

# Развитие обоснования и поддержки в проектах электронного правительства

Предварительный вариант, 11 декабря 2001 г.

## **Национальный координационный совет по электронной коммерции**

*Расширенный реферат по материалам: Developing Justification and Support for  
e-Government Projects. Exposure Draft, December 11, 2001.  
National Electronic Commerce Coordinating Council*

*Деятельность Центра компетенции по электронному правительству при  
Американской Торговой Палате в России осуществляется при финансовой  
поддержке Агентства США по Международному развитию (USAID).  
Настоящий материал разрешается использовать для некоммерческих целей со  
ссылкой на источник.*

.....

***Национальный Координационный Совет по Электронной Коммерции (The National Electronic Commerce Coordinating Council - NECCC)***

Национальный Координационный Совет по Электронной Коммерции является альянсом правительств национальных штатов, имеющим своей задачей продвижение электронного правительства в пределах деятельности всех штатов. Этот Координационный Совет включает в свой состав Национальную Ассоциацию Аудиторов, Контроллеров и Казначеев Штатов (The National Association of State Auditors, Comptrollers and Treasurers, NASACT), Национальную Ассоциацию Директоров Информационных Служб Штатов (The National Association of State Chief Information Officers, NASCIO), Национальную Ассоциацию Директоров Служб Обеспечения Штатов (The National Association of State Purchasing Officials, NASPO) и Национальную Ассоциацию Секретарей Штатов (The National Association of Secretaries of State, NASS). Помимо этих полномочных участников в Координационном Совете с правом совещательного голоса представлен ряд других правительственных учреждений и частных организаций. В число этих участников входят: Ассоциация Информационных Технологий Америки (The National Association of Secretaries of State, ITAA), Национальная Ассоциация Автоматизации Клиринговых Домов (The National Automated Clearing House Association, NACHA), Национальная Ассоциация Правительственного Архива и Администрация Отчетов (The National Association of Government Archives and Records Administrators, NAGARA), Национальная Ассоциация Главных Администраторов Штатов (The National Association of State Chief Administrators, NASCA), Национальная Ассоциация Казначеев Штатов (The National Association of State Treasurers, NAST) и Ассоциация Национальных Губернаторов (The National Governors Association, NGA). Ассоциация Информационных Технологий Америки и Национальная Ассоциация Автоматизации Клиринговых Домов представляют частные компании, областью деятельности которых является сфера информационных технологий, финансового обслуживания и промышленных технологий.

**Правление Национального Координационного Совета по Электронной Коммерции- NECCC**

Председатель: Carolyn Purcell, NASCIO, Штат Техас CIO  
 Вице-председатель: Hon. J. Kenneth Blackwell, NASS, Госсекретарь Штата Огайо  
 Секретарь / казначей: Richard B. Thompson, NASPO, Директор Службы Государственных Закупок Штата Мэн  
 Предыдущий председатель: Hon. J.D. Williams, NASACT, Штат Айдахо, Контролер штата  
 NASACT Hon. Ralph Campbell, Jr, Аудитор штата Северная Каролина  
 Hon. Jack Markell, Казначей Штата Делавер  
 NASCIO David Lewis, Директор департамента информационных систем, Штат Массачусетс  
 Aldona Valicenti, Директор департамента информационных систем, Штат Кентукки  
 NASPO Dave Ancell, Директор офиса государственных закупок, Департамент Управления и Бюджета, штат Мичиган

NASS	Denise Lea, Директор офиса государственных закупок, Департамент Управления и Бюджета, штат Луизиана Hon. Mary Kiffmeyer, Государственный секретарь Штата Миннесота Hon. Elaine Marshall, Государственный секретарь Штата Северная Каролина
ITAA	Basil Nikas, CEO, iNetPurchasing.com
NACHA	William Kilmartin, компания Accenture
NAGARA	Terry Ellis, Департамент управления записями и архивом, г. Солт-Лейк-Сити
NASCA	Pam Ahrens, Директор, Департамент Администрации Штата Айдахо
NAST	Hon. Jack Markell, Казначей Штата Делавер
NGA	Thom Rubel, Ассоциация Национальных Губернаторов

**Содержание:**

<b>I. Бизнес-примеры реализации электронного правительства .....</b>	<b>5</b>
Подход к проведению измерений воздействия существующих проектов электронного правительства .....	5
Разработка бизнес-примеров для будущих инвестиций.....	6
Идентификация выигрышей, получаемых от электронного правительства.....	6
<b>II. Улучшение обслуживания как обоснование .....</b>	<b>10</b>
Идентификация выигрышей клиентов.....	10
Уроки от частного сектора.....	13
Методы и средства, используемые в частном секторе. ....	14
<b>III. Получение поддержки всех участников .....</b>	<b>15</b>
Руководство и и спонсорство со стороны исполнительной власти .....	15
Анализ конкретных примеров .....	17
1. Штат Флорида: Программа закупочных карт .....	17
2. Штат Мичиган, офис э-Мичиган (e-Michigan Office) .....	19
3. Штат Северная Каролина: Подход электронному правительству как к предприятию.....	20
4. Штат Техас, Онлайнный Техас.....	22

## ***I. Бизнес-примеры реализации электронного правительства***

В существующих условиях, когда бюджеты штатов постоянно сокращаются, а правительственные агентства жестко конкурируют за финансирование технологических инициатив, конкретные бизнес-примеры могут снабдить агентства-исполнителей деловым и финансовым обоснованием, которое сможет предоставить им необходимую поддержку и финансирование для построения приложений электронного правительства. Такие эффективные бизнес-примеры идентифицируют как возможные выигрыши, так и возможные затраты, связанные с ключевыми процессами и с изменениями в технологии, а также описывают ключевые области, которые будучи основными двигателями новых инициатив, позволяют успешно осуществить задуманные решения по электронному правительству. По мере того, как такие ключевые области будут идентифицированы, бизнес-примеры становятся отправной точкой, позволяющей контролировать и отслеживать как затраты, так и получаемые выигрыши от новых технологий и инициатив.

### ***Подход к проведению измерений воздействия существующих проектов электронного правительства***

Помимо того, что использование бизнес-примеров рекомендуются для оказания помощи при принятии решений по продвижению или по развитию идей электронного правительства, модифицированные бизнес-примеры могут быть использованы и для того, чтобы оценивать перспективное воздействие уже существующих проектов электронного правительства. Проведение подобных оценок будет помогать исполнителям в определении потенциала электронного правительства для интересующей их области, а также позволит идентифицировать конкретные возможности для усовершенствования структуры внутренней деятельности агентства, которые в результате окажут поддержку реализации того или иного решения по электронному правительству.

В числе главных факторов, позволяющих провести анализ воздействия текущих проектов по электронному правительству выделяются следующие:

- цели, задачи и критерии оценки характеристик проекта / процесса;
- базовые метрики, характеризующие ручные процессы (предшествующее состояние) и последующее развитие решений электронного правительства: метод доставки услуг, временные характеристики предоставления услуг, объемы услуг, характеристики клиентов, требуемые ресурсы, уровень квалификации и т.д.;
- характеристики бюджета / расходы (до и после);
- спецификации технологий (включая их способности, ограничения и т.д.);
- уполномочивающее законодательство / политика.
- информация по обратной связи с клиентами.

Проведение высокоуровневого анализа, в ходе которого сравниваются затраты, степень использования и выгоды применения различных методов доставки услуг (например, интерактивное речевое взаимодействие, телефон, Интернет и др.) также содействует пониманию степени и эффективности воздействия проектов электронного правительства. По мере того, как эти предварительные данные оказываются в распоряжении лиц, принимающих решения, должен проводиться всеобъемлющий анализ, который позволяет оценить выигрыши как достигнутые, так и проектируемые, для реализации каждого проекта электронного правительства.

### ***Разработка бизнес-примеров для будущих инвестиций***

Существует несколько путей для проведения текущего и перспективного анализа бизнес-примеров. К числу двух наиболее общих подходов относятся анализ стоимости/ эффективности (Cost/Benefit Analysis) и анализ прибыли от инвестиций (Return on Investment). Настоящая статья объединяет технику обоих видов анализа и описывает ключевые элементы обоснования проектов, реализуемых в интересах государственного сектора. Особый акцент при этом делается на идентификацию материальных и неосязаемых выигрышей, которые приобретаются не только правительственными агентствами штатов, но и обычными гражданами и пользователями.

Ключевыми компонентами обычного бизнес-примера для реализации проекта приложения электронного правительства являются:

- оцениваемые затраты (включая затраты на разработку и на эксплуатацию);
- анализ проектируемых выигрышей (материальных и нематериальных);
- таймирование ожидаемых затрат и получения выигрыша (одноразового или постоянного);
- потребительский потенциал восприятия или использования данного приложения;
- идентификация связанных услуг и приложений и ассоциированные с ними потенциальные затраты и выигрыши;
- потенциальные методы финансирования проекта;
- соответствующая политика или юридические правила, определяющие данный проект;
- предпринимаемые маркетинговые усилия.

### ***Идентификация выигрышей, получаемых от электронного правительства***

Получение результативного электронного правительства часто требует анализа материальных выигрышей, таких как экономия расходов или количественные показатели достигаемой эффективности, либо оценки нематериальных (неосязаемых) выигрышей, например, улучшение доставки услуг, удобство и комфортность, которые получают от этого клиенты и т.д. Во многих случаях

эффективность неосязаемых выигрышей может играть такую же важную роль в процессах принятия решений, как определение финансовых выигрышей.

Известно множество областей получения выигрышей от реализации проектов электронного правительства. В большинстве случаев эти выигрыши сосредоточены в сфере представления услуг или в области интерактивного взаимодействия с клиентами, в бизнес-сфере или в сфере использования информационных технологий. Выигрыши, относящиеся к уровню представления и всевозможных презентаций являются наиболее неосязаемыми, главным образом они связаны с упрощением интерактивного взаимодействия между правительством и обществом. Более подробное обсуждение этих преимуществ в области, связанной с обслуживанием клиентов, можно найти в следующем разделе данного материала «Улучшение обслуживания, как обоснование».

Выигрыши, относящиеся к сфере бизнеса в штатах являются наиболее материальными и могут иметь выигрышные финансовые характеристики для правительственных агентств. К числу ключевых преимуществ такого рода в сфере бизнеса относятся рассматриваемые ниже многочисленные примеры.

- **Эксплуатационная эффективность:** онлайн-инструменты уменьшают потребность в бумажном документообороте, содействуя развитию самообслуживания и автоматизации выполнения ручных операций. Повышение эффективности помогает правительствам штатов концентрироваться на выполнении критических задач своей миссии, рационально перераспределять имеющиеся ограниченные ресурсы и более эффективно управлять персоналом. Использование Интернет-приложений может также значительно сократить время доставки услуг своим клиентам, обеспечивая электронный доступ к ключевым процессам, что раньше являлось узким местом и препятствовало расширению возможностей этих процессов. Например, выигрыш, получаемый от автоматизации существующих процессов документооборота, выражается в появлении возможности знакомиться и одобрять необходимые документы одновременно многим заинтересованным лицам.

**ПРИМЕР: Оценка эффективности от использования систем электронного заполнения налоговых документов.** Цель пилотного проекта «Электронные формы» состоит в том, чтобы зарегистрированные налогоплательщики имели возможность в электронном виде заполнять свои налоговые документы по уплате подоходного налога. В течение года в штате отправляется и обрабатывается более 40 тысяч подобных форм. Как показывает опыт, более половины таких форм, представленных налогоплательщиками, оказываются оформленными не по существующим правилам. Получаемый выигрыш от использования электронных форм определяется следующими моментами.

1. Повышение результативности процесса оформления налоговых документов, благодаря уменьшению числа обработок «неправильных» форм. Экономия включает в себя уменьшение времени персонала на просмотр, корректировку и проверку форм и ключевой информации. Потенциальный выигрыш за год составляет 64 000 долларов (только по обработке формы С-3080). Общий потенциальный выигрыш оценивается в 214 000 долларов.
  2. Снижение затрат, связанное с уменьшением объемов форм, записанных в виде микрофильмов. Общий потенциальный выигрыш составляет 8900 долларов.
  3. Снижение затрат, связанное с устранением необходимости производить и распространять бумажные инструктивные буклеты. Потенциальный выигрыш эксперты определили в 3800 долларов.
- **Сокращение затрат:** электронное правительство позволяет служащим правительственных агентств штатов перераспределять свои усилия с решения рутинных канцелярских задач и бумажной обработки на активизацию операций по обслуживанию клиентов. Устранение бумажных документов из любых бюрократических процессов позволяет правительственным агентствам и государственным учреждениям штатов добиваться значительного снижения своих затрат, которые ранее были связаны с разработкой и распространением бумажных документов.

**ПРИМЕР:** *Сокращение затрат при использовании Интернет для выставление счетов провайдерами, представляющими льготные услуги.* Многие штаты предоставляют финансовую помощь семьям с низкими доходами для того, чтобы обеспечить интересы детей. Провайдеры, предоставляющие подобные услуги, во многих случаях стремятся получить возмещение своих затрат от администрации штатов. Для этого были разработаны специальные формы, которые распространяются через федеральную почту США и которые, после соответствующей обработки, отправлялись обратно. Например, в штате Мичиган этот процесс затронул более, чем 80,000 конкретных случаев защиты интересов детей; по имеющимся оценкам ежегодно это требует от бюджета штата около 750 000 долларов. Пилотный проект по выставлению счетов за использование Интернет позволяет провайдерам услуг, связанным с охраной интересов детей, входить в контакт и представлять всю необходимую информацию по выставленным счетам через Интернет. Устраняя все административные операции по подготовке необходимых форм, куда входят затраты на почтовые отправления и затраты на ввод данных и на исправление ошибок, штат получил реальные возможности существенно сократить объемы возмещаемых им затрат.

**Многоканальная доставка услуг:** Интернет не только является исключительно удобным путем для того, чтобы клиенты могли получить необходимый им доступ к правительственным услугам, но для правительства он представляет собой способ снижения стоимости доставки таких услуг.

Проведение полного анализа использования каналов и широкое распространение его результатов позволяет обучить менеджеров вопросам оценки стоимости использования каждого метода доставки услуг и выбора необходимых шагов, позволяющих добиться максимального использования каналов при минимальных стоимостях доставки услуг.

**ПРИМЕР. Оценка выигрыша многоканального обслуживания для услуг, связанных с перемещением.** Оценка эффективности использования каналов предоставления услуг, связанных с передвижением в пределах штата концентрируется на шесть ключевых областях. Эти шесть областей демонстрируют убедительный конкретный пример ускорения развития альтернативного обслуживания. Сюда входят следующие области:

- Существующие операции в каналах доставки и связанные изделия
- Отношения с клиентами и тенденции
- Тенденции развития канала по организации автомобильного транспорта
- Стоимость использования канала для проведения транзакций
- Бизнес-потребности канала

**Другие материальные выгоды включают:**

*Новые источники поступления доходов:* многие штаты реализуют свои финансовые выигрыши от дополнительной оплаты предоставления более удобных и результативных Интернет-услуг.

*Улучшение бизнес-процессов:* перепроектирование внутри офисных процессов в направлении соответствия требованиям среды электронного правительства будет позволять действующим правительствам более полно использовать весь потенциал электронного правительства.

*Использование технологий* также относится к выигрышам, которые по своей сути являются косвенными или менее материальными. Сюда включаются переход на общие платформы электронной архитектуры, стандартизация, масштабируемость, интеграция данных, лицензирование программного обеспечения и обеспечение безопасности. Важно обратить внимание на то, что технологические выигрыши, которые сегодня относятся ближе к категории нематериальных, могут оказаться существенно важными в отдаленной перспективе, если рассматривать потенциальное снижение общих затрат и расходов агентства. Например, использовании технологии порталов, которая обладает мощными средствами обеспечения защиты и безопасности, может в целом обеспечить для штатов значительную экономию средств, связанных с необходимостью восстанавливать нарушения текущего состояния Web-сайта, а также дать серьезные преимущества и властям, и гражданам, обеспечив защиту чувствительных правительственных данных, которые в случае недостаточно защищенного Web-сайта могли бы оказаться излишне рискованными для его посетителей.

## ***II. Улучшение обслуживания как обоснование***

В частном секторе расширение бизнеса в сторону Интернет с целью улучшения обслуживания клиентов обычно в конечном итоге после покрытия затрат приводит к увеличению прибыли. В государственном секторе выигрыши от улучшения обслуживания часто являются менее материальными. Однако такие неосязаемые выигрыши как, например, дополнительные удобства клиентам, является важной частью бизнес-примеров при реализации электронного правительства. В качестве наиболее распространенных примеров выигрышей от улучшения обслуживания можно привести следующее:

- сокращение времени, потраченного клиентом на взаимодействие с правительством (например, предоставлением услуг штата в онлайн-режиме так, что клиентам не приходится ожидать освобождения линии);
- представление «единого клиента» для правительства, которое позволяет гражданам взаимодействовать с правительством штата в целом, а не с многочисленными его агентствами;
- обеспечение доступа клиентов к документам в режиме реального масштаба времени по сравнению с необходимостью ожидания бумажных документов, которые посылаются через американскую почтовую службу;
- предоставление клиентам легко доступной и своевременной общественной информации через Интернет;
- повышение степени досягаемости правительственной информации и услуг, путем предоставления диалоговой информации широкой публике;
- увеличение осведомленности правительства о предпочтениях клиента. Мониторинг использования Интернет позволяет правительству лучше понимать своих клиентов и формировать информацию в расчете на определенные группы клиентов.

### ***Идентификация выигрышей клиентов***

Хотя существуют трудности в определении количественных характеристик выигрышей, которые получают клиенты, однако наличие доказательств, которые подтверждают рост удовлетворенности клиента предоставляемым ему обслуживанием или свидетельствуют о повышении доступности нужной ему информации, является одним из ключевых факторов, необходимых для обоснования целесообразности проведения инвестиций в тот или иной проект по электронному правительству. Проведенное исследование показало, что получаемые пользователями выгоды в большинстве случаев распределяется в пределах следующей классификации:

**Удобство клиента:** При наличии электронного правительства клиентам нет необходимости посещать правительственные офисы в течение своего рабочего дня для получения информации или услуг, поскольку они могут получить доступ к ним в удобное для них время.

**Пример: Идентификация выигрыша от предоставления дополнительных удобств клиентам.** Система «The Public Assistance Eligibility Pre-screen Tool (Экранное средство для поиска пригодных программ общественной помощи) является Интернет-приложением, которое позволяет гражданам просматривать одну или несколько программ оказания помощи в одно и то же время среди обширного перечня таких программ. Этот перечень включает такие программы как County Welfare Offices; Women Infant & Children (WIC) Program Offices; Health Departments; Hospitals; Federally Qualified Health Centers и другие. Предлагаемые средства поддерживают интерактивное интервью, которое может быть использовано как Центром обеспечения занятости штата, так и гражданами. После проведения диалогового интервью клиент будет знать, существуют ли потенциальные и подходящие ему программы, где они находятся и какие проверки ему следует пройти, перед обращением к ним. Получаемые выигрыши для клиентов включают:

- Определение подходящих ему предложений в расширенном перечне просматриваемых программ. Без подобного инструмента клиентам потребовалось бы посетить множество офисов с тем, чтобы определить потенциально подходящие для него предложения по конкретным видам помощи. Фактически этот инструмент становится местным центром «все в одном», позволяющим просматривать все возможные программы для поиска потенциально подходящих программ.
- Увеличение доступа к общественным программам помощи и информации. Клиенты, приходящие в какой либо один в офис по той или иной программе, получают возможность определить потенциальную пригодность всех других существующих программ.

**Улучшение пользовательского сервиса:** Операции, выполняемые в режиме самообслуживания позволяют клиентам проводить необходимые им транзакции в удобное для них время, сберегая рабочее время служащих. В свою очередь благодаря этому служащие могут сконцентрировать свои усилия на решении задач по улучшению результативности и эффективности предоставляемых ими услуг своим клиентам.

**Пример: Идентификация выигрыша от предоставления удобств клиентам.**

Во многих штатах продажа лицензий на охоту и рыбную ловлю производится через лицензированные пункты продажи (Point of Sale, POS) в офисах розничной торговли (например, в аукционных залах, в магазинных складах, и т.д.). Продвижение этих услуг в сторону онлайн-взаимодействия обеспечивает огромное число клиентов удобным и простым средством, которое экономит время клиентов, ожидающих ответа на линии. При этом в качестве основных выгод клиенты получают следующие возможности:

- Самообслуживание для доступа к приобретению лицензий (причем, доступность в режиме 24x7x365). Лицензии могут приобретаться по требованию через Интернет; клиентам нет необходимости посещать пункт продажи и ожидать на линии, чтобы получить лицензию; диалоговое взаимодействие по наиболее часто задаваемым вопросам (FAQ) и получение необходимых инструкций осуществляется для клиента в реальном масштабе времени; клиентам обеспечивается доступ ко всем охотничьим и рыболовным справочникам (в том числе и к самым современным версиям таких справочников) в диалоговом режиме.
- Сайты электронного лицензирования предоставляют неограниченный доступ ко всей релевантной информации. Диалоговая посылка наиболее часто задаваемых вопросов сопровождается оперативными ответами на вопросы клиентов.
- Улучшение качества обслуживания клиентов выражается в уменьшении времени ответа и в повышении содержательности информации. Соответственно, сервисные службы получают больше времени для решения более сложных проблем и вопросов.

**Доступ к большему объему и к более качественной информации:**

Электронное правительство серьезно улучшает качество обслуживания клиентов, в первую очередь обеспечивая их новой, релевантной и легко прослеживаемой диалоговой информацией. Благодаря этому доступ клиентов к необходимой им информации становится все более быстрым, причем они могут получать большие объемы информации и лучшего качества.

**Пример: Идентификация выигрыша от улучшения доступа к информации.**

Как часть развития информационных возможностей населения Офис предоставления услуг пожилым гражданам (The State Office of Services for the Aging) публикует обобщенный Справочник ресурсов (The Senior Resources Directory). Этот Справочник включает исчерпывающий список поставщиков услуг и их контактную информацию. К настоящему времени этот список уже издан и распределяется по офисам AAA (Area Agencies on Aging) штата.

Несколько лет назад для того, чтобы получить необходимую информацию о требуемых ресурсах, клиенты предварительно были должны выбрать и запросить в офисе AAA бумажный справочник. В ряде случаев эти Справочники оказывались устаревшими и кроме того, не всегда оказывались доступными для клиентов, особенно тех, кто не знаком с особенностями

данного Штата. Поэтому некоторое время назад в Штате был создан диалоговый Справочник, который позволяет клиенту с помощью Интернет самостоятельно искать необходимые ему услуги с использованием множества доступных ему критериев поиска. Основные выигрыши, которые получают клиенты от реализации доступа к такой информации состоят в следующем:

- Искомая информация становится более легкой для проведения навигации и требует от клиентов меньших затрат времени на поиск.
- Исчерпывающая и легкая для проведения поиска база данных услуг, доступная для клиентов, поддерживает гибкие критерии поиска, благодаря которым желаемый результат достигается даже в тех случаях, когда трудно сформулировать точное определение требуемой услуги. Конкретно, в этих случаях Справочник предоставляет, например, наиболее близкие к желаемым предложения и ряд других решений.
- Наконец, клиенты имеют доступ к интересующей их информации 24 часа в день, 365 дней в году.

### ***Уроки от частного сектора***

В частном секторе менеджеры обращают внимание на менее осязаемые выигрыши (т.е., нематериальные выигрыши) от использования приложений электронного бизнеса. В число таких выигрышей может включаться улучшение качества обслуживания клиентов и учет их предпочтений, ускорение рыночного продвижения по присутствию на рынке и по росту конкурентоспособности, определение «брендов» и др. Все эти выигрыши рассматриваются как исключительно важные по причине того, что увеличение объема знаний о клиентах всегда имеет большой позитивный эффект.

Компании, использующие приложения на основе систем управления отношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM) благодаря им получают возможность точно сбалансировать оптимальную для предприятия прибыль с достижением максимального уровня удовлетворения ожиданий клиентов. Выявление и расширение пользовательских ожиданий является необходимым условием для того, чтобы обеспечить оптимальную величину прибылей и доходов. Хотя организации государственного и общественного секторов при улучшении обслуживания клиентов не могут в полной мере реализовать те же самые выигрыши, однако внедрение техники, которая используется в системах управления отношениями с клиентами может позитивно воздействовать на образ правительственных организации и это будет помогать правительству в его усилиях по улучшению выполнения своей миссии в части предоставления услуг гражданам.

Наиболее заметные выгоды при обслуживании граждан с использованием систем управления отношениями с клиентами охватываются следующим перечнем:

- скоординированные действия и стратегия по обслуживанию, которые основываются на потребностях клиентов;
- ориентация на клиентов в масштабах всей организации;

- накопление и распространение знаний о клиентах в масштабах всей организации;
- предоставление услуг по доставке продукции;
- проведение стратегии упреждающей поддержки;
- развитие и внедрение динамической структуры организации, позволяющей постоянно проводить улучшения.

### ***Методы и средства, используемые в частном секторе.***

Методы и средства, с помощью которых компании реализуют свои преимущества и предоставляют выгоды для пользователей включают следующее:

**Выделение данных и доступ к хранилищам данных.** Выделение как можно большего количества информации о пользователях и организациях с предоставлением возможности легко обращаться к ней. Эта информация может быть получена от следующих источников:

- периодические обследования степени удовлетворенности клиентов;
- распространенность конкретных видов услуг для клиентов;
- обследование номенклатуры услуг для клиентов;
- сетевые характеристики (например, число заблокированных или сброшенных вызовов);
- характеристики центров вызовов;
- стоимость использования каналов;
- изменение стоимости по отношению к разным категориям клиентов и по отношению к разным видам услуг;
- фиксированные стоимости предоставления услуг.

**Управление знаниями.** Развитие знаний о пользователях включает следующие характеристики услуг:

- доступность: среднее время ответа;
- отзывчивость: время ответа на запрос;
- надежность: процент ошибок и необходимость повторения операций;
- близость к клиенту;
- коммуникации: возможности служащих по предоставлению информации клиентам;
- сфера компетенции служащих: служащие производят знания, позволяют повысить постоянную квалификацию, либо мягкие (т.е. изменяющиеся по мере необходимости) навыки;
- степень удовлетворенности пользователей обслуживанием.

### **Проведение в организации операций по выравниванию.**

- выравнивание в организации с целью установления ответственного за отношения с клиентами;
- изменение характера деятельности системы измерения в сторону учета пользовательских предпочтений;

- формирование бизнес-плана и бюджета с учетом потребностей и предпочтений клиентов.

### ***III. Получение поддержки всех участников***

Успех электронного правительства в значительной степени зависит от поддержки и стремления со стороны властей Штата, всего персонала правительственных агентств, а также пользователей. Достижение этого успеха чаще всего зависит от наличия следующих условий:

- ясно выраженное руководство и спонсорство исполнительной власти в пределах и вне правительств Штатов;
- наличие Стратегического плана по созданию электронному правительству в масштабах всего ведомства, в котором четко устанавливаются миссия и видение этой программы;
- исчерпывающий коммуникационный план, который определяет ключевые сообщения для всего множества заинтересованных участников;
- вовлечение пользователей на всех фазах этого проекта с тем , чтобы иметь полную гарантию того, что все потребности и пожелания пользователей будут реализованы в нужном объеме.

Содержание этих условий подробно рассматривается ниже и их выполнение является ключевым фактором для успешного осуществления любой программы или проекта электронного правительства.

#### ***Руководство и и спонсорство со стороны исполнительной власти***

Определение лидеров в области осуществления программ и проектов электронного правительства имеет важное значение, как пример успешного опыта для многих других штатов. Изучение и применение этого опыта гарантирует, что действия, осуществляемые такими организациями полностью отвечают задаче использования Web-базируемых технологий и процессов с целью улучшения обслуживания населения Штата, бизнесменов и правительственных служащих Штата.

Для штата Мичиган примером такого передового опыта является офис «Электронный Мичиган (e-Michigan)», который был четко инициализирован по линии исполнительной власти и нацелен как на внутреннюю, так и на внешнюю деятельность правительства штата. Главным инициатором проекта явился губернатор штата; Департамент его Кабинета вошел в состав исполнительного руководства. Кроме того активную роль играл Консультативный Совет, состоящий из авторитетных лидеров частного сектора, обладающих богатым опытом реализации электронной коммерции во всех областях экономической деятельности в штате Мичиган, а также и офис «Электронный Мичиган», возглавляемый Stephanie Comai, который являлся членом Администрации губернатора штата с 1991 года.

**1. Стратегический план в масштабах всего ведомства.** Формирование Стратегического плана по электронному правительству в масштабах всего ведомства, который определяет и распространяет миссию и видение программы через идентификацию стратегических высокоуровневых целей является главным ключевым фактором успеха осуществления проектов электронного правительства в масштабах всего штата. План, который описывает видение для фундаментального изменения путей, которыми обслуживается население и бизнес штата с использованием интегрированных моделей доставки услуг может оказать серьезную помощь персоналу организаций штата при выполнении ими даже наиболее сложных из проектов электронных правительств. Успешно осуществленные планы представляют ясную картину того, как различные организации, в пределах и вне правительственных кругов будут становиться партнерами для того, чтобы предоставить высокоэффективные услуги своим гражданам, бизнесменам и государственным служащим.

Другим ключевым компонентом является измерение характеристик выполнения работы. Идентификация конкретных целей и сопутствующих им результатов в ходе последующего их достижения также поможет властям штата оценивать перспективное воздействие этих программ. Наконец, очень важно представить специальные критерии для оценки успешности выполнения проектов внешними участниками.

**2. Планирование коммуникаций.** Эффективная коммуникационная стратегия, которая снабжает постоянной информацией всех участников (включая специалистов проекта, консультационные группы, государственных служащих и целевых конечных пользователей) является исключительно важным фактором для достижения успеха в любом проекте электронного правительства. Целью коммуникационной стратегии является формализация двухэтапного процесса, который будет (1) развивать общее понимание о стратегических задачах проекта, его целях и его предполагаемом воздействии в пределах Штата, (2) обеспечивать повышение ответственности всех участвующих сторон и (3) содействовать распространению достигнутых знаний относительно этого проекта между всеми заинтересованными сторонами.

Первым критическим шагом в разработке и обеспечении доставки эффективных сообщений является идентификация и понимание полного состава всех категорий участников проекта, их специфических информационных потребностей и их возможностей влиять и воздействовать на окончательные результаты. В большинстве случаев заинтересованные участники проекта определяются как люди или группы людей, внешних или внутренних по отношению к рассматриваемой организации, которые в той или иной степени вовлечены или являются объектами процессов осуществляемых изменений.

В числе наиболее удачных примеров организации коммуникаций можно выделить следующие:

- маркетинг электронных инициатив и электронных программ для конечных пользователей;
- маркетинг успешных проектов и программ в масштабах всей индустрии;
- предоставление образцов (шаблонов) и проведение обучения менеджеров проектов для создания и управления коммуникациями на уровне всего проекта;
- разработка и сопровождение средств для отслеживания и управления всеми коммуникациями в целом;
- использование различных категорий средств коммуникаций для доставки одного и того же сообщения;
- постоянное использование обратной связи и проведение оценок степени успехов в коммуникационной деятельности;
- активное участие всех уровней руководства.

**3. Вовлечение клиентов.** Участие конечных пользователей и других категорий клиентов с самого начала развертывания проекта и до окончания его реализации будет гарантировать, что конечные результаты будут ориентированы на удовлетворение потребностей клиентов. Один из примеров удачного опыта состоит в организации многофункциональных бригад, в состав которых входят конечные пользователи, клиенты и руководители из правительственных агентств штата. Такой подход гарантирует, что все участники обладают необходимой информацией, все имеют возможность вносить свой вклад и иметь свою долю в создаваемом конечном продукте.

#### *Анализ конкретных примеров*

Ниже приведены наиболее выдающиеся примеры удачных решений по привлечению участников и заинтересованных сторон в осуществление программ и проектов электронного правительства.

##### *1. Штат Флорида: Программа закупочных карт*

**Описание.** Программа The Florida P-Card открывает широкие возможности для эффективных инноваций в сфере проведения закупок небольших объемов. Государственные служащие теперь могут закупать предварительно выбранные и утвержденные изделия непосредственно со своего рабочего места. Реализация этого процесса потребовала интеграции наследуемых систем по учету и проведению закупок с системами своих банковских партнеров. Несмотря на то, что многие штаты имеют аналогичные программы, уровень интеграции и совершенствования производственных процессов, реализованные программой штата Флорида делает ее уникальной.

**Исполнительный спонсор.** Еще в 1997 г. Контролер штата Milligan сделал программу закупочных карт ключевым элементом инициативы штата по автоматизации. Все предыдущие руководители, производящие государственные закупки в учреждениях Флориды были ориентированы на применение ручных или бумажных систем.

**Финансирование.** Для проведения реинжиниринга платежных процессов было выделено 1,9 миллиона долларов. Сюда включалось проектирование и реализация системы The Florida P-Card. Ключевым фактором для открытия финансирования явились реальные бизнес-примеры, которые продемонстрировали высокие показатели прибыли от проведенных инвестиций. Кроме того, Контролер штата Milligan активно защищал необходимость такой финансовой поддержки, в том числе и в процессе проведенных законодательских слушаний.

**Сопrotивление и поддержка в Агентствах.** Неожиданно некоторые сотрудники агентств и служащие финансовых подразделений оказали сопротивление на начальном этапе развертывания программы. Они были озабочены возможностью потери контроля за процессами покупки, которые самостоятельно совершают служащие. Определив эту проблему, офис Контролера провел определенную работу с менеджерами и служащими для того, чтобы ознакомить их со своей новой ролью, а также обучить их использованию новых эффективных механизмов контроля, которые были предусмотрены в предлагаемой системе. Позитивное отношение к новым методам начало расти по мере получения необходимых сведений и их постепенного все более широкого распространения.

Дополнительное сопротивление возникло со стороны сотрудников департаментов информационных технологий в правительственных агентствах, которые выражали беспокойство привлечением внешних программистских групп для проведения всего комплекса работ по интеграции систем. Однако, после того как департаменты по информационным технологиям перешли в подчинение Контролера штата Milligan, этот препятствующий фактор также оказался преодоленным.

Программа The Florida P-Card постепенно оказала важное позитивное воздействие на совершенствование всей финансовой инфраструктуры штата Флорида. Опираясь на эту инициативу офис Контролера разработал перспективное видение по замене устаревших наследуемых систем бухгалтерского учета в Штате и по разработке современной системы финансовой отчетности. При этом именно успех программы The Florida P-Card оказался основным элементом при обосновании следующей инновации.

**Реакция общества и граждан.** Реакция производителей на рассматриваемую программу была исключительно позитивной. Счета на небольшие закупки вместо 30-40 дней начали поступать в течение дня. В целом затраты на обработку процедур небольших закупок сократились почти на 60%.

Контакт по данному проекту: Douglas Darling, Director, Accounting & Auditing: Florida Dept of Banking and Finance.

## 2. Штат Мичиган, офис э-Мичиган (e-Michigan Office)

**Описание.** The e-Michigan Office был создан в мае 2000 года в соответствии с директивой губернатора штата Джона Энглера (John Engler). Одна из главных целей при формировании The e-Michigan Office состояла в стремлении стать лидирующим штатом в сфере предоставления полностью электронных правительственных услуг. В июле 2001 года был открыт новый правительственный портал Michigan.gov и развернуто более 40 дополнительных проектов по электронному правительству.

**Исполнительный спонсор.** Проект The e-Michigan Office был анонсирован в губернаторском послании в 2000 году и он же стал главным спонсором этого проекта. Офис СЮ штата начал взаимодействовать с департаментом СЮ штата в направлении разработки модели электронной коммерции в штате. Вслед за этим были разработаны предложения по The e-Michigan Office, которые и были представлены губернатору штата Д.Энглеру руководителем СЮ штата и Директором Департамента управления и бюджета в конце 1999 года. Губернатор утвердил эти предложения и представил их в свой Кабинет в качестве одного из приоритетов наступающего финансового года. Проект The e-Michigan Office официально был анонсирован в ежегодном губернаторском послании в январе 2000 года. Этот проект оказался самым главным в политической речи Губернатора, с которой он ежегодно выступает, сообщая о своих приоритетах и новых инициативах. Чтобы гарантировать фокусирование усилий губернатор выпустил директиву 2000-6, согласно которой The e-Michigan Office учреждается как подразделение в Исполнительном офисе губернатора начиная с 1 мая 2000 года.

The e-Michigan Office как технология и средство для улучшения и расширения пользовательских услуг явилось ключевым моментом в решении губернатора по дальнейшему развитию этой инициативы. Кроме того, реинжиниринг бизнес-процессов также явился ключевым результатом, который губернатор связывал с развитием инициативы The e-Michigan Office.

**Финансирование.** Губернатор предложил объем финансирования проекта The e-Michigan Office в размере одноразовой выплаты в 2000 финансовом году в 23,2 миллиона долларов. Эти средства должны были потрачены в течение 3 отчетных лет. Финансирование было одобрено в законодательном порядке.

Кроме того, некоторые дополнительные средства для отдельных департаментов также были направлены на проекты по электронному правительству. Для некоторых специальных приложений клиентам была установлена определенная плата. Деятельность по программе The e-Michigan Office для всех департаментов тесно соприкасалась с работами по проектам электронного правительства. В 2001 году губернатор выпустил директиву 2001-1, согласно которой инициативные предложения департаментов по электронному

правительству должны получить одобрение e-Michigan Office перед началом своей реализации.

**Поддержка и сопротивление в агентствах.** Имелась сильная поддержка со стороны исполнительного уровня власти для инициативы e-Michigan Office. Стратегия в масштабах всей организации была разработана и доведена до сведения всех участников своевременно и полностью. Губернатор штата лично проинформировал свой Кабинет несколько раз относительно программы e-Michigan Office, а кроме того он неоднократно встречался с исполнителями и разработчиками проекта. Он также имел встречи со всеми департаментами СЮ и с разработчиками web-сайтов с тем, чтобы довести до них свой интерес к проекту и подтвердить свою поддержку. Следовательно, общая поддержка от ключевых и высших руководителей в правительстве штатов была исключительно сильной.

**Реакция общества и граждан.** Ответ на начинающуюся инициативу нового портала штата оказался очень благоприятным. В первый месяц своего функционирования домашняя страница Michigan.gov в среднем удвоила количество посещений. Кроме того, посетители просматривают в четыре раза больше страниц во время каждого своего посещения.

**Результаты.** В начальный период своего запуска (10 июля 2001 года) портал обеспечил облегченный доступ к более, чем 70 онлайн-услугам, которые к этому моменту обеспечивались властями и правительством штата Мичиган. В течение следующего года предполагалось добавить более, чем 40 новых услуг, среди которых модуль общего платежа, электронные формы и формы мичиганского правительственного торгового центра. Все перечисленные факторы позволяют отнести портал Michigan.gov к числу лидеров государственных правительственных порталов с позиции инноваций, эффективности, экономических характеристик и предоставляемых клиентам функциональных возможностей.

Контакт по программе e-Michigan Office : Stephanie Comai, Директор e-Michigan Office, Исполнительный Офис Губернатора

### *3. Штат Северная Каролина: Подход электронному правительству как к предпрятию*

**Описание.** Штат Северная Каролина ориентируется на использование архитектуры предприятия, как на реальную перспективу для осуществления электронного правительства, позволяющую строить приложения более быстро, более экономно и с большей результативностью. Принятый подход предприятия позволяет объединить требования снижения стоимости производимых закупок с требованием снижения удельных затрат.

**Исполнительный спонсор.** И губернатор штата, и вице-губернатор с энтузиазмом подтвердили и одобрили основные направления и подходы к созданию и развитию электронного правительства. Согласно их заявлениям они намереваются играть значительную роль в организации и мониторинге будущих усилий, направленных на то, чтобы реально гарантировать решение существующих проблем. Бывший вице-губернатор Dennis Wicker в 1998 году сформировал Рабочую группу по электронной торговле под председательством Госсекретаря штата. В начале 2000 года бывший губернатор штата Хант (Hunt) сформировал Управляющий комитет по электронному правительству штата под председательством Министра торговли Rick Carlisle. Разработка логических и достижимых подходов, планов и политики, базирующихся на широком участии и эффективной работе компетентных и высококвалифицированных специалистов по ИТ и по бизнесу позволила всем перечисленным участникам осуществить задуманные цели, связанные с их видением и миссией электронного правительства.

В августе 1998 года сенатским законом (Билль 222) было разрешено использовать кредитные карточки при проведении финансовых сделок между штатом и различными заинтересованными организациями. Дополнительная законодательная база была сформирована в 2000 году, в соответствии с которой была предоставлена легитимность широкому использованию Интернет в качестве средства для установления и проведения соединений. Кроме того были предоставлены необходимые полномочия для разработки и использования систем электронного приобретения (электронных государственных закупок), а также разрешено взимание оплаты за проведение транзакций при использовании приложений электронного правительства.

**Финансирование.** В связи с серьезным финансовым кризисом в штате объем финансирования проектов электронного правительства из целевых фондов штата был очень ограниченным. Поэтому широко использовались самофинансируемые модели и государственно - частные партнерства, в частности, те же, что использовались для осуществления инициативы электронного приобретения (электронные государственные закупки). Использовались поступления от оплаты за транзакции при применении приложений широкого распространения, а также и другие источники поступления финансов и субсидии во всех возможных и доступных случаях. Следует отметить, что творческий потенциал и инновации в сфере финансирования сыграли исключительную роль в формировании реально действующего электронного правительства в штате.

**Поддержка / сопротивление Агентств.** В соответствии с решением использовать «подход предприятия» и сопутствующие ему финансовые и технологические преимущества все государственные агентства штата были вовлечены в реализацию инициативы электронного правительства в рамках созданной Рабочей группы по формированию электронного правительства. Дополнительное давление поступало от других штатов и правительств, которые увеличивали ожидания граждан, уже ощутивших преимущества электронной

коммерции в частном секторе и теперь демонстрирующих свою политическую доброжелательность в направлении поддержки концепции и технологии электронного правительства.

**Реакция общества / граждан.** Реакция общества была в подавляющем большинстве случаев позитивной, особенно для приложений, которые большинство граждан и бизнес предполагали использовать для осуществления взаимодействия с органами власти штата (например, операции, связанные с лицензированием транспортных средств или торговли, а также с различными правовыми и деловыми документами). Участие общества превысило все прогнозы.

За прошедшие два-три года был накоплен значительный опыт удачных, своевременных и ответственных действий, осуществленных исполнительными руководителями департаментов и Генеральной Ассамблеей штата. Эти действия оказали сильную помощь бизнесу и специалистам по ИТ в развертывании компонентов технической инфраструктуры и приложений, поддерживающих деятельность электронного правительства. Кроме того в течение этого периода были достигнуто взаимопонимание и установлено тесное взаимодействие с Директором информационной службы штата, что также позволило своевременно отвечать на возникающие вызовы по предоставлению электронных услуг.

Контакт: Tom Runkle, Главный планировщик, штат Северная Каролина

#### *4. Штат Техас, Онлайновый Техас*

**Описание.** В 1999 году законодательная власть Техаса приняла Сенатский закон 974, согласно которому была сформирована рабочая группа для взаимодействия с Департаментом Информационных ресурсов штата Техас. Этот билль был предложен сенаторами Шаплейгсом (Shapleigh) и Баррингтосом (Barrientos), а в качестве спонсора выступил член палаты представителей Соломонс (Solomons). Главной задачей рабочей группы была оценка возможности и реализуемости проекта организации общей электронной системы, использующей Интернет, через которую правительство штата и местные органы власти могли бы предоставлять услуги населению.

**Исполнительный спонсор.** Бывший в то время губернатором штата Дж. Буш назначил десять официальных должностных лиц в рабочую группу, которые должны были представлять местные правительства, регулирование бизнеса агентствами правительства штата или местными органами власти и все общество. Такая организация создала серьезные предпосылки и возможности для демонстрации и распространения успехов, достигаемых в этом проекте.

**Финансирование.** На данный проект финансирование из средств штата не проводилось. Проект осуществлялся по самофинансируемой модели, базирующейся на средствах, получаемых в качестве платы от пользователей.

**Сопrotивление и поддержка в агентствах.** Шесть пилотных агентств были определены в качестве начальных участников проекта. В их число вошли Контроль общественных счетов (Comptroller of Public Accounts), Комиссия по железным дорогам (Railroad Commission), Комиссия по недвижимости (Real Estate Commission), Департамент лицензирования и регулирования (Department of Licensing and Regulation), Департамент страхования (Department of Insurance) и Комиссия по сохранению природных ресурсов (Natural Resource Conservation Commission). Эти агентства были охвачены регулярным контролем и тесно сотрудничали в процессе реализации данного проекта. Все агентства высказывались позитивно о своем участии в этом проекте. Необходимости в начальной финансовой поддержке не возникало, финансовый риск был не значительным, участие было организовано на уровне предприятий и в конечном счете проект оказался первым платным порталом, предоставляющим правительственные услуги для всего штата.

**Реакция общества / граждан.** Общественное понимание Интернет и его потенциальных возможностей было на высоком уровне, в частности, из-за большого внимания средств массовой информации к проводимым инициативам по электронному правительству. Предоставление услуг распространилось на все общество, включая сельские районы, также и другие штаты. При этом была исследована информация по желательным видам услуг, по предпочтительным методам оплаты за требуемые услуги, а также и различные новые инициативы по электронному правительству.

Контакт: Кэролин Пурселл, Исполнительный директор Департамента Информационных Ресурсов, Штат Техас.