



# *Подготовка проекта*

*Планирование, разработка и  
операционное руководство*



# *Планирование реформы*

## *❖ С чего начать?*

- ❖ Цели, компоненты, ресурсы (финансы, кадры, эксперты), временные рамки*
- ❖ Правовые аспекты*

## *❖ Механизмы управления и принятия решений*

- ❖ Группы координации и управления*

## *❖ Организационные рамки*

- ❖ Ключевые исполнители (штатные и консультанты)*

## *❖ Определение потребностей в процессах и инструментах.*

- ❖ Разработка ИСУ от дизайна до внедрения.*

# *Три ключевых вопроса: Что? Кто? Как?*

- *Что мы хотим сделать*
  - *Программа находится на стадии разработки или уже работает?*
  - *Что из того, что уже работает, нужно сделать по-другому?*
  - *Что можно использовать из имеющихся ресурсов? (люди, опыт, инфраструктура)*
- *Кто будет принимать решения? разрабатывать и реализовывать?*
  - *Опора на имеющиеся ресурсы (люди, опыт, инфраструктура)*
  - *Подключение международного опыта, лучших практик*
  - *Обучение, развитие, сопровождение*
- *Как это сделать? Как обеспечить устойчивость процесса?*
  - *Процессы*
  - *Инструменты*
  - *Контроль за реализацией*
  - *Временные рамки*
  - *Операционное руководство*

## *Процессы реализации программы*

- Программа раскладывается на набор алгоритмов, пошаговое выполнение которых приведет к выполнению задач программы*
- Каждый алгоритм описывается, апробируется и согласовывается с исполнителями*
- Детальное описание алгоритмов складывается в описание всего процесса реализации программы*
- Чем больше уровней реализации программы и исполнителей, тем тщательнее описываются детали реализации программы*

# *ИСУ как инструмент реализации*

- *ИСУ – не цель работы, а инструмент для реализации программы*
- *ИСУ в начале реализации и/или реформирования программы зачастую воспринимается как инструмент для хранения данных*
- *ИСУ начинает с ограниченного количества функций, а затем интегрирует все процессы программы, от подачи заявления до выхода*
- *ИСУ – не просто IT технология, доступная лишь специалистам,*
- *Разработка ИСУ требует вовлечения всех заинтересованных подразделений начиная со стадии планирования*

# *Анализ организационных структур и разработка ИСУ*



# *Возникающие затруднения*

- *Изменения (даже логичные и напрашивающиеся) могут не поддерживаться или противоречить существующим НПА*
- *Дистанционное управление внедрением*
- *Многообразии деталей*
- *Разный уровень подготовки специалистов*
- *Разный уровень понимания программы (содержания и инструментов)*
- *Разная потребность в обучении и консультировании*
- 



# *Операционное руководство как ключ к эффективности программы*

- *Цель программы отвечает на вопрос ЧТО?*
- *Операционное руководство отвечает на вопрос КАК?*
- *Ответа на вопрос ЧТО? достаточно, но только пока работу выполняет ограниченное количество людей с постоянным сопровождением тех, кто знает КАК*
- *Операционное руководство позволяет быстро обучать новых сотрудников в новых районах, обеспечивая стандарты внедрения и качественные услуги*
- *Операционное руководство может быть двух видов:*
  - *Один большой том, объединяющий всю информацию*
  - *Пакет операционных документов, различающихся по уровню пользователей*



# *Зачем нужно операционное руководство?*



# Что содержится в **Операционном Руководстве?**

- **Общее описание программы**
- **Организационная (институциональная) структура**
- **Бизнес-процессы**
  - **Информирование о программе**
  - **Подача заявлений; ввод данных**
  - **Назначение и осуществление выплат**
  - **Верификация**
    - ✓ **Проверка достоверности предоставляемой заявителем информации**
    - ✓ **Проверка качества адресности**
  - **Проверка процесса назначения АСП (камеральная проверка документации)**
  - **Процесс рассмотрения жалоб и апелляций**
  - **Ввод данных и их учет**
  - **Система мониторинга и отчетности**

# Уроки текущих проектов

- *Пошаговое планирование изменений на основании общей оценки потребностей (не тактика, но стратегия)*
- *Реформирование опирается на нормативно-правовые акты или инициирует их изменение*
- *Планирование изменений в ИСУ идет параллельно планированию реформы*
- *Вовлечение специалистов на всех уровнях реализации программы:*
  - *Апробация любых изменений прежде, чем они внесены в операционное руководство*
  - *Управление «снизу вверх» вместо управления «сверху вниз»*
  - *Разработчики программы сопровождают «полевое внедрение»*
  - *Участники процесса чувствуют себя его собственниками*