

**Высокая отдача в электронном  
правительстве. Измерение возврата  
инвестиций в электронное правительство**  
Отчет для  
**Межправительственного консультативного совета**  
*Май 2003*



*Расширенный реферат по материалам: High Payoff in Electronic Government  
Measuring the Return on E-Government Investments  
A Report for the Intergovernmental Advisory Board. May 2003  
Intergovernmental Advisory Board  
Federation of Government Information Processing Councils  
In cooperation with the Office of Intergovernmental Solutions  
GSA Office of Citizen Services and Communications  
U.S. General Services Administration  
1800 F Street NW. Washington, DC 20405  
[www.gsa.gov/intergov](http://www.gsa.gov/intergov)*

*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.*



**Содержание:**\*

<b>А. Резюме для руководителей</b> .....	<b>3</b>
<b>Определение понятия высокой отдачи от программ электронного правительства</b> .....	<b>3</b>
<b>Программы, оценивающие результативность деятельности электронных правительств</b> .....	<b>3</b>
<b>Заключение</b> .....	<b>3</b>
<b>В. Введение</b> .....	<b>3</b>
<b>Предпосылки</b> .....	<b>3</b>
<b>Вызовы</b> .....	<b>3</b>
<b>С. Определение и измерение степени программ электронного правительства</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Финансовые выгоды: уменьшение затрат на осуществление правительственной деятельности и увеличение собираемых доходов</b> .....	<b>3</b>
<b>а. Уменьшение стоимости правительственной деятельности</b> .....	<b>3</b>
<b>в. Увеличение сбора доходов</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Экономическое развитие</b> .....	<b>3</b>
<b>3. Уменьшение избыточности: консолидация и интеграция правительственных систем</b> .....	<b>3</b>
<b>4. Усиление демократических принципов</b> .....	<b>3</b>
<b>5. Улучшение обслуживания граждан и других категорий клиентов</b> .....	<b>3</b>
<b>Д. Заключение</b> .....	<b>3</b>
<b>Е. Источники и ссылки</b> .....	<b>3</b>
<b>Приложение 1</b> .....	<b>3</b>
<b>А. Краткие результаты по 22 номинантам NASCIO за 2001 год</b> .....	<b>3</b>
<b>В. Краткие результаты по 53 номинациям NASCIO за 2002 год</b> .....	<b>3</b>
<b>Приложение II</b> .....	<b>3</b>
<b>Краткое обобщение систем измерения электронного правительства</b> .....	<b>3</b>
<b>Методологии оценки показателя прибыли на инвестированный капитал для электронного правительства</b> .....	<b>3</b>
<b>Задачи метода</b> .....	<b>3</b>
<b>Расчетная формула</b> .....	<b>3</b>
<b>Преимущества</b> .....	<b>3</b>
<b>Недостатки</b> .....	<b>3</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ III. Преимущества, достигнутые в программе электронного правительства, отмеченные Премией NASCIO по цифровому правительству</b> .....	<b>3</b>
<b>Сфера компенсации работникам</b> .....	<b>3</b>
<b>Проекты в области выплаты пособий по безработице</b> .....	<b>3</b>
<b>Программы Правительство-бизнес</b> .....	<b>3</b>
<b>Онлайновые системы приобретения</b> .....	<b>3</b>

\* Более подробная информация может быть получена при контакте с Darlene Meskell по телефону 202-501-1092 или по адресу [Darlene.meskell@gsa.gov](mailto:Darlene.meskell@gsa.gov)

Онлайновое лицензирование.....	3
Информационные системы для поддержания деятельности правоохранительных учреждений.....	3
Программы управления грантами.....	3
ПРИЛОЖЕНИЕ IV. Циркуляр А-11 Административно-бюджетного управления. Секция 300 «Критерии оценки (Scoring Criteria)».....	3
300.10. Каким образом Административно-бюджетного управление оценивает бизнес-решения в Exhibit 300? .....	3
Общая оценка бизнес-решений (совокупность всех возможных категорий) (Business Case (composite of all categories) Total Score for Business Case) .....	3

## **А. Резюме для руководителей**

Межправительственный Консультативный Совет (The Intergovernmental Advisory Board, IAB) инициировал настоящее исследование с целью идентифицировать наиболее наглядные примеры "высокой отдачи" программ реализации электронного правительства, имея в виду использовать секреты их успехов и определить каким образом они измеряют результаты, полученные от произведенных инвестиций.

### ***Определение понятия высокой отдачи от программ электронного правительства.***

Как любая новая и мощная концепция, электронное правительство обещает множество выгод для своих правительственных спонсоров. Сюда могут входить уменьшение затрат на осуществление правительственной деятельности; нахождение новых источников правительственных доходов; развертывание новых видов коммерческой деятельности, привлечение новых посетителей или появление новых резидентов в этой области; облегчение и упрощение проведения бизнес-операций между гражданами и правительством; укрепление отношений между гражданами и демократическим правительством. Как и в любой другой правительственной программе, ценность электронного правительства заключается в тех выгодах и преимуществах, которые это правительство предоставляет обществу, а также в формировании новых путей, которые это правительство открывает своим гражданам, чтобы они могли использовать их для получения этих ценностей. Однако, следует иметь в виду, что реализация электронного правительства может оказаться дорогостоящим проектом и поэтому его ценность для общества, которое высказывается в его поддержку необходимо доказать.

Нами показано, что программы электронного правительства предлагают много различных категорий выгод для правительства, которые могут быть классифицированы на пять следующих категорий. Любая успешная программа электронного правительства должна быть отнесена, по крайней мере, к одной из этих областей; в то же время ясно, что более успешными программами, вероятно, являются те, которые предоставляют выгоды не в одной, а сразу в нескольких различных категориях:

1. Финансовые выгоды: уменьшение затрат на осуществление правительственной деятельности и увеличение собираемых доходов.
2. Экономическое развитие.
3. Уменьшение избыточности: консолидация и интеграция правительственных систем.
4. Создание и развитие демократических принципов.
5. Улучшение обслуживания граждан и других клиентов (constituencies).

**1. Финансовые выгоды:** уменьшение затрат на осуществление правительственной деятельности и увеличение собираемых доходов. Наиболее

наглядными и доступными для общества результатами электронного правительства являются обычно те программы, которые автоматизируют традиционные правительственные процессы, устраняют необходимость в разработке бумажных документов, в их печатании и отправлении по почте, поддерживают контроль различных процессов обработки, хранения и исправления документов, а также те, которые являются необходимыми правительственным служащим, чтобы обеспечить их взаимодействие с гражданами лично или по телефону. Перечисленные виды снижения затрат доступны каждой юрисдикции, которая осуществляет программу электронного правительства. Электронное правительство устраняет необходимость вмешательства служащих в диалоговые программы, которые предоставляют правительственные формы, а также и те формы, которые разрешают гражданам получать и возобновлять лицензии или проходить регистрацию, обращаться за правительственными грантами или пособиями, получать нужную информацию по Интернет и получать ряд других услуг.

Программы электронного правительства облегчают для общества такие виды действий, как оплата разрешений (на предпринимательскую деятельность), лицензий и регистраций, уплата штрафов и налогов, имеющих отношение к правительству. Эти программы устраняют необходимость в контроле за различными процессами обработки, сокращают и устраняют задержки во времени обработки запросов, сообщений и других документов. В настоящее время многие юрисдикции нанимают подрядчиков (из числа квалифицированных специалистов), чтобы создавать и поддерживать программы электронного правительства, которые будут обеспечивать возможности выполнять и обрабатывать перечисленные выше виды обслуживания. Использование этих программ будет со временем расширяться, хотя есть некоторые признаки того, что граждане могут сопротивляться переходу к онлайн-платежам, если «плата за предоставленные удобства» будет установлена больше, чем 1 – 2 доллара.

**2. Экономическое развитие.** Программы электронного правительства, разработанные с целью содействовать общему экономическому развитию страны являются благом для всех видов бизнес-деятельности, как для малых предприятий, так и для крупного бизнеса и за счет этого увеличивают их вклад в развитие национальной и местной экономик. Одними из самых ранних и самых популярных типов программ электронного правительства являются те программы, которые уменьшают количество регулирующих документов по ведению бизнеса в обществе, разрешая использовать онлайн-технологии для проверки представляемых документов и для их регистрации, для предоставления отчетов по налогам и по заработной плате, для проверки необходимых данных о своих служащих, для предъявления требований по компенсациям для рабочих и для организации универсального процесса представления документов (в соответствующие органы власти). Другие программы электронного правительства способствуют экономическому развитию, продвигая красоту (beauty), выгоды, историческую и рекреационную

привлекательность экономической сферы для потенциальных посетителей, бизнеса и резидентов.

**3. Уменьшение избыточности: консолидация и интеграция правительственных систем.** Программы электронного правительства, которые интегрируют системы и базы данных и обеспечивают универсальные источники (one-stop sources) правительственной информации, позволяют правительству работать более ответственно и более эффективно. Правительства, которые уже достигли наиболее доступных результатов автоматизации (дословно “низко висящего плода” - “low hanging fruit” ), приходят к мысли, что высокая отдача будет достигнута только за счет их быстрого продвижения в сторону интеграции и трансформирования правительственных услуг. Национальные стратегии электронного правительства определяют в качестве основных преимуществ достижение крупномасштабной экономии; сокращение количества дублирующих систем; получение выгоды от реализации модульных прикладных приложений («построено однажды, используется многократно»); и организацию централизованной инфраструктуры, позволяющей уменьшить национальные инвестиции в информационные технологии. К числу других выгод от консолидации и интеграции систем электронного правительства относится возможность обеспечить высококачественное, многоканальное, пользовательско-ориентированное обслуживание граждан и обеспечить высокие гарантии безопасности использования систем электронного правительства.

**4. Создание и развитие демократических принципов.** Свободный поток информации, который предоставляется средствами Интернет, повышает прозрачность и ответственность в действиях правительства. Наряду с этим увеличиваются возможности по достижимости со стороны общества всех уровней правительств. Практика показывает, что развивающиеся страны особенно высоко ценят электронное правительство за то, что оно позволяет сделать деятельность национального правительства более прозрачной и более демократической, а также за то содействие, которое оно оказывает в области развития образования граждан и повышения их участия в деятельности правительства.

**5. Улучшение обслуживания граждан и других категорий клиентов.** Обслуживание граждан является первичной целью программ электронных правительств в большинстве стран мира. Национальные порталы и порталы штатов делают правительственную информацию надежно доступной и предоставляют обслуживание граждан, бизнеса и других категорий клиентов в онлайн-режиме. Выгоды, предоставляемые этими программами определены в терминах повышения удобства, экономии времени, повышения качества и полноты предоставляемой информации. В прошлые годы концентрация на предоставлении выгоды для граждан в целом или для определенных категорий клиентов (например, людям планирующим свои отпуска, студентам, людям старшего возраста) была настолько интенсивной, что возникающие при этом затраты зачастую не принимались во внимание.

### ***Программы, оценивающие результативность деятельности электронных правительств.***

Независимо от типа получаемых обществом выгод лучший способ измерять результативность и эффективность выполнения программ электронного правительства состоит в оценке достижения целей программы, во-первых, относительно самих этих программ и, во-вторых, относительно целей государственных агентств, которые осуществляют спонсорство этих программ. В принципе, количество способов измерения результативности правительственных программ растет очень быстро (дословный перевод: ежедневно). В большинстве органов власти, включая национальное правительство, правительства штатов, органы власти в графствах, муниципальные органы власти, а также в органах руководства племенами, используются одна или несколько оценивающих программ. В своем исследовании мы рассмотрели широкий спектр методов и средств, разработанных для того, чтобы оценивать результативность и эффективность программ электронного правительства; к числу основных таких методов и средств относятся следующие:

- анализ рентабельности (анализ затрат и результатов - Cost-benefit analysis), анализ чистой приведенной стоимости (net-present-value) и анализ нормы прибыли внутри страны (internal rate of return);
- определение прибыли на инвестированный капитал (Return on Investment);
- оценка степени удовлетворения клиентов;
- скорость оборота средств (Take-up Rates).
- проведение эталонного тестирования (Benchmarking).

Поскольку потребность в измерении показателей выполнения работы правительства и характеристик степени его ответственности перед гражданами и обществом постоянно увеличивается, многие юрисдикции начали выполнять сложные и многосторонние исследования с целью определить относительную ценность различных программ электронного правительства. Правительство Соединенных Штатов требует разработки убедительных бизнес-примеров для больших программ электронного правительства и для всех взаимопересекающихся (crosscutting) инициатив электронного правительства. Эти бизнес-примеры требуют проведения обширного анализа затрат реализации каждой альтернативы (включая альтернативу - "не делать ничего"), чтобы удовлетворить соответствующую бизнес-потребность в сравнении с общими выгодами. Затраты, выгоды и риски каждой альтернативы должны быть оценены в контексте текущей ситуации. Должны быть рассмотрены и проанализированы такие факторы, как потенциал финансирующих источников, спонсоров, партнерств, а также возможности сложения усилий (дословно: достижения синергии). Рыночные потребности и возможности содействия развитию электронных правительств также следует рассматривать в процессе разработки того или иного бизнес-примера.

Многие юрисдикции используют так называемый Анализ портфеля (Portfolio Analysis), чтобы оценить риск, который может сопутствовать всем развертываемым программам электронного правительства, рассматривая все эти программы как единое целое. Такой вид анализа допускает финансирование программ, которые характеризуются высокой степенью затрат, в то время как другие программы электронного правительства, которые, наоборот, предоставляют высокий уровень преимуществ своим клиентам относительно затрат на их реализацию, возмещают эту высокую стоимость. Одной из важных измеряемых в этом анализе характеристик является определение агрегатированного совокупного риска по отношению к средним ожидаемым доходам по всем произведенным инвестициям полного портфеля.

Управление рисками (Risk Management) также является частью подобного всестороннего исследования. Анализ рисков рассматривает воздействие и вероятность того, что определенные факторы будут препятствовать получению организацией ожидаемых выгод от осуществления программы электронного правительства. В этот анализ включаются риск превышения запланированной стоимости, риск использования технически устаревших решений или риск возникновения ситуации разрегулирования с текущими политическими приоритетами. Кроме того, сюда также включаются риски того, что менеджеры программы не будут использовать необходимые технологии или что потенциальные клиенты отклонят эту программу. Наконец, должны быть подвергнуты оценке риски безопасности использования и вероятность нарушения секретности.

Метод балансовой таблицы баллов (**The balanced scorecard**) является концептуальной структурой для того, чтобы представить стратегические цели организации в виде совокупности индикаторов оценки показателей выполнения работы, распределенных среди четырех направлений: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы и обучение/рост. Впервые предложенная в статье *Гарвардского обзора бизнеса* в 1993 году, эта методология превратилась в очень популярный инструмент для измерения результативности и эффективности деятельности правительств. Таблица очков, однако является эффективным инструментом только для организаций, в которых имеется четкая стратегия, а соответствующие индикаторы оценки показателей выполнения работы полностью выровнены с этой стратегией.

ти методологии оценки были, в большей или меньшей степени, использованы в различных юрисдикциях во многих странах мира. При этом, большинство пионеров электронного правительства соглашаются с утверждением, сделанным журналом *«Общественный сектор СХО (Public Sector CXC)»*, что “Электронное правительство, подобно политике, является ‘локальным’”. Это означает, что не существует универсального подхода к определению программ электронного правительства, которые будут иметь высокую отдачу для любой юрисдикции, которая ее осуществляет. Соответственно, не существует единственного метода измерения, который будучи применен для одного правительства или агентства,



мог бы быть аналогичным образом применен для другого правительства или агентства.

## **Заключение**

Любое определение «высокая отдача от электронного правительства» представляет ту или иную ценность для налогоплательщиков через снижение стоимости; через экономическое развитие; через синергию, достигнутую на основе интеграции правительственных процессов; через усиление демократических процессов, а также через улучшение обслуживания граждан и других категорий клиентов. Для того, чтобы измерить показатели результативности выполнения этих программ может быть использовано много различных инструментов, которые предназначены для определения различных категорий ценностей. Однако, в каждом конкретном случае определение соответствующих метрик является одной из задач стратегических процессов принятия решений.

В условиях напряженных бюджетов процессы измерения преимуществ, достигаемых при использовании электронных правительств, получает все больший приоритет в деятельности правительств, хотя состояние дел в этой сфере во многих случаях находится на относительно примитивной стадии своего развития. Инвестиции в электронное правительство, аналогично большинству других правительственных инвестиций, традиционно не сопровождались частичной или даже полной финансовой окупаемостью; в большинстве случаев, такие программы электронного правительства были созданы лишь для того, чтобы предоставить улучшенные услуги населению, гражданам, бизнесу и другим заинтересованным категориям клиентов. Каждый случай требует «примеренного» к конкретным условиям подхода к измерениям (tailored measurement), который рассматривает и учитывает качество, скорость и степень полноты предоставляемых гражданам услуг, экономическую результативность и эффективность, выравнивание со стратегическими и политическими приоритетами правительства, а также риски изменения технологий, превышение потенциальных затрат и изменяющиеся потребности.

Чтобы максимизировать выгоды от технологий электронного правительства и расширить использование программ электронного правительства, традиционные правительства должны сформировать и поддерживать рынок соответствующих продуктов (используемых в технологиях электронного правительства). Практика показывает, что не все программы электронного правительства приветствуются с энтузиазмом, даже несмотря на те выгоды, которые они обещают предоставить; это означает, что для достижения наиболее полного восприятия электронного правительства необходимо развешивать и проводить среди граждан и бизнеса соответствующие маркетинговые, информационные и образовательные кампании. Граждане страны должны быть хорошо осведомлены о том, что они могут взаимодействовать с своим правительством в онлайн-режиме и что им выгодно делать именно так. В свою очередь менеджеры электронного правительства должны непрерывно

оценивать текущее мнение граждан по вопросам восприятия электронного правительства, используя для этого опросы предпочтительности и исследование степени удовлетворения клиентов, а также проводить мониторинг перспективных тенденций развития онлайн-технологий.

Важность экономических ценностей электронного правительства должна быть поддержана ценностями, полученными от трансформации пересекающихся правительственных процессов в ходе их реинжиниринга, а также интеграцией инвестиций в информационные технологии, используемых в бизнес-процессах. Следует иметь в виду, что существуют огромные организационные препятствия для проведения серьезных изменений в области управления, однако, следует учитывать и внутренние факторы, такие как рост характеристики трансформационной готовности правительства для поддержания конкурентоспособности его бизнеса.

## **В. Введение**

### *Предпосылки*

Электронное правительство следует рассматривать как использование технологий и, в первую очередь, технологий, применяющих приложения на основе Интернет, которые предназначены для того, чтобы улучшить доступ к правительству и доставку правительственной информации и услуг гражданам, бизнес-партнерам, государственным служащим, агентствам и иным заинтересованным субъектам. Электронное правительство обещает, что такое правительство обеспечит мощный инструмент для того, чтобы улучшить свою деятельность и обеспечит эффективную связь с другими странами мира. Одновременно, реальная ценность любой программы электронного правительства заключена в тех выгодах, которые оно предоставляет обществу и в тех новых направлениях, которые оно открывает, чтобы создавать эти ценности. Ценность электронного правительства для общества, даже в тех случаях, когда оно поддерживает его, тем не менее, требуется доказывать.

Проекты электронного правительства рассматриваются как важные коммуникационные и эксплуатационные инструменты для поддержания деятельности государственной администрации и при этом многие такие проекты были инициированы без рассмотрения вопросов возврата вложенных инвестиций. Однако, поскольку правительства поддерживают такие программы электронного правительства и поскольку в свои проекты они предусматривали серьезные капитальные вложения в информационные технологии, перед соответствующими исполнителями встала задача создания сильных бизнес-решений, которые должны были продемонстрировать получение прибыли на вложенные инвестиции. Правительственные агентства в условиях напряженных бюджетов и все более растущих требований со стороны своих пользователей вынуждены повторно пересматривать свои приоритеты по расходам и

определять насколько электронное правительство в состоянии предоставить выгоды в тех объемах, которые оно обещало и какие конкретно программы электронного правительства могут реально предоставить наиболее высокую отдачу от вложенных инвестиций.

Одной из целей Межправительственного консультативного совета (Intergovernmental Advisory Board, IAB) является предоставление рекомендаций и разработка методических руководств для Федеративного совета обработки правительственной информации при возникновении межправительственных проблем в области информационных технологий и соответствующих вызовов, которые они представляют.

([http://www.gsa.gov/Portal/content/offerings\\_content.jsp?contentOID=114859&contentType=1004&PMGZ=1&S201=1](http://www.gsa.gov/Portal/content/offerings_content.jsp?contentOID=114859&contentType=1004&PMGZ=1&S201=1))

В начале 2002 года Межправительственный консультативный совет признал необходимым оценить и дифференцировать программы электронного правительства в терминах конечных результатов, которые они предоставляют пользователям. Соответственно, наши главные цели состояли в том, чтобы идентифицировать те качества, которые могут сделать конкретные программы электронного правительства исключительно ценными для повышения результативности и эффективности деятельности правительства, которое разворачивает эти программы, а также определить как финансирующее правительство измеряет получаемую "отдачу". Для этого была проведена определенная работа в этой области, а также учтено, что имеется много юрисдикций, которые с настойчивостью исследуют информацию о передовых методах измерения прибыли на инвестированный капитал в электронное правительство.

Измерение выгод, достигнутых осуществленными инвестициями в электронное правительство становится приоритетной задачей многих правительств. Мы исследовали методологии измерения, используемые на местах и в процессах. Мы просматривали программы электронного правительства на Федеральном уровне, на уровне правительств штатов и местных органов управления, в том числе и в других странах, анализируя результаты соответствующих конкретных социологических исследований, которые иллюстрируют показатели высокой инвестиционной отдачи программ. Мы пришли к заключению, что состояние дел в этой области в основном находится на относительно примитивной стадии своего развития. Настоящий отчет описывает полученные нами результаты.

### ***Вызовы***

Первый вызов связан с определением того, в каких терминах программы электронного правительства предоставляют наиболее высокую инвестиционную отдачу: какую форму инвестиционной отдачи должно принять электронное правительство? Каким образом оценивается "отдача" в таких секторах общества, миссия которых простирается между общей полезностью и экономическими показателями деятельности коммерческих предприятий?

*(Прим. переводчика: здесь и далее термин «отдача» следует понимать как «прибыль», получаемую в результате ввода в действие программы электронного правительства).* В отличие от коммерческих предприятий, правительство несет ответственность перед своими избирателями и пользователями по исполнению множество различных функций, многие из которых связаны с предоставлением услуг, по определению, не являющимися коммерческими. Такие результаты трудны для измерения; определение инвестиционной отдачи в этих областях требует адресации к целям правительства и к приоритетам его руководителей.

Термин “высокая отдача (на инвестиции)” вызывает образ непредвиденной прибыли, последовавшей из ограниченных объемов инвестиций. Учитывая ограниченные ресурсы для инвестирования, а также перспективу добавления к этим ресурсам средств, полученных в качестве высокого возврата на инвестиции (high returns on investment), имеет смысл вкладывать капитал в те проекты, которые предлагают наиболее высокую инвестиционную отдачу.

Поскольку многие правительства используют финансовые показатели для, чтобы оценить характеристики выполнения своей работы, кажется естественным решением идентифицировать и провести ранжирование тех проектов, которые генерируют прибыль больше, чем вложенные затраты на их осуществление. Это особенно распространено в Соединенных Штатах, где увеличивается важность достижения высоких количественных результатов, однако эта же тенденция начинает распространяться и в странах Европы. Отчет Рабочей группы Европейского союза по электронному правительству (E-Government workgroup of the European Union) показывает, что американское правительство являлось лидером по развитию и использованию методов измерения показателей экономической отдачи на инвестиции. Кроме того, в этом отчете также указано, что формируется «явный фокус на показатели стоимости затрат для инвесторов, поскольку этот ключевой критерий также начинает использоваться правительствами стран Европы ...», поэтому безоговорочная поддержка электронного правительства начинает заменяться растущими требованиями к проектам, чтобы они создавали ценности и обеспечивали получение прибыли на инвестированный капитал (Returns on Investment)».

[http://www.e.gov.dk/sitemod/upload/Root/English/Value Creation in eGovernment projects.pdf](http://www.e.gov.dk/sitemod/upload/Root/English/Value%20Creation%20in%20eGovernment_projects.pdf)

Однако, даже в Соединенных Штатах ценность программ электронного правительства все в большей степени рассматривается как многофакторная (multi-faceted). Результаты опроса правительственных руководителей, ответственных за формирование программы электронного правительства или за поддержку миссии этой программы, который был проведен журналом «*Общественный сектор СХО (Public Sector СХО)*», показывают, что руководители организаций рассматривают электронное правительство прежде всего как средство, направленное на то, чтобы улучшить обслуживание граждан через более полное выполнение миссии и через повышение степени

удовлетворенности клиентов. Только одна пятая опрошенных посчитала, что показатель эффективность-стоимость (или рентабельность) является самым важным для получения прибыли на инвестированный капитал. (Аудитория этого журнала включает 14 000 главных руководителей: исполнительных директоров, директоров подразделений информационных систем, главных финансовых директоров и других “главных чиновников” и их представителей, которые работают в Федеральном правительстве, правительствах штатов и в местных органах власти.)

([http://croadvisory.com.futuresite.register.com/\\_wsn/page16.html](http://croadvisory.com.futuresite.register.com/_wsn/page16.html))

Мы обнаружили, что показатель "отдача" (или прибыль) определяется многими, в том числе и нефинансовыми, способами. Например, функции общественного (коммунального) обслуживания имеют огромную ценность с позиции предоставления нужных услуг гражданам, исполнения законодательства, обеспечения общественной безопасности и поддержания здравоохранения. Такие виды ценности в некоторых случаях могут быть отражены финансовыми результатами, а в других случаях не могут. Типы и качество инфраструктуры электронного правительства могут иметь очень значительное воздействие как на развитие местной экономики, так и на бизнес, который продвигает эту экономику. Использование программ электронного правительства с целью консолидировать закулисные (или внутренние) процессы (backroom processes), которые поддерживают предоставление услуг, в целом приводит к существенным результатам, как по эффективности, так и по долгосрочной результативности. Использование таких программ, кроме того, является стимулом для проведения фундаментальной перестройки структуры и деятельности правительственных организаций и переопределение «традиционного бизнеса» правительства. Наконец, использование электронного правительства может быть оказаться важным инструментом развития демократического управления, обеспечивая прозрачную, двухстороннюю, открытую связь, при которых возможно создание «правительства людей (government-of-the-people)».

Правительства, которые рассматривают свои программы электронного правительства в качестве средства общественного или коммунального обслуживания общества, создают соответствующие ценности для своего населения и, кроме того, они устанавливают присутствие города, штата или страны в целом во всемирной сети Интернет. Международные лидеры, в числе которых находятся Канада, Сингапур и Австралия обновляют свои правительственные программы обслуживания населения, ориентируясь на использование Web-базируемых рамочных структур, главные цели которых сосредотачиваются на обслуживании своих клиентов и на интеграции систем. Программы электронного правительства в пределах американской юрисдикции на всех уровнях также главным образом ориентированы на удовлетворение потребностей своих клиентов, однако не настолько сильно, как в некоторых других странах мира.

В подавляющем большинстве недавно проведенных исследований, статей и публикаций рассматриваются проблемы оценки программ электронного правительства и делается заключение, что и правительственные руководители исполнители, и законодатели хотели бы видеть большую степень подотчетности в отношении своих инвестиций в электронное правительство. Таким образом они хотели бы демонстрировать, что доллары налогоплательщиков истрачены правильно и эффективно. Менеджеры таких программ ожидают в какой степени оправдаются затраты на реализацию электронного правительства, используя для этого демонстрацию сильных (Прим. переводчика: видимо, в смысле результативные) бизнес-примеров, которые помогут удовлетворить ожидания каждого отдельного индивидуума по степени достижения результатов выполнения каждого из проектов электронного правительства, а также показать в какой степени эти проекты помогают офисам, которые осуществляют эти программы, достигать поставленных ими целей.

Подобные призывы к измерению показателей результативности электронного правительства отражают недавние результаты оценок, которые показали неадекватное обоснование расходов на создание электронного правительства; эти оценки иллюстрируют критическую потребность повышения эффективности управления расходами правительства на осуществление электронного правительства и осуществлением инвестиций в информационные технологии для этих программ.

- Административно-бюджетное управление США (The US Office of Management and Budget, OMB), проведя соответствующий анализ определило, что 771 проект по информационным технологиям из общего количества 1 400 проектов, которые финансируются из средств бюджета Финансового года 2004, относятся к категории «рискованных – at-risk») проектов. Отмеченные проекты не демонстрируют наличия достаточного потенциала для своего успешного завершения, либо не обеспечивают адекватную безопасность использования информационных технологий. Такие «рискованные» проекты не смогут получить одобрения на последующее продолжение, если их заказчики не представят заслуживающих доверия бизнес-решений.  
(<http://www.cdt.org/egov/handbook/>)
- Институт оценки характеристик выполнения работы (The Performance Institute) в своем отчете «Создание электронного правительства, основанного на характеристиках выполнения работы (Creating a Performance-Based Electronic Government), разработанном в октябре 2002 года, обобщил результаты проведенного исследования по финансированию 3 500 персональных информационных систем и обнаружил, что: «из 48 миллиардов долларов, потраченных на информационные технологии в Финансовом году 2002 большинство расходов не было согласовано (или не было выровнено) с показателями результативности и качества выполнения критической миссии. Эта практика представляется «высоко рискованной» бизнес-практикой, которая может иметь своим результатом неудавшиеся

проекты по информационным технологиям и соответственно привести к потерям для налогоплательщиков».

(<http://www.performanceweb.org/research/egovernment.htm>)

- Экономист Ричард Марри (Richard Murray) из Швеции разработал руководство для правительственных агентств, которое предназначено для использования при анализе показателей рентабельности (стоимость/затраты) и для регулярного изучения экономических аспектов правительственных действий. Он сообщил о следующих полученных результатах: “Я попросил приблизительно сорок агентств в центральном правительстве предоставить мне расчеты о соотношении показателей выгоды- затрат, счета или оценки любых видов, которые могли бы мне помочь в решении задачи оценки показателей доходности инвестиционных вложений в информационные технологии. Я не получил никаких завершенных (полных) расчетов, а получил, в большинстве случаев, заверения, что эти инвестиции являются или будут очень выгодны”. (сообщение по электронной почте от 10 июля 2002 года.)
- Офис Ревизора штата Техас пришел к выводу, что управление информационными технологиями является главной областью риска для штата. В отчете этого Офиса сообщается, что 48 больших проектов имели задержки в завершении в среднем около 14 месяцев, а общая стоимость перерасхода превышает больше, чем 352 миллиона долларов. Кроме того, было установлено, что 46 из 63 проанализированных систем являются уязвимыми для разрушения, для вмешательства в хранящиеся данные, для мошенничества и для несанкционированного раскрытия персональной информации. Только 27 % систем имели адекватную защиту системы. ([http://www.dir.state.tx.us/TIC/dir\\_info/dirpubs.htm](http://www.dir.state.tx.us/TIC/dir_info/dirpubs.htm))
- Результаты исследования ревизоров штата Техас представляются особенно значительными по сравнению с результатами исследования, проведенного в 2000 году Брауновским университетом «Оценка электронного правительства: Интернет, демократия и предоставление услуг правительствами штатов и федеральным правительством (*Assessing E-Government: The Internet, Democracy, and Service Delivery by State and Federal Governments*)», согласно которым штат Техас занимал самое высокое место среди всех штатов США с позиции качества доступа граждан к информации и к предоставляемым услугам. ([www.brown.edu/Departments/Taubman\\_Center/polreports/egovtreport00.html](http://www.brown.edu/Departments/Taubman_Center/polreports/egovtreport00.html))

Приведенные выше результаты означают, что существует значительный разрыв в характеристиках деятельности электронного правительства. Государственные инвестиции в информационные технологии, включая электронное правительство, не в состоянии обеспечить соразмерную отдачу. Мало того, что они отделены от программ критических миссий, которые они обещают улучшать; эти системы в пределах внутренних границ не в состоянии достигнуть их собственных эксплуатационных целей. Правительства на всех

уровнях пересматривают свои стратегии электронного правительства и ищут способы, позволяющие им уменьшить затраты при увеличении эффективности деятельности этой фундаментальной опоры общественной инфраструктуры.

Настоящий отчет исследует пять различных путей, которыми правительства получают высокую инвестиционную отдачу от своих программ электронного правительства и методов, которые они используют, чтобы определить, достигают ли они тех результатов, которые они хотели получить.

### **С. Определение и измерение степени программ электронного правительства**

Как любая новая и мощная концепция, электронное правительство обещает множество выгод для своих правительственных спонсоров. Сюда могут входить уменьшение затрат на осуществление правительственной деятельности; нахождение новых источников правительственных доходов; развертывание новых видов коммерческой деятельности, привлечение новых посетителей или появление новых резидентов в этой области; облегчение и упрощение проведения бизнес-операций между гражданами и правительством; укрепление отношений между гражданами и демократическим правительством. Как и в любой другой правительственной программе, ценность электронного правительства заключается в тех выгодах и преимуществах, которые это правительство предоставляет обществу, а также в формировании новых путей, которые это правительство открывает своим гражданам, чтобы они могли использовать их для получения этих ценностей. Однако, следует иметь в виду, что реализация электронного правительства может оказаться дорогостоящим проектом и поэтому его ценность для общества, даже если оно и высказывается в его поддержку, необходимо доказать.

Мы инициировали настоящий отчет, чтобы найти и описать такие программы электронного правительства, которые однозначно характеризуются высокой инвестиционной отдачей для тех правительств, которые их финансируют. Это задача не является простой не потому, что отсутствуют реальные программы электронного правительства, которые обеспечили существенную экономию стоимости, но потому, что существует много способов описать получаемые выгоды от программ электронного правительства и при этом каждый из этих способов является полезным и ценным. Мы выделили пять следующих категорий метрик:

1. Финансовые выгоды: уменьшение затрат на осуществление правительственной деятельности и увеличение собираемых доходов.
2. Экономическое развитие.
3. Уменьшение избыточности: консолидация и интеграция правительственных систем.
4. Создание и развитие демократических принципов.
5. Улучшение обслуживания граждан и других клиентов (*Прим. переводчика: дословно – клиентура, избиратели (constituencies)*).



Любая программа электронного правительства может быть адресована, по крайней мере, к одной из этих категорий. Однако наиболее успешными являются те программы, которые обеспечивают получение выгод одновременно в нескольких категориях и областях. Природа этих выгод определяет, какая метрика непосредственно соответствует целям программы и какие именно государственные агентства спонсируют эти программы.

Большинство юрисдикций – национальных, на уровне штатов, местных органов власти и управления племенами – используют сочетания перечисленных выше категорий метрик, включая финансовые показатели, степень удовлетворения клиентов и оценки величины рисков. Решения могут базироваться в значительной степени на политических или на законодательных приоритетах, либо эти приоритеты могут быть снабжены определенными весовыми коэффициентами и рассматриваться наряду с другими факторами. В большинстве случаев юрисдикции на всех уровнях начинают использовать совокупности разных методов измерения, причем оценивают как индикаторы, связанные с выполнением миссии, так и экономические показатели, в частности величину снижения стоимости и дополнительных затрат.

Практика показала, что однофакторные измерения редко являются решающими. Большинство юрисдикций признает, что при принятии решения о развертывании электронного правительства оказывается одинаково пагубным финансирование как тех программ электронного правительства, которые обеспечивают только снижение финансовых затрат независимо от качества предоставляемого обслуживания, так и тех проектов, которые содействуют продвижению участия граждан в демократических проектах независимо от величины затрат на реализацию такого проекта.

Нами был рассмотрен ряд метрик, которые обычно используются для оценки результативности программ электронного правительства; в эти метрики обычно включаются следующие характеристики:

- финансовые показатели типа прибыль на инвестированный капитал (Return-on-Investment), анализ рентабельности (анализ затрат и результатов - Cost-benefit analysis), анализ чистой приведенной стоимости (net-present-value) и анализ нормы прибыли внутри страны (internal rate of return);
- индикаторы общественного одобрения и восприятия такие как, уровень удовлетворения клиента и развитие электронного правительства, его адаптация и темпы распространения;
- эталонное тестирование (Benchmarking);
- сбалансированная система показателей (Balanced scorecard measures);
- бизнес-решения (Business solution);
- анализ портфеля и управление рисками.

Эти показатели охватывают широкий спектр, начиная от очень точных измерений существующих потоков до всестороннего представления всех возможных факторов, которые так или иначе могли бы оказывать воздействие

на успешную реализацию портфеля правительства по реализации проектов электронного правительства. В то время как процессы оценок не всегда могут самостоятельно определить насколько высокой окажется инвестиционная отдача программ электронного правительства, правительственные планировщики, которые используют мультифакторный анализ, имеют возможность построить всесторонние решения, предназначенные для того, чтобы использовать электронное правительство для полного достижения поставленных целей программы.

В настоящем отчете содержится обсуждение наиболее продвинутых программ электронного правительства для каждой из этих пяти категорий показателей. Представлены результаты социологических исследований и соответствующие отчеты, а также приведены примеры методов, которые использовались для измерения эффективности этих программ. Более подробная информация о процитированных в отчете программах электронного правительства и методах оценки их эффективности может быть найдена в ссылках, приведенных в тексте, а также в перечне источников

### ***1. Финансовые выгоды: уменьшение затрат на осуществление правительственной деятельности и увеличение собираемых доходов.***

Многие правительства, особенно в Соединенных Штатах, определяют понятие "отдача" в экономических терминах, например, собранный доход, уменьшение затрат или их полное исключение. Они оценивают свои программы в экономических терминах получения прибыли на инвестированный капитал. Штаты, обладая строго ограниченными бюджетами, одновременно являются и наиболее сильно ограниченными в использовании средств. Поэтому большинство менеджеров программ электронного правительства находятся под давлением необходимости оценивать стоимость своих программ и показателей возврата на инвестиции. Некоторые осуществляют традиционные исследования рентабельности (анализ затраты/выгоды), другие используют сложные формулы и системы ранжирования, чтобы оценить эффективность своих программ электронного правительства. Некоторые пока еще разрабатывают и внедряют специальные системы сбора данных, которые позволили бы им осуществить подобные исследования.

#### ***a. Уменьшение стоимости правительственной деятельности***

Усовершенствование и упрощение процессов, достигнутые благодаря внедрению программ электронного правительства, наряду с другими преимуществами могут обеспечить существенное сокращение стоимости операций в деятельности правительства и предотвратить ненужные затраты. Устраняя необходимость разработки и сопровождения бумажных документов, любая юрисдикция пределах своей компетенции сокращает требования к укомплектованию ее необходимым персоналом, уменьшает операционные затраты на разработку документов, их печать и отправку по почте, уменьшает

время операционного цикла, затраты на контроль процесса обработки, на хранение документа, на телефонные звонки и на личное посещение офисов – каждый перечисленных факторов можно перевести в конкретную экономию финансовых средств. Причем эти результаты являются наиболее достижимыми результатами от реализации электронного правительства (*Прим. переводчика: дословно «низко висящие плоды (the low-hanging fruit)»*) и они становятся сегодня столь же привычными, как и голосовая связь.

Программы электронного правительства, которые предлагают перечисленные виды сокращения стоимости и затрат, включают многие программы, которые были выдвинуты Национальной Ассоциацией Директоров Информационных служб в отдельных штатах (National Association of State Chief Information Officers, NASCIO) к качеству номинантов на получение вознаграждений (премий) за выдающиеся достижения в области информационных технологий (Recognition Awards for Outstanding Achievement in the Field of Information Technology) (<http://www.nascio.org/awards/2002awards/> и <http://www.nascio.org/awards/2001awards/>). В числе призеров, например:

- Поисковая машина MyFlorida.com, позволяющая уменьшить количество запросов к центру вызовов Штата и обеспечивающая в год экономию до 1,5 миллионов долларов.
- Инициатива штата Массачусетс под названием Massachusetts Educator Licensure and Recruitment Initiative по выдаче разрешений для педагогов штата, благодаря которой был упрощен процесс лицензирования преподавательской деятельности в пределах штата, что позволило сэкономить около 1,6 миллионов долларов в год.
- Онлайновая система Paperless Online Personnel/Payroll System, разработанная в штате Айдахо, позволяющая экономить до 430 000 долларов в год за счет возможности на 20% сократить персонал и кроме того экономить дополнительно до 75 000 долларов в год на необходимости печатать платежные квитанции.
- Бюро по рабочим компенсациям. Полученная экономия в 7,3 миллиона долларов в виде снижения стоимости и до 4 миллионов долларов на обработке форм составляют лишь малый процент от ежегодной экономии в размере 120 миллионов долларов, получаемой в Бюро по компенсации рабочих в штате Огайо, достигнутой за счет автоматизации процесса обработки заявлений на компенсацию от соответствующих рабочих.
- Согласно отчету Web-системы страховых компенсаций для рабочих в штате Висконсин экономия достигает приблизительно 1.5 миллионов долларов, устраняя почти полмиллиона бумажных заявлений в год - 100 000 заявлений форм и 300 000 поступлений через почту штата, а так же около 20 000 часов в год времени работы персонала.

Некоторые из наиболее эффективных программ электронного правительства характеризуются тем, как они поддерживают действия по проведению онлайн-государственных закупок. Такие системы, являясь по своей структуре сложными системами, облегчают проведение операций по

осуществлению правительственных закупок, благодаря тому, что они устраняют дополнительные затраты на заказ закупаемых продуктов, уменьшают потребность в печатании каталогов и уменьшают затраты на связь с клиентами, обслуживающих соответствующих представителей. Некоторые примеры из этой области:

- штат Калифорния, выигравший один из призов за онлайн-систему государственных закупок (CAL-Buy Online Procurement System), планирует получить экономию в размере 9,7 миллионов долларов в год или 37 долларов на организацию заказа на закупку. Система CAL-Buy Online Procurement System выиграла премию NASCIO за выдающиеся достижения в области информационных технологий (Recognition Awards for Outstanding Achievement in the Field of Information Technology). ([http://www.nascio.org/awards/2001awards/digital\\_gov.cfm](http://www.nascio.org/awards/2001awards/digital_gov.cfm))
- Рынок э-Мэриленд (eMaryland Marketplace) позволил довести затраты до 100 долларов на организацию и заказ закупки товара.
- Важным примером диалоговой программы закупок является система Администрации служб общего назначения Федерального правительства (General Services Administration, GSA) *GSA Advantage!*<sup>TM</sup>, которая предлагает более 2,4 миллиона изделий и услуг федеральным покупателям по Web-сети, ограничивая стоимость тысяч заказов на закупки ежегодно. ([www.gsaadvantage.gov](http://www.gsaadvantage.gov) <http://www.gsaadvantage.gov>). *Успех системы.* *GSA Advantage!*<sup>TM</sup> дал возможность Федеральной службе названием Massachusetts Educator Licensure and Recruitment Initiative поставок Администрации служб общего назначения закрыть шесть из существующих восьми центров дистрибуции и выбрать основные пункты поставки в 2001 году.
- Итальянский проект электронного приобретения (Consip e-procurement project) обеспечивает итальянскому правительству ежегодную экономию в среднем до 30 % от стоимости товаров и услуг при их закупках через Web-сайты. Экономия в 20 % на административных затратах в 2001 году была оценена в 1 500 миллиардов лир, что соответствует приблизительно 700 миллионов долларов.

Электронное правительство, кроме того, также предлагает эксплуатационные и, в конечном счете, экономические выгоды косвенными путями, например, улучшая проведение процессов в правительстве. В частности, они включают выгоды от поддержания точности данных (отсутствие переименования ключей или проверки ошибок), а также снижение затрат на контроль и регулирование денежных операций (cash-management), сокращая время цикла обработки счетов и времени выхода на рынок (time-to-market) усовершенствованных услуг. Другие источники экономии включают используемый в штате Северной Каролины Безопасный портал (North Carolina Security Portal), который позволяет экономить до 2,2 миллиона долларов, избегая 550 компьютерных инцидентов в год, каждый из которых стоит около 4 000 долларов, а также портал штата Канзас, который экономит почти 9 миллионов долларов в год при выплате пособий по безработице, за счет того, что не приходится платить пособия

людям, которые имеют возможность быстро найти себе работу, используя для этого онлайн-списки (вакансий). (<http://www.nascio.org/awards/2002awards/>)

Американские штаты используют программы электронного правительства для того, чтобы выдавать или возобновлять лицензии и проводить регистрации, в частности, для проведения охоты или ловли рыбы, а также лицензии на использование лодок, профессиональные лицензии (например для медицинских сестер, для дипломированных бухгалтеров-ревизоров (Certified Public Account, CPA), преподавателей, инженеров, топографов (land surveyors), парикмахеров и аудиологов (audiologists)), лицензии на проведение бизнеса и документов на право вождения автомобилей или иных транспортных средств. Они также имеют административную экономию средств за счет предоставления в онлайн-режиме лицензий и разрешений для широкого спектра различных действий таких как организация лыжного спорта по пересеченной местности в штате Миннесота, ознакомление с живой природой в штате Аляска и перемещения по природным плантациям в штате Аризона. Штаты, которые осуществили программы электронного правительства, направленные на управление предоставлением кредитов (грантов), упростили эти процессы, устранили множество бумажных документов, уменьшили время обработки поступающих заявлений и обнаружили на этом уменьшение затрат своих штатов на целых 35 %. (См. Приложение I).

#### *b. Увеличение сбора доходов*

Мы обнаружили несколько реальных систем электронного правительства, которые приносят доход своим спонсорам через организацию удобной оплаты. Сюда можно отнести снижение затрат на онлайн-проведение транзакций, получение экономии от быстрой оплаты штрафов, различных платежей и налогов, проведение платежей поставщикам, участвующим в диалоговых правительственных программах закупок. Примеры подобных систем имеются в штатах Виргиния и Северная Каролина.

Особый интерес представляют программы электронного правительства, которые разработаны, управляются и поддерживаются производителями и которые возвращают свои затраты, взимая плату за предоставляемые услуги. Некоторые из этих программ поставляют весьма значительную экономию для правительств. Штат Канзас создал общественную/частную сеть, названную Информационной Сетью Канзаса (Information Network of Kansas), которая работает в самофинансируемой Консолидированной модели управления ИТ (Consolidated IT Management Model) и управляют 215 000 страницами документов для всего штата. Сеть содержит обслуживающие приложения и вебсайты для государственных представительств и ассоциаций, которые бесплатно доступны для агентств. Портал штата охватывает все агентства штата, членов правления (регентов) и множество ассоциированных вебсайтов и услуг. Более чем на 90 % использование портала является бесплатным для посетителей; оставшиеся 10 % представляют небольшую плату за

осуществление транзакций, включающую аванс в размере 75 долларов и годовую абонентскую плату в размере 60 долларов за доступ к Канзасским *Административным Инструкциям (Administration Regulations)* и к другим документам, предоставляемым Информационной сетью Канзаса. Модель Информационной сети Канзаса не стоит для штата ничего. Спустя девять лет после ее создания, общее количество доходов от Информационной сети Канзаса составляет более 7 миллионов долларов в год. Из них около 80 %, или 5,6 миллионов долларов, возвращаются обратно к агентствам штата.  
<http://www.accesskansas.org/>

Система ServiceArizona, которая была разработана, хостируется и поддерживается корпорацией IBM, позволяет гражданам регистрировать свои транспортные средства, не требуя никаких затрат от штата. IBM покрывает соответствующие затраты, взыскивая соответствующую плату за проведение каждой регистрации. Обработка каждого диалогового запроса стоит менее 4 долларов и за год власти штата, благодаря использованию системы ServiceArizona, экономят более миллиона долларов.  
(<http://www.servicearizona.com>)

Однако, имеются некоторые признаки того, что использование диалогового правительства является очень чувствительным к цене и что обращение к диалоговым системам обработки транзакций значительно снижается, если “плата за удобства”, обеспечиваемая при проведении транзакции через Интернет, оказывается больше чем 1 - 2 доллара.

Британская Инициатива частного финансирования (U.K. Private Funding Initiative, PFI) переносит бремя возможной неэффективности программ электронного правительства на инвесторов, представленных государственно/частными партнерствами по электронному правительству. Такие партнерства используют частные инвестиции, чтобы финансировать общественные проекты. В период с 1997 по 2002 год в Великобритании благодаря этой Инициативе частного финансирования оказались доступными 28 миллиардов долларов. Организаторы Инициативы частного финансирования в числе преимуществ получаемых правительством от того, что частный сектор принимает на себя финансовый риск для общественных проектов называет следующее: правительство платит только за достижение определенных результатов; улучшается калькуляция рисков; частные партнеры выполняют все действия по решению проблем и по исправлению неэффективностей в создании или в поддержании программ электронного правительства. Примером успешных больших ИТ-проектов в рамках Инициативы частного финансирования является создание сети Министерства обороны для передачи голоса и данных в пределах Великобритании; на начальном этапе вероятность успеха этого проекта оценивалась только в 25%.

Некоторые юрисдикции исследовали возможности финансирования программ электронного правительства, продавая правительственные данные для их коммерческого использования, хотя на практике этому существует серьезная оппозиция. Признавая эти возражения, ServiceArizona вводит правовую

оговорку, заявляя, что эта система не собирает или не использует данные относительно пользователей этого Web-сайта.

**Измерение экономии, обеспечиваемой проектами электронного правительства.** Проекты электронного правительства, которые обещают повышение операционной эффективности являются, возможно, наиболее прямым направлением для измерения "отдачи". Используемые экономические показатели при этом представляют собой широкий спектр, начиная от простого анализа выгода/стоимость (рентабельность) до более сложных систем, таких как анализ прибыли инвестированный капитал. Ниже приводятся конкретные некоторые примеры.

Анализ рентабельности. Если затраты и выгоды являются четко идентифицируемыми, это является самым простым способом измерения получаемых экономических выгод от реализации данной программы. Например, Округ Колумбия определил, что его Центр бизнес-ресурсов (Business Resource Center) в год экономит 1,8 миллиона долларов из средств налогоплательщиков Округа на эксплуатационных расходах, устраняя некоторые операции по обслуживанию клиентов. Проектирование и постройка этого Центра потребовала 1 миллиона долларов. Таким образом соотношение выгоды и стоимости – 1 миллион /1,8 миллионов равно 0,56. Отношения меньше единицы означает положительное значение показателя рентабельности и показывает, что данный проект должен финансироваться.

Некоторые из выгод от реализации предложенных программ электронного правительства трудно доказать, а получаемые экономические оценки не всегда являются надежными. Такие исследования обычно готовятся спонсором предложенной программы электронного правительства без независимого обзора, и поэтому могут зачастую приводить к неточным заключениям. Учитывая это многие юрисдикции, например, Штат Айова, требует независимых анализов, проводимых экспертами третьей стороны по отношению к предлагаемым ИТ- инвестициям, если их объем превышает некоторый заданный уровень расходов.

Прибыль на инвестированный капитал (Return on Investment, ROI) Многие штаты рассчитывают значение показателя «прибыль на инвестированный капитал», чтобы измерить как экономические, так и нематериальные (неосязаемые) выгоды. В некоторых случаях это оценки являются трудными для измерения, например, изменение индивидуальной производительности или воздействие программ обучения. В других случаях ценности, предоставляемые гражданам и избирателям являются непосредственным результатом правительственных процессов. Штат Айова, наиболее высоко оценивающий свой показатель возврата на инвестированный капитал, имеет наиболее развитую систему измерения этого показателя , которая

широко используется другими штатами. Этот штат был признан в 2002 году Национальной Ассоциацией Директоров Информационных служб в штатах (National Association of State Chief Information Officers, NASCIO) в качестве лучшего штата по управлению инициативами в области информационных технологий.

([https://www.nascio.org/awards/2002awards/state\\_management.cfm](https://www.nascio.org/awards/2002awards/state_management.cfm))

Программа расчета показателя «прибыль на инвестированный капитал» в штате Айова является процессом, которая была включена в общую программу управления информационными технологиями. Все программы по информационным технологиям, стоимостью 100 000 или больше долларов, должны быть рассмотрены Советом штата по информационным технологиям (State's Information Technology Council), который ежегодно оценивает важность и ценность различных особенностей каждой системы при рассмотрении и определении того, какие конкретные программы должны финансироваться. Эта система стремится сбалансировать атрибуты, связанные с выпускаемой продукцией, с другими важными стимулами, с такими, например, как законодательные обязательства. (См. Приложение II к настоящему отчету). Эта комплексная программа расчета показателя «прибыль на инвестированный капитал» должна строго выполняться и требует непрерывного внимания со стороны менеджмента. Организация многочисленных исследований также может потребовать значительных ресурсов для выполнения этих оценок, которые могут потребоваться в течение периода напряженных бюджетов.

Вычисление показателя «прибыль на инвестированный капитал» требуется для каждого из предлагаемых планов ИТ-проектов в штате Канзас. Показатели прибыли на инвестированный капитал сформулированы в строгом соответствии (дословно «скроены») для конкретного каждого проекта. Показатель «прибыль на инвестированный капитал» согласован с Канзасским офисом информационных технологий (Kansas Information Technology Office), как часть получаемой экономической выгоды, чтобы продемонстрировать выгоды, получаемые в течение и через один год после завершения проекта. В течение своего первого года Канзасская консолидированная модель управления (Kansas Consolidated Management Model) обеспечила показатель 13.7 % прибыли на инвестированный капитал для 23 ведущих проектов, общая стоимость которых оценивается в 75 миллионов долларов.

Из других инструментов, используемых для того, чтобы измерять показатель прибыли на инвестированный капитал выделяются системы Net Present Value (NPV) и Internal Rate of Return (IRR). Более подробно они представлены в Приложении II.

## ***2. Экономическое развитие***

Разработка экономических программ традиционно сосредотачивалась на развитии таких видов коммерческой деятельности, которые строили бы



большие заводы и создавали бы для общества большое количество рабочих мест, возможно в обмен на определенные налоговые льготы. Однако это не является центром внимания экономического развития на основе Web-технологий. Вместо этого появляется двойной акцент: во-первых, оказать помощь малому бизнесу, как наиболее быстро растущему экономическому сектору во всем мире и как наиболее привлекательной категории клиентов для программ электронного правительства штатов и, во-вторых, содействовать расширению географической области с целью привлечения посетителей (туристов) и резидентов.

Стоимость выполнения законов и инструкций стоила в 2000 году малым фирмам почти половину миллиарда долларов или 7 000 долларов на одного служащего в фирмах с числом работников меньше 20 человек, согласно сведениям Управления по делам малого предпринимательства (Small Business Administration, SBA). Малый бизнес изо всех сил стремится исполнять все инструкции, которые управляют такими фундаментальными действиями как платежи налогов, наем и управление служащими, получение необходимых лицензий и разрешений.

Одна из 24 американских Федеральных инициатив по электронному правительству - Универсальное бизнес-соответствие (Business Compliance One-stop) использует сайт <http://www.businesslaw.gov/> в качестве платформы, которая помогает бизнесу, предоставляя единое (одношаговое - one-stop) место, где можно легко получить доступ к информации о законах и об инструкциях и получить консультацию о том, каким образом им следует подчиняться. Этот сайт в первую очередь сосредоточен на четырех областях, относящихся к законодательству и к регулированию, которые будут охватывать окружающую среду, безопасность рабочего места и соблюдение техники безопасности, трудовую занятость населения и вопросы налогообложения. Обеспечивая быстрый доступ к информации о законах и об инструкциях, а также к инструментам, поддерживающим онлайн-выполнение транзакций, эта инициатива предложит для заинтересованного бизнес-сообщества улучшенное обслуживание и необходимые консультации. Проведенные оценки свидетельствуют, что бизнес будет экономить по крайней мере 275 миллионов долларов ежегодно, получая необходимую информацию в организованной, в легко используемой форме из общего портала (<http://www.whitehouse.gov/omb/egov/gtob/compliance.htm>)

Многие из наиболее успешных программ электронного правительства в штатах также нацеливаются на программы малого бизнеса, которые позволяют ему экономить деньги, предоставляя возможность проводить диалоговый анализ документов и получение регистрации, подавать отчеты о налогах и о заработной платы, проверять основные данные служащих, возобновлять профессиональные лицензии и сокращать время проведения транзакций. Некоторые из этих приложений приводят также к экономии финансовых средств, как для финансирующих юрисдикций, так и для местного бизнеса.

Обеспечение онлайн-доступа к информации и к услугам для туристов и бизнесменов (например, резервирование, получение разрешений, информация о расписании) содействует поступлению денег в регион. Каждое правительство штата и федеральное правительство имеет свою домашнюю страницу; большинство местных органов власти также их имеют. Многие правительства штатов учредили центральные порталы, которые консолидировали их присутствие на Web-сайтах и обеспечивают единый доступ к их программам и к их информации. Порталы являются чрезвычайно стимулирующими и содействующими инструментами. Они могут представлять город, графство, штат или всю страну в очень привлекательном свете для посторонних и облегчать для туристов, посетителей и иных резидентов планирование и осуществление поездок в эти области. Порталы могут предоставлять основные услуги для граждан и транзакции для бизнеса путем единственного нажатия клавиши, так, что гражданин может проверить меню школьного завтрака, зарегистрировать свою лодку, оплатить свой проезд к красивым местам, обратиться за социальным пособием по безработице и все это в диалоговом режиме. Порталы могут быть очень полезны для граждан и для бизнеса и одновременно они позволяют экономить много денег налогоплательщиков. Например, портал штата Массачусетс Mass.gov, как ожидается, позволит получить 250 миллионов долларов за пять лет при инвестициях в 180 миллионов долларов. ([http://www.nascio.org/awards/2001awards/digital\\_gov.cfm](http://www.nascio.org/awards/2001awards/digital_gov.cfm))

**Сингапур.** Как и в случае традиционных программ экономического развития, правительство осуществляет первоначальные затраты в интересах получения выгод бизнесом. Например, правительство Сингапура использует электронное правительство для испытания устройства «radio frequency I.D., RFID». RFID содержит медную антенну и модуль памяти, который хранит уникальный идентификатор и небольшое количество программируемой информации; устройство не требует источника питания и передает эту информацию на ручной ридер путем сканирования. В Сингапуре это устройство уже используется, чтобы автоматизировать процессы заказа и возвращения книг для лучшего управления библиотечными фондами, а также для более эффективного обслуживания торговых автоматов (Automatic Teller Machine, АТМ). Как ожидается эта технология позволит коммерческому сектору повысить результативность многих своих функций. Главная цель инвестиций в информационные технологии в Сингапуре в том, чтобы обеспечить рост промышленности, и сделать ее «информационные банки» доступными и полезными для промышленности.

**Финляндия.** Финляндия запустила «портал для компаний» весной 2002 года. Объединив свои усилия семь разных агентств, работающих в области развития бизнеса, предлагают информацию относительно венчурного капитала, научных исследований, экспорта и инструкций по регулированию. (<http://www.ica-it.org/conf36/docs/Finland.pdf>)

**Измерение отдачи для экономического развития от программ электронного правительства.** В то время как программы электронного правительства,

предназначенные для того, чтобы способствовать экономическому развитию могут обеспечить прямое финансовое возвращение правительственным спонсорам, прямые результаты являются еще более выгодными для промышленности. Например, в штате Техас система System for Electronic Rate and Form-Filing обеспечивает страховой индустрии экономию до 12 миллионов долларов в год. В штате Колорадо Бизнес-центр секретаря штата (The Colorado Secretary of State Business Center) обеспечивает бизнесу ежегодную до 2 миллионов долларов. (<http://www.nascio.org/awards/>)

Аналогичные результаты представлены в общенациональном исследовании преимуществ электронного правительства *E-Government Benefits Study*, которое было проведено в 2001-2002 годах австралийским национальным Офисом по информационной экономике (Australian National Office for the Information Economy). В этом исследовании измерялся коэффициент рентабельности (соотношение выгода/стоимость) для 24 правительственных онлайн-программ, которые вместе взятые имели объем инвестиций приблизительно 109 миллионов долларов. Общее значение коэффициента выгода/стоимость оказалось равным 92 % и отразило отрицательное возвращение вложенных инвестиций. Однако, из трех типов рассмотренных программ электронного правительства, только программы, которые были связаны с бизнесом снизили общий результаты. Они имели отношение выгода/стоимость равное 54%, тогда как программы онлайн-поддержки граждан имели этот показатель равным 121 %, а для онлайн-программ поддержки внутренней правительственной деятельности этот показатель оказался еще выше и равен 128 %.

([http://www.noie.gov.au/publications/NOIE/egovt\\_benefits/Egov\\_benefits.pdf](http://www.noie.gov.au/publications/NOIE/egovt_benefits/Egov_benefits.pdf))

Подобно другим взаимопересекающимся (crosscutting) Федеральным инициативам по электронному правительству, проект Business Compliance One-stop имеет определенные цели и показатели выполнения работы и его разработчики обязаны регулярно представлять отчет о своем продвижении в Административно-бюджетное управление. Цель проекта Business Compliance One-stop состоит в том, чтобы уменьшить бремя на бизнес путем облегчения поиска, понимания и исполнения соответствующих законов и инструкций на всех уровнях правительства. (<http://businesslaw.gov/index.cfm>). Эти показатели включают следующее:

- уменьшение затрат времени для бизнеса на процедуры регистрации;
- экономия для регулирующих агентств за счет перехода на автоматизированные процедуры;
- уменьшение количества дней на получение разрешений и лицензий;
- время цикла выпуска разрешений и лицензий;
- количество посетителей/просмотров страниц;
- сокращение избыточных инвестиций в информационные технологии.

### ***3. Уменьшение избыточности: консолидация и интеграция правительственных систем***

Национальные правительства с наиболее продвинутыми программами электронного правительства переключают свое внимание на необходимость интеграции программ электронного правительства между агентствами на всех уровнях правительства. Высокие начальные затраты могут привести к появлению неэкономных программ, а наличие организационных барьеров затруднит их использование.

Программы электронного правительства, которые интегрируют системы и базы данных и создают универсальные источники правительственной информации (дословно: источники с однократным доступом), позволяют правительству работать более ответственно и более эффективно. Правительства, которые уже достигли «низко висящих плодов» автоматизации, осознают, что отдача будет быстро увеличиваться, если будут сделаны большие шаги в направлении интеграции и трансформации правительственных услуг.

Национальные стратегии электронного правительства определяют в качестве основных преимуществ достижение крупномасштабной экономии; сокращение количества дублирующих систем; получение выгоды от реализации модульных прикладных приложений («построено однажды, используется многократно»); и организацию централизованной инфраструктуры, позволяющей уменьшить национальные инвестиции в информационные технологии. К числу других выгод от консолидации и интеграции систем электронного правительства относится возможность обеспечить высококачественное, многоканальное, пользовательско-ориентированное обслуживание граждан и обеспечить высокие гарантии безопасности использования систем электронного правительства.

Правительства выделяют несколько видов интеграции. При горизонтальной интеграции объединяется инфраструктура информационных технологий, чтобы связать между собой подобные системы в пределах множества агентств. При вертикальной интеграции происходит объединение в пределах направления бизнеса на различных уровнях правительства. В обоих случаях эта интеграция происходит вокруг клиентов. Главная цель интеграции состоит в том, чтобы сделать правительство более эффективным и более результативным. Существуют разные пути консолидации близких программ и главное состоит в том, что устраняются избыточные системы и, кроме того, сокращается количество лицензионных соглашений на использование программного обеспечения в масштабах всего предприятия.

**Финляндия.** Министерство финансов Финляндии запустило проект, в котором 48 агентств работают вместе в рамках стратегии обслуживания через электронное правительство. Этот подход оказался успешным в области обеспечения информационной безопасности; в числе других усилий подчеркиваются совместные проекты по управлению и использованию безбумажного бухгалтерского учета. (<http://www.infosoc.fi/PublicServices.pdf>)

Усилия по консолидации в Финляндии начинают также распространяться и на местные уровни. Они включают базу данных общественных тендеров, которая

входит в состав системы Calls for Tender, особенно широко используемой в муниципальном секторе. Правительственная компания Hansel по государственным закупкам Финляндии, также широко использует эту систему для электронного предложения и приобретения. Эта технология была расценена Комиссией Европейского союза как наиболее продвинутая в Европе. (<http://www.posti.fi/english/uutiset/31-12-102-14-01-35.html>)

**Соединенные Штаты.** Главный вывод отчета американской Рабочей группы по электронному правительству в 2001 году состоит в наличии значительного перекрытия и избыточности в системе Исполнительной власти (Executive Branch). Отмечено, что существует множество правительственных агентств, каждое из которых выполняло около 35 главных функций правительства. Разработанный Рабочей группой документ «*Стратегия электронного правительства*» содержит предложения по упрощению правительства за счет использования технологий для создания новых и более эффективных способов достижения целей правительства. Интеграция процессов, особенно, между агентствами и в пределах правительств всех уровней даст возможность упростить правительственные процессы и достигнуть значительных выгод в долгосрочном плане. (<http://www.whitehouse.gov/omb/infoereg/egovstrategy.pdf>)

Полтора года спустя Административно-бюджетное управление инициировало разработку исчерпывающе полной Архитектуры Федерального Предприятия (Federal Enterprise Architecture) и провело анализ возможностей достигнуть кардинального улучшения результатов (синергии) через консолидацию. (<http://feapmo.gov/>). Направляемые в централизованном порядке со стороны Административно-бюджетного управления, эти усилия воспроизводятся Федеральными правительственными агентствами, а так же некоторыми штатами и муниципалитетами. Формулирование и реализация архитектуры в агентствах были названы в качестве основного вызова по результатам обследования, проведенного в 2002 году Директорами Федеральных информационных систем для Вашингтонской Ассоциации по Управлению федеральными информационными ресурсами (Federal Information Resources Management). В противоположность этому категория «Использование информационных технологий для улучшения обслуживания клиентам/акционеров/граждан», которая рассматривалась в 2001 году как вызов номер один, в исследовании 2002 года опустилась на 9-е место (<http://www.affirm.org/>)

**Великобритания.** В своем годовом отчете за 2002 год *UK Online Annual Report 2002*, правительство Великобритании фиксирует «радикальную реформу общественного обслуживания», относя электронное правительство к числу «мощных катализаторов для осуществления этого преобразования». Краеугольным камнем этого преобразования будет установка общей инфраструктуры в пределах Правительства. ([http://www.e-envoy.gov.uk/oeo/oeo.nsf/sections/reports-annrep-2002-pdf/\\$file/annualreport02.pdf](http://www.e-envoy.gov.uk/oeo/oeo.nsf/sections/reports-annrep-2002-pdf/$file/annualreport02.pdf))

Великобритания строит централизованную инфраструктуру, предназначенную для того, чтобы объединить множество правительственных Web-сайтов,

известными среди граждан как Delivering on the Promise (DotP). Вместе с Правительственным порталом (Government Gateway) такая инфраструктура позволит создать централизованную общую инфраструктуру, обеспечить масштабные экономические выгоды для правительственных департаментов через модульную архитектуру, отвечающую принципу «однажды построено, многократно использовано». Власти Великобритании ожидают получить выгоды от этой программы, еще и потому, что она позволяет достичь критической массы за счет использования появившихся возможностей для объединения контента и совместного использования этого контента между разными сайтами при обслуживании местных властей и агентств.

**Измерение отдачи от сокращения избыточности.** Отдача от консолидации и интеграции проявляется в осуществлении подхода Архитектуры предприятия (или в целом всего правительства) при реализации электронного правительства. Такие выгоды появляются от устранения ненужных внутренних систем, создания инфраструктуры в масштабах всего предприятия, реинжиниринга бизнес-процессов с целью достижения синергии и оценки величины усовершенствования (order-of-magnitude improvements), от создания упрощенного и унифицированного доступа для пользователей. В то время как выгоды будут проявляться в долгосрочной перспективе, первоначальные затраты имеют тенденцию быть достаточно высокими. В эти затраты включается стоимость разработки и осуществления Архитектуры предприятия, приобретение новых систем с целью замены избыточных систем, перепроектирование бизнес-процессов, а так же и значительные затраты на проведение переквалификации персонала, чтобы он мог работать с перепроектированными процессами.

Прибыль на инвестированный капитал. В связи с широким воздействием больших межагентских программ, измеряемые значения показателя прибыли на инвестированный капитал могут ожидать лишь спустя некоторое время. Консолидация в пределах организационных направлений требует серьезных усилий по управлению изменениями и долгосрочными инвестициями. Разрушение традиционных систем может потребовать в течение какого-то времени длительных усилий и выделения значительного политического капитала. И, наконец, поскольку экономический эффект появляется спустя некоторое время после выполнения программы электронного правительства, а первоначальные затраты высоки, то в условиях, когда зачастую финансирование отсутствует, трудности с развертыванием этих программ оказываются очень значительными.

Штат Айова получил в 2001 году экономию в объеме 2,4 миллиона долларов и 1,06 миллионов долларов в 2002 году, как результат объединения близких или дублирующих систем, что было показано в результате проведения анализа прибыли на инвестированный капитал. ([https://www.nascio.org/awards/2002awards/state\\_management.cfm](https://www.nascio.org/awards/2002awards/state_management.cfm))

Программа объединения приложений в штате Вашингтон (Washington State Combined Application Program, WASHCAP), отмеченная премией Федерального демонстрационного проекта позволила консолидировать преимущества программ нескольких ведомств, включая Управление социального обеспечения, программу контроля продовольственных изделий Министерства сельского хозяйства, Департамент здравоохранения штата Вашингтон и службу социального обеспечения и таким образом обеспечить потребности в обслуживании граждан штата. За счет автоматизации процессов и централизованного обслуживания клиентов программа WASHCAP упростила все процессы для своих пользователей и позволила сэкономить значительные объемы средств налогоплательщиков. Годовая экономия на административных затратах и на программах помощи нуждающимся составляет приблизительно 6,37 миллиона долларов в год. Это означает, что в целом прибыль на вложенный капитал за пятилетний период использования проекта составила 31,5 миллиона долларов, в то время как объем инвестиций составил 400 000 долларов.

([https://www.nascio.org/awards/2002awards/dg\\_g\\_to\\_g.cfm](https://www.nascio.org/awards/2002awards/dg_g_to_g.cfm))

Правительство штата Виргиния затратило 10 миллионов долларов, чтобы разработать программу базового картографирования, как единой согласованной инфраструктуры пространственных данных для штата. Эта программа основывается на цифровой ортогональной фотографии (orthophotography), которая характеризуется высоким разрешением и предназначена для создания карты всех субъектов, имеющих на территории штата. Эта программа может значительно уменьшить полную стоимость создания цифровой карты для округов и общин штата Виргиния, поскольку в масштабе всего штата она берет на себя половину той стоимости, которую округа и города должны были бы заплатить в том случае, если бы им пришлось выполнять эту работу индивидуально. Потенциальная прибыль на инвестированный капитал составляет свыше 10 миллионов долларов. Однако, эта прибыль не будет реализована до тех пор, пока более 100 городов и округов не примут участия в этой программе и, как результат этого участия не уменьшат свои собственные затраты. ([www.nascio.org/scoring/viles/2002Virginia5.doc](http://www.nascio.org/scoring/viles/2002Virginia5.doc))

Степень удовлетворения граждан/клиентов. Основываясь на понимании важности этого показателя, которое накопилось за годы работы с программами электронного правительства, правительство Канады выработало видение (vision) такого обслуживания, которое сосредотачивается на предоставлении услуг, ориентированных на потребности клиентов (client-centric service delivery). Это видение требует разработки ряда правительственных стратегий, которые должны гарантировать отзывчивость, рентабельность, доступность, доверие и безопасную доставку услуг, а также требует создания намного более высокой степени координации и интеграции обслуживания в пределах всего правительства. Такое правительство обязано изменить структуру

управления своей инициативой по усовершенствованию правительственного онлайн и правительственного обслуживания (Government Online and Service Improvement initiatives), чтобы достигнуть реализации этого видения. Соответственно, необходимо разработать структуру измерения показателей выполнения работы, которая должна охватывать три основных результата: создание правительства, ориентированного на потребности граждан и клиентов; улучшенное и более ответственное обслуживание; появление возможности диалогового предоставления услуг. Были разработаны специальные индикаторы для этих критериев, перечень которых включает следующее:

- 1) Правительство, ориентированное на потребности граждан и клиентов:
  - удобство;
  - достижимость;
  - доверие.
- 2) Улучшенное и более ответственное обслуживание:
  - критическая масса услуг;
  - трансформация обслуживания;
  - удовлетворение граждан/клиентов.
- 3) Возможности диалоговой доставки:
  - безопасность;
  - секретность;
  - эффективность;
  - инновационность.

(<http://www.iccs-isac.org/eng/cmt-about.htm>)

Бизнес-решения (бизнес-примеры). Разнообразные и исчерпывающие бизнес-примеры поощряют директоров программ электронного правительства рассматривать и планировать все возможные способы, которыми данная программа достигнет желаемых результатов. Проекты в различных стадиях будут требовать различных уровней зрелости, но основные элементы бизнес-решения должны быть предусмотрены в планируемом проекте. Эти элементы включают в себя анализ стоимости, разработку графика работ, анализ клиентов, планируемые критерии оценки выполнения работы, управление проектом, анализ рисков и оценку возможных альтернатив. Клиенты и другие заинтересованные участники должны независимо утвердить все предположения и предпосылки, используемые при проведении такого анализа. Существенным является то, что бизнес-решение осуществляется помимо финансового обоснования самого проекта. Бизнес-решение должно обращаться к более широким проблемам, например, к политическим и законодательным, к оценке его ценности для внешней и внутренней аудитории, а также к анализу его воздействия в масштабах всего предприятия, в том числе к использованию инструментов для оценки прибыли на инвестированный капитал.



Административно-бюджетное управление США рассматривает как улучшение показателей правительственной деятельности такие достижения, как устранение существующих разрывов в характеристиках и переход к использованию технологий электронного бизнеса. В своих бюджетных процессах Административно-бюджетное управление требует от правительственных агентств и от взаимно пересекающихся (crosscutting) проектов электронного правительства, чтобы они использовали бизнес-решения для обеспечения гарантий, что инвестиции в информационные технологии действительно приведут к увеличению эффективности, повысят результативность и максимизируют (качество) обслуживания.

(<http://www.whitehouse.gov/omb/circulars/a11/2002/part7.pdf>).

Введено несколько ключевых критериев, позволяющих определить жизнеспособность (viability) того или иного бизнес-решения:

- наличие связи с миссией агентства, со стратегическими целями и с программой выполнения Президентской памятной записки (President's Management Agenda) включая использование этого бизнес-решения во многих агентствах или правительствах, применение технологий и методов электронного бизнеса, выравнивание с Архитектурой Федерального Предприятия и с другими инициативами по электронному правительству;
- уменьшение риска для Федерального правительства;
- соответствие требованиям безопасности использования информационных технологий.

Административно-бюджетное управление США расценивает конкретные бизнес-решения по пяти балльной шкале в каждой из установленных 10 категорий. Наиболее полные и исчерпывающие бизнес-решения оцениваются баллами от 41 до 50. Бизнес-решения, оцениваемые в интервале от 31 до 40 баллов требуют определенного укрепления. Бизнес-решения, оцениваемые в 30 баллов или ниже требуют больших объемов работы. Перечень критериев и порядок проведения оценок приводится в Приложении IV к настоящему документу.

Административно-бюджетное управление США требует, чтобы правительственные агентства предоставляли графическую схему своих главных инвестиций в информационные технологии в соответствии со Справочной моделью бизнеса (Business Reference Model) Архитектуры федерального предприятия (Federal Enterprise Architecture). Те функции, которые выполняются многими правительственными агентствами, оказываются четко обозначенными и это дает возможность организовать взаимное сотрудничество разных агентств, чтобы улучшить в целом показатели их работы. (<http://www.feapmo.gov>)

Сбалансированная система показателей. Сбалансированная система показателей (**The balanced scorecard**) является совокупностью

индикаторов для оценки характеристик выполнения работы, которая первоначально была разработана для того, чтобы измерять нефинансовые показатели деятельности в частных секторах промышленности. Этот метод подвергался частым изменениям при его использовании в правительственных агентствах, в зависимости от миссии агентства и от установленных требований, которые являются существенными для любых объектов общественного сектора. Критерии сбалансированной системы показателей распределены между четырьмя следующими направлениями: финансы, пользователи, внутренние бизнес-процессы и обучение/развитие. Некоторые индикаторы предназначены для того, чтобы измерять продвижение организации в направлении достижения сформулированного видения; другие индикаторы предназначены для измерения перспективных двигателей достижения успеха. Используя сбалансированную систему показателей организация получает возможность контролировать свою текущую деятельность (финансы, степень удовлетворения своих клиентов и результаты бизнес-процессов). Кроме того, она имеет возможность развернуть работу по улучшению процессов, по стимулированию и обучению своих служащих, по расширению информационных систем.

Оценка рисков. Риски, связанные с инвестициями в электронное правительство могут серьезно повлиять на характеристики выполняемой работы, препятствовать реализации электронного правительства или привести к излишним затратам. Очевидно, что не идентифицированные риски, не могут быть смягчены и, более того, они могут привести к тому, что проект потерпит неудачу. Чем больше внимания уделяется смягчению рисков на начальных этапах развития проекта, тем больше вероятность достижения успеха проекта. Оценка рисков постоянно расширяется и все чаще становится важной частью бизнес-решений, предпринимаемых для того, чтобы поддержать предложения по инвестированию проектов электронного правительства. Административно-бюджетное управление США требует, чтобы правительственные агентства предоставляли стратегию приобретения, которая использует планы сильного уменьшения рисков, чтобы ограничить этот риск для правительства в целом. Формализованная оценка риска является одной из главных функций в бизнес-решении по информационным технологиям, которое было разработано для американской Почтовой службы (U.S. Postal Service), а также для модели измерения стоимости, разработанную для американской Администрации социального обеспечения (U.S. Social Security Administration) и американской Администрации служб общего назначения (U.S. General Services Administration). Модель Почтовой службы США выделяет четыре категории риска: риск бизнеса, риск технологии, риск планирования и финансовый риск. Модель измерения стоимости Администрации социального обеспечения и Администрации служб общего назначения рассматривает риск, как одну из трех категорий для анализа, наряду со стоимостью и категорией, которая представляется

пятью детерминантами (определителями) понятия «стоимости». В Новой Зеландии были разработаны специальные правила финансирования сложных проектов, которые обладают тем или иным риском. Используя количественный анализ риска, каждый риск оценивается по степени его воздействия и по вероятности появления. Таким образом, финансовое воздействие рисков проекта делается для лиц, принимающих решение явным и прозрачным.

#### **4. Усиление демократических принципов**

Интернет предлагает множество возможностей, позволяющих гражданам проводить непосредственное взаимодействие со своими правительствами по различным гражданским проблемам и эти возможности могут значительно изменить принципы функционирования демократии. Это подтверждается многими из тех аспектов, которые лежат в основе демократического общества, в числе которых, например, свободные информационные потоки, интерактивные коммуникации, системы обратной связи, развитие сообществ и рост прозрачности и другие. Для программ электронного правительства, которые реализуют и поддерживают эти аспекты прибыль на инвестированный капитал может быть выражена через повышение качества принятия решений, которое будет следствием увеличения степени участия граждан в этих процессах.

*«Электронная демократия означает не только укрепление существующей демократии, но также и развитие новых форм демократии. Мы являемся свидетелями появления не только нового общества и новой экономики, но также и новой демократии. Мы должны понять, что наши старые ценности и стандарты могут быть сохранены, только если наша демократия окажется достаточно гибкой, чтобы приспособиться к изменениям, имеющим место вокруг нас.»* - доктор Полин Поланд, Советник Министерства внутренних дел, Нидерланды, 8 февраля 2002.

Некоторые страны активно обращаются к своим гражданам с тем, чтобы стимулировать у них желание принять самое широкое участие в демократическом процессе. Нидерланды, в частности, в последние годы осуществили множество экспериментов по проведению общественных консультаций и по предоставлению различных услуг. Министерство внутренних дел и отношений в королевстве (Ministry of the Interior and Kingdom Relations), опубликовало *Руководство по электронным консультациям граждан (Handbook for Electronic Consultation of Citizens)*, которое устанавливает существенные финансовые стимулы для правительственных органов, чтобы распространять информацию, поощряющую вовлечение граждан страны в демократические процессы, а также связать все политические Web-сайты через общий правительственный портал. В 2001 году это Руководство было пересмотрено с тем, чтобы выделить различные технические инструменты, которые могут быть использованы для проведения консультаций с гражданами через Web-сайты с целью понижения порога препятствий и для вовлечения граждан в максимально возможной степени.

В развивающихся странах такие аспекты, как прозрачность деятельности правительства рассматриваются как наиболее ценная характеристика в программах электронного правительства. Электронное правительство содействует росту прозрачности в правительственной деятельности, предоставляя свободный доступ к информации, делая транзакции очень видимыми в диалоговом режиме и сдерживая уровень коррупции. Более 58% опрошенных участников конференции по электронному правительству State Department E-Gov Conference из 35 стран мира в 2002 году идентифицировали “прозрачность и демократию” как цель первичной важности для программ электронного правительства в своих странах, наряду с “поддержкой местной промышленности”, “социальным развитием и развитием человеческого капитала”, “ростом прямых иностранных инвестиций” и “содействием росту экспорта”. ([http://www.mcconnellinternational.com/ereadiness/The\\_Global\\_E-Government\\_Outlook.pdf](http://www.mcconnellinternational.com/ereadiness/The_Global_E-Government_Outlook.pdf))

Проект «Электронная Мексика (E-Mexico)» был развернут для того, чтобы преодолеть цифровое расслоение путем ускоренного создания национальной технологической

инфраструктуры и перевода мексиканского общества в информационный век через такие программы, как электронное правительство, электронное здравоохранение, электронное образование и электронная экономика. Этот проект является инициативой Офиса Президента по инновациям в Правительстве (President's Office for Innovation in Government), цели которого состоят в том, чтобы на общемировом уровне электронное федеральное правительство решило следующие шесть главных задач:

- Качество культуры в общественном обслуживании;
- Экономия и сокращение затрат;
- Отмена государственного регулирования и упрощение администрирования;
- Использование информационных и телекоммуникационных технологий;
- Культурные изменение и профессиональное развитие общественного обслуживания;
- Прозрачность деятельности и борьба с коррупцией.

Прозрачность деятельности является центральным пунктом программы Президента Мексики. Именно прозрачность является сердцевиной программы электронного правительства, которую оно стремится довести до всех онлайн-объектов, включая географические сообщества и сообществам по интересам. Для этого используется развернутая сеть центров доступа сообществ в Интернет, а также организация электронных форумов с множеством различных тем для обсуждения и с привлечением тысяч участников. Основная цель разработчиков системы состоит в том, чтобы расширить доступность программы электронного правительства, содействуя участию граждан через местные программы, через сообщества по интересам или даже через индивидуальное использование Интернет.

<http://www.ica-it.org/conf36/docs/Mexico.pdf>

Проект Bhoomi в штате Карнатаки (Karnataka) в Индии является образцовым с позиции используемых путей доставки услуг для своих граждан и обеспечения высокой прозрачности деятельности правительства. Проект Bhoomi является компьютеризированной системой отчетов о землях, которая заменила собой традиционную ручную систему. Приблизительно 6,7 миллионов фермеров в штате Карнатаки имеют в своей собственности около 20 миллионов земельных владений. Документы, подтверждающие факты владения землей требуются для проведения различных сделок с землей, для того, чтобы получать ссуды и для иных концессий. При использовании ручных систем такие записи создавались деревенскими бухгалтерами, без общественного контроля и возникало множество случаев манипуляции записями, взяточничества и т.д. Теперь все необходимые земельные документы находятся в ведении общественной власти и фермеры имеют полный доступ к документам и к информации, в которых они нуждаются. Они легко могут получить доступ к этим отчетам прямо через сеть киосков, установленных в 177 различных местах, в которых обычно образуются большие очереди запросов. Несмотря на определенную озабоченность более высокой стоимостью получения документа (при использовании киоска нужно уплатить 15 рупий, тогда как при ручной системе всего 2 рупии) более 330 000 человек предпочли использовать киоски

[http://www1.worldbank.org/publicsector/egov/bhoomi\\_cs.htm](http://www1.worldbank.org/publicsector/egov/bhoomi_cs.htm)

**Диалоговое голосование.** Хотя использование технологий диалогового голосования на президентских выборах в Бразилии в 2002 году привлекло большой интерес во всем мире, однако существует серьезное сопротивление проведению голосования через Интернет. Проведенный в 1999 году фирмой IBM обзор руководителей различного ранга в 14 европейских странах показал, что 74.2 % считают, что информационные технологии могут увеличить демократию, однако только 50.4 % поддержали введение диалогового голосования вместе с традиционными методами. В Соединенных Штатах значительное большинство (63 %) американского общества выступает против идеи позволить людям голосовать онлайн методами при выборах в федеральные институты, типа Президента или Конгресса; об этом свидетельствуют результаты отчета, подготовленного в феврале 2002 года Советом экспертов в Правительстве (Council for Excellence in Government). Мало того, что 51% настоятельно выступал против диалогового голосования, но и в течение предыдущего года число тех, кто поддерживал диалоговое голосование понизилось от 38 % до 33 %.

<http://www.excelgov.org/displayContent.asp? Keyword=ppp022602>

Подразумеваемое обещание, что диалоговое голосование позволит увеличить количество граждан, которые будут осуществлять свои права, обозначает, что юрисдикции продолжают свои эксперименты с этим процессом. Министерство обороны США (U.S. Defense Department), которое руководит Федеральной программой помощи в голосовании для американских граждан, находящихся на военной службе или за границей, развернуло пилотный проект голосования по

Интернет для отсутствующих граждан на всеобщих выборах в ноябре 2000 года. Такое голосование, когда голоса избирателей были переданы по Интернет при выборах Федеральных органов власти, правительств штатов и местных органов власти, включая выборы Президента и членов Конгресса, было проведено впервые. Штаты Южная Каролина, Флорида, Техас и штат Юта, а также округа в пределах этих штатов тоже участвовали в таком виде голосования. Проведенное исследование показало, что необходима дальнейшая работа прежде, чем голосование с использованием Интернет сможет рассматриваться как эффективное, надежное и безопасное в крупных масштабах. Честность онлайн-избирательного процесса пока еще не была установлена, а существующий потенциал для мошенничества в ходе выборов, когда используется Интернет является в настоящее время самым главным предметом для беспокойства.

(<http://www.calvoter.org/votingtech/VOIReport7-9.pdf>).

Одной из американских Федеральных инициатив в области электронного правительства является проект E-Rulemaking (электронное законотворчество). Этот проект осуществляется Расчётной палатой по Федеральному регулированию (Federal regulatory clearinghouse) и предназначен для того, чтобы облегчить гражданам участие в Федеральном законотворчестве и демократических процессах за счет улучшения доступа к этим процессам и за счет улучшения качества этих процессов. Когда граждане представляют свои комментарии относительно тех или иных положений в сфере регулирования, Федеральные агентства должны принять во внимание их точку зрения и обосновать необходимость введения того или иного регулирующего действия. Необходимые описания и полный текст каждого промежуточного и заключительного Федерального регулирования в настоящее время открыты для комментариев и могут быть прочитаны в диалоговом режиме на сайте <http://www.regulations.gov>. Посетители могут представлять свои комментарии Федеральным агентствам, ответственным за законотворческие действия. Будучи запущена в январе 2003 года эта инициатива уже осуществила несколько главных шагов:

- все правительственные агентства, имеющие отношение к сайтам по вопросам регулирования связаны с правительственным порталом FirstGov.gov ;
- Административно-бюджетное управление США опубликовало записку “Clinger-Cohen”, чтобы консолидировать избыточные и повторяющиеся Web-сайты;
- запланировано начать объединение существующих в агентствах систем электронных досье (e-docket systems), в частности, Министерство транспорта, Управление продовольствием и препаратами и Министерства труда с системой Управления по охране окружающей среды;
- инициирован процесс реинжиниринга бизнес-действий по реализации законотворчества.

Качество предоставляемых правительственных услуг может и должно внести свой вклад в то, чтобы усилить демократические принципы и усилить степень доверия между гражданами и их демократическими правительствами.

**Измерение программ электронной демократии.** Большинство типовых критериев для оценки степени отдачи от программ электронного правительства оказываются не применимыми к данной сфере. Программы электронного правительства, предназначенные для того, чтобы отвечать на потребности, относящиеся к гражданским целям, являются обычно центрами затрат (cost centers). Эти программы, вместо того, чтобы сокращать затраты на деятельность правительства, включают обязательства по обеспечению хорошего правительства, но без ожидания какой либо прибыли на вложенные средства. По истечении большого периода времени получаемая прибыль может быть выражена в критериях роста гражданского и экономического благосостояния общества, но выраженные непосредственно в финансовых терминах такие проекты, как правило, являются дорогостоящими.

Правительства во всем мире стараются активно продвигать онлайн-обратную связь с гражданами, стремясь таким образом ускорить рост демократии и общее развитие; этот вывод приведен в отчете, подготовленном Международной сетью онлайн-правительств (Government Online International Network) (<http://governments-online.org/documents/e-consultation.pdf>). Однако, лишь немногие страны разработали программы, предназначенные для измерения эффективности проектов электронных консультаций. Те страны, которые имеют такие проекты, сделали их в большинстве случаев как пилотные, экспериментальные проекты.

В рамках проводимых встреч стран, входящих в Организацию по экономическому сотрудничеству и развитию по проблемам электронных консультаций или развития демократических онлайн-процессов, участники этих встреч обсуждали рамочную структуру, определяющую информацию, консультации и порядок общественного участия в процессах выработки политики, а также определяли критерии для того, чтобы оценивать (1) степень воздействия правительственных усилий по информированию, по консультированию и по вовлечению граждан в выработку политики; и (2) степень использования этих процессов.

[http://www.oalis.oecd.org/oalis/2002doc.nsf/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/10fb657f44a588d4c1256bec004df3a6/\\$FILE/JT00130234.PDF](http://www.oalis.oecd.org/oalis/2002doc.nsf/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/10fb657f44a588d4c1256bec004df3a6/$FILE/JT00130234.PDF)

Например, эффективность онлайн-регистрации избирателей могла бы быть оценена процентом от общего количества зарегистрированных избирателей, которые имеют право на голосование; эффективность использования технологий онлайн-диалогового голосования можно оценивать увеличением процента избирателей, принявших участие в выборах.

##### ***5. Улучшение обслуживания граждан и других категорий клиентов.***

Самая главная цель программ электронного правительства на всех уровнях и во всех странах состоит в том, чтобы облегчить гражданам получение услуг и информации, а также обеспечить возможности для их взаимодействия с правительством. Это является первой заявленной целью в *американской Стратегии электронного правительства* и эта цель отражает национальное понимание. Две трети (68 %) американских граждан в 2000 году, согласно исследованию Совета экспертов правительства, считают, что главным приоритетом для правительства должны стать инвестиции налоговых долларов в создание и в увеличение количества информации и услуг, доступных через Интернет. Прибыль от этих инвестиций будет увеличиваться, поскольку граждане будут находить и получать в онлайн-режиме именно ту правительственную информацию и услуги, в которых они нуждаются.

*.... для общественного обслуживания реальная возможность состоит в том, чтобы использовать информационные технологии с целью провести фундаментальное улучшение эффективности, удобства и качества наших услуг. Именно поэтому мы стремимся перевести все правительственные услуги к 2005 году на диалоговые технологии, основываясь при этом на лучших методах... В то же время мы признаем, что британский бизнес и наши граждане пока еще не используют правительственные онлайн-услуги в таком количестве, которые соответствовало бы лучшим мировым показателям. Поэтому наша новая стратегия будет сосредотачиваться на развитии доступа в таких ключевых категориях, как здравоохранение, образование, транспорт, социальные пособия и пенсии, налогообложение и правосудие. Это будет, например, предоставление услуг водителям, охватывающих все их деловые отношения с органами власти в онлайн-режиме, включая налогообложение, регистрацию транспортного средства и выдачу лицензий.* - Премьер-министр Великобритании Тони Блэр; из программной речи на электронном саммите, 19 ноября 2002 года.

<http://www.number10.gov.uk/output/Page1734.asp>

Результаты исследования, проведенного университетом штата Техас содержат еще один довод для правительства, который был бы полезным для того, чтобы увеличить использование гражданами программ электронного правительства: повысить объемы финансирования этих программ. В отчете *Изучение рентабельности онлайн-услуг (Cost-Benefit Study of Online Services)*, выпущенном в январе 2003 года, показано, что 55 % опрошенных жителей штата Техас полагают, что программы электронного правительства следует рассматривать как «добавленную стоимость на обслуживание и поэтому затраты на него должны возлагаться на его пользователей»; при этом использование налоговых долларов с целью поддержать электронное правительство является недопустимым. Спонсоры программ электронного правительства должны быть бдительны (vigilant) в том отношении, что гарантируя получение благодарности от общества за удобство и непринужденность использования онлайн-правительства, они рискуют



потерять их финансирование (в виде, например, оплаты за предоставляемые услуги). ([http://www.dir.state.tx.us/TIC/dir\\_info/dirpubs.htm](http://www.dir.state.tx.us/TIC/dir_info/dirpubs.htm))

Использование электронного правительства постепенно увеличивается. В 2002 году, в среднем использование правительственных онлайн-услуг увеличилось на 4 % и достигло 30 %, согласно исследованию Онлайн-электронного правительства, проведенного среди 28 000 человек в 31 стране. Это исследование показало, что 42 % населения лично использовали Интернет в предыдущем месяце. Использование электронного правительства изменяется от 3% в Венгрии до 57 % в Швеции. Наибольший рост числа пользователей электронного правительства в течение 2001 года отмечается в Австралии (рост на 15 % до 46 %), в Турции (рост на 10 % до 13 %) и в Соединенных Штатах (рост на 9 % до 43 %). Только Япония показала снижение количества пользователей электронного правительства с 17 % до 13 %; кроме того, в Японии также снизилось использование Интернета. (<http://www.tnsifres.com/gostudy2002/>)

Помимо этого обзор содержит данные об использовании в 2002 году Интернет для обращения к электронному правительству. Этот показатель имеет широкий диапазон изменения от 16 % в Венгрии и до 82 % на Фарерских островах (Faroe Islands). Наиболее высокий процент пользователей имеет место в Норвегии и в Дании (81 %), в Финляндии (78 %), в Эстонии (77%), в Австралии (73 %), в Канаде (70 %), во Франции и Гонконге (69 %) и в Сингапуре (68%). В Соединенных Штатах этот показатель составил 62 %, а в Великобритании оказался совсем низким - 30 %.

**Австралия.** Национальный Офис по информационной экономике (National Office for the Information Economy), сообщает, что существует растущая потребность в услугах электронного правительства и что пользователи считают вполне доступным получение значительных выгоды. Данный обзор, проведенный в 2001-2002 годах обнаружил, что рост использования услуг электронного правительства среди бизнеса изменяется от 54 % для предприятий малого бизнеса (с числом служащих меньше чем 4 человека) до 86 % для среднего и крупного бизнеса с количеством служащих больше чем 100 человек. ([http://www.noie.gov.au/publications/NOIE/egovt\\_benefits/Egovt\\_benefits.pdf](http://www.noie.gov.au/publications/NOIE/egovt_benefits/Egovt_benefits.pdf))

**Канада.** Шестидесят четыре процента всех пользователей Интернет посетили Web-сайты Правительства Канады в 2002 году; в 2001 году этот показатель составил 52 %. Пока только 22 % граждан считают, что Интернет и электронная почта является главным путем их контакта с правительством; 40 % граждан ожидают, что эти средства станут основными каналами коммуникации с правительством через два года, а 48 % канадцев полагают, что это произойдет через 5 лет.

**США.** Использование Интернет в Соединенных Штатах по оценкам Университета в Лос-Анджелесе штата Калифорния составляет 71 % от всех граждан; согласно данным Тэйлора Нельсона Софрес (Taylor Nelson Sofres) в

течение предыдущего месяца использовали Интернет 63 % населения. Согласно данным Nielsen // NetRatings больше одной трети всех американских пользователей Интернет посетили Web-сайты Федерального правительства в феврале 2003 года. Трафик к этим сайтам увеличился на 26 % в период с декабря 2002 года до февраля 2003 года. При этом наибольший рост трафика в этот период произошел в Министерстве финансов (Treasury Department) – он вырос на 147 %; трафик к сайтам НАСА увеличился на 124 %; трафик Министерства образования (Education Department) и Департамента по штатам (State Department) также выросли более чем на 90 %. (Nielsen // NetRatings, 3/17/03, <http://www.nielsen-netratings.com/news.jsp>).

**Великобритания.** Великобритания в настоящее время находится в процессе освоения инвестиций, объемом в 6 миллиардов фунтов стерлингов на проведение усовершенствований в сфере информационных технологий. Несмотря на это она имеет очень низкие показатели использования программ онлайн-официального правительства: в прошлом году только 13 % всего населения (или 30 % пользователей Интернет) использовали правительственные онлайн-программы, несмотря на то обстоятельство, что свыше 75 % всех правительственных услуг в настоящее время доступны в онлайн-режиме. Чтобы повышать степень использования онлайн-услуг Великобритания использовала многогранный (multifaceted) подход к созданию компьютеров, которые были бы удобными для их использования населением. Некоторые из инициатив, выделенных Премьер-министром Великобритании Т. Блэром изложены на электронном саммите в ноябре 2002 года и включают:

- перевод к 2005 году всех правительственных услуг в диалоговый режим в соответствии со стратегией, которая будет сосредоточена на продвижении доступа в ключевых сферах: в здравоохранении, образовании, транспорте, социальных пособиях (пенсиях), налогообложении и в правосудии.
- поощрение конкуренции на рынке широкополосной связи для сдерживания стоимости услуг широкополосных сетей.
- обеспечение финансирования доставки услуг по сетям широкополосной связи для каждой начальной и средней школы в стране к 2006 году.
- инвестиции объемом более 1 миллиарда фунтов стерлингов в создание соединения через широкополосные сети в сфере общественного обслуживания, включая правоохранительные учреждения и правосудие, больницы и медицинские офисы.
- создание для бизнеса и частных лиц стимулов по инвестированию капитала в информационные и коммуникационные технологии с целью получить необходимую квалификацию, а для бизнеса увеличить долю их расходов на научные исследования и опытные разработки.
- обеспечение доступа к Интернет каждому нуждающемуся в этом гражданину к 2005 году, начиная с создания 6 000 диалоговых центров по всей стране, которые должны будут обеспечивать критические пункты доступа к Интернет для тех граждан, которые не могут иметь самостоятельного доступа к персональным компьютерам или к средствам коммуникации.

- повышение степени доверия к способам использования данных и обеспечение гарантий, что соответствующие системы являются безопасными, а также определений методов и средств, позволяющих подтвердить подлинность друг друга и их клиентов при предоставлении общественных услуг.

**Канада.** Успех программы электронного правительства в Канаде подтверждается тем, что она в течение двух лет подряд включается в число лидеров среди 23 стран в области предоставления онлайн-услуг. В отчете компании Accenture *Лидерство в электронном правительстве: реализация и видение (E-Government leadership—Realizing the Vision)*, опубликованном в апреле 2002 года, указывается, что «Канада достигла лидирующего положения в значительной степени благодаря концентрации в своих программах электронного правительства на удовлетворении потребностей граждан».  
([http:// www.accenture.com](http://www.accenture.com))

Инициатива Канады по онлайн-правительству в итоге получила высокий уровень удовлетворения (со стороны граждан) и «удивительно положительное восприятие правительственного обслуживания». Общая оценка качества обслуживания или информации, которую общество получает от своего федерального правительства устойчиво повышалась каждый год: в 1999 году количество граждан, считающих обслуживание 'хорошим' составляло 59%, а в 2002 году оно возросло до 67%. Одним из важных результатов улучшения услуг со стороны электронного правительства, предлагаемых канадцам, явился вывод о том, что 67 % опрошенных пользователей Интернет, отметили, что они будут пользоваться для передачи правительству своей личной информации по Интернет.

Директор информационных систем Правительства Канады Michelle d'Auray имеет еще более честное видение перспектив электронного правительства, а также и непосредственно для самого правительства:

*«Технология заставляет нас заново обдумать, насколько хорошо мы организованы в правительстве с позиции того, чтобы обслужить отдельных граждан и бизнес, как в Канаде, так и за границей, и то, как мы можем стать еще более результативными и инновационными для более быстрого и эффективного достижения общественного интереса. Наибольшая отдача появится тогда, когда мы будем продвигаться от "электронного правительства", которое создаст де факто "мое правительство" для каждого гражданина и для бизнеса. Это означает, что следует смотреть не только на обслуживание общества, но и на то, чтобы канадские граждане могли более активно и систематически участвовать в разработке политики, которая непосредственно затрагивает их ежедневные жизненные интересы и будущее страны.»*

**Австралия.** Энн Стюард, представитель Австралийского Национального офиса по информационной экономике, рассматривая электронное правительство, в качестве его самой важной выгоды выделяет «предоставление возможности

правительству трансформировать себя через новые технологии в правительство, ориентированное на потребности граждан и предоставляющее высококачественные интегрированные услуги». Офис по информационной экономике провел обследование мнений граждан и бизнеса в течение 2001/2002 годов и обнаружил, что 86 % пользователей электронного правительства считают, что выгода от его использования является существенной или, по крайней мере, средней. Однако, только 45 % оказались в состоянии определить фактическую экономию средств, связанную с использованием онлайн-взаимодействия по сравнению с традиционными каналами коммуникаций; при этом одна треть из них оценила экономию более, чем в 25 долларов на каждое взаимодействие.

В этом обзоре также показано, что интерактивное взаимодействие с онлайн-правительством сопровождается значительными улучшениями в следующих областях:

- легкость поиска необходимой информации (80 %);
- повышение качества обслуживания (75 %);
- улучшение возможностей для принятия решений (75 %);
- получение доступа к общественным отчетам (записям) (68 %).

Более 80 % бизнеса и почти 90 % правительственных служащих считают, что они имеют или средние, или даже существенное улучшение качества процессов принятия решения.

([http://www.noie.gov.au/publications/NOIE/egovt\\_benefits/Egov\\_benefits.pdf](http://www.noie.gov.au/publications/NOIE/egovt_benefits/Egov_benefits.pdf))

Наиболее успешные программы электронного правительства отвечают потребностям граждан, которых они призваны обслуживать и, в особенности, это относится к программам электронного правительства, управляемые более «практическими (hands-on)» поставщиками услуг в штатах и в местных органах власти.

*Самые большие преимущества имеют электронные правительства, которые предлагают правительству способы настройки их механизмов доставки услуг таким образом, чтобы полностью выполнить все потребности своих клиентов. Электронное правительство делает возможным осуществлять транзакции и предоставлять информацию, используя множество различных каналов, например, Web-сайты, Порталы, интерактивный голосовой ответ, киоски, персональные цифровые помощники и различные текстовые сообщения, причем когда и где это удобно для клиентов.* - Дэвид Молчэни, Директор информационной службы, графство Фэрфакс, шт. Виргиния.

**Измерение показателей улучшения обслуживания граждан.** Большинство рассмотренных программ электронного правительства, относящихся к самым разным уровням власти, включая уровень штатов, федеральный и международный уровни в первую очередь были направлены на обеспечение повышения качества обслуживания различных категорий пользователей, избирателей и бизнеса таких, как, например, индивидуальные

налогоплательщики, малый бизнес, лоббисты, медицинские сестры, охотники, безработные и т.д. Легко видеть достигаемую эффективность и результативность в терминах улучшения возможности проведения транзакций между отдельными гражданами и правительством. Однако, значительно труднее измерить получаемую ценность в показателях возврата на инвестируемый капитал.

Некоторые юрисдикции оценивают ценность обслуживания своих клиентов через электронное правительство количественными оценками, которые должны определить насколько усилия электронного правительства помогают достигать целей организации. Другие юрисдикции пытаются определять количественные показатели экономии, получаемой отдельными гражданами с точки зрения уменьшения для них времени ожидания или сокращения расходов на поездки. Признавая, что главная функция электронного правительства состоит в том, что оно должно улучшить обслуживание граждан, тем не менее многие программы электронного правительства ставят своей задачей также повышение собственной эффективности, предлагая гражданам другие, обычно улучшенные каналы для взаимодействия со своим правительством. Эти программы относятся к программам с низким уровнем риска, поскольку они только расширяют, но не заменяют, существующие системы и позволяют гражданам получать то же самое обслуживание так же как с помощью почты или персональным порядком.

Существует много способов измерить эффективность предоставления обслуживания группам клиентов (избирателей) через программы электронного правительства. Согласно данным Института оценки характеристик выполнения работы (Performance Institute) многие Федеральные агентства используют показатели доступности, чтобы измерять улучшение выполняемой работы. Эти показатели включают измерение удовлетворения клиентов, процент достигнутой аудитории, значения времени ответа, уменьшение затрат клиента, удержание и возвращение пользователей и готовность обслуживания. Первые два показателя являются широко распространенными и эффективными характеристиками для измерения результативности программ электронного правительства.

Исследование удовлетворения клиента. Показатели степени удовлетворения клиентов становятся все более обычными и более стандартизированными. В Соединенных Штатах Индекс удовлетворения американских клиентов (American Customer Satisfaction Index, ACSI), разработанный Школой бизнеса Мичиганского университета (University of Michigan School of Business) в партнерстве с американским Обществом по качеству (American Society for Quality), ежегодно отслеживает текущие тенденции изменения показателя удовлетворения клиента обслуживанием их агентствами Федерального правительства. Инструмент для проведения количественных оценок ACSI является доступным для Федеральных агентств через американское Казначейство и регулярно используется ими, чтобы измерять степень удовлетворения клиентов правительственными услугами. В своем первом обзоре в 2002

году индекс ACSI охватил несколько различных правительственных Web-сайтов; при этом среднее значение баллов правительственных сайтов (73.5) оказалось выше, аналогичных значений ACSI для сайтов частной промышленности (73.1), новостных и информационных сайтов (73) и офлайновых (автономных) правительств (70.2).

В Канаде разработан Общий инструмент для измерений (Common Measurement Tool, CMT), предназначенный для использования при измерениях степени удовлетворения клиентов. Этот Общий инструмент CMT предлагает общественным (государственным) организациям множество стандартных вопросов и стандартных измерительных диапазонов, которые они могут использовать при исследовании удовлетворенности своих клиентов. Этот инструмент содержит исчерпывающий перечень потенциальных вопросов для исследования, из которого организация может выбрать наиболее подходящие и с их помощью провести оценку степени удовлетворения клиентами своих информационных потребностей. Кроме того, использование стандартных вопросов позволяет организации оценивать свое продвижение по истечению какого-то времени, а поскольку вопросы являются стандартными, то организации могут сравнивать свои результаты с результатами других организаций в пределах одного и того же направления бизнеса (т.е. проводить эталонное тестирование). Чтобы обеспечить возможность проведения эталонного тестирования, во все проводимые организациями исследования необходимо включить несколько основных одинаковых вопросов. Предназначенный для того, чтобы обеспечить обратную связь между клиентами и любой общественной организацией, а также гарантирующий, что все аспекты обслуживания клиентов рассматриваются, общий инструмент CMT концентрируется вокруг пяти ключевых элементов: ожидания клиента, восприятие опыта обслуживания, уровни удовлетворения, важность уровней и приоритеты для усовершенствований обслуживания. ([www.iccs-isac.org/eng/cmt-about.htm](http://www.iccs-isac.org/eng/cmt-about.htm) <<http://www.iccs-isac.org/eng/cmt-about.htm>>)

Эталонное тестирование. Великобритания расширила опыт эталонного тестирования, применяемый в странах большой семерки (США, Великобритания, Франция, Германия, Италия, Япония, и Канада), а также в Швеции и Австралии, на то чтобы измерять ключевые индикаторы электронного правительства в пределах этой рамочной структуры эталонного тестирования. Отчет по результатам эталонного тестирования, выпущенный перед электронным саммитом в ноябре 2002 года, помещает Великобританию впереди всех европейских стран и Японии; она занимает общее второе место, уступая только Соединенным Штатам. В этом отчете выдвинуты на первый план те области, в которых Великобритания может использовать опыт и уроки других стран, в частности, предоставление онлайн-услуг Канады и широкое

распространение областей использования персональных компьютеров в Швеции.

([http://www.e-envoy.gov.uk/oeo/oeo.nsf/sections/esummit-benchmarking/\\$file/indexpage.htm](http://www.e-envoy.gov.uk/oeo/oeo.nsf/sections/esummit-benchmarking/$file/indexpage.htm))

Улучшение использования программ электронного правительства. Очевидно, что никакой отдачи не последует от программы электронного правительства, которая не находит себе применения и нет никаких гарантий того, что «если Вы построите это, то отдача появится». Эффективность программы электронного правительства находится в прямой зависимости от размеров аудитории, которой она достигает и от объемов экономии, которую это реально обеспечивает. Региональные (на уровне штатов) и местные руководители пришли в выводу, что программы электронного правительства должны быть «скроены» таким образом, чтобы обеспечить все существующие потребности соответствующих сообществ, предоставив им возможность использовать те методы, которые они предпочитают.

Один из способов увеличивать эффективность электронного правительства состоит в том, чтобы серьезно увеличить его использование в рамках той аудитории, для которой оно предназначено. Проводя мониторинг использования и регулярные опросы граждан и другие заинтересованных сторон, менеджеры программ электронного правительства могут определять какие шаги им следует предпринять для того, чтобы улучшить предоставление услуг, оказать помощь гражданам, которые в ней нуждаются и таким образом добиться увеличения использования.

Результаты исследования рентабельности онлайн-услуг, недавно опубликованные в штате Техас (State of Texas Cost-Benefit Study of Online Services), свидетельствуют, что одиннадцать приложений и услуг, которые предлагаются системой TexasOnline, обеспечивают экономию затрат персонала между 35 207 \$ и 1, 9 миллионов долларов, при условии, что темпы роста охвата услугами составляют 30 %. В том случае, если темпы роста охвата услугами приблизились бы к 100 % прогнозируемое сокращение затрат достигло бы 6,3 миллиона долларов.

«В конечном счете, потенциал электронного руководства оказывается реализованным только тогда, когда это руководство достигло каждого отдельного человека и всего сообщества в его конкретных условиях и приемлемыми для них способами» - так заявил руководитель программы электронного правительства из Индии на конференции по электронному правительству в ноябре 2002 года. ([http://www.mccconnellinternational.com/ereadiness/The\\_Global\\_E-Government\\_Outlook.pdf](http://www.mccconnellinternational.com/ereadiness/The_Global_E-Government_Outlook.pdf)).

## Д. Заключение

Любое определение «высокой отдачи» представляет ценность для налогоплательщиков через сокращение стоимости, экономическое развитие, через усиление синергии, достигнутой через интеграцию правительственных процессов, развитие демократических процессов и обслуживание граждан и других категорий клиентов. Для того, чтобы измерять показатели выполнения этих программ существует много различных инструментов, которые могут использоваться для оценки различных ценностей. В каждом конкретном случае определение соответствующих критериев и измеряемых показателей должно быть результатом процесса принятия стратегических решений. Каждый конкретный случай требует «настроенного» подхода к процессу измерения, который должен рассматривать качество, скорость и степень разнообразия предоставляемых гражданам услуг, экономическую эффективность, выравнивание со стратегическими и политическими приоритетами правительства, риски изменяющихся технологий, вероятность превышения заданной стоимости и возможность изменения потребностей клиентов.

Чтобы максимизировать выгоды от технологии электронного правительства и увеличить использование программ электронного правительства со стороны правительства необходимо создание и развитие соответствующего рынка. Далеко не все программы электронного правительства активно приветствуются обществом, даже несмотря на те выгоды, которые они обещают предоставлять. Поэтому для достижения наиболее полного восприятия такие программы будут требовать проведения маркетинговой, информационной и образовательной кампаний. Граждане должны быть осведомлены, что они могут взаимодействовать со своим правительством в диалоговом режиме и что им выгодно взаимодействовать именно так. Менеджеры электронного правительства должны непрерывно оценивать уровень восприятия гражданами через проведение опросов предпочтения, через исследование степени удовлетворения клиента и через мониторинг тенденций развития онлайн-взаимодействия.

Важной экономической ценностью электронного правительства станут трансформационные процессы реинжиниринга межправительственных действий, а также интеграция инвестиций в информационные технологии в бизнес-процессах. Существуют однако серьезные организационные препятствия к этой важной цели изменения управления. Административно-бюджетное управление США отвечает на вызов по преобразованию правительства через реализацию электронного правительства. Как заявлено в американской *Стратегии электронного правительства (E-Government Strategy)*, от 27 февраля 2002 года (<http://www.whitehouse.gov/omb/inforg/egovstrategy.pdf>):

« ... Высокая (инвестиционная) отдача не будет результатом автоматизации текущих процессов, а будет результатом преобразования того, как правительство взаимодействует со своими гражданами и клиентами. Только через изменение того, как мы осуществляем внутренний бизнес, то есть



через упрощение рабочих процессов путем использования в своих интересах современных информационных систем, мы обеспечим нашим гражданам возможности оценить предполагаемые преобразования».

## **Е. Источники и ссылки**

Мы рассмотрели национальные программы электронного правительства по многим странам мира, а также отчеты двух главных международных конференций по электронному правительству: 36-я Конференция международного Совета по Информационным Технологиям в Правительственных Администрациях (International Council for Information Technology in Government Administration, ICA) (<http://www.ica-it.org/conf36/>) в октябре 2002, и Конференция по реализации электронного правительства в департаментах штатов США в ноябре 2002. Кроме того, были рассмотрены материалы электронного саммита в Великобритании тоже в ноябре 2002 года. Наконец, было проведено множество встреч и получены интервью у различных должностных лиц и в разных юрисдикциях, как в США, так и в других странах.

Было исследовано множество различных отчетов, сообщений, в том числе и несколько систем измерений, предназначенных для оценки показателей прибыли на инвестированный капитал в программах электронного правительства на национальных, федеральных и региональных уровнях. Ниже приводится перечень документов, которые были использованы в настоящем отчете.

Accenture, *eGovernment Leadership – Realizing the Vision*, 2002 ([www.accenture.com](http://www.accenture.com))

Accenture, *Value Creation in eGovernment projects - An exploratory analysis conducted for the Danish presidency of the eGovernment workgroup of the Directors General*, 2002, ([http://www.e.gov.dk/sitemod/upload/Root/English/Value Creation in eGovernment projects.pdf](http://www.e.gov.dk/sitemod/upload/Root/English/Value%20Creation%20in%20eGovernment%20projects.pdf))

Anexys, LLC, Indiana University-Bloomington Institute for Development Studies and META Group, Inc., *The Anexys Primer on Measuring ROI in E-Government*, 2001.

Assirati, Bob, Executive Director – IT Directorate, UK Office of Government Commerce, *PFI – The Cost of Risk, The Price of Success*, presentation, October 22, 2002

Association for Federal Information Resources Management, *The Federal Chief Information Officer/Seventh Annual Top Ten Challenges Survey*, December 2002 (<http://www.affirm.org>)

Australian National Office for the Information Economy, *E-Government Benefits Study/Measuring the demand for, and the benefits of, E-Government*, Preliminary findings, 11/11/02

([http://www.noie.gov.au/publications/NOIE/egovt\\_benefits/Egov\\_benefits.pdf](http://www.noie.gov.au/publications/NOIE/egovt_benefits/Egov_benefits.pdf))

Australian National Office for the Information Economy, *Better Services, Better Government*, November 2002

([http://www.noie.gov.au/publications/NOIE/better\\_services-better\\_gov/Better\\_Services-Better\\_Gov.pdf](http://www.noie.gov.au/publications/NOIE/better_services-better_gov/Better_Services-Better_Gov.pdf))

Blair, Tony, Prime Minister, UK, Keynote speech to e-Summit, November 19, 2002

(<http://www.number10.gov.uk/output/Page1734.asp>)

Booz Allen Hamilton, *International e-Economy Benchmarking/The World's Most Effective Policies for the e-Economy*, November 19, 2002

([http://www.e-envoy.gov.uk/oee/oee.nsf/sections/esummit-benchmarking/\\$file/indexpage.htm](http://www.e-envoy.gov.uk/oee/oee.nsf/sections/esummit-benchmarking/$file/indexpage.htm))

Caldow, Janet, IBM Institute for Electronic Government, *The Quest for Electronic Government/ A Defining Vision*, July 1999

([www.ieg.ibm.com/thought\\_leadership/egovvision.pdf](http://www.ieg.ibm.com/thought_leadership/egovvision.pdf))

Canadian Institute for Citizen-Centred Service, *Benchmarking* ([www.iccs-isac.org/eng/bench-ben.htm](http://www.iccs-isac.org/eng/bench-ben.htm))

Canadian Institute for Citizen-Centred Service, *Common Measurements Tool*

([www.iccs-isac.org/eng/cmt-about.htm](http://www.iccs-isac.org/eng/cmt-about.htm))

CAPAM International Awards Programme 2001-2002, India submission,

(<http://www.capam.comnet.mt/Docs/IIA2002/submissions/2%20SILVER%20BHOO MI%20Land%20registry%20India.pdf>)

Center for Democracy & Technology and InfoDev, *The E-Government Handbook for Developing Countries*, November 2002 (<http://www.cdt.org/egov/handbook/>).

Judy, Debbie, U.S. Postal Service, *Building IT Business Cases and Portfolio Investment Analysis*, presentation September 18, 2002

Department of Defense Washington Headquarters Services Federal Voting Assistance Program, *Voting Over the Internet/Pilot Project Assessment Report*, June 2001

(<http://www.calvoter.org/votingtech/VOIReport7-9.pdf>)

*Economist Magazine, Survey: Government and the Internet*, January 22, 2003

([www.economist.com/displayStory.cfm?Story\\_id=80746](http://www.economist.com/displayStory.cfm?Story_id=80746))

Finnish Information Society Advisory Board, *Services in the New Millennium/ Programme of Action to Support Online Government*, 31 December 2001

(<http://www.infosoc.fi/PublicServices.pdf>)

U.S. Office of Management and Budget, *National Strategy for Transforming to an Electronic Government*, February 8, 2002 (<http://www.whitehouse.gov/omb/egov/>)

Accenture Government Practice, *Three Radical Changes Promise Practical Impact* ([http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enweb&xd=industries\government\gove\\_waves.xml#summary](http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enweb&xd=industries\government\gove_waves.xml#summary))

ICA Member Country Reports, ICA 36<sup>th</sup> Conference, Singapore, October 2002 (<http://www.ica-it.org/conf36/index.html>)

Malatest & Associates Ltd., for the Public Sector Service Delivery Council and the Institute of Public Administration of Canada, *Clients Speak, A Report on Single-Window Government Services in Canada*, 2002 ([www.ipaciapc.ca](http://www.ipaciapc.ca))

McConnell International, *The Global E-Government Outlook*, 2002 ([http://www.mcconnellinternational.com/ereadiness/The\\_Global\\_E-Government\\_Outlook.pdf](http://www.mcconnellinternational.com/ereadiness/The_Global_E-Government_Outlook.pdf))

Miller, Jason, *Government Computer News*, "OMB to Agencies Justify that IT Spending," 2/10/03 ([http://www.gcn.com/22\\_3/news/21095-1.html](http://www.gcn.com/22_3/news/21095-1.html))  
National Association of State Chief Information Officers (NASCIO), *Creating Citizen-Centric Digital Government/A Guide for the States v. 2001* (<https://www.nascio.org/hotIssues/dg/introduction.cfm>).

National Association of State Chief Information Officers (NASCIO), *Resource Funding Pools/An Innovative Way of Funding Digital Government/Issue Brief*, October 25, 2002

Organization for Economic Co-operation and Development, *OECD E-Government Project, Key Issues and Findings*, October 2, 2002

Organization for Economic Co-operation and Development, *Summary Record of the 1<sup>st</sup> Session of the PUMA Expert Group on Government Relations with Citizens and Civil Society*, February 8, 2002, ([http://www.olis.oecd.org/olis/2002doc.nsf/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/a4da88b37fe7cc68c1256b5a00380229/\\$FILE/JT00120520.PDF](http://www.olis.oecd.org/olis/2002doc.nsf/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/a4da88b37fe7cc68c1256b5a00380229/$FILE/JT00120520.PDF))

Organization for Economic Co-operation and Development, *Summary Record of the 2<sup>nd</sup> Session of the PUMA Expert Group on Government Relations with Citizens and Civil Society*, August 7, 2002 ([http://www.olis.oecd.org/olis/2002doc.nsf/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/10fb657f44a588d4c1256bec004df3a6/\\$FILE/JT00130234.PDF](http://www.olis.oecd.org/olis/2002doc.nsf/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/10fb657f44a588d4c1256bec004df3a6/$FILE/JT00130234.PDF))

Poland, Pauline, Government Online International Network, *Online Consultation In GOL-IN Countries - Initiatives to foster e-democracy*, (<http://governments-online.org/documents/e-consultation.pdf>)

Public Sector CXO Magazine, *Insights on transformation for government chief officers* ([http://cxoadvisory.com/futuresite.register.com/\\_wsn/page16.html](http://cxoadvisory.com/futuresite.register.com/_wsn/page16.html))

Taylor Nelson Sofres, *Government Online Study 2002*  
([www.tnsofres.com/gostudy2002/](http://www.tnsofres.com/gostudy2002/))

TexasOnline Authority, Department of Information Resources, *Cost-Benefit Study of Online Services*, January 2003. ([http://www.dir.state.tx.us/TIC/dir\\_info/dirpubs.htm](http://www.dir.state.tx.us/TIC/dir_info/dirpubs.htm))

The Performance Institute, *Creating a Performance-Based Electronic Government*, October 30, 2002 ([www.performanceweb.org/research/egovernment.htm](http://www.performanceweb.org/research/egovernment.htm))

The World Bank Group, *"BHOOMI" Online Delivery of Land Records in Karnataka, India* ([www1.worldbank.org/publicsector/egov/bhoomi\\_cs.htm](http://www1.worldbank.org/publicsector/egov/bhoomi_cs.htm))

U.S. General Accounting Office, *Electronic Government/Success of the Office of Management and Budget's 25 Initiatives Depends on Effective Management and Oversight*, March 13, 2003 ([www.gao.gov](http://www.gao.gov))

U.S. Office of Management and Budget, *E-Gov Strategy/Simplified Delivery of Services to Citizens*, February 27, 2002  
(<http://www.whitehouse.gov/omb/inforeg/egovstrategy.pdf>)

U.S. Social Security Administration, U.S. General Services Administration, Booz Allen Hamilton and Harvard University, *The Value Measuring Methodology*, August 2002.

UK National Audit Office, *Government on the Web II, Report by the Comptroller and Auditor General*, April 25, 2002 ([http://www.nao.gov.uk/publications/nao\\_reports/01-02/0102764.pdf](http://www.nao.gov.uk/publications/nao_reports/01-02/0102764.pdf))

UK Online/Annual Report 2002 ([www.e-envoy.gov.uk/oeo/oeo.nsf/sections/reports-annrep-2002-pdf/\\$file/annualreport02.pdf](http://www.e-envoy.gov.uk/oeo/oeo.nsf/sections/reports-annrep-2002-pdf/$file/annualreport02.pdf))

"*Working Smarter Takes Work*," *Optimize Magazine*, January 2003, Issue 15,  
([www.optimize-mag.com/issue/015/gap.htm](http://www.optimize-mag.com/issue/015/gap.htm).)

West, Darrell, Brown University, *Assessing E-Government/The Internet, Democracy and Service Delivery by State and Federal Governments*, September 2000,  
([www.brown.edu/Departments/Taubman\\_Center/polreports/egovreport00.html](http://www.brown.edu/Departments/Taubman_Center/polreports/egovreport00.html))

## Приложение 1

Категории высокой отдачи и преимущества, полученные 75 номинантами за 2001 и 2002 годы в области информационных технологий, которые были присуждены премии Национальной ассоциацией Директоров подразделений информационных служб штатов (National Association of State Chief Information Officers, NASCIO)

### А. Краткие результаты по 22 номинантам NASCIO за 2001 год

Штат и название проекта 2001 года	Пять категорий отдачи	Полученные преимущества
шт. Калифорния CAL-Buy Online Procurement System  (Онлайновая система государственных закупок CAL-Buy)	<b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям <b>Уменьшение избыточности:</b> устранение и интеграция избыточных систем	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эффективность проведения государственных закупок;</li> <li>• Создание более легких условий поставщикам для организации бизнеса с властями Штата;</li> <li>• В конечном счете ежегодные процессы на 9,7 миллионов долларов приводят к экономии 37 долларов на организацию одной закупки.</li> </ul>
Шт. Коннектикут Ethics Commission Online Reporting System  (Онлайновая система отчетности Комиссии по этике)	<b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Число обращений, связанных с Актом об информационной свободе (Freedom of Information Act, FOIA) снизилось от 500 до 50/ в месяц;</li> <li>• Получена экономия затрат в размере 10000 долларов на проведение печатных и иных работ в 2000 году;</li> <li>• Достигнуто уменьшение затрат времени персоналом, сокращение объема бумажных документов; (стоимость 200 000 долларов)</li> </ul>
Шт. Айдахо Official Web Site <a href="http://accessidaho.org">accessidaho.org</a> (Официальный Web-сайт штата Айдахо)  UCC (Uniform Commercial Code, Универсальные коммерческие коды)	<b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям <b>Уменьшение избыточности:</b> устранение и интеграция избыточных систем	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Три миллиона обращений к домашней странице сайта;</li> <li>• Улучшены условия для проведения транзакций в рамках электронного бизнеса;</li> <li>• В будущем существует перспектива получить экономию размером много тысяч долларов; (затраты для штата равны нулю)</li> </ul>
Шт. Иллинойс E-Filing  (Электронная подача заявок или электронная регистрация)	<b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям <b>Уменьшение избыточности:</b> устранение и интеграция избыточных систем	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 149 500 долларов экономии за первый год;</li> <li>• Улучшение обслуживания клиентов;</li> <li>• Повышение эффективности деятельности;</li> <li>• Увеличение количества ресурсов, выделяемых на поддержку добровольного соблюдения требований, например, стандартов</li> </ul>

		(voluntary compliance); (стоимость равна 34 000 долларов).
Шт. Индиана accessIndiana – Next Generation Portal  (Следующая версия Портала штата – accessIndiana)	<b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям <b>Уменьшение избыточности:</b> устранение и интеграция избыточных систем	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$3 миллиона/год на развитии, поддержке, обслуживании и маркетинге были сэкономлены за счет организации государственно-частных партнерств;</li> <li>• уменьшение количества телефонных запросов;</li> <li>• повышение степени точности получаемой информации.</li> </ul>
Шт. Айова Resource Network – Community Resource Directory (Ресурсы сети – Директория ресурсов сообществ)	<b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям <b>Уменьшение избыточности:</b> устранение и интеграция избыточных систем	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Консолидация информационных систем и смягчение накладных расходов.</li> </ul>
Шт. Канзас Board of Nursing Online License Renewal  (Совет по онлайн-возобновлению лицензий для ухода за людьми, которые нуждаются в помощи)	<b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уменьшение телефонных вызовов на 90% в течение 5 лет;</li> <li>• Упрощение процессов;</li> <li>• Самофинансирование за счет введения пользовательской оплаты.</li> </ul>
Шт. Мэн Maine Rapid Renewal Service (Быстрое обновление (или возобновление) обслуживания)	<b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям <b>Уменьшение избыточности:</b> устранение и интеграция избыточных систем	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономия времени;</li> <li>• Улучшение обслуживания клиентов;</li> <li>• Плата за проведение транзакций для партнеров из частного сектора.</li> </ul>
Шт. Мэриленд eMaryland Marketplace  (Электронный рынок штата Мэриленд)	<b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение стоимости оформления заказа (покупки) на 100 долларов;</li> <li>• Уменьшение вероятности «нечестного приобретения (maverick)» покупки;</li> <li>• Увеличение покупательской мощности штата.</li> </ul>
Шт. Массачусетс Massachusetts Enterprise Portal – Mass.gov (Портал предприятий штата)	<b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Улучшение: удобства, качества услуг клиентам, результативности, производительности.</li> <li>• Общая оценка дохода составляет 250 млн. долларов; (Затраты 180 млн. долларов в течение 5 лет)</li> </ul>
Шт. Миссури Missouri iGrants: Internet Grant Management Application	<b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям <b>Уменьшение избыточности:</b>	Не рассматривается как генератор прибыли: <ul style="list-style-type: none"> <li>• улучшает производительность;</li> <li>• улучшает доступность услуг;</li> <li>• позволяет перераспределять ресурсы на другие проекты.</li> </ul>

(Управление Интернет-заявлениями на получение грантов – iGrants)	устранение и интеграция избыточных систем	
Шт. Невада Nevada On Line Corporate Name Reservation  (Онлайновое резервирование наименований корпораций)	<b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям <b>Экономическое развитие:</b> поддержка роста в региональной экономической деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• увеличение на 10-15% числа зарегистрированных корпораций с увеличением объема оплаты до 57 000 долларов в первый год; (затраты на регистрацию составляют 500 долл)</li> <li>• Увеличение точности, времени обрачиваемости и улучшение информированности;</li> <li>• Привлечение бизнеса на территорию штата</li> </ul>
Шт. Нью-Джерси Portal: Virtual Gateway to Government Services (Портал: виртуальный шлюз для правительственных услуг)	<b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям <b>Уменьшение избыточности:</b> устранение и интеграция избыточных систем	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фиксируется 2,7 миллиона обращений в день;</li> <li>• Обеспечивается «бесшовное» обслуживание граждан штата со стороны электронного правительства;</li> <li>• Реализовано повторное использование однократно построенных компонент, таких как электронные платежи, карты покупателя и другие.</li> </ul>
Шт. Нью-Йорк Government Without Walls Initiative  Portal  (Правительственная инициатива: без стен. Портал)	<b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям <b>Уменьшение избыточности:</b> устранение и интеграция избыточных систем	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Правительственные услуги стали более легкими и более удобными для доступа;</li> <li>• Устранение избыточности будет позволять экономить деньги штата;</li> <li>• Почти 600 видов транзакция и услуг доступны в онлайн-режиме.</li> </ul>
Шт. Северная Каролина North Carolina's Portal: <a href="#">NC@YourService</a>  (Портал штата Северная Каролина)	<b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям <b>Экономическое развитие:</b> поддержка роста в региональной экономической деятельности <b>Уменьшение избыточности:</b> устранение и интеграция избыточных систем	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Самофинансируемая модель электронного снабжения</li> </ul>
Шт. Огайо Ohio Dolphin Project  Workers compensation  (Проект «Дельфин»: Компенсации работникам)	<b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 122 миллиона долларов годовой экономии от улучшения процессов и уменьшения затрат на удовлетворение исков: (стоимость равна 15 миллионов долларов)</li> </ul>
Шт. Пенсильвания Pennsylvania PA Open for Business  (Администрация)	<b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям <b>Уменьшение избыточности:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Правительство «без трения (friction-free)»;</li> <li>• Устранение избыточных систем через дефрагментацию.</li> </ul>

Пенсильвании, открытая для бизнеса)	устранение и интеграция избыточных систем <b>Экономическое развитие:</b> поддержка роста в региональной экономической деятельности	
Шт. Техас Texas System for Electronic Rate and Form-Filing (SERFF)  (Система для электронной оценки и заполнения форм)	<b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Затраты для штата полностью устранены;</li> <li>• Выгоды для промышленности составляют от 150 тысяч до 12 миллионов долларов в год за SERFF-регистрацию.</li> </ul>
Шт. Виргиния Virginia eVA  <i>(Предположение переводчика: электронная Администрация штата Виргиния)</i>	<b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Финансирование через самофинансируемую модель;</li> <li>• Объем бизнеса 1 миллиард в год; (начальные затраты равны 300 тыс. долларов)</li> </ul>
Вашингтон Transact Washington  (Транзакции Вашингтона)	<b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям <b>Уменьшение избыточности:</b> устранение и интеграция избыточных систем	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Долговременная экономия от консолидации инфраструктуры и устранения избыточности;</li> <li>• Устранение операционных затрат благодаря более эффективным процессам;</li> <li>• Повышение удобства для бизнеса и для граждан.</li> </ul>
Шт. Западная Виргиния West Virginia Service at the Speed of Technology (Обслуживание через скоростные технологии)	<b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сокращение численности персонала в 2,5 раза;</li> <li>• экономия 4 000 долларов (<i>примечание переводчика: видимо на каждом сокращенном служащем</i>);</li> <li>• разделяемая, т.е. совместно используемая, инфраструктура.</li> </ul>
Шт. Висконсин Wisconsin. Gov Portal (Правительственный портал штата Висконсин)	<b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Более удобные способы доступа к услугам правительства и местных органов власти.</li> </ul>

### В. Краткие результаты по 53 номинациям NASCIO за 2002 год

Штат и название проекта 2002 года	Пять категорий отдачи	Полученные преимущества
Шт. Колорадо Integrated Criminal Justice Information System  (Интегрированная информационная)	<b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям <b>Уменьшение избыточности:</b> устранение и интеграция избыточных систем	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сокращение почтовых расходов;</li> <li>• Повышение точности информирования пользователей;</li> <li>• Улучшение временных характеристик предоставления услуг;</li> <li>• Сокращение избыточности</li> </ul>



система уголовного правосудия)		<p>входных данных;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сокращение бумажной обработки и расширение контактов между агентствами.</li> </ul>
<p>Шт. Флорида MyFlorida.com</p> <p><i>(Примечание переводчика: видимо речь идет о правительственном обслуживающем сайте)</i></p>	<p><b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат</p> <p><b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям</p> <p><b>Уменьшение избыточности:</b> устранение и интеграция избыточных систем</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2,2 миллиона долларов в год;</li> <li>• Улучшение доступа к онлайн-обслуживанию снижает операционные затраты на 700 000 долларов в год;</li> <li>• Повышение эффективности поисковых машин сокращает обращения в центр вызовов на 1%, экономия составляет 1,5 миллиона долларов.</li> </ul>
<p>Шт. Айдахо Idaho Attorney General's No-Call List Website and Purchase and Registration Applications</p> <p>(Web-сайт No-Call List, а также приложения, предназначенные для приобретения и для регистрации Главного прокурора штата).</p>	<p><b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономия нескольких тысяч долларов на снижении затрат на печатание и почтовых расходов;</li> <li>• Начальные 420 тысяч долларов дохода покрыли затраты в 180 тысяч долларов плюс двухлетние издержки.</li> </ul>
<p>Шт. Индиана Department of Revenue I-File (Система I-File Департамента доходов)</p>	<p><b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат</p> <p><b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>(Прим. переводчика: Доход в объеме)</i> 51 тысяча долларов в год и наличие перспектив ежегодного увеличения в будущем.</li> </ul>
<p>Шт. Канзас Kansas Job Link (Поиск работы)</p>	<p><b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат</p> <p><b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отдельные граждане, выполняющие рабочие функции, которые требуют меньше 0,75 недели, имеют меньшее пособие по безработице, что дает экономию в 9 миллионов долларов в год;</li> <li>• Время, необходимое для подачи заявления уменьшается на 76%.</li> </ul>
<p>Шт. Кентукки Kentucky IVR Deer Harvest Program</p> <p>(Программа сбора (коллекционирования) оленей)</p>	<p><b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 48 000 долларов в год в течение пяти лет;</li> <li>• Экономия 119 дней на сбор данных.</li> </ul>
<p>Шт. Массачусетс Massachusetts Educator Licensure and Recruitment Initiative G2G</p>	<p><b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат</p> <p><b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сокращение до 6 месяцев процессов лицензирования;</li> <li>• Сокращение годовых затрат на 1,6 миллиона долларов;</li> <li>• Увеличение дохода от</li> </ul>

(Инициатива лицензирования и набора преподавателей) (Правительство-правительство)	к пользователям	лицензирования на 2,5 миллиона долларов. (затраты 2,6 миллиона долларов)
Шт. Миссури Missouri Internet Online Claims Filing System G2G (Интернет-система онлайн-заполнения требований или заявлений) (Правительство-правительство)	<b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потенциальная экономия составляет 61250 долларов в год;</li> <li>• Переориентация 6600 рабочих часов сотрудников на предоставление услуг пользователям.</li> </ul>
Шт. Монтана Montana Criminal Offenders Network – Online Services  (Сетевые правонарушения – онлайн-услуги)	<b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Душевное спокойствие потенциальных жертв преступлений;</li> <li>• Поступление 54500 долларов со стороны других агентств штата за обслуживание системы.</li> </ul>
Шт. Невада Nevada Employment Insurance Internet Claim System(b)  (Интернет-система подачи заявлений на пособия по безработице)	<b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Готовность системы к доступу в режиме 24/7;</li> <li>• Целостность данных;</li> <li>• Безопасность системы.</li> </ul>
Город Нью-Йорк New York City Restaurant Inspection, Recording and Reporting System  (Инспекция ресторанов, регистрирующая система и система отчетности)	<b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Улучшение санитарного состояния в ресторанах города, благодаря доступности информации относительно появления угроз для здоровья посетителей.</li> </ul>
Шт. Северная Каролина North Carolina's Portal to Automated Unemployment Insurance Services (b)(v)  (Портал для автоматизированного обслуживания)	<b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Портал улучшает процесс онлайн-подачи заявлений на пособия по безработице и обеспечивает еженедельные выплаты с помощью прямых депозитов.</li> </ul>

заявлений на пособия по безработице штата Северная Каролина)		
Шт. Огайо Ohio Department of Natural Resources  (Департамент природных ресурсов штата Огайо)	<b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поддержка маркетинговых программ автоматизации выдачи лицензий на проведение охоты и рыбной ловли для привлечения или удержания лояльных клиентов; доход от лицензирования (инкрементный) составляет 500 тысяч долларов.</li> </ul>
Шт. Пенсильвания Pennsylvania Department of Environmental Protection's eNOTICE Service  (Услуга Департамента штата по защите окружающей среды – электронное уведомление граждан (eNOTICE))	<b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям Укрепление демократии: создание практики, которая поддерживает демократические идеалы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наделение граждан полномочиями по комментированию ожидаемых экологических действий путем отправки им соответствующих уведомлений, связанных с получением разрешений на экологические мероприятия. Затраты равны 20 тысячам долларов.</li> </ul>
Шт. Род-Айленд Rhode Island Online Boat Registration Renewal Service  (Онлайновые услуги по возобновлению регистрации судов)	<b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>40 тысяч долларов дохода (затраты равны нулю);</li> <li>Сокращение рабочего времени служащих штата, необходимого для получения и ввода данных, ответа на вызовы, обработки чеков и проведения маркетинга.</li> </ul>
Шт. Южная Дакота South Dakota Service Direct (Forms Portal)  (Прямое обслуживание – Портал форм)	<b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>Экономия рабочего времени служащих и затрат на почтовые пересылки, на хранение, на контрольные процедуры;</li> <li>Удобство для пользователей при использовании онлайн-форм и заранее заполненных форм (pre-populated forms).</li> </ul>
Шт. Техас Texas State of Texas Assistance and Referral System G2G  (Система помощи и направления штата Техас)	<b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>Экономия времени и устранение поводов для неприятностей, благодаря предварительной информации о том, имеет ли гражданин право на правительственные пособия</li> </ul>
Шт. Юта Utah Community Services Directory  (Справочник услуг для сообществ)	<b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>Самая последняя информация доступна гражданам;</li> <li>Информация консолидирована и легко доступна;</li> <li>Базы данных могут быть использованы другими агентствами штата.</li> </ul>

<p>Шт. Виргиния Virginia Employment Commission (VEC) Claim for Benefits (b)</p> <p>(Система пособий по безработице Комиссии по трудоустройству штата Виргиния)</p>	<p><b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6,5 миллионов долларов экономии для получающих пособие, полученных на сокращении поездок и затрат времени;</li> <li>• экономия 821 768 долларов на операционных расходах (исходные затраты равны 250 000 долларов).</li> </ul>
<p>Шт. Флорида Florida Juvenile Justice Information System</p> <p>(Информационная система молодежного правосудия)</p>	<p><b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Уменьшение избыточности:</b> устранение и интеграция избыточных систем</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Устранение затрат на организацию соединения (of connecting) между 443 полицейскими департаментами и офисами шерифов дает экономию в 2,1 миллиона долларов в год; (затраты на кодирование равны 211200 долларов).</li> </ul>
<p>Шт. Айдахо Idaho Paperless Online Personnel/Payroll System</p> <p>(Безбумажная онлайн-система Служащие/Платежные ведомости)</p>	<p><b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Годовая экономия в 430 тысяч долларов на служащих;</li> <li>• Уменьшение количества персонала на 20%;</li> <li>• Годовая экономия в 75 тысяч долларов на печати платежных квитанций (затраты 1,65 миллиона долларов).</li> </ul>
<p>Шт. Иллинойс Illinois Wireless Information Network (I-WIN/ALERTS)</p> <p>(Беспроводная информационная сеть I-WIN/ALERTS)</p>	<p><b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям <b>Уменьшение избыточности:</b> устранение и интеграция избыточных систем</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Улучшение взаимных коммуникаций между агентствами.</li> </ul>
<p>Шт. Индиана Indiana State Student Assistance Commission Suite of Services</p> <p>(Комплекс услуг Комиссии для помощи студентам)</p>	<p><b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение на 35% персональных затрат в Подразделении грантов;</li> <li>• 390 тысяч долларов предоставлено для других штатов.</li> </ul>
<p>Шт. Миссури Missouri E-Grants</p> <p>(Электронные гранты)</p>	<p><b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям <b>Уменьшение избыточности:</b> устранение и интеграция избыточных систем</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• На 85% уменьшилось время обработки заявлений и на 35% сократился персонал;</li> <li>• На 360% увеличилась техническая поддержка в школах округов (затраты равны 2,5 миллиона долларов)</li> </ul>
<p>Шт. Невада Nevada Multi-County Integrated Justice Information System</p> <p>(Интегрированная</p>	<p><b>Уменьшение избыточности:</b> устранение и интеграция избыточных систем</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• организация «бесшовного» информирования и предоставления услуг на всех уровнях правительства;</li> <li>• сокращение потока бумажных</li> </ul>

информационная юридическая система для межокружных судов)		<ul style="list-style-type: none"> <li>документов;</li> <li>сокращение количества ошибок.</li> </ul>
<p>Шт. Нью-Джерси New Jersey Pre-Inmate Management System</p> <p>(Система управления предварительным тюремным заключением)</p>	<b>Уменьшение избыточности:</b> устранение и интеграция избыточных систем	<ul style="list-style-type: none"> <li>уменьшение дублирования тюремных учреждений в округах для заключенных в Штате, которые требуют до 4,7 миллиона долларов</li> <li>упрощение процессов и уменьшение избыточности.</li> </ul>
<p>Шт. Нью-Мехико New Mexico Web-based Instructional Materials System</p> <p>(Web-базирующая система, содержащая учебно-образовательные материалы)</p>	<b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям <b>Уменьшение избыточности:</b> устранение и интеграция избыточных систем	<ul style="list-style-type: none"> <li>Экономия в объеме 236 440 долларов в год за счет ревизии процессов (затраты составили 167 551 доллар).</li> </ul>
<p>Шт. Северная Каролина North Carolina Security Portal</p> <p>(Портал безопасности штата Северная Каролина)</p>	<b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>Экономия в объеме 2,2 миллиона долларов, связанная с предотвращением 550 компьютерных инцидентов, расходы на каждый из которых составляют 4 тысячи долларов (затраты равны 160 тысяч долларов).</li> </ul>
<p>Шт. Пенсильвания Justice Network</p> <p>(Юридическая сеть)</p>	<b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям <b>Уменьшение избыточности:</b> устранение и интеграция избыточных систем	<ul style="list-style-type: none"> <li>сокращение затрат;</li> <li>уменьшение задержек;</li> <li>общественная безопасность;</li> <li>легкость воспроизведения в других штатах и агентствах; (затраты равны 18 миллионов долларов).</li> </ul>
<p>Шт. Техас Texas ARP/ATP Online System</p> <p>(Онлайновая сеть ARP/ATP (<i>примечание переводчика: аббревиатуры расшифровке не поддаются</i>))</p>	<b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>21338 долларов чистой экономии на цикл обработки одного гранта (включая экономию на затратах в колледжах).</li> </ul>
<p>Шт. Виргиния Virginia Base Mapping Program</p> <p>(Программы базового картографирования территории штата)</p>	<b>Уменьшение избыточности:</b> устранение и интеграция избыточных систем	<ul style="list-style-type: none"> <li>Программа позволяет избежать затрат объемом 10 миллионов долларов, при том условии, что округа и города примут участие в общей программе.</li> </ul>

<p>Шт. Вашингтон Washington State Combined Application Program</p> <p>(Программа комбинированного применения)</p>	<p><b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям</p> <p><b>Уменьшение избыточности:</b> устранение и интеграция избыточных систем</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Общая чистая экономия, включая помощь нуждающимся (outreach) и административные расходы равна 6,37 миллиона долларов в год; (затраты равны 400 тысяч долларов).</li> </ul>
<p>Шт. Западная Виргиния West Virginia Data Integration for Effective Reporting and Efficient Fiscal Management</p> <p>(Интеграция данных для эффективной отчетности и результативного фискального управления)</p>	<p><b>Уменьшение избыточности:</b> устранение и интеграция избыточных систем</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Точность данных;</li> <li>• Экономия личного времени.</li> </ul>
<p>Шт. Колорадо Colorado Secretary of State Business Center</p> <p>(Бизнес-центр Секретаря штата Колорадо)</p>	<p><b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат</p> <p><b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Годовая экономия объемом в 2 миллиона долларов (169,5 тысяч долларов в месяц) для бизнеса на регистрации Универсальных коммерческих кодов (Uniform Commercial Code, UCC) и на документах;</li> <li>• Годовая экономия объемом в 372 тысячи долларов (31 тысяча долларов в месяц) для Штата на регистрации Универсальных коммерческих кодов (Uniform Commercial Code, UCC) и сертификатов.</li> </ul>
<p>Округ Колумбия District of Columbia Business Resource Center (d)</p> <p>(Центр бизнес- ресурсов округа Колумбия)</p>	<p><b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат</p> <p><b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономия 1,8 миллиона долларов на уменьшении количества пользовательских услуг (затраты 1 миллион долларов)</li> </ul>
<p>Шт. Флорида Florida Business and Professional Regulation Single Licensing Project</p> <p>(Проект единого лицензирования профессионального регулирующего и бизнеса штата Флорида)</p>	<p><b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям</p> <p><b>Уменьшение избыточности:</b> устранение и интеграция избыточных систем</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономия 40 тысяч долларов в пересчете на FTE (эквивалент полной занятости - Full-Time Equivalents) на административных расходах, благодаря консолидации пользователей, вступающих в контакт с центром, сокращению количества входных данных и других персональных услуг.</li> </ul>

<p>Шт. Айдахо Idaho Small Business Solutions (Решения по поддержке) малого бизнеса)</p>	<p><b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям <b>Уменьшение избыточности:</b> устранение и интеграция избыточных систем</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 тысяч долларов в год;</li> <li>• Появление 15-30 новых видов бизнеса;</li> <li>• Дополнительные 15-90 рабочих мест; (затраты 120 тысяч долларов).</li> </ul>
<p>Шт. Иллинойс Illinois E-Batch License Renewal  (Электронное групповое возобновление лицензий)</p>	<p><b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям <b>Уменьшение избыточности:</b> устранение и интеграция избыточных систем</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уменьшение задержек бумажных документов;</li> <li>• Дружественное к пользователю и своевременное обслуживание профессионалов (затраты 12500 долларов)</li> </ul>
<p>Шт. Индиана Indiana Uniform Commercial Code Services: Filings and Searches (e)  (Услуги по универсальным коммерческим кодам: хранение и поиск)</p>	<p><b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономия времени за счет возможности доступа в режиме 24/7;</li> <li>• <u>Примечание переводчика:</u> <u>дословный перевод следующий:</u> нет необходимости в выплате заработной платы объемом 30000 долларов;</li> <li>• Повышение точности.</li> </ul>
<p>Шт. Айова Iowa Single Contact Repository  (Единый репозиторий для контактов)</p>	<p><b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Общая экономия 264 тысячи долларов в год благодаря: <ul style="list-style-type: none"> <li>- уменьшению количества служащих, проводящих фоновый контроль, что экономит 132 000 долларов в год;</li> <li>- сокращению персонала в правительстве штата, что экономит 132000 долларов в год. (затраты составляют 277 тысяч долларов)</li> </ul> </li> </ul>
<p>Шт. Канзас Kansas Online UCC Filing System  (Онлайновая система регистрации и хранения универсальных коммерческих кодов)</p>	<p><b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям <b>Уменьшение избыточности:</b> устранение и интеграция избыточных систем</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономия для Офиса Секретаря штата составляет на одну регистрацию и хранение сумму в 71 доллар; экономия за год оценивается в 710 тысяч долларов;</li> <li>• Другие выгоды включают экономию времени, дополнительные удобства, упрощение процессов платежей и увеличение точности.</li> </ul>
<p>Шт. Кентукки Kentucky The Extranet: Business Friendly Control (Экстранет: дружественный контроль бизнеса)</p>	<p><b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Экономическое развитие:</b> поддержка роста в региональной экономической деятельности</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Своевременное и рентабельное информирование об изменениях для путешественников по штату Кентукки;</li> <li>• Доход в налоги штата в объеме 4,9 миллиона долларов от посетителей Web-сайтов (затраты составляют 138333)</li> </ul>

		доллара в год).
Шт. Массачусетс Massachusetts Webfile for Employers (b)  (Web-файлы для работодателей)	<b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уменьшение почтовых расходов и расходов на печать форм, на ввод данных и на обработку данных;</li> <li>Снижение бремени отчетности для работодателей.</li> </ul>
Шт. Монтана Business Entity Search – Online Service  (Исследование сути бизнеса – онлайн-овая услуга)	<b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>Государственно/частный альянс, который разрабатывает и сопровождает программы, сохраняющие налогоплательщикам 60 тысяч долларов каждые три месяца.</li> </ul>
Шт. Небраска Nebraska’s UIConnect  (c)  Проект UIConnect	<b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>Экономия 424 164 доллара в первый год: - 361624 доллара для работодателей на калькуляции налогов, подготовке отчетности и на времени бухгалтеров; - 62540 долларов для правительства на вводе данных, на зарплате для анализе отчетов, на обработке платежей.</li> </ul>
Шт. Северная Каролина North Carolina International Registration Plan (Международный регистрационный план)	<b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>Благодаря возможности онлайн-овой пролонгации, регистрации и внесению платежей обеспечивается экономия во времени для агентства, в снижении административной нагрузки, в сокращении операционного времени и в сокращении затрат и времени на машинную доставку документов.</li> </ul>
Шт. Огайо Ohio Business Gateway (d)  (Шлюз для бизнеса)	<b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уменьшение: - затрат времени, избыточности данных, ошибок в исполнении налоговых законов; - объема ввода данных; - количества бумажных документов.</li> </ul>
Шт. Пенсильвания Pennsylvania Open for Business Interactive Registration Portal (Открытый для бизнеса интерактивный регистрационный портал)	<b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уменьшение задержек времени при регистрации бизнеса;</li> <li>Средняя стоимость обслуживания составляет 500 долларов на каждый бизнес;</li> <li>Обеспечена доступность для использования другими штатами.</li> </ul>
Шт. Техас Texas Electronic Reporting System for Reporting and Payment	<b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Сервис для избирателей:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Экономия 300 тысяч долларов в год;</li> <li>Уменьшение эквивалента полной занятости FTE до 27-20;</li> </ul>



of Oil and Gas Royalties  (Электронная отчетная система для отчетов и платежей по газовым и нефтяным роялти (вознаграждениям))	доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сокращение на 70% времени и повторной работы, связанной с обработкой почты, с вводом данных и с корректировкой ошибок.</li> </ul>
Шт. Юта Utah Impound Vehicle System  (Система регулирования движения транспортных средств)	<b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уменьшение затрат на: - ввод данных служащими; - аннулирование буксируемых (tow) компаний; - определения местоположения транспортных средств;</li> <li>• Получение гражданами информации на свои транспортные средства в реальном масштабе времени.</li> </ul>
Шт. Виргиния Virginia WebCat: A Virginia DMV Extranet Application for Motor Carriers (Экстранет-приложение для автомобильных перевозок Virginia DMV)	<b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обслуживание в режиме 24/7;</li> <li>• Проведение транзакций требует вдвое меньших затрат, чем при ручных процессах;</li> <li>• Уменьшение количества бумажных документов и необходимости в персональных посещениях;</li> <li>• Уменьшение времени удовлетворения требований.</li> </ul>
Вашингтон Washington Online Uniform Commercial Code Filings and Searches (e)  (Услуги по универсальным коммерческим кодам: хранение и поиск)	<b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Годовая экономия: - 323 тысячи долларов на заработной плате; - 154 тысячи долларов на обработке данных; - 36 тысяч долларов на процессах микрофильмирования. (затраты составляют 1,05 миллиона долларов).</li> </ul>
Шт. Висконсин Wisconsin Worker's Compensation Insurers' Internet Reporting System (Система отчетности через Интернет по пособиям гражданам по безработице)	<b>Финансовые:</b> Экономия стоимости или начальных затрат <b>Сервис для избирателей:</b> доставка услуг и информации к пользователям	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Годовая экономия составляет 1,5 миллиона долларов, исходя из экономии 10 долларов на обработке каждого документа для всех участников (Затраты первоначальные составляли 275 тысяч долларов и ежегодные затраты 25 тысяч долларов).</li> </ul>

## Приложение II

### *Краткое обобщение систем измерения электронного правительства*

1. Пример для измерения показателя отдачи на инвестированный капитал (ROI) в электронном правительстве, Anexys LLC, штат Индиана, Школа общественных дел и окружающей среды при Университета штата Индиана и Мета-Группа (Primer on Measuring ROI in E-Government, by Anexys LLC, Indiana University School of Public and Environmental Affairs, and Meta-Group), август 2001.

- В первую очередь те, кто внедряют новые методы оценки, должны будут провести тестирование моделей, которые появляются на основе традиционных критериев измерения показателя прибыли на инвестированный капитал (ROI). К 2004-2005 годам такие усилия должны будут привести к широкому распространению и использованию исчерпывающе полных оценочных моделей в большом числе юрисдикций.
- В сегодняшнем законодательном климате, вероятно, что правительственные агентства должны будут наращивать усилия по изучению показателя прибыли на инвестированный капитал. Те агентства, которые окажутся не в состоянии измерять показатель прибыли на инвестированный капитал при осуществлении своих инициатив по электронному правительству, могут столкнуться с трудностями в получении начального и последующего финансирования.
- Оценка показателя прибыли на инвестированный капитал является критической для успеха электронного правительства, поскольку стоимость неудачи является слишком высокой в связи с тем, что инициативы электронного правительства:
  - осуществляются с существенными затратами ресурсов;
  - могут иметь очень большую продолжительность;
  - являются нечастыми событиями;
  - имеют ограниченные возможности обратимости.
- Поскольку большинство инициатив по электронному правительству разворачиваются для того, чтобы отразить основные направления политики агентства, например, такие как повышение удобств для граждан, экономическое развитие, содействие росту туризма или создание образованной рабочей силы, наиболее общими вопросами обычно являются следующие:
  - увеличение конкурентоспособности данного агентства по отношению к другим агентствам, находящимся в пределах той же самой юрисдикции;
  - создание условий для наиболее эффективного удовлетворения потребностей граждан;

- экономическое развитие или сокращение операционных расходов на осуществление транзакций путем предоставления онлайн-услуг.
- Carol Kelly из Meta-Group исходит из того, что юрисдикция должна :
  - определять компоненты, основанные на ясно сформулированной общественной политике, например, такие как децентрализация, гибкость и персонализация;
  - разрабатывать ясные критерии анализа для каждого оцениваемого компонента (метод сбалансированной системы показателей - balanced scorecard method);
  - определять точки, в которых должны производиться измерения в процессе сбора необходимых данных;
  - создавать графические диаграммы известных в текущий момент времени существующих отношений/одобренных процессов;
  - разрабатывать методы количественного определения неосязаемых (нематериальных - intangible) выгод;
  - гарантировать, что общая оценочная модель, которая используется для проведения измерений полностью соответствует требованиям политики.
- Anexys предлагает четыре возможных метода оценок:
  1. Чистая приведенная стоимость (Net present Value), чтобы измерять в долларах прибыль на инвестиции в проекты.
  2. Анализ выгоды/затраты (Benefit Cost Analysis), чтобы рассчитывать затраты на проект относительно выгод (материальных и неосязаемых), воздействующих на различные группы (*прим. переводчика: очевидно группы пользователей*).
  3. Анализ эффективность/затраты (Cost Effectiveness Analysis) для вычисления материальных и неосязаемых выгод для конкретного стандартизованного населения (for specific, standardized populations).
  4. Анализ портфеля, чтобы определить совокупный риск, связанный с ожиданиями возврата инвестиций от полного портфеля инициатив.

Методологии оценки показателя прибыли на инвестированный капитал для электронного правительства

Apexys LLC, штат Индиана, Школа общественных дел и окружающей среды при Университета штата Индиана и Мета-Группа

Наименование метода	Чистая приведенная стоимость	Анализ выгоды/затраты	Анализ эффективности/затраты	Анализ портфеля
<i>Задачи метода</i>	Измерять в долларах прибыль на инвестиции в проекты.	Вычислять затраты на проект относительно выгод (материальных и неосязаемых), воздействующих на различные группы.	Вычислять материальные и неосязаемые выгоды для конкретизированного населения.	Определять совокупный риск, связанный с ожиданиями возврата инвестиций от полного портфеля инициатив.
<i>Расчетная формула</i>	Приведенная стоимость чистого поступления наличных денег минус чистые инвестиции.	Чистые общие выгоды, отнесенные к чистым общим затратам.	Общие затраты, отнесенные к общему выпуску продукции (Total Output).	Прибыль на инвестированный капитал, отнесенная к риску инвестирования.
При каких условиях следует использовать	Когда двигающаяся денежная наличность (cash flows) является частной (private), а выгоды материальными.	Когда двигающаяся денежная наличность является общественной (social), а выгоды как материальными, так и неосязаемыми.	Когда двигающаяся денежная наличность является частной, а выгоды как материальными, так и неосязаемыми.	Когда оценивается общий риск агентства. Двигающаяся денежная наличность может быть общественной или частной, а выгоды как материальными, так и неосязаемыми, но должны быть согласованы в пределах данного портфеля.
Основное решающее правило	Для независимых проектов при чистой приведенной стоимости больше нуля долларов, проект должен быть принят.	Если указанное соотношение больше единицы, то это означает положительное значение показателя прибыли на инвестированный капитал и, следовательно, проект должен быть принят. Если это соотношение меньше единицы, это означает, что	Если указанное соотношение больше единицы, то это означает положительное значение показателя прибыли на инвестированный капитал и, следовательно, проект должен быть принят. Если это соотношение меньше единицы, это означает, что	Если указанное соотношение больше единицы, то это означает большее значение показателя прибыли на инвестированный капитал относительно уровня риска и данный портфель является толерантным к данному уровню риска. Если

		показатель прибыли на инвестированный капитал имеет отрицательное значение, т.е. налицо отсутствие прибыли.	показатель прибыли на инвестированный капитал имеет отрицательное значение, т.е. налицо отсутствие прибыли.	указанное соотношение меньше единицы, это означает, что риск превышает значение показателя возврата инвестиций и данный портфель превышает допустимый уровень риска.
<i>Преимущества</i>	Непосредственное измерение (Straightforward)	Гибкость. Допускает включение для оценки дополнительных неосязаемых выгод.	Является полезным для анализа постепенно нарастающих выгод с точки зрения достижения определенных целей в соотношении с предельными затратами.	Применим для проектов, подверженных рискам, когда руководители, принимающие решение, не желают иметь одновременно множество многоуровневых проектов с высоким уровнем рисков.
<i>Недостатки</i>	Наличие ограничений для инвестирования внутренних капиталов. Не позволяет учитывать нематериальные выгоды.	Может оказаться излишне дорогостоящим и требующим много времени процессом. Соглашение по поводу ценности нематериальных затрат возможно только в перспективе.	Данный метод не имеет непосредственной связи с выпуском продукции; измерения ограничены оценкой рентабельности (т.е. отношения эффективность/затраты), но не выпускаемой продукцией.	Сложный метод, возможно наиболее точный с позиции стратегического управления.

2. «Создание электронного правительства, ориентированного на характеристики выполнения работы», отчет Института оценки показателей выполняемой работы (The Performance Institute), выпущенный 30 октября 2002.

Ключевые вопросы и выводы этого отчета состоят в следующем:

1. Администрация США и Административно-бюджетное управление должны взять на себя ответственность за обеспечение твердого руководства реализацией инициатив по электронному правительству.
2. Федеральные правительственные агентства в большинстве случаев не в состоянии правильно использовать критерии оценки качества работы по выравниванию миссии агентства с применяемыми информационными технологиями для того, чтобы проводить обоснование, управление и оценку успеха реализации электронного правительства.

3. Правительственные агентства должны разрабатывать и использовать более творческие подходы и стремиться к тому, чтобы «взорвать (blow up)» старые структуры программ и технологий.
  4. Неправительственные посредники предоставляют значительные возможности по тому, чтобы заимствовать, а не строить заново решения электронного правительства.
  5. Электронное правительство постепенно все больше начинает сосредотачиваться на удовлетворении потребностей граждан, однако, тем не менее, не все инициативы электронного правительства могут быть отнесены к такой категории.
  6. Директора департаментов информационных систем (CIO) берут на себя соответствующую долю ответственности за продвижение бизнес-процессов в своих агентствах и начинают все больше интегрироваться с остальной частью руководства агентства.
  7. Многие менеджеры программ играют руководящую роль в осуществлении электронного правительства, однако необходимо приложить еще много усилий, чтобы привлечь менеджеров всех программ к участию в руководстве реализацией электронного правительства.
  8. Исключительно тесная координация взаимодействия между агентствами является одним из главных приоритетов инициатив по реализации электронного правительства, однако в настоящее время системы и процессы, организованные по типу «трубопровода - stove-piped systems», остаются серьезным препятствием для создания интегрированного электронного правительства.
  9. Архитектура Федерального предприятия признана в качестве необходимого элемента, который должен поддерживать в пределах всего агентства любые инициативы по реализации электронного правительства.
  10. Установление ясных приоритетов является важным фактором для привлечения внимания руководства и достаточного финансирования ключевых инициатив электронного правительства.
3. Технология в правительстве: продвижение на волнах изменений, Институт стратегических изменений Accenture, 2002

Эксперты Accenture взяли интервью у 70 политических лидеров и высших руководителей правительств из различных правительственных агентств в десяти разных странах.

Проинтервьюированные руководители согласились, что пять следующих широких областей являются приоритетными с позиции усовершенствования деятельности правительства:

- 1) Дифференцирование услуг с тем, чтобы создать более последовательно-централизованное правительство (constituent-centric government);
- 2) Совместное использование активов и решений в пределах всех организаций и уровней правительства;

- 3) Установление новых механизмов финансирования и стимулирование действий по достижению общих межведомственных целей;
- 4) Улучшение предоставляемых услуг на базе использования консолидированной точки зрения на пользовательскую информацию;
- 5) Содействие дальнейшему продвижению за счет разработки надежной национальной технологической инфраструктуры.

Усилия, которые руководители до настоящего времени предпринимали в этих пяти приоритетных областях начнут в перспективе давать отдачу в виде улучшения методов управления и повышения результативности. Однако пока эти усилия не зашли достаточно далеко.

Около 60 % проинтервьюированных руководителей пока еще обсуждают будущие направления действий, но не принимают конкретных действий ...

Эксперты Accenture прогнозируют три принципиально важных изменения, которые подкреплены вновь появляющимися технологиями и которым демократические правительства должны последовать:

- 1) Установление динамических связей ... между правительствами и их избирателями для того, чтобы организовать интеллектуальное взаимодействие ... . К числу главных характеристик должно относиться создание единственного, интегрированного лица для взаимодействия с правительством; практическая возможность выбора из совокупности каналов коммуникаций, двухсторонние потоки значимой информации, наличие удобных для использования услуг, которые присутствуют в повседневной деятельности и, наконец, гибкая сеть посредников, обеспечивающих доставку услуг.
- 2) Проведение политики ускорения развития рынка и радикальное ускорение процессов формирования и осуществления политики, направленной на улучшение результатов.
- 3) Привлечение избирателей в качестве заинтересованных участников в повседневную деятельность правительства. Используя новые процессы и мощные инструменты, граждане и бизнес будут отходить от традиционных далеких отношений с правительствами и начнут предпринимать действия по более близкому сотрудничеству ... . И в таком случае сами избиратели возьмут на себя долю ответственности за появление отдачи от услуг и ресурсов, которые они используют.

4. «Методология измерения ценности: фиксирование (capturing), измерение и оценка ценности инвестиций в информационные технологии», Администрация социального обеспечения США / Администрация служб общего назначения США (U.S. Social Security Administration/U.S. General Services Administration)

Методология измерения ценности (Value Measuring Methodology, VMM) является совокупностью инструментов для фиксирования, измерения и оценки

ценности инвестиций в информационные технологии для реализации электронного правительства. Методология включает структуру, инструменты и методы для всестороннего анализа и сравнения ценности (выгоды), затрат и риска. Главными результатами использования этой методологии являются:

- Критерии, которые используются для того, чтобы определить успех, идентифицировать и проанализировать альтернативы, адресовать ценности и поддерживать желательные результаты.
- Документация, которая содержит аудиторский след (audit trail) принятия решения и предположения относительно приоритетов, ценности, риска и затрат.
- Сравнение альтернатив и отношений между ценностью и объемом инвестиций.
- Анализ, который должен содержать обобщения и выводы для подготовки документов обоснования бюджета, таких как документ Exhibit 300, требуемый Административно-бюджетным управлением США.

Методология измерения ценности составляет основу для принятия решения и управления той или иной инициативой. Эта методология была одобрена Комитетом по использованию лучшей практики Совета Директоров департаментов информационных систем (CIO Council Best Practices Committee).

***ПРИЛОЖЕНИЕ III. Преимущества, достигнутые в программе электронного правительства, отмеченные Премией NASCIO по цифровому правительству***

***Сфера компенсации работникам***

Штат или организация	Проекты в сфере компенсации работникам	Предоставляемые выгоды
Шт. Огайо Ohio Bureau of Workers' Compensation (BWC)  (Бюро по компенсациям работникам)	Проект The Dolphin Project ( <a href="http://www.ohiobwc.com">www.ohiobwc.com</a> ) предоставляет единое окно доступа в систему компенсации для работников штата для подачи заявлений и проведения расчетов в режиме 24/7 с предоставлением электронного запроса и получения услуги.	Ежегодные сбережения в размере более 120 миллионов долларов для Бюро по компенсациям работникам при инвестициях в 15 миллионов долларов. Краткосрочная отдача на инвестиции для Бюро по компенсациям работникам определяется следующим: - Своевременное вмешательство уменьшает время для обработки заявления с 25 до 7 дней; это снижает затраты по заявлениям на 113, 4 миллиона долларов в год; - Модернизация демографической информации об изменениях у клиентов приводит к снижению затрат на 500 000 долларов в год; - Обработка электронных форм вместо бумажных документов экономит от 800 тысяч до 4 миллионов долларов в год; - Уменьшение в целом до 7,3 миллиона долларов в год накладных расходов, связанных с запросами общественных



		записей данных и справок о состоянии клиента. Кроме того, сокращается цикл оплаты медицинских счетов, что приносит пользу поставщикам.
Шт. Висконсин Wisconsin Worker's Compensation Insurers' Internet Reporting System  (Система отчетности через Интернет по пособиям гражданам по безработице)	Система сообщений о состоянии рассматриваемых пособий (The Insurers' Pending Reports System) является инструментом управления требованиями для страховщиков и соответствующих администраторов, чтобы они могли получать доступ в реальном масштабе времени к состоянию заявлений на компенсации для работников.	Для Штата, промышленности и работников годовая экономия оценивается в 1,5 миллионов долларов за счет устранения 500 000 бумажных заявлений, которые требовали первоначальных затрат в объеме 275 000 долларов и ежегодных эксплуатационных расходов в размере 25 000 долларов. Благодаря этой системе устраняется : - почти 100 000 форм каждый год; - 250 000-300 000 отправок по почте за счет штата в год; - 20 000 часов рабочего времени в год служащих Штата и оценщиков (таксаторов) для проведения индивидуального страхования (private insurance).

### *Проекты в области выплаты пособий по безработице*

<b>Штат или организация</b>	<b>Проекты в области выплаты пособий по безработице</b>	<b>Предоставляемые выгоды</b>
Шт. Канзас Kansas Job Link (Поиск работы)	Система самообслуживания по налогообложению, по апелляциям и по пособиям (The Tax, Appeals and Benefits Self-Service (TABS) System) была инициирована Департаментом человеческих ресурсов штата Канзас (Kansas Department of Human Resources) для того, чтобы провести улучшение, осуществить реинжиниринг, перепроектирование и реструктуризацию всей инфраструктуры выплаты пособий для безработных. Такая инфраструктура позволяет неработающим служащим иметь доступ к файлам Заявлений на пособия для безработных, а также иметь прямую связь с файлами, где представлены рабочие вакансии через Web-сайт по адресу ( <a href="http://www.kansasjoblink.com">www.kansasjoblink.com</a> ).	- Время обработки заявлений на получение пособия по безработице понизилось на 76 % в среднем с 47 минут на одно заявление до 11 минут на заявление. - Интегрирование системы обработки заявлений на пособия по безработице и приложения по поиску работы в едином Web-приложении, помогает претендентам получить подходящую для них работу более быстро, чем это было раньше. В свою очередь поэтому в среднем они получают пособия по безработице на несколько дней меньше. Это позволяет экономить в доверительном фонде (trust fund) почти 9 миллионов долларов в год.
Шт. Миссури Missouri Department of Labor and Industrial Relations	Интернет-система онлайн-заполнения требований или заявлений (The Missouri On-line Internet Claims Filing System), разработанная Офисом	- Экономит более 28 000 долларов на бесплатных телефонных переговорах; - Уменьшает затраты рабочего времени служащих на 6 600 часов; - Обеспечивает доступ в режиме 24/7, т.е. не только в

(Департамент труда и производственных отношений штата Миссури)	информационных систем и гарантии занятости (Office of Information Systems and Employment Security) обеспечивает автоматизированную обработку заявлений на пособия по безработице и автоматически устанавливает связь с онлайн-поисковой машиной для поиска работы.	течение рабочего времени; - обеспечивает конфиденциальность персональных файлов претендентов.
Шт. Невада Nevada Department of Employment, Training and Rehabilitation  (Департамент трудовой занятости, обучения и переподготовки штата)	Интернет-система подачи заявлений на пособия по безработице (Unemployment Insurance Internet Claims System) обеспечивает функции поиска работы в штате. Система была построена быстрыми темпами, когда стало ясно, что количество заявлений по пособиям за безработицу превысит все возможности удовлетворять их.	Возврат на инвестированный капитал в штате определяется как предоставление «бесшовных» услуг на правительственном уровне в ответ на потребности гражданина. Поскольку степень использования Web-сайта постоянно увеличивается, следовательно растет объем обслуживания, предоставляемый гражданам.
Шт. Северная Каролина  North Carolina Employment Security Commission  (Комиссия по гарантии трудовой занятости в штате Северная Каролина)	Портал для автоматизированного обслуживания заявлений на пособия по безработице штата Северная Каролина (The North Carolina Portal to Automated Unemployment Insurance Services) предоставляет услуги по поиску рабочих мест гражданам штата Северная Каролина в режиме реального времени через Интернет. Эти услуги предоставляются при обращении за страховыми пособиями по безработице, когда одновременно предоставляется доступ к списку вакантных рабочих мест в штате.	Экономия составляет 1,8 миллиона долларов в год при инвестировании 480 тысяч долларов со стороны федерального фонда грантов. В эту экономию входит: - Около 950 000 долларов в год экономится благодаря отсутствию необходимости отвечать на запросы и обрабатывать заявления на пособия, исходя из того, что в месяц требовалось 71200 долларов на оказание персональной помощи гражданам в личной беседе и 8300 долларов при оказании помощи по телефону; - Прямая выгода от автоматизации проверок фактов безработицы экономит более 850 000 долларов в год на квитанциях, конвертах и почтовых расходах. «Поскольку текущие программы улучшены и одновременно добавляются новые, Комиссия по гарантии занятости штата Северная Каролина ожидает все больших объемов прибыли на свой инвестированный капитал как в финансовом смысле, так и с точки зрения эмоциональной прибыли от инвестиций по выполнению своей установленной миссии по предоставлению услуг клиентам максимально возможного качества ... »
Шт. Виргиния Virginia Employment Commission (VEC)  Комиссия по трудовой занятости, штат Виргиния	Система пособий по безработице Комиссии по трудовой занятости штата Виргиния (Virginia Employment Commission Claim for Benefits system) была разработана для того, чтобы уменьшить нагрузку, создаваемую претендентами в местных офисах Комиссии по трудовой	Комиссия по трудовой занятости оценивает, что эта система позволит сэкономить 7,27 миллиона долларов в течение трех лет ее использования в то время как инвестиции от Министерства труда США составили грант в 250 тысяч долларов. Эта экономия будет складываться из: - 6,45 миллиона долларов за часы поездок претендентов для личной регистрации в местных офисах, которые станут ненужными при наличии онлайн-обращения человека в нужный ему

	занятости и исключить машинную обработку информации социального страхования по безработице персоналом Комиссии по трудовой занятости.	офис. - 822 000 долларов в виде операционной экономии рабочего времени персоналом местных офисов, которому не потребуется вручную обрабатывать заявления, поданные зарегистрированным в онлайн-режиме гражданином.
--	---	---

### ***Программы Правительство-бизнес***

<b>Штат</b>	<b>Бизнес-проект</b>	<b>Предоставляемые выгоды</b>
Шт. Коннектикут	Онлайновая система отчетности Комиссии по этике (Ethics Commission Online Reporting System)	- Число запросов по Акту об информационной свободе (Freedom of Information Act, FOIA) снизилось от 500 до 50/ в месяц ; - Экономия затрат в размере 10 000 долларов при проведении печати; - Уменьшение затрат рабочего времени персоналом, сокращение объема бумажных документов;
Округ Колумбия	Центр бизнес-ресурсов (Business Resource Center)	- Экономия 1,8 миллиона долларов благодаря ограничению работы по предоставлению пользовательских услуг.
Шт. Иллинойс, э-регистрация	Электронная подача заявок или электронная регистрация (e-Filing)	- 149 500 долларов экономии за первый год; - Улучшение качества обслуживания клиентов; - Повышение эффективности деятельности.
Шт. Массачусетс.	Web-файлы для работодателей (Webfile for Employers)	- Уменьшение почтовых расходов и расходов на печать форм, на ввод данных и на обработку данных; - Снижение бремени отчетности для работодателей.
Шт. Небраска	Проект UIConnect	Экономия 424 164 доллара в первый год: - 361624 доллара для работодателей на калькуляции налогов, подготовке отчетности и на сокращении рабочего времени бухгалтеров; - 62540 долларов для правительства на вводе данных, на зарплате служащим, занимающимся анализом отчетов и обработкой платежей.
Шт. Огайо, Шлюз для бизнеса	Шлюз для бизнеса (Business Gateway)	Уменьшение времени, избыточности данных, ошибок в исполнении налоговых законов, объема ввода данных, количества бумажных документов.
Шт. Техас, Texas System for Electronic Rate and Form Filing (SERFF)  (Техасская система для электронной оценки и заполнения форм)	Система для электронной оценки и заполнения форм (System for Electronic Rate and Form Filing)	Сохраняет 300 000 долларов в год благодаря: - уменьшению на 70 % объема работ по обработке почты, по вводу данных, по коррекции ошибок, а также за счет уменьшения затрат рабочего времени и повторных работ; - уменьшению до значения 7 показателя FTE (эквивалент полной занятости - Full-Time Equivalents).

### **Онлайновые системы приобретения**

<b>Штат</b>	<b>Онлайновые системы приобретения</b>	<b>Предоставляемые выгоды</b>
Шт. Калифорния	Онлайновая система CAL-Buy (CAL-Buy Online)	Использование этого процесса позволяет экономить 37 долларов на организацию одной закупки. В конечном счете ежегодная экономия равна 9,7 миллионов долларов.

Шт. Мэриленд	Электронный рынок шт. Мэриленд (EMaryland Marketplace)	- Обеспечивает экономию 100 долларов на организацию одной покупки. - Уменьшается вероятность «нечестного приобретения (maverick)» покупки. - Увеличивается покупательская мощность штата.
Шт. Нью-Мехико	Web-базированная система, содержащая учебно-образовательные материалы (Web-based Instructional Materials System)	Экономия в объеме 236 440 долларов в год за счет ревизии процессов (затраты составили 167 551 доллар).
Шт. Северная Каролина	Портал правительства штата Северная Каролина <a href="http://NorthCarolina@YourService">NorthCarolina@YourService</a>	Самофинансируемая модель электронного снабжения
Шт. Виргиния	EVA <i>(Предположение переводчика: электронная Администрация штата Виргиния; аббревиатура AMS расшифровке не поддается)</i>	Первоначальные затраты составили 300000 долларов плюс время работы 10 менеджеров и 4 служащих. Самофинансируемая система: AMS не оплачивается до тех пор, пока система не начнет использоваться.

### Онлайновое лицензирование

Штат	Онлайновое лицензирование	Предоставляемые выгоды
Шт. Флорида	Проект единого лицензирования профессионального регулирования и бизнеса штата Флорида (Business and Professional Regulation Single Licensing Project)	Экономия 40 тысяч долларов в пересчете на FTE (эквивалент полной занятости - Full-Time Equivalents); при экономии 9 FTE годовые сбережения составляют 360 000 долларов.
Шт. Иллинойс	Электронное групповое возобновление лицензий (E-Batch License Renewal)	- Уменьшение задержек при подготовке бумажных документов; - Дружественное к пользователю и своевременное обслуживание профессионалов (затраты 12500 долларов).
Шт. Канзас	Совет по онлайн-возобновлению лицензий по уходу за людьми (которые нуждаются в помощи) (State Board of Nursing Online License Renewal)	- Уменьшение телефонных вызовов до 90% ; - Упрощение процессов; - Самофинансирование за счет введения пользовательской оплаты.
Шт. Мэн	Быстрое обновление (или возобновление) обслуживания (Rapid Renewal Service)	Экономия времени и улучшение обслуживания клиентов и служащих штата.
Шт. Массачусетс	Инициатива лицензирования и набора преподавателей (Educator Licensure and Recruitment Initiative)	Исключение: - задержек на оформление документов длительностью свыше 6 месяцев; - ежегодных расходов в размере 1,6 миллиона долларов; (первоначальные затраты составляли 2,6 миллиона долларов).
Шт. Северная Каролина	Международный регистрационный план (International Registration Plan)	Благодаря возможности онлайн-регистрации и онлайн-внесения платежей обеспечивается экономия во времени для агентства, в снижении административной нагрузки, в сокращении

		операционного времени и в сокращении затрат и времени на машинную доставку документов.
Шт. Род-Айленд	Онлайновые услуги по возобновлению регистрации судов (Online Boat Registration Renewal Service)	- 40 тысяч долларов дохода (самофинансирование, затраты равны нулю); - Сокращается рабочее время служащих штата необходимое для ввода данных, ответа на вызовы, обработки квитанций и проведения маркетинга.
Шт. Виргиния	Экстранет-приложение для автомобильных перевозок Virginia DMV (WebCat: A Virginia DMV Extranet Application for Motor Carriers)	- Обслуживание в режиме 24/7; - Проведение транзакций требует вдвое меньших затрат, чем при ручных процессах; - Уменьшается количество бумажных документов и необходимость в персональных посещениях; - Уменьшается время удовлетворения требований.

**Информационные системы для поддержания деятельности правоохранительных учреждений.**

Штат	Информационные системы для поддержания деятельности правоохранительных учреждений.	Достижимые выгоды
Шт. Колорадо	Интегрированная информационная система уголовного правосудия (Integrated Criminal Justice Info System)	- Сокращение почтовых расходов; - Повышение точности информирования; - Улучшение временных характеристик предоставления услуг; - Сокращение избыточности входных данных; - Сокращение объемов бумажной обработки и расширение контактов между агентствами.
Шт. Флорида	Информационная система молодежного правосудия (Juvenile Justice Information)	Устранение затрат на организацию соединения (of connecting) между 443 полицейскими департаментами и офисами шерифов дает экономию в 2,1 миллиона долларов в год; (затраты на кодирование равны 211200 долларов).
Шт. Иллинойс	Беспроводная информационная сеть I-WIN/ALERTS (Wireless Information Network (I-WIN/ALERTS))	Улучшение взаимных коммуникаций между различными агентствами.
Шт. Монтана	Сетевые правонарушения – онлайновые услуги (Criminal Offenders Network— Online Services)	- Душевное спокойствие потенциальных жертв преступлений; - 55000 долларов уплачено другими агентствами штата за обслуживание системы.
Шт. Невада	Интегрированная информационная юридическая система для межокружных судов (Multi-county Integrated Justice Information System)	- Организация «бесшовного» информирования и предоставления услуг на всех уровнях правительства; - Сокращение потока бумажных документов; - Сокращение количества ошибок.
Шт. Нью-Джерси	Система управления предварительным тюремным заключением (Pre-Inmate Management System)	- Уменьшение дублирования тюремных учреждений в округах для заключенных в Штате, содержание которых требует до 4,7 миллиона долларов; - Упрощение процессов и уменьшение избыточности.
Шт. Пенсильвания	Юридическая сеть (Justice Network)	- Сокращение затрат; - Уменьшение задержек;

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Общественная безопасность;</li> <li>- Легкость воспроизведения в других штатах и агентствах; (затраты равны 18 миллионов долларов).</li> </ul>
--	--	---

### Программы управления грантами

Штаты	Программы управления грантами	Достижимые выгоды
Шт. Индиана	Комплекс услуг Комиссии для помощи студентам (State Student Assistance Commission)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Снижение на 35% затрат на персонал;</li> <li>- 390 тысяч долларов предоставлено для других штатов;</li> <li>- Упрощение процессов;</li> <li>- Улучшение коммуникаций.</li> </ul>
Шт. Миссури	Электронные гранты (eGrants)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- На 86% уменьшилось время обработки приложений;</li> <li>- На 35% сократился персонал;</li> <li>- Устранено 17 типов форм;</li> <li>- Проведена консолидация с Федеральными программами предоставления грантов.</li> </ul>
Шт. Миссури	Управление Интернет-заявлениями на получение грантов – iGrants (iGrants: Internet Grant Management Application)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Уменьшилась потребность в служащих для обработки грантов на 31 (<i>Примечание переводчика – в оригинале отсутствует единица измерения, можно предположить, что имеется в виду «%»</i>);</li> <li>- Улучшена готовность ресурсов доступа к обслуживанию с 18,5 % до 44,4 %;</li> <li>- Сокращена фактическая продолжительность времени (elapsed days) для обработки заявлений с 65 дней до 5 дней.</li> </ul>
Шт. Техас	Онлайновая сеть ARP/ATP ( <i>примечание переводчика: аббревиатуры расшифровке не поддаются</i> ) (ARP/ATP Online System)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Увеличено количество обработанных предложений на предоставление грантов с 2 900 до 9 000 без привлечения дополнительных служащих.</li> <li>- Сокращено шесть временно работавших служащих.</li> <li>- Получено 21338 долларов чистой экономии на цикл обработки одного гранта.</li> </ul>
Шт. Западная Виргиния	Обслуживание через скоростные технологии (Service at the Speed of Technology)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Уменьшен штат служащих, который должен был выплачивать финансирование на 1,5 FTE (Full-Time Equivalents - эквивалент полной занятости) и на одного контрактного служащего;</li> <li>- Сэкономлено 40 000 долларов.</li> </ul>

## **ПРИЛОЖЕНИЕ IV. Циркуляр А-11 Административно-бюджетного управления. Секция 300 «Критерии оценки (Scoring Criteria)»**

Примечание: Административно-бюджетного управление переименовало свои требования «Exhibit 300» в «Планирование капиталовложений и Бизнес-решения (Capital Asset Plan and Business Case) »

### ***300.10. Каким образом Административно-бюджетного управление оценивает бизнес-решения в Exhibit 300?***

Все бизнес-решения оцениваются на соответствие определенному набору критериев и результатов, которые предоставляются правительственными агентствами через процесс прохождения бюджета. Хотя отдельные оценки могут по количественным показателям не соответствовать всем измеряемым категориям, такое оценивание имеет своей целью обеспечение гарантий того, что процессы планирования и управление активами в агентстве соответствуют политике Административно-бюджетного управления и выпущенным им руководствам. Для проектов, не относящихся к проектам по информационным технологиям, специфические категории, относящиеся к информационным технологиям не применяются. Оценивание бизнес-решений является двояким процессом. Оценка бизнес-решения может быть основана на перечисляемых ниже критериях с проведением последующего пересмотра этого проекта. При этом любое бизнес-решение может оказаться очень сильным с позиции перечисленных критериев, однако, если соответствующая программа будет считаться неэффективной, хотя и будут проведены какие-то изменения, то может оказаться что потребность в инвестициях в проект отпадет. Любое бизнес-решение оценивается, исходя из следующей шкалы количественных оценок:

### ***Общая оценка бизнес-решений (совокупность всех возможных категорий) (Business Case (composite of all categories) Total Score for Business Case)***

Проекты, которые имеют оценку (балл) 5 и удовлетворяющие требованиям своих программ автоматически рекомендуются для финансирования. Проекты, оцениваемые баллом 4 и удовлетворяющие требованиям своих программ и отвечающие большинству требований для бизнес-решения рекомендуются для финансирования, но при этом агентству даются рекомендации о целесообразности продолжения усовершенствований в тех областях, которые идентифицированы, как области, нуждающиеся в доработке. Проекты, которые оцениваются баллом 3 или ниже имеют возможность либо улучшиться до уровня оценки 4, либо ухудшиться и получить оценку 2. Проекты, которые оцениваются баллом 2 или ниже не рекомендуются для финансирования.

**Таблица баллов и оценок.**

<b>Баллы</b>	<b>Количественные оценки</b>	<b>Определение</b>
5	41-50	Хорошо документированное бизнес-решение(включает все необходимые секции и полностью соответствует требованиям);
4	31-40	Имеется небольшое количество слабых пунктов в пределах представленного бизнес-решения, которые нуждаются в улучшении;
3	21-30	Требуется провести большой объем работ для того, чтобы улучшить бизнес-решение и повысить его оценку. При этом может оказаться, что в итоге бизнес-решение кажется как улучшенным, так и ухудшенным.
2	11-20	Имеются очень существенные отставания от требований по сравнению с более высоко оцениваемыми бизнес-решениями.
1	1-10	Имеет место полная неадекватность по всем категориям требований к бизнес-решениям.

Ниже перечисляются все требования к бизнес-решениям и критерии их отнесения к каждому из пяти баллов.

**Поддержка Президентского Послания Конгрессу США (этот документ известен также как Президентская Памятная записка - President's Management Agenda ) (относится ко множеству секций) (Supports the President's Management Agenda Items (AI) (Multiple Sections))**

5 - балл равный «5» назначается совместно реализуемому проекту, который охватывает совокупность (множество) правительственных агентств, правительств штатов, местные органы власти или правительства племен, использует технологии электронного бизнеса, а сам этот проект отвечает и управляется потребностями граждан. Проект также поддерживает Федеральную Архитектуру бизнеса (Federal Business Architecture), разработанную и опубликованную Административно-бюджетным управлением. Если этот проект является полностью государственным проектом (дословно: устойчиво государственным проектом - steady state project), тогда осуществляется обзор стратегии электронного правительства (E-Gov strategy) и устанавливается включение всех необходимых элементов. Если обнаруживается полное соответствие, то этот проект является целиком выровненным с одной или большим число Президентских инициатив по электронному правительству.

4 - балл равный «4» назначается совместному проекту, который охватывает совокупность (множество) правительственных агентств, правительств штатов, местные органы власти или правительства племен, использует технологии электронного бизнеса коммерции, однако требуется определенная работа, направленная на укрепление существующих отношений. Проект также



поддерживает Федеральную Архитектуру бизнеса, разработанную и опубликованную Административно-бюджетным управлением, однако необходима определенная работа для того, чтобы усилить эти связи. Если этот проект является полностью государственным проектом, тогда осуществляется обзор стратегии электронного правительства (E-Gov strategy), но необходима дополнительная работа, направленная на то, чтобы усилить этот анализ. Наконец, этот балл назначается, если обнаруживается, что проект поддерживает одну или несколько Президентских инициатив по электронному правительству, хотя полное выравнивание пока не обеспечено.

3 – балл, равный «3» означает, что проект не является совместным проектом, хотя и мог бы быть совместным. Требуется большая работа для того, чтобы усилить его связь с Президентской Памятной запиской. Если это полностью государственный проект, однако связь со стратегией электронного правительства не очевидна то, этому проекту будет очень трудно обосновать продолжение или открытие нового финансирования от Административно-бюджетного управления. Этот балл назначается, если обнаруживается, что проект поддерживает одну или несколько Президентских инициатив по электронному правительству, однако выравнивание с этими инициативами не демонстрируется.

2 – балл равный «2» означает, что данный проект не является совместным проектом и трудно выявить наличие поддержки каких-нибудь положений Президентской Памятной записки. Даже если это полностью государственный проект, в нем не выполняется и не планируется выполнение стратегии электронного правительства.

1 – балл равный «1» означает, что данный проект не имеет никакого отношения к Президентской Памятной записке и не выполняет ни одного положения стратегии электронного правительства.

### **Стратегия приобретения (Acquisition Strategy) (Часть I, Секция I.G)**

5 - балл равный «5» означает наличие сильной Стратегии приобретения, которая смягчает риски для Федерального правительства, применяет Секцию 508 именно так, как это необходимо, обеспечивает заключение контрактов и разработку отчетов о работе (statements of work), исходя из показателей оценки выполнения работы. Реализация Стратегии приобретения ясно определена.

4 - балл равный «4» означает, что заключение контрактов и разработка отчетов о работе осуществляются исходя из показателей оценки выполнения работы, имея незначительные слабые пункты, которые агентство может устранить и обеспечить ясное выполнение Стратегии приобретения.

3 - балл равный «3» означает, что необходимо проделать большую работу для того, чтобы качественно и количественно отвечать требованиям Стратегии приобретения.

2 - балл равный «2» означает, что присутствуют отдельные элементы Стратегии приобретения, однако ясность в выполнении этой стратегии отсутствует.

1 - балл равный «1» означает, что отсутствуют какие либо свидетельства выполнения требований Стратегии приобретения.

### **Программа управления (Program Management) (Часть I, Секции I.D и I.H)**

5 - балл равный «5» означает, что программа управления является очень сильной и имеет все необходимые ресурсы, чтобы осуществлять это управление.

4 - балл равный «4» означает, что программа управления имеет незначительные слабые места в области управления и агентство прикладывает необходимые усилия для того, чтобы повысить результативность своей программы управления.

3 - балл равный «3» характеризует те проекты, которым предстоит значительная работа для усиления результативности управления проектом в части управления существующими рисками для этого проекта.

2 - балл равный «2» означает, что существует определенное понимание требований к программе управления, но оно находится на очень низком (рудиментарном) уровне.

1 - балл равный «1» означает, что отсутствуют какие либо свидетельства выполнения требований программы управления.

### **Архитектура предприятия (Enterprise Architecture) (Часть II, Секция II.A), относится только к проектам по информационным технологиям.**

5 - балл равный «5» означает, что этот проект включен в Архитектуру предприятия и в Систему управления капиталовложениями (инвестициями) данного Агентства (СПИС). Бизнес-решение демонстрирует взаимодействие бизнеса, данных, используемых приложений и технологических уровней Архитектуры предприятия по отношению к этому проекту.

4 - балл равный «4» означает, что этот проект включен в Архитектуру предприятия и в Систему управления капиталовложениями (инвестициями) данного Агентства. Бизнес-решение демонстрирует некоторые слабости во взаимодействии бизнеса, данных, используемых приложений и технологических уровней Архитектуры предприятия по отношению к этому проекту.

3 - балл равный «3» означает, что данный проект не включен в Архитектуру предприятия Агентства и в процесс управления капиталовложениями (инвестициями) данного Агентства. Представленное бизнес-решение

демонстрируют недостаточное понимание всех установленных уровней Архитектуры предприятия (бизнес, данные, приложения и технологии).

2 - балл равный «2» означает, что несмотря на то, что данное агентство имеет Рамочную структуру Архитектуры предприятия, однако она в этом агентстве не реализована и не включается в этот проект.

1 - балл равный «1» означает, что в данном агентстве отсутствуют какие либо свидетельства использования полной Архитектуры предприятия.

#### **Анализ альтернатив (Alternatives Analysis) (Часть I, Секция I.E)**

5 - балл равный «5» означает, что анализ альтернатив включает три реально возможных альтернативы, эти альтернативы могут последовательно сопоставляться, а выбранная альтернатива обеспечивает достаточные выгоды и является обоснованной.

4 - балл равный «4» означает, что анализ альтернатив включает три реально возможных альтернативы, однако требуется провести определенную работу для того, чтобы выбрать подходящую альтернативу и сделать сопровождающий анализ.

3 - балл равный «3» означает, что анализ альтернатив включает менее трех альтернатив, а проведение полного анализа требует серьезных усилий.

2 - балл равный «2» означает, что имеется очень небольшой объем информации о возможных альтернативах, что свидетельствует о серьезных слабостях.

1 - балл равный «1» означает, что в данном агентстве отсутствуют какие либо свидетельства проведения анализа альтернатив.

#### **Управление рисками (Risk Management) (Часть I, Секция I.F)**

5 - балл равный «5» означает, что процедура Оценивания риска (Risk Assessment) была выполнена для всех обязательных элементов и управление риском осуществляется по всему данному проекту.

4 - балл равный «4» означает, что процедура Оценивания риска определила некоторые существующие риски, из которых не все оказались адресованными в этом проекте.

3 - балл равный «3» означает, что Управление рисками осуществляется очень слабо и при этом большинство рисков, связанных с этим проектом оказываются не определенными, либо не управляются.

2 - балл равный «2» означает, что Оценивание рисков было проведено на начальном этапе проекта, но продолжающаяся программа управления рисками отсутствует.

1 - балл равный «1» означает, что в данном агентстве отсутствуют какие либо свидетельства наличия Плана или Стратегии Оценивания рисков.

### **Цели выполнения работы (Performance Goals) (Часть I, Секция I.C)**

5 - балл равный «5» означает, что в данном агентстве определены Цели выполнения работы, они связаны с годовым планом выполняемых работы, данный проект рассматривает (или учитывает) миссию агентства и его стратегические цели, критерии оценки качества выполнения работы предусмотрены.

4 - балл равный «4» означает, что в данном агентстве определены Цели выполнения работы, они связаны с годовым планом выполняемых работы, данный проект рассматривает (или учитывает) миссию агентства и его стратегические цели, критерии оценки качества выполнения работы предусмотрены, однако требуется некоторая работа по уточнению Целей выполнения работы.

3 - балл равный «3» означает, что в данном агентстве определены Цели выполнения работы, однако их связь с миссией агентства и со стратегическими целями слабая.

2 - балл равный «2» означает, что определение Целей выполнения работы находится на начальной стадии и эти цели не соответствуют типу данного проекта. Необходимо очень много работы по формированию Целей выполнения работы.

1 - балл равный «1» означает, что в данном агентстве отсутствуют какие либо свидетельства определения Целей выполнения работы для этого проекта.

### **Безопасность и секретность (Security and Privacy) (Часть II, Секция II.B)**

5 - балл равный «5» означает, что проблемы обеспечения безопасности и секретности в данном проекте решены и каждый из вопросов имеет свой ответ, все детали, относящиеся к обеспечению индивидуальных частей проекта в пределах всего жизненного цикла, включены в процесс составления бюджета для обеспечения безопасности и секретности.

4 - балл равный «4» означает, что безопасность и секретность персональной информации в данном проекта обеспечены, однако имеются отдельные недостатки в защите этой информации, которые должны быть исправлены.

3 - балл равный «3» означает, что безопасность и секретность персональной информации в данном проекта обеспечены, однако их качество не удовлетворяет минимальным требованиям.

2 - балл равный «2» означает, что вопросы безопасности и секретности информации решаются только в рамках общего Процесса обеспечения безопасности агентства (Agency Security Process) с небольшим уровнем детализации применительно к данному проекту.

1 - балл равный «1» означает, что в данном проекте не предусматриваются меры по обеспечению безопасности и секретности информации.

### **Система управления, базирующаяся на значениях показателей (Performance Based Management System) (Часть I, Секция I.H)**

5 - балл равный «5» означает, что агентство будет использовать или использует Систему управления получением ценности (Earned Value Management System, EVMS), которая удовлетворяет требованиям Стандарта ANSI/EIA 748, а сам проект получает эту ценность в пределах запланированного объема затрат, в соответствии с графиком проведения работ и с достижением поставленных целей выполняемой работы.

4 - балл равный «4» означает, что агентство использует Систему управления получения ценности EVMS, однако при этом удовлетворяются только два из трех перечисленных выше критериев и поэтому необходима работа над решением третьей проблемы.

3 - балл равный «3» означает, что агентство использует Систему управления получения ценности EVMS, однако, либо этот процесс в пределах агентства является очень новым и пока не полностью реализованным, либо в индивидуальных частях этого проекта существует недостаточно полная информации для системы EVMS.

2 - балл равный «2» означает, что агентство предпочитает пересмотреть значения базовых критериев, чем сообщать о возникновении несоответствий.

1 - балл равный «1» означает, что в данном проекте не предусматривается никаких мер по использованию системы EVMS.

### **Формулирование затрат в пределах жизненного цикла (Life-Cycle Costs Formulation) (относится ко множеству секций )**

5 - балл равный «5» означает, что сформулированные затраты по жизненному циклу включают все требуемые ресурсы и учитывают имеющиеся риски, которые управляются в соответствующих точках, которые предусмотрены в управлении рисками. Это означает, что данный проект спланирован достаточно хорошо, чтобы получить бюджетное финансирование.

4 - балл равный «4» означает, что сформулированные затраты по жизненному циклу отражают некоторые из требуемых ресурсов и некоторые проблемы, связанные с включением их в стратегию регулирования рисков. При этом

необходима определенная работа, связанная с тем, чтобы обеспечить гарантии точного отображения всех затрат в жизненном цикле.

3 - балл равный «3» означает, что затраты в течение жизненного цикла жизни нашли отражение при формулировании потребностей в ресурсах, однако связанные с этим риски в план управления рисками не включены.

2 - балл равный «2» означает, что затраты в течение жизненного цикла оцениваются по некоторым из ресурсных критериев, но проблемы рисков не решаются.

1 - балл равный «1» означает, что затраты, существующие в течение жизненного цикла, не формализуются.

**Окончательные итоги оценки пригодности проекта для его финансирования Административно-бюджетным управлением заносятся в следующую таблицу:**

<b>Оцениваемый элемент</b>	<b>Значение оценки</b>
Общая оценка бизнес-решений	
Поддержка Президентского Послания Конгрессу США	
Стратегия приобретения	
Программа управления	
Архитектура предприятия	
Анализ альтернатив	
Управление рисками	
Цели выполнения работы	
Безопасность и секретность	
Система управления, базирующаяся на значениях показателей	
Формулирование затрат в пределах жизненного цикла	
<b>Общий балл</b>	