



## ***Реинжиниринг бизнес-процессов в государственных органах управления***



**Валерий Тихвинский,  
д.э.н., профессор**



**Региональный обучающий семинар МСЭ для стран СНГ  
«Рекомендации по реинжинирингу бизнес-процессов (BPR) и  
использованию ключевых показателей эффективности (KPI)  
государственными учреждениями и предприятиями»**



***г. Ташкент, Республика Узбекистан, 11-12 декабря 2014 года***



- Система терминов и определений бизнес-процессов государственных услуг
- Задачи, решаемые при реинжиниринге БП оказания государственных услуг
- Факторы, влияющие на реинжиниринг государственных услуг
- Примеры реинжиниринга бизнес-процессов в отрасли связи
- Показатели эффективности реинжиниринга бизнес-процессов государственных органов

# Система терминов и определений процесса реинжиниринга государственных услуг



**Государственная услуга** — деятельность, предоставляемая при осуществлении государственных функций, определенных **Конституцией и ФЗ РФ**, которая осуществляется по запросам заявителей в пределах установленных НПА РФ и НПА субъектов РФ. (Федеральный закон от 27.07.2010 N 210-ФЗ)

**Государственная функция** - функция (полномочие) исполнительного органа (исполнительных органов государственной власти), установленная законом, иным нормативным правовым актом.

**Реинжиниринг БП государственного органа** — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений показателей деятельности (KPI) государственного органа по оказанию государственных услуг, таких как стоимость, качество, доступность, срок предоставления и трудозатраты.



Причинами проведения реинжиниринга бизнес-процессов органов государственного управления могут быть:

- ❑ Изменение государственных функций органа государственного управления;
- ❑ Появление новых видов государственных услуг или замена старых видов на новые.

Единая методология реинжиниринга процессов предоставления государственных услуг и оптимизации контрольно-надзорной и разрешительной деятельности на данный момент не закреплена в нормативно-методических документах.

# Виды реинжиниринга БП государственных органов и услуг



**Реинжиниринг государственных услуг** представляет собой деятельность, направленную на радикальную перестройку текущей практики предоставления государственной услуги.

**По степени воздействия на организационную структуру** органов государственного управления различают эволюционный и революционный реинжиниринг бизнес-процессов.

При **эволюционном подходе** к реинжинирингу оптимизируется внутренняя интеграция различных бизнес-процессов, но не вносятся существенные изменения в функционирование государственных органов.

При **революционном подходе** к реинжинирингу перепроектируются все бизнес-процессы и происходит переориентация государственного органа на новые виды оказания государственных услуг.

# Цели и задачи реинжиниринга БП государственных органов управления

## Реинжиниринг государственных услуг



**Ликвидация государственной услуги в составе государственных функций**



**Передача государственного полномочия на иной уровень власти**



**Передача государственного полномочия иному органу исполнительной власти**



**Изменение государственной услуги**



**Установление нового государственного полномочия**

# Реинжиниринг БП государственных органов путем ликвидации государственной услуги



**Решение о ликвидации государственной услуги** может быть принято по причине фактической не востребоваемости услуги, а также ее дублирования.

**1. Факт не востребоваемости государственной услуги** устанавливается на основании ведомственной статистики по количеству обращений Заявителей. В случае выявления в течение нескольких лет низких либо нулевых значений по указанному показателю целесообразно инициировать рассмотрение вопроса о внесении изменений в нормативные правовые акты в части упразднения соответствующего государственного полномочия или передаче его на рынок.

**2. Дублирование услуги** устанавливается на основании анализа нормативных правовых актов. Выявление факта наделения двух и более государственных органов (в том числе подведомственных организаций) фактически одним и тем же государственным полномочием должно быть основанием для применения указанной меры реинжиниринга.

# Реинжиниринг БП государственных органов путем передачи государственного полномочия



**Решение о передаче государственного полномочия** на иной уровень публично-правовых образований (власти) может быть принято на основании комплексного анализа всех возможных источников информации о государственной услуге и взаимосвязанных с ней полномочиях, как нормативного, так и практического характера. Главными **критериями** принятия решения должны быть:

- ❑ наличие резерва ресурсов для надлежащего предоставления государственной услуги (исполнения государственной функции);
- ❑ определение границ возможных рисков от ненадлежащего исполнения полномочия (для государства в целом, в границах субъектов РФ, муниципальных образований);
- ❑ наличие очевидного потенциала повышения качества предоставления государственной услуги с точки зрения заявителя;
- ❑ наличие практической возможности проводить мониторинг и контроль качества реализации переданных полномочий без существенных затрат ресурсов.



# Рейнжиниринг БП государственных органов путем передачи полномочия иному органу



Целесообразность **передачи государственного полномочия иному органу исполнительной власти** на горизонтальном уровне государственного управления (например от одной Службы надзора к другой) устанавливается также на основании комплексного анализа сферы государственного регулирования.

Обязательными условиями передачи государственного полномочия от одного государственного органа другому должны быть соответствие объектов регулирования, сфер ведения передаваемым полномочиям и сокращение издержек государства на исполнение государственного полномочия.

# Реинжиниринг БП государственных органов путем изменения процедуры государственного услуги



Решение об изменении процедуры предоставления государственной услуги принимается в случае установления необходимости сохранения государственного регулирования установленных отношений, но с использованием иных механизмов.

В частности, может быть изменен объект государственного регулирования или механизм, с использованием которого оно осуществляется. Примером таких мер может быть переход от разрешительного порядка регулирования к уведомительному при условии усиления контрольно-надзорных функций.



Критерием применения меры по установлению «нового» государственного полномочия является выявление факта предоставления государственной услуги, исполнения государственной функции при отсутствии нормативного правового основания ее предоставления (исполнения).

В таком случае необходимо внесение изменений в законодательные акты и/или акты Президента РФ, Правительства РФ, субъектов РФ для целей нормативного закрепления фактически исполняемого полномочия.

Кроме того, решение об установлении государственного полномочия может быть принято по факту выявления недостаточности государственного регулирования при существующей его необходимости.

# Типовые этапы реинжиниринга бизнес-процесса государственных органов управления



**Реинжиниринг бизнес-процессов** оказания государственных услуг **включает** следующие **этапы**:

□ разработку проекта и выделение БП государственного органа: определяются цели и задачи проекта реинжиниринга, формируется команда по реинжинирингу;

□ документирование БП государственного органа: выполняется построение графических моделей БП, хронометрируются составные операции БП;

□ сравнительный анализ БП (бенчмаркинг): разработка образа будущего государственного органа, оказываемых государственных услуг и систему взглядов на новый государственный орган согласно его целям и возможностям;

□ анализ проблем и перепроектирование бизнес-процессов для выявления проблемных мест в технологических и БП;

□ внедрение новых бизнес-процессов, технологий и оценка результатов на основе эффективности функционирования БП с заданными в начале реинжиниринга критериями, с учетом затрат по видам функциональной деятельности.

## Важнейшие факторы, влияющие на БП в отрасли Связь



**Административные реформы**



**Макроэкономические факторы**

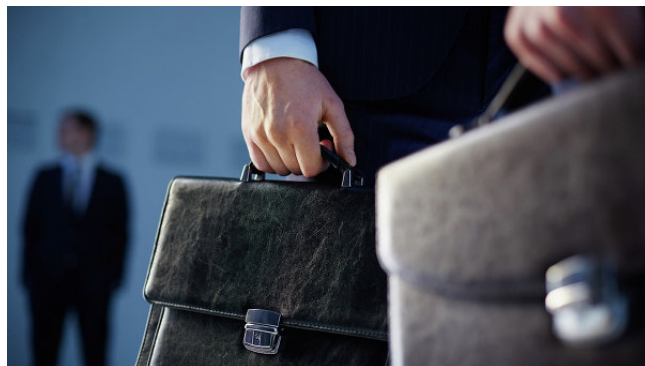


**Регуляторные факторы**



**Технологические факторы**

# Влияние Административной реформы на реинжиниринг бизнес-процессов



**Повышение качества и доступности государственных услуг** является одним из основных приоритетов административной реформы (см., например, Концепцию административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 годах, утвержденную распоряжением Правительства РФ от 25 октября 2005 г. № 1789-р, Концепцию снижения административных барьеров и повышения доступности государственных и муниципальных услуг на 2011–2013 годы, одобренную распоряжением Правительства РФ от 10 июня 2011 г. № 1021-р).

Достижение указанной цели предполагает **проведение мероприятий по оптимизации (реинжинирингу)** текущих бизнес-процессов предоставления государственных и муниципальных услуг, исполнению государственных функций.

План мероприятий Правительства РФ по **реализации концепции снижения административных барьеров и повышения доступности государственных и муниципальных услуг** на 2011–2013 годы включают мероприятия по реинжинирингу контрольно-надзорных и разрешительных функций, оптимизации государственных услуг

# Реинжиниринг государственных услуг после Административной реформы (2004)



- Административная реформа 2004 года изменила структуру органов государственного управления России на федеральном уровне
- Были упразднены в составе Правительства РФ Государственные комитеты и Государственные инспекции
- Система управления разделилась на разрешительную и надзорную
- Сокращение аппарата управления органов, оказывающих государственные услуги
- Введение ориентации деятельности на выполнение государственных функций и оказанию государственных услуг



## Современные вызовы в макроэкономике

Переход от «петрономики» (нефте-газовой экспортно-ориентированной модели) к экономике знаний в ИКТ отраслях

Импортозамещение как стимулятор преодоления санкционных экономических ограничений

- Искусственное нарушение международного разделения труда
- Создание препятствий по перемещению капитала, трудовых ресурсов, товаров и услуг



## Технологические вызовы



**Появление облачной инфраструктуры сетей связи на базе технологий SDR и SDN**



**Виртуализация сетевых функций**



**Утрата инфраструктурных активов операторами связи при замене их на ПО виртуальных сетей**

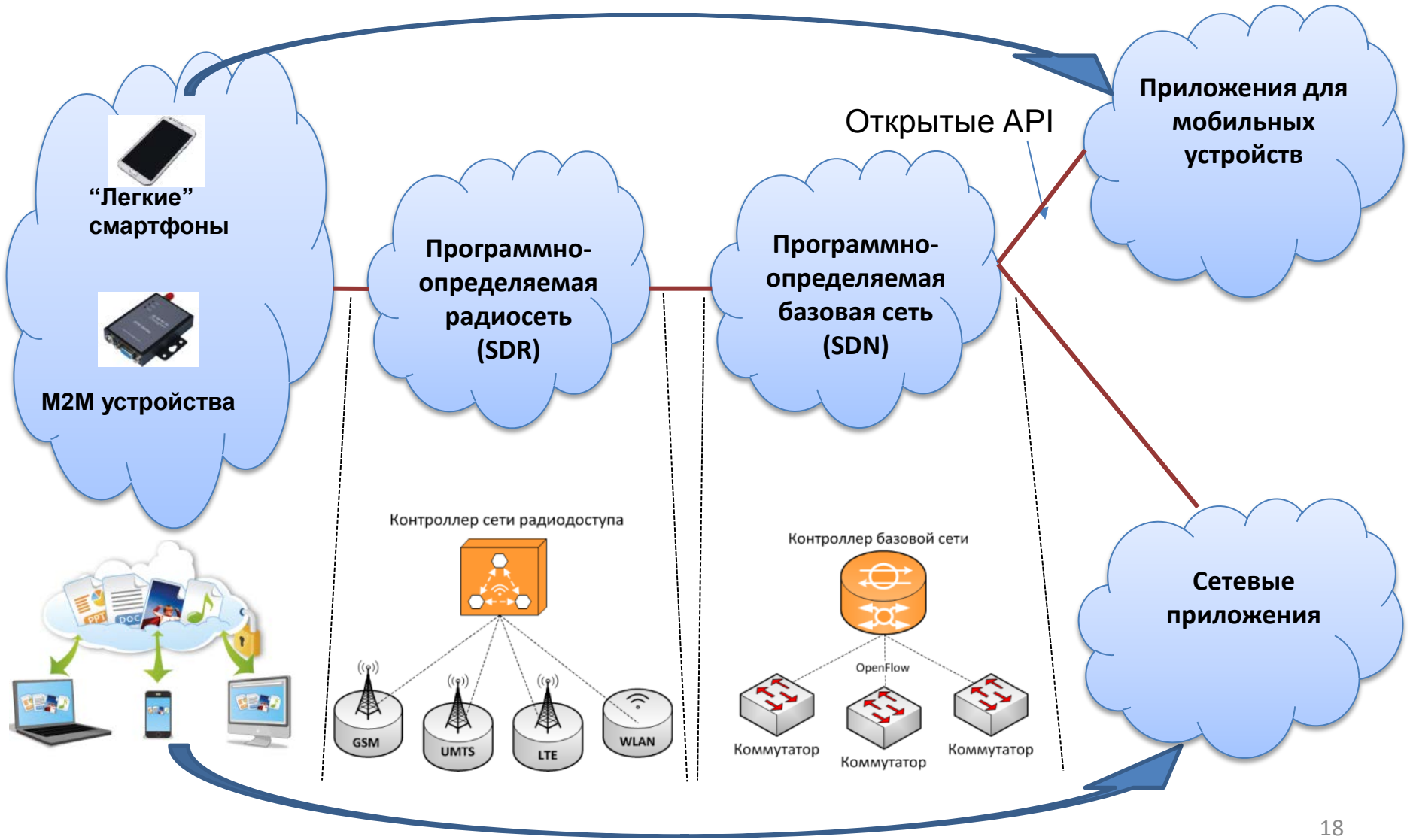


**Появление нового вида массовой услуги управления машинами (M2M) в дополнение к услугам передачи речи и данных**



**Конвергенция телекоммуникационных и информационных технологий**

# Перспективы применения облачных технологий в мобильных сетях



# Виды государственных услуг оказываемых в отрасли Связь (Россвязь) – 10 (9 профильных)



- услуги по выделению, изъятию, изменению и переоформлению ресурса нумерации
- услуги по рассмотрению заявлений и принятию решений о выделении ресурса нумерации

• услуги по регулированию цен на услуги присоединения и услуги по пропуску трафика, оказываемые операторами, занимающими существенное положение в сети связи общего пользования



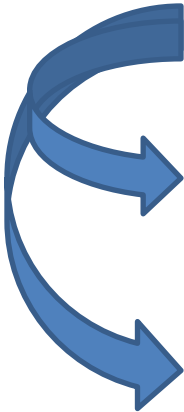
- услуги по регулированию тарифов на универсальные услуги связи
- услуги по возмещению операторам универсального обслуживания убытков, причиняемых оказанием универсальных услуг связи



- услуги по регистрации деклараций о соответствии средств связи
- услуги по регистрации сертификатов соответствия на средства связи
- услуги по предоставлению информации из реестра сертификатов соответствия системы сертификации в области связи

• услуги по осуществлению приема граждан, обеспечению своевременного и полного рассмотрения устных и письменных обращений граждан, принятию решений и направлению ответов заявителям в установленный законодательством Российской Федерации срок

# Виды государственных услуг оказываемых в отрасли Связь (Россвязьнадзор) – 13 (6 профильных)



- услуги по присвоению (назначению) радиочастот или радиочастотного канала для радиоэлектронных средств гражданского назначения
- услуги по осуществлению лицензирования деятельности в области оказания услуг связи

- услуги по регистрации радиоэлектронных средств и высокочастотных устройств гражданского назначения

- услуги по рассмотрению обращений операторов связи по вопросам присоединения сетей электросвязи и взаимодействия операторов связи, принятие по ним решения и выдаче предписаний в соответствии с федеральным законом

- услуги по выдаче разрешений на строительство, реконструкцию, проведение изыскательских работ для проектирования и ликвидацию сухопутных линий связи при пересечении государственной границы Российской Федерации и на приграничной территории

- услуги «Ведение реестра операторов, осуществляющих обработку персональных данных»



Распоряжение Правительства РФ от 26 апреля 2011 г. № 734-р в составе **Плана** реализации мероприятий по **комплексной оптимизации контрольно-надзорных и разрешительных функций**, предоставления государственных услуг, а также по **сокращению избыточного государственного регулирования в сфере связи** утверждает решение о переходе от лицензирования деятельности в области оказания услуг связи на **уведомительный порядок** начала деятельности по оказанию услуг связи, не предусматривающих использование радиочастотного спектра и/или ресурса нумерации.

# Реинжиниринг государственной услуги по присвоению (назначению) радиочастот или радиочастотного канала



## Присвоение (назначение) радиочастоты или радиочастотного канала для радиоэлектронных средств (РЭС) гражданского назначения (Роскомнадзор)

Присвоение (назначение) радиочастоты или радиочастотного канала для радиоэлектронных средств (РЭС) гражданского назначения осуществляется Роскомнадзором по результатам экспертизы возможности использования заявленных РЭС и их электромагнитной совместимости с действующими и планируемыми для использования РЭС. При этом предельный срок проведения указанной экспертизы нормативно не установлен.



Экономическая эффективность бизнес-процесса складывается из трех показателей – эффективность процесса по стоимости, эффективность процесса по времени и эффективность процесса по качеству.

Совершенствование процессов выполняется в виде проекта. Для оценки эффективности реинжиниринга можно использовать систему показателей, при расчете которых возможно определить результативность бизнес-процессов до и после реинжиниринга. Подобная система может включать традиционные показатели эффективности БП оказания государственных услуг, как стоимость процесса, качество и длительность.

Выделяются следующие виды ключевых показателей реинжиниринга БП:

1. KPI результата — качество и количество полученного результата;
2. KPI затрат — сколько ресурсов было затрачено на реинжиниринг;
3. KPI функционирования — насколько выполнение бизнес-процессов а соответствует требуемому алгоритму его выполнения после реинжиниринга;
4. KPI производительности — соотношение полученного результата от реинжиниринга и ресурса, затраченного на его получение;
5. KPI эффективности (показатели эффективности) — это производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата реинжиниринга к затратам ресурсов на реинжиниринг.



## Спасибо за внимание! Вопросы?

- [vtniir@mail.ru](mailto:vtniir@mail.ru)
- Россия, Москва, 119034,
- Ул.Остоженка, 28,
- Тел. +7 (495) 2218989
- Моб. +7 (926) 6820606