании проекта.

Итеративная разработка не подразумевается. Единственно возможный подход — водопадный. Но ТЗ можно использовать как инструмент совместной работы, но далеко не все участники разработки это делают.

Исходя из представления о том, что O'z DSt 1986:2018 «по умолчанию» подразумевает каскадный подход к разработке, его часто трактуют как основу для календарного плана разработки. Кроме того, в государственный контракт включаются требования предоставить комплект документации, и практикуется детальное описание требований в ТЗ разработанный в соответствии с O'z DSt 1987:2018. От такой интерпретации страдают в первую очередь конечные пользователи, так как если в годовом контракте предусмотрено жесткое следование водопадному подходу, то ввод в промышленную эксплуатацию будет производиться один раз в конце года, что исключает возможность часто показывать продукт пользователю и получать быструю обратную связь.

Еще одной из главных барьеров применение гибких подходов в управлении проектами, в частности разработки электронных государственных услуг являются вопросы связанные с механизмами оплаты. Основным Нормативно-правовой актом ограничивающий применения гибких методов является Закон Республики Узбекистан «О государственных закупках». В Республике Узбекистан государственные закупки проводятся по фиксированной стоимости, закупочный

процесс занимает много времени и победителем объявляется заявка с минимальной ценой.

В условиях неопределенности и изменений, сопровождающих создание продуктов в соответствии с гибкими итеративными подходами, требуется легальная возможность привлекать внешних специалистов с требуемой квалификацией и предлагать им повременную оплату. Оплата услуг на таких условиях может выглядеть слабо контролируемой, опасной с точки зрения риска коррупции и неэффективного использования государственных средств.

Невозможность привлечь специалистов, так чтобы они работали в режиме частичной занятости и с повременной оплатой, формирование бюджета раз в год и другие ограничения пока являются серьезными препятствиями на пути применения гибких подходов.

В настоящее время бюджетирование госорганизаций проводится раз в год, точность планирования ограничена, и под все бюджетные заявки требуется предоставить детальное обоснование и ценовые предложения. Заложенные в бюджет суммы на закупку включаются в план закупок, публикуются, закупки часто осуществляются по максимально возможной цене. Как перерасход, так и недостаточное освоение бюджета считается признаком неэффективной работы владельца бюджета. Все вместе затрудняет реализацию положений гибких подходов.

Учитывая всё вышесказанное внедрение гибких методов управления проектами и сокращение времени на внедрение государственных услуг возможно путем:

- сокращения времени, требуемого на разработку технического задания к системе оказывающих электронные государственные услуги, за счет разработки общих требований к системам и использования данных требований при реализации последующих проектов. За основу при определении общих требований возможно и рекомендуется использование структуры государственного стандарта O`z DSt 1987:2018;
- определение порядка проведения работ, включающих определение требований, проектирование, разработку и тестирование с учётом выполнения данных работ последовательно в рамках одной, короткой, итерации с

предоставлением инкрементного результата. С учётом соблюдения всех необходимых требований в области законодательства в части проведения обязательной экспертизы технических заданий;

- определение порядка и процедур интеграции и взаимодействия информационных систем государственных органов, с учетом требований, определенных в стандарте O'z DSt 2590:2012 и затрагивающих вопросы обновления и вывода из эксплуатации интерфейсов взаимодействия.