

# **Методика проведения функционального анализа деятельности исполнительных органов государственной власти**

**Функциональный анализ** – это инструмент анализа и оценки эффективности и целесообразности текущей деятельности исполнительных органов власти от федерального министерства до отдела в администрации муниципалитета. Реализация административной реформы, модернизация государственной и муниципальной службы, как правило, предусматривают проведение функциональных анализов деятельности исполнительных органов.

Эффективное проведение функционального анализа и получение значимых для самого органа исполнительной власти результатов во многом определяется теми целями и задачами, которые ставятся перед началом его проведения. Если свести воедино всё многообразие результатов, которые ожидают по окончании функционального анализа, в качестве узловых можно выделить в качестве узловых следующие:

- **реорганизация или реструктуризация системы органов власти.** В первую очередь, это выделение оптимальной конфигурации органов и механизма их взаимодействия. Во-вторых, определение механизма перехода от существующей организации органов к требуемой. Достаточно легко определить новую структуру исполнительных органов, однако при переходе к ней возникают существенные трудности, связанные с необходимостью выделения или объединения различных трудовых коллективов, помещений, оборудования. Казалось бы, это техническая сложность, однако до тех пор пока не выделены все функции, пока они не имеют ясной и прозрачной связи с существующим набором ресурсов органов, невозможно перейти к новой структуре. Алгоритм работы состоит в определении того в чем заключается функция органа, к какому типу она должна быть отнесена, кто, где и как выполняет данную функцию и только после этого, - какой тип органа должен ее выполнять.
- **уточнение функционала исполнительных органов власти.** В этом случае ставится задача провести анализ текущего функционала органов на предмет выявления избыточных, уточнения существующих и формулирования недостающих функций. Проведение данной работы планируется при отсутствии и, как следствие, при необходимости получения единой и компактной картины деятельности органов исполнительной власти. Сомнение в целесообразности исполнения функций в существующем объеме может быть разрешено только путем установлении ясной связи между функцией и характером ее выходных результатов. Алгоритм данной работы состоит в определении конечного перечня функций исполнительного органа(-ов), определении содержания результатов, за которые ответственен орган, и установлении соотношения функциональной деятельности органа и тех результатов, которые должны достигаться в ходе его деятельности. В итоге должен быть получен список функций, которые должны выполняться непосредственно исполнительными органами, а также функций, которые могут быть перераспределены между органами власти, переданы иному уровню власти, на аутсорсинг, подведомственным организациям, или ликвидированы.
- **оценка ресурсоемкости функций исполнительных органов власти.** Определение ресурсоемкости функций исполнительных органов становится необходимым при вынесении решений о сокращении/увеличении занятых в исполнительных органах, о перераспределении ресурсов (кадров, помещений, оборудования, бюджета) между исполнительными органами, о пересмотре системы оплаты труда и вознаграждений за счет перераспределения фондов оплаты труда. Принятие любого из данных решений требует взвешенной оценки и ясной картины относительно того, какие ресурсы завязаны на выполнение предписанных органу власти функций. Помимо оценки ресурсоемкости функций данная работа позволяет ставить вопрос и о целесообразности дальнейшего исполнения функций, исходя из критериев соотношения издержек и получаемого эффекта. Схематично данная работа состоит в выделении набора функций, предписанных конкретному органу, разложении функций на комплекс процедур и работ, выполняемых структурными

подразделениями и конкретными исполнителями. В результате каждая функция «обрастает» конкретными исполнителями, вес участия каждого из которых в ней получает количественное выражение. Ресурсоемкость может быть выражена в различных единицах исчисления (бюджетных сумм, рабочих часах, метрах помещений, количестве оргтехники), как следствие, до этого несопоставимые функции получают единую сравнительную основу.

Проведение функционального анализа может и не быть ограничено приведенными направлениями. Как правило, его проведение позволяет получать полисемантические результаты, которые выступают основой для целого класса новых решений в практике государственного или муниципального управления.

Методологически функциональные анализы представляют собой исследование деятельности органа власти под определенным углом зрения. Обзоры проводятся через фокусированные интервью, анализ деятельности органа на основе структурированных шаблонов, проведение серии открытых семинаров и работу с нормативными и иными материалами, определяющими деятельность органа.

В настоящей методике представлена наиболее широкая схема проведения функционального анализа. Структурно она состоит из трех блоков действий, которые составляют процесс функционального анализа. Во-первых, это блок, связанный с выделением функций ОИВ. Во-вторых, блок реконструкции выделенных функций, предусматривающий осуществление структурного анализа деятельности ОИВ. И, в-третьих, блок оптимизации деятельности ОИВ, предусматривающий проведение оценки целесообразности, допустимости, ресурсоемкости и т.д. выполнения тех или иных функций ОИВ.

Для проведения функционального анализа должна быть создана рабочая группа, ответственная перед руководством ОИВ. В состав рабочей группы должны войти внешние эксперты, представители структурных подразделений ОИВ. Руководство группой осуществляется одним из заместителей руководителя ОИВ. Реализация полноценного функционального анализа возможна только при самой непосредственной вовлеченности в этот процесс высшего руководства и обеспечения с его стороны полной поддержки.

Состав и направления деятельности рабочей группы утверждаются приказом руководителя ОИВ. Первой задачей рабочей группы становится разработка календарного графика проведения функционального анализа. Календарный график утверждается также приказом руководителя ОИВ.

Техника проведения функционального анализа, представленная в настоящей методике, может применяться, как в рамках ОИВ, так и системы ОИВ, образующих «исполнительный куст». Распространение технических приемов на систему ОИВ, образующих «исполнительный куст», достигается через ведение искусственного (исключительно в аналитических целях) представления «куста» одним метаорганом, наделенным совокупностью всех функций, входящих в куст ОИВ.

В этом случае, в рабочую группу входят представители всех ОИВ, руководство группой осуществляет представитель высшего руководства ОИВ, занимающего главное положение в управленческой иерархии «исполнительного куста». В таком случае, рабочая группа может иметь в отдельных ОИВ вынесенные «филиалы». Состав и направления деятельности рабочей группы утверждаются приказом руководителя вышестоящего ОИВ.

# Блок 1:

## Выделение функций органа исполнительной власти

---

### Этап 1.

#### Сбор и анализ документов, регламентирующих и фиксирующих деятельность ОИВ.

1. Сбор документов, определяющих деятельность обследуемого органа исполнительной власти.

Работа по выделению функций ОИВ начинается с формирования списка документов, которые определяют, либо фиксируют деятельность ОИВ. Указанный список составляется из нормативных правовых актов, определяющих сферу компетенции органа, актов или документов, закрепляющих или иллюстрирующих текущую организационно-функциональную модель деятельности ОИВ, документов, фиксирующих текущий документооборот, распределение и использование внутренних ресурсов.

2. Свод собранных документов, определяющих и фиксирующих деятельность обследуемого органа исполнительной власти.

Свод собранных материалов, осуществляется в табличной форме. Напротив каждого документа дается краткое пояснение его роли в определении деятельности ОИВ с указанием на соответствующий индекс в системе внутренней рубрикации каждого документа (статьи, пункты, разделы, страницы, пр.). В первую очередь указываются внешние по отношению к самому органу документы, отсортированные по степени важности или нормативной силы. Ниже приводятся внутренние документы или указание на иные информационные средства, имеющие отношение к определению или фиксации текущей организационно-функциональной модели деятельности ОИВ.

На выходе должна быть получена таблица следующего вида:

№	Наименование документа	Место (назначение) документа в деятельности ОИВ	Индекс в документе
Внешние документы			
1			
2			
...			
Внутренние документы			
1			
2			
...			

3. Согласование сведенной информации о документах, определяющих деятельность ОИВ с руководством органа исполнительной власти.

Приведенная выше таблица, заполненная в соответствии с вышеуказанными требованиями, представляется на согласование руководителю ОИВ, который определяет и подтверждает полноту охвата документов, точность указания на их значение в деятельности ОИВ. В последующем указанный список выступает базовым в процессе проведения функционального анализа.

### Этап 2.

#### Выделение из имеющегося массива документов первичного списка функций

**Функция** – регулярная деятельность ОИВ, направленная на полноценное исполнение законодательно предписанных соответствующему уровню власти полномочий, в

обязательном порядке имеющая результирующий выход, получателем которого выступает внешний для данного органа субъект (физические, юридические лица, органы власти).

1. Формирование первичного перечня функций ОИВ на основании собранных документов, содержащих указание на закрепление соответствующей функции за обследуемым ОИВ.

В ходе работы с выбранным массивом документов, определяющих текущую организационно-функциональную модель деятельности ОИВ, формируется первичный перечень функций ОИВ.

2. Свод первичного перечня функций ОИВ. Свод полученных результатов осуществляется в форме таблицы следующей конструкции:

№	Формулировка функции ОИВ	Документ (с указанием статьи, пункта, раздела, иного индекса), устанавливающий, предписывающий или упоминающий данную функцию
1		
2		
...		

3. Приведенная выше таблица, заполненная в соответствии с вышеуказанными требованиями, представляется на согласование руководству ОИВ, который определяет и подтверждает точность отражения формулировок функции исходя из тестов документов, содержащих указание на закрепление соответствующей функции за обследуемым ОИВ.

### **Этап 3.**

#### **Преобразование выделенных формулировок функций с учетом требований синтаксиса к написанию функций**

Полученные на предыдущем этапе первичные формулировки должны быть приведены к единому синтаксическому стандарту. Это означает, что формулировки функций должны единообразно звучать, иметь единую «формулу записи». В формулировке функции в качестве ее обязательных элементов указываются:

- конкретное (счетное) действие<sup>1</sup>;
- получаемый в ходе данного действия результат;
- внешний для данного ОИВ получатель этого результата.

Помимо обязательных элементов в качестве дополнительных могут быть указаны:

- основания начала исполнения функции;
- сфера реализации функции (область предметной компетенции ОИВ);
- роль исполнителя функции (со-исполнение).

Элементы формулировки функции должны быть приведены к дезагрегированному виду. В первую очередь это касается обязательных элементов «формулы записи»: действия, результата, получателя. Формулировка функции не должна содержать более одного действия.

1. Ознакомление руководства и аппарата ОИВ с общими требованиями к синтаксису функций;
2. Подготовка рабочей группой по проведению функционального анализа нового перечня функций с учетом установленных требований к синтаксису;
3. Свод результатов преобразования существующих формулировок функций. Свод результатов осуществляется на базе предыдущей таблицы, таким образом, чтобы напротив предыдущей формулировки функции, полученный в ходе работы с тестами документов, был представлен перечень формулировок, построенных на единой синтаксической основе:

<sup>1</sup> Действие дается как глагол либо как отглагольное существительное.

№	Первичная формулировка функции ОИВ, выделенная из текстов документов	№	Формулировки функций, приведенные к единому синтаксическому стандарту
1		1.1	
		1.2	
		...	
2		2.1	
		2.2	
...		...	

4. Согласование преобразованных формулировок функций с руководителем ОИВ и структурных подразделений. Руководители органа и структурных подразделений определяют и подтверждают полноту охвата новыми формулировками деятельности ОИВ, ранее представляемой в текстах соответствующих документов, точность и адекватность перенесения смыслов в новые формулировки.

#### Этап 4.

#### Формирование сводного перечня функций ОИВ

**Выход функции** – материальный или информационный продукт административного характера (действия, решения, правовые акты и пр.) или государственная услуга, являющиеся результатом выполнения функции и потребляемый внешними по отношению к ОИВ получателями<sup>2</sup>.

**Вход для функции** – материальный или информационный продукт, который в ходе исполнения функции преобразуется в ее выход<sup>3</sup>.

1. Определение конечного перечня входов и выходов для сформулированных функций обследуемого ОИВ.

В ходе согласования массива функций, сформулированных на единой синтаксической основе, руководители ОИВ и его структурных подразделений определяют конечный перечень входов и выходов для каждой из представленных на согласование функции. Результаты указанной работы сводятся в таблицу следующего вида:

№	Формулировка функции	Вход для функции	Выход функции
1			
2			
...			

2. Определение полного перечня выходов, результирующих деятельность ОИВ и его структурных подразделений. Определение данного перечня осуществляется посредством раздельного интервьюирования руководителя ОИВ и руководителей структурных подразделений органа исполнительной власти.
3. Группировка выходов, результирующих деятельность ОИВ и его структурных подразделений и определение получателей данных выходов.

Указанные выходы должны быть распределены на следующие группы:

- для внешнего относительного самого ОИВ использования (продукты деятельности ОИВ);
- для внутреннего использования (продукты деятельности структурных подразделений, используемые исключительно внутри ОИВ);

<sup>2</sup> Выход (продукт) процесса всегда имеет потребителя и является или сопровождается формуляром – документом. В случае, если потребителем является другой процесс, то для него этот выход является входом. Выход (продукт) процесса также может использоваться в качестве ресурса при выполнении другого процесса. К выходам процесса могут относиться: нормативные акты, информация, кадры (для процесса «обеспечения кадрами»), государственные услуги и т.д.

<sup>3</sup> Вход всегда должен иметь своего поставщика и иметь форму формуляра – документа.

- для смешанного использования (используемые как внутри ОИВ, так и представляемые внешнему использованию).

Для каждой группы выходов указываются их получатели. Таким образом, устанавливается соответствие между организационной единицей (ОИВ, его структурное подразделение), непосредственными (фактическими) результатами его деятельности и получателями соответствующих выходов.

Данная информация сводится в две таблицы (по результатам опроса руководителей ОИВ и руководителей структурных подразделений ОИВ):

№	Наименование организационной единицы	Выход	Получатель
Внешнее использование			
1			
2			
...			
Внутреннее использование			
1			
2			
...			
Смешанное использование			
1			
2			
...			

4. Формулирование функций ОИВ на основе собранной информации о выходах, результирующих деятельность ОИВ и его структурных подразделений.

На основе составленных на предыдущей стадии таблиц, в соответствии с требованием соблюдения синтаксиса, формулируются функции ОИВ. Результат работы фиксируется в следующей таблице:

№	Наименование организационной единицы	Выход	Получатель	Формулировка функции
Внешнее использование				
1				
2				
...				
Внутреннее использование				
1				
2				
...				
Смешанное использование				
1				
2				
...				

5. Согласование полученных на основе собранной информации о выходах, результирующих деятельность ОИВ и его структурных подразделений с руководителями соответствующих организационных единиц.

Промежуточным результатом настоящего этапа выступают три списка функций, составленных на основе:

- 1) анализа документов, отражающих организационно-функциональную модель ОИВ;
- 2) представления о деятельности со стороны руководства ОИВ;
- 3) представления среднего звена управления ОИВ.

6. Формирование сводного перечня функций ОИВ. Формирование сводного перечня осуществляется членами рабочей группы совместно с руководителями ОИВ и его структурных подразделений.

Формирование сводного списка функций ОИВ осуществляется посредством устранения повторов и дезагрегации отдельных формулировок.

7. Согласование спецификаций на входы и выходы для ОИВ и его структурных подразделений. Согласование осуществляется членами рабочей группы, руководством ОИВ и его структурных подразделений.

8. Формирование единого списка функций ОИВ.

Формирование единого списка функций ОИВ выступает следствием приведения полученного на данном этапе предварительного массива функций в соответствующему критерию - «один специфицированный выход – одна функция», или иными словами «у двух различных функций не может быть общего выхода».

## **Этап 5.**

### **Предварительное структурирование массива функций ОИВ**

1. Группировка функций, полученных на предыдущем этапе по следующим типам:

- информационно-аналитические;
- политические;
- нормотворческие;
- контрольно-надзорные;
- разрешительные;
- регистрационные;
- государственных услуг;
- распорядителя и получателя бюджетных средств;
- государственного заказчика;
- управления собственностью;
- исполнительно-распорядительные;
- организации мероприятий;
- обеспечительные;
- прочие.

Результаты указанной работы сводятся в таблицу следующего вида:

№	Наименование функции	информационно-аналитические	политические	нормотворческие	контрольно-надзорные	разрешительные	регистрационные	государственных услуг	распорядителя и получателя бюджетных средств	государственного заказчика	управления собственностью	исполнительно-распорядительные	исполнительно-распорядительные	обеспечительные	организации мероприятий	прочие
1																
2																
...																

2. Первичное структурирование и установление иерархического подчинения между полученными функциями в рамках выделенных типов.

В рамках полученных групп функций строятся первичные структурно-логические схемы, устанавливающие логику последовательности и структурной подчиненности функций внутри группы. Построение указанных схем предполагает получение в рамках групп формулировок функций первого уровня, относительно которых все остальные занимают подчиненное положение.

3. Согласование полученных результатов структурирования и определения иерархического подчинения между полученными функциями с руководителями ОИВ и его структурных подразделений.

## Блок 2: Структурный анализ функций органа исполнительной власти

### Этап 1.

#### Определение текущего распределения ответственности за исполнение функции в ОИВ

Проведение структурного анализа функций ОИВ предусматривает установление ролевой ответственности за исполнение функций. В первую очередь должны быть определены кураторы (владельцы функций в ОИВ), распределены иные роли в исполнении функций на уровне руководства ОИВ и первых «сверху» структурных подразделений ОИВ.

1. Определение руководящих должностей и структурных подразделений, участвующих в производстве каждой из функций.

Участие в исполнении той или иной функции фиксируется в таблице путем отметки пересечения функции и структурного подразделения (руководящей должности).

№	Наименование функции	Руководитель ОИВ	Заместитель руководителя ОИВ	..	Департамент (управление) А	Департамент (управление) Б	Департамент (управление) В	..	..	Департамент (управление) Я
1		x			x		x			
2			x		x	x				
...										

2. Распределение ролей по исполнению функции между руководством ОИВ и структурными подразделениями органа.

В отношении руководящих должностей, участвующих в исполнении функции, указывается какую роль данный ответственный играет в исполнении функции – ответственного за исполнение<sup>4</sup> или информируемого о ходе исполнения процесса. В отношении структурных подразделений указывается играют ли они роль головного исполнителя функции или ее соисполнителя.

Распределение ролей в исполнении той или иной функции фиксируется в таблице:

<sup>4</sup> В строке может быть не более одного ответственного за исполнение функции и не более одного головного исполнителя.

№	Наименование функции	Руководитель ОИВ	Заместитель руководителя ОИВ	...	Департамент (управление) А	Департамент (управление) Б	Департамент (управление) В	...	...	Департамент (управление) Я
1		О	И		Г		С			
2										
...										

О – ответственный за функцию, И – информируемый о ходе исполнения, Г – головной исполнитель, С - соисполнитель

3. Согласование таблицы распределения ролей руководством ОИВ и руководителями структурных подразделений ОИВ, на предмет точности отражения распределения ответственности и участия должностных лиц и структурных подразделений ОИВ в исполнении функций.

## Этап 2. Декомпозиция функций

1. Разложение функций на ряд составляющих ее процессов. Осуществляется совместно с лицом, ответственным за исполнение функции и представителями структурного подразделения – головного исполнителя функции

Разложение функций осуществляется таким образом, чтобы полученное ранее распределение ответственности за функцию получило отражение в виде разворачивающегося в организации процесса.

2. Описание процессов, составляющих каждую из функций. По каждому процессу должна быть отражена информация о:

- входах и выходах, используемых документах и формулярах;
- предшествующем и последующем процессе;
- правилах и нормах, регламентирующих процесс;
- ресурсах и инструментах, задействованных при его осуществлении;
- показателях контроля исполнения;
- сроках реализации процесса.

3. Согласование информации по процессам, исполнителями которых являются структурные подразделения указанные как соисполнители функции, с представителями структурных подразделений – головных исполнителей функции.

В ходе согласования достигается синхронизация входов и выходов по сопряженным процессам одной функции.

Вся информация сводится в таблицы следующего вида:

Наименование функции
----------------------

№	Наименование процессов	Выход	Вход	Предшествующий процесс	Последующий процесс	Структурное подразделение - исполнитель	Правила управляющие процессом	Используемые ресурсы и инструменты	Показатели контроля исполнения	Средние сроки реализации	Комментарии к процессу в целом
1											
2											
...											

В случае, если внутри структурных подразделений ОИВ существует собственное деление на организационные единицы, следует произвести декомпозицию соответствующих процессов точно таким же образом как и при работе с функциями ОИВ. Это означает, что:

- во-первых, должны быть выделены схемы участия организационных единиц в каждом из процессов, приходящимся на рассматриваемое структурное подразделение ОИВ;
- во-вторых, головные исполнители по процессу определяют последовательность составляющих его подпроцессов (процедур);
- в-третьих, используя те же классификационные типы, что и для процессов, дается описание подпроцессов (процедур).

В итоге, внутри структурного подразделения ОИВ (Департамент/Управление) должна быть собрана информация, которая может быть представлена в таблицах следующего вида:

Департамент/Управление n											
№	Наименование процессов	Руководитель структурного подразделения	Отдел А	Отдел Б	Отдел В				...	Отдел Я	
1											
2											
...											

Г – головной исполнитель, С – соисполнитель

Наименование процесса
-----------------------

№	Наименование подпроцессов (процедур)	Выход	Вход	Предшествующий подпроцесс	Последующий подпроцесс	Отдел - исполнитель	Правила управляющие процессом	Используемые ресурсы и инструменты	Показатели контроля исполнения	Средние сроки реализации	Комментарии к подпроцессу в целом
1											
2											
...											

Информация полученная по части подпроцессов, исполнителями которых являются организационные единицы (отделы) указанные как соисполнители процесса, в обязательном порядке согласуется с соответствующими представителями организационные единиц. В ходе согласования достигается синхронизация входов и выходов по сопряженным подпроцессам одного процесса.

Глубина декомпозиции внутри ОИВ определяется его структурой. Процесс последовательной декомпозиции может быть продолжен до уровня должностей - конкретных исполнителей на местах. Декомпозиция подпроцессов (процедур) до уровня должностей сотрудников предполагает введение в качестве единицы деятельности работы, выполняемой конкретным сотрудником. Полученное описание исполнения подпроцесса (процедуры) выступает основой для разработки должностных регламентов. При декомпозиции на персонифицированном уровне дается описание квалификационного уровня соответствующего исполнителя.

### Этап 3.

#### Построение структурно-функциональной модели деятельности ОИВ

1. После того как проведена полная декомпозиция функций формируется интегральная структурно-функциональная модель деятельности ОИВ. Результатом этого этапа становится набор тщательно взаимосвязанных описаний, начиная с описания верхнего уровня организации ОИВ и кончая подробным описанием процедур или работ в рамках его структурных подразделений. Взаимосогласованное описание дается в форме структурно-логических схем или диаграмм.

Тем самым текущая модель функционирования ОИВ представляется через объединенные и организованные в иерархические структуры схемы (древовидная структура диаграмм)<sup>5</sup>. Результатом декомпозиции функций выступает построение полной структурно-функциональной модели деятельности ОИВ «как есть» на текущий момент, что позволяет перейти к процессу оптимизации его деятельности.

2. Полученная модель функциональной деятельности ОИВ в ходе проектного семинара согласовывается с руководителем ОИВ, руководителями структурных подразделений ОИВ на предмет полноты и точности ее отражения в формате схем (диаграмм).

<sup>5</sup> Построение структурно-функциональной модели деятельности ОИВ в соответствии с методом структурного анализа (Рекомендации по стандартизации Р50.1.028-2001. Методология функционального моделирования).

## Блок 3:

# Определение направлений оптимизации

---

### Этап 1.

**Установление соответствия между предметными сферами полномочий, предписанными соответствующему уровню власти, и конкретными исполнительными органами данного уровня власти.**

1. Сбор нормативных правовых документов, устанавливающих полномочия уровня власти (Российской Федерации, субъекта РФ) в сферах деятельности обследуемого ОИВ или группы ОИВ.

**Примечание:** для субъектов РФ базовым нормативным правовым актом выступает ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов власти субъектов Российской Федерации», что не отменяет необходимости анализа специальных федеральных и региональных нормативных правовых актов.

2. Вычленение из собранного массива нормативных правовых актов максимального перечня полномочий, в реализации которых задействован обследуемый ОИВ (или группа ОИВ).

Предварительно необходимо отобрать максимальный перечень полномочий, включая в него также те полномочия, относительно которых существует сомнение в части участия обследуемого органа в их реализации.

Результатом выполнения данной стадии должна стать рабочая таблица следующего содержания:

№	Полномочие	НПА, устанавливающий полномочие (статья, абзац, пункт)	Документы, указывающие на участие ОИВ в реализации полномочия
1			
2			
...			

3. Согласование и корректировка выделенного перечня полномочий, в реализации которых задействован обследуемый ОИВ с руководителем и начальниками структурных подразделений ОИВ.

### Этап 2.

**Определение услуг, в оказании которых задействован обследуемый ОИВ, в рамках сфер полномочий соответствующего уровня власти.**

**Услуга федерального уровня власти (регионального уровня власти),** как аналитическое понятие, это определенный продукт деятельности органов исполнительной власти, производимый на регулярной основе и несущий конечное благо для потребителя (населения, его отдельных групп, юридических лиц, органов власти).

«Услуга» может оказываться напрямую (госорганом), опосредовано (не госорганом), либо косвенно (без прямого контакта с получателями конечного блага). Под «услугой» может пониматься государственный контроль, если он непосредственно несет конечное благо для получателей данного блага.

Одна «услуга» может предусматривать исполнение нескольких функций ОИВ и оказываться несколькими государственными органами, учреждениями, иными организациями.

1. Формирование предварительного перечня «услуг», в оказании которых задействован ОИВ на основе ранее определенного перечня государственных полномочий и выполняемых ОИВ функций.

Формальным результатом данной стадии является таблица следующего вида:

№	Полномочие	Услуга	Функции ОИВ, входящие в состав «услуги»
1			
2			
...			

2. Проверка предварительного перечня «услуг», в оказании которых задействован ОИВ (группа ОИВ) на полноту.

Проверка осуществляется исходя из правила, согласно которому каждая функция, имеющая «внешний выход» должна быть отнесена к процессу производства одной или нескольких «услуг». Правило сохраняет силу даже в том случае, когда ОИВ исполняет второстепенную роль в процессе производства «услуги».

В случае нахождения функций ОИВ, имеющих внешний выход, но не отнесенных ни к одной из конечных «услуг», либо формулируются дополнительные «услуги», либо функции относятся к одной из ранее сформулированных.

3. Информирование руководителей и начальников структурных подразделений обследуемого ОИВ о целях и необходимости представления деятельности ОИВ с точки зрения оказания «услуг».
4. Составление и согласование итогового перечня конечных «услуг», в оказании которых участвует ОИВ и соответствующих им функций «как есть», выделенных в первом блоке методики функционального анализа.

Составление итогового перечня конечных «услуг» осуществляется совместно рабочей группой и руководителем ОИВ, руководителями структурных подразделений органа.

Формальным результатом является таблица:

№	Полномочие	Услуга	Функции ОИВ, входящие в состав «услуги»
1			
2			
...			

### **Этап 3.**

#### **Построение моделей, описывающих технологии производства конечных «услуг»**

Цель этапа – построение наглядных и полных схем технологий производства «конечного продукта» - «услуг» - с выделением блока процессов, приходящихся на обследуемый ОИВ (или группу ОИВ).

С точки зрения алгоритма проведения функционального анализа данный этап является опциональным. Этап целесообразно проводить в следующих случаях:

- при проведении функционального анализа группы органов и учреждений (например, исполнительного куста «министерство – агентство – учреждения»);
- при наличии временных и материальных ресурсов на проведение данного этапа.

Наличие наглядных схем технологий производства «конечного продукта» позволяет более точно оценивать влияние тех или иных процессов, осуществляемых в обследуемом ОИВ, на эффективность процессов, производимых в других ОИВ, государственных учреждениях и организациях.

1. Формирование перечня прочих ОИВ (помимо обследуемого ОИВ) и иных организаций, участвующих в процессе производства конечной «услуги», соответствующего уровня власти.
2. Экспертное определение перечня функций, выполняемых прочими ОИВ (помимо обследуемого ОИВ) и организациями в процессе производства конечной «услуги».
3. Формирование полного перечня функций, выполняемых обследуемым ОИВ и прочими ОИВ и организациями в процессе производства «услуги». Формирование перечня функций осуществляется на основе функций обследуемого ОИВ, выделенных в первом блоке функционального анализа и функций прочих ОИВ и организаций, выделенных на предыдущей стадии.
4. Установление последовательности и иерархической связи между выделенными функциями как единицами процесса по производству конечной «услуги». В масштабах большой схемы отдельные функции могут принять статус инструментов (когда функция подчинена и реализуется исключительно для выполнения другой функции) либо элементов управления (когда функция играет роль управляющего воздействия, а не прямого технологического действия).
5. Отражение на схеме управляющих механизмов, которыми обладает обследуемый ОИВ по управлению процессом производства конечной «услуги». В данном случае отражаются механизмы управления помимо тех, что были указаны в предыдущем пункте (если таковые присутствуют). Источниками данных для этой стадии являются положение об ОИВ, результаты проведенных семинаров и интервью. При необходимости, могут быть проведены дополнительные интервью с работниками ОИВ, ответственными за взаимодействие с соответствующими организациями.
6. Выделение на схеме областей ответственности (набора процессуальных блоков), относящихся к сфере компетенции каждого из органов и организаций, отраженных на схеме.
7. Согласование моделей (схем), описывающих технологию производства конечной государственной услуги с руководителем и начальниками структурных подразделений обследуемого ОИВ.
8. Корректировка подготовленных моделей (схем) с учетом замечаний, высказанных представителями обследуемого ОИВ.

Результатом этапа должны стать модели (схемы) производства конечных «услуг», представленные в системе описания структурного анализа функций (операционные блоки, элементы управления, инструментарий, взаимосвязи между операционными блоками) с выделением областей ответственности организаций, участвующих в процессе оказания «услуги».

#### **Этап 4. Отбор конечных услуг, федерального (регионального) уровня власти на процесс производства которых федеральный (региональный) ОИВ имеет эффективное воздействие**

В ходе проведения оптимизационной стадии функционального анализа целесообразно предварительно отсеять конечные услуги, федерального (регионального) уровня власти, в которых федеральный (региональный) ОИВ играет минорные, незначительные роли и не может существенно повлиять на качество услуги, качество обслуживания и стоимость оказания услуги.

Конечные «услуги», на которые обследуемый ОИВ не имеет существенного воздействия не анализируются с точки зрения оценки необходимости их осуществления (Этап 5) и выявления целевых установок оптимизации (Этап 6). Функции, осуществляемые обследуемым ОИВ в рамках таких услуг, сразу анализируются на предмет эффективности исполнения (Этап 7).

1. Экспертная оценка степени воздействия ОИВ на процесс производства конечной государственной услуги. Оценка осуществляется на основании моделей, описывающих технологию производства конечной государственной услуги (Этап 3, в случае, если

осуществление данного этапа было включено в план работ по функциональному анализу деятельности ОИВ).

Результаты фиксируются в таблице следующего содержания:

№	Услуга, соответствующего уровня власти	Функции ОИВ, входящие в состав услуги	Степень воздействия на процесс оказания услуги
1			
2			
...			

2. Согласование экспертной оценки степени воздействия ОИВ на процесс производства конечной услуги с руководителем и начальниками структурных подразделений ОИВ.
3. Составление перечня конечных услуг, федерального (регионального) уровня власти, подлежащих проверке на необходимость их осуществления и выявлению целевых установок оптимизации.
4. Составление перечня конечных услуг, федерального (регионального) уровня власти, не подлежащих проверке на необходимость их осуществления и выявлению целевых установок оптимизации.

## **Этап 5.**

### **Оценка необходимости осуществления конечной услуги, федерального (регионального) уровня власти**

Этап может не проводиться в отношении услуг, бесспорно относящихся к исключительной компетенции государства.

1. Проведение оценки того, может ли оказываться услуга не менее эффективно без участия государственных органов.

1.1. Оценка недостатков и негативных внешних эффектов, возникающих в связи с оказанием услуги как государственной (в т.ч. коррупция, бюрократические барьеры, эффект вытеснения и т.д.).

По результатам оценки делается вывод о степени негативного воздействия на экономику страны и жизнедеятельность граждан от существования конечной услуги как государственной.

1.2. Оценка последствий и внешних эффектов, которые могут возникнуть в связи с отказом государства от участия в оказании конечной услуги:

- 1.2.1. для бенефициаров (выгодоприобретателей) от оказания услуги;
- 1.2.2. для прав и свобод граждан;
- 1.2.3. для экономики страны (региона);
- 1.2.4. для эффективности производства других конечных услуг;
- 1.2.5. для реализации макроэкономических и политических проектов государства

При проведении оценки раскрываются, как негативные, так и позитивные последствия и внешние эффекты.

По результатам оценки, с учетом выводов, полученных в пункте 1.1. делается предположение о целесообразности (или нецелесообразности) рассмотрения возможностей для передачи конечной услуги негосударственным структурам. В случае отрицательного ответа осуществляется переход к пункту 2.

1.3. Оценка возможностей рынка по предоставлению услуги без участия государства, в том числе:

- 1.3.1. проверка наличия аналогичных рыночных услуг;

- 1.3.2. оценка возможностей рынка для организации оказания аналогичных услуг в случае отказа государства от предоставления конечной услуги;
- 1.3.3. проверка наличия негосударственных специализированных структур (в том числе СПО), способных оказывать конечную услугу;
- 1.3.4. оценка возможностей для формирования на рынке специализированных организаций и структур в случае отказа государства от предоставления конечной услуги и связанных с этим трудностей.

По результатам оценки делается вывод о возможности и целесообразности отказа от реализации услуги как государственной. В случае положительного вывода этап завершается.

2. Оценка целесообразности передачи конечной услуги для исполнения нижестоящим уровням власти (субъектам РФ, органам местного самоуправления):

2.1. Оценка последствий и внешних эффектов, возникающих при передаче конечной услуги для исполнения нижестоящим уровням власти с точки зрения:

- 2.1.1. качества услуги;
- 2.1.2. стоимости услуги;
- 2.1.3. доступности услуги;
- 2.1.4. эффективности оказания иных конечных услуг;
- 2.1.5. реализации макроэкономических и политических проектов государства.

По результатам оценки делается вывод о целесообразности рассмотрения возможностей по передаче исполнения конечной услуги нижестоящим уровням власти. В случае отрицательного вывода этап завершается.

2.2. Оценка готовности нижестоящих уровней власти для исполнения конечной услуги с точки зрения:

- 2.2.1. наличия сети учреждений и организаций, необходимых для ее оказания;
- 2.2.2. наличия соответствующих трудовых и материально-технических ресурсов для ее оказания.

По результатам оценки делается вывод о возможности и целесообразности передачи исполнения конечной услуги нижестоящим уровням власти.

При прочих равных условиях, если выгоды от передачи исполнения конечной услуги нижестоящим уровням власти сомнительны или неочевидны, целесообразно сохранить ситуацию «статус-кво».

При наличии временных и материальных ресурсов целесообразно получить несколько экспертных оценок по вышеуказанным пунктам. Набор экспертных оценок оформляется в виде доклада и представляется руководителю ОИВ и рабочей группе по проведению функционального анализа для выработки решения о принятии либо варианта ликвидации или передачи конечной услуги, либо варианта сохранения и дальнейшей оптимизации процессов оказания конечной услуги.

## **Этап 6.**

### **Выявление проблемного поля в сфере производства конечной услуги, федерального (регионального) уровня власти, и определение целевых установок оптимизации**

Перед определением направлений оптимизации необходимо выявить реальную проблематику в сфере оказания конечной услуги, понять насколько значительными могут быть результаты и насколько оправданы расходы на проведение тех или иных организационных изменений.

1. Оценка качества результата оказания конечной услуги:

1.1. Определение перечня количественно измеримых показателей, характеризующих качество результата оказания конечной услуги;

1.2. Подбор статистики и/или проведение «полевых» замеров текущих значений показателей качества результата оказания конечной услуги;

1.3. Сравнение текущих значений показателей качества результата оказания конечной услуги с целевыми (при их наличии) или «эталонными» значениями;

В качестве «эталонных» значений для субъектов РФ могут приниматься текущие значения показателей качества в других субъектах РФ.

1.4. Опрос потребителей конечной услуги относительно удовлетворенности качеством результата оказания услуги.

Опрос потребителей конечной услуги проводится при наличии временных и финансовых ресурсов для его проведения.

По результатам оценки делается вывод о степени проблематизации в области результата оказания конечной услуги и наличии потенциала для повышения его качества.

## 2. Оценка качества обслуживания конечной услуги:

2.1. Определение перечня количественно измеримых показателей, характеризующих качество обслуживания в процессе оказания услуги;

2.2. Подбор статистики и/или проведение «полевых» замеров текущих значений показателей качества обслуживания;

2.3. Сравнение текущих значений показателей качества обслуживания с целевыми (при их наличии) или «эталонными» значениями;

**Примечание:** в качестве «эталонных» значений могут приниматься показатели качества обслуживания по другим конечным услугам. Для субъектов РФ в качестве таковых также могут приниматься текущие значения показателей качества в других субъектах РФ.

2.4. Опрос потребителей конечной услуги относительно удовлетворенности качеством обслуживания .

Опрос потребителей услуги проводится при наличии временных и финансовых ресурсов для его проведения.

По результатам оценки делается вывод о степени проблематизации в области качества обслуживания в процессе оказания конечной услуге и наличии потенциала для его повышения.

## 3. Оценка издержек на производство и получение конечной государственной услуги:

3.1. Качественная оценка уровня прямых издержек на производство конечной услуги (по шкале «избыточные – удовлетворительные – достаточно низкие»).

В зависимости от имеющейся информации такая оценка осуществляется посредством:

- сравнения себестоимости услуги с «эталонными» значениями (в том числе стоимостью аналогичных рыночных услуг);
- сравнения отдельных элементов затрат на производство услуги с «эталонными» значениями;
- экспертной оценки.

Результаты оценки оформляются в виде аналитической записки.

3.2. Экспертная оценка уровня издержек потребителей на получение конечной услуги (по шкале «избыточные – удовлетворительные – достаточно низкие»), в том числе:

- прямой официальной платы за получение услуги;
- прямой неофициальной платы за получение услуги;
- временных издержек, связанных с получением услуги;
- иных нефинансовых издержек (ущерб здоровью, моральный ущерб и т.д.).

Результаты оценки оформляются в виде аналитической записки.

3.3. Экспертная оценка уровня транзакционных издержек экономики в связи с оказанием конечной услуги (по шкале «избыточные – удовлетворительные – достаточно низкие»), в том числе:

- прямые неофициальные платежи граждан и организаций, не являющихся бенефициарами услуги;
- временные издержки граждан и организаций, не являющихся бенефициарами услуги;
- иные нефинансовые издержки граждан и организаций, не являющихся бенефициарами услуги.

Результаты оценки оформляются в виде аналитической записки.

4. Оценка необходимости в проведении оптимизационных действий. Вывод о нецелесообразности оптимизации может быть сделан в случае, если в пунктах 1-3 не было выявлено серьезных проблем, требующих решения и если потенциалу оптимизации была дана низкая оценка.
5. Определение целевой установки оптимизации деятельности ОИВ по производству конечной услуги. Целевая установка определяется на основе оценок, полученных в пунктах 1-3 и может быть одной из следующих:
  1. повышение качества услуги;
  2. повышение качества обслуживания;
  3. снижение стоимости услуги: а) для получателей услуги; б) для государственного бюджета; в) для экономики в целом.

В случае, если по результатам анализа для данной услуги актуальны все вышеперечисленные целевые установки, следует расставить приоритеты, чтобы в последствии предлагаемые оптимизационные мероприятия не противоречили друг другу по своим целям и последствиям.

6. Согласование целевой установки оптимизации деятельности ОИВ по производству конечных услуг с руководителем и начальниками структурных подразделений ОИВ.

На выходе составляется таблица следующего содержания:

№	Услуга, соответствующего уровня власти	Функции ОИВ, входящие в состав услуги	Целевая установка
1			
2			
...			

Для конечных услуг, на производство которых обследуемый ОИВ не имеет эффективного воздействия (выделенных на Этапе 4) в качестве целевой установки принимается снижение стоимости услуги, под которым, как правило, понимается повышение оперативности межведомственных взаимодействий.

## **Этап 7.**

### **Выявление недостатков и определение основных направлений оптимизации**

Цель этапа – на основе детализированных схем процессуального выполнения функций ОИВ определить основные недостатки организации деятельности с точки зрения выбранных целевых установок. В дальнейшем – из выявленных недостатков сформулировать основные направления оптимизации.

До начала этапа должен быть четко определен масштаб оптимизации. Возможны два варианта:

- оптимизации подлежат функции и операции, выполняемые обследуемым ОИВ;

- оптимизации подлежат все функции и действия в отношении которых обследуемый ОИВ обладает эффективными механизмами управления.

Масштаб оптимизации задает перечень тех функций и операций, которые подлежат анализу на предмет эффективности организации. Масштаб оптимизации определяется на стадии составления технического задания на проведение функционального анализа.

Выявление недостатков и определение основных направлений оптимизации осуществляется последовательно по каждой из функций, относящихся к производству рассматриваемой конечной услуги, соответствующего уровня власти.

1. Выявление недостатков исполнения функции. Анализ осуществляется исходя из целевой установки по следующим параметрам:
  - 1.1. Распределение функций в системе органов исполнительной власти соответствующего уровня (т.е. насколько целесообразно закрепление данной функции за исполняющим ее в настоящий момент ОИВ);
  - 1.2. Содержание функции (т.е. насколько сама функция как набор действий соответствует целевым установкам, определенным ранее для оптимизации процесса производства конечной услуги);
  - 1.3. Инструменты исполнения функции (в т.ч. квалификация служащих, материально-техническое оснащение, программные продукты и т.д.);
  - 1.4. Механизмы управления исполнением функции (в т.ч. контроль и отчетность, мотивация, регламентация и т.д.);
2. Выявление недостатков, имеющих место при выполнении операций, составляющих функцию. Анализ осуществляется исходя из целевой установки по следующим параметрам:
  - 2.1. Распределение операций в структуре обследуемого органа исполнительной власти (по структурным подразделениям, отделам, отдельным исполнителям);
  - 2.2. Содержание операции (насколько операция соответствует целевым установкам; насколько она необходима и эффективна для процесса оказания конечной услуги);
  - 2.3. Входящая информация (оценивается ее качество, достаточность или избыточность);
  - 2.4. Инструменты выполнения операции (в случае, если соответствующие инструменты уже были проанализированы агрегировано при анализе головной функции, в данном анализе они не указываются);
  - 2.5. Механизмы управления выполнением операции (в случае, если соответствующие механизмы уже были проанализированы агрегировано при анализе головной функции, в данном анализе они не указываются).

Критерии выявления недостатков существенно варьируются в зависимости от специфики конечной услуги, масштаба обследования, обследуемого ОИВ, территории и т.д. Перечень типовых критериев выделения недостатков в зависимости от целевой установки и параметра функции (действия) приведен в таблице.
3. Свод недостатков исполнения функций и входящих в них операций в рамках оказания конечной услуги, соответствующего уровня власти.
4. Оценка необходимости радикального изменения технологий исполнения функций и оказания услуги. Вывод о необходимости радикального изменения технологии может быть сделан при наличии серьезных проблем в сфере оказания конечной услуги и большого количества выявленных недостатков.
5. Определение основных направлений оптимизации исполнения функций в рамках оказания конечной услуги, соответствующего уровня власти.

Исходя из заданных параметров выявления недостатков, направления оптимизации могут иметь преимущественно: а) процессуальный характер; б) инструментальный характер; в) управленческий характер; г) структурно-организационный характер; д) информационный характер.

Целевая установка / Параметр	
<b>Качество результата</b>	
Распределение операций (функций)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- степень «размытости» управления и ответственности за результат при текущем распределении функций (операций);</li> <li>- степень значимости взаимодействия ОИВ (организаций, подразделений) для результата;</li> <li>- степень согласованности действий различных ОИВ (организаций, подразделений).</li> </ul>
Содержание операций (функции)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- степень содействия операции (функции) достижению конечного результата;</li> <li>- наличие более эффективных альтернатив для функции (операции);</li> <li>- комплиментарность операции (функции) другим операциям (функциям) и всему процессу производства конечной услуги;</li> <li>- наличие не прямых следствий исполнения функции (операции), негативно сказывающихся на качестве конечного результата оказания услуги;</li> <li>- степень соблюдения эффективной последовательности функций (операций) в общем порядке производства услуги.</li> </ul>
Инструменты исполнения операции (функции)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- качество инструментов (ПО, оргтехника, помещения, персонал, машины, инвентарь и т.д.) и степень их воздействия на результат;</li> <li>- достаточность инструментария для достижения результата;</li> <li>- легкость настройки/замены инструментария в зависимости от меняющихся потребностей;</li> <li>- гибкость инструментария.</li> </ul>
Механизмы управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- степень мотивации персонала на качество результата конечной услуги (в т.ч. системы оплаты труда);</li> <li>- наличие и эффективность обратной связи по качеству результата конечной услуги;</li> <li>- наличие и эффективность контроля нижестоящих ОИВ, организаций и структурных подразделений в части качества конечного результата;</li> <li>- наличие и ответственность нижестоящих ОИВ, организаций и структурных подразделений за результат;</li> <li>- наличие и действенность стандарта, в котором заданы параметры, определяющие целевые параметры качественной услуги и наличие установленной ответственности за нарушение стандарта;</li> <li>- наличие регламентов (либо соответствующих норм), организующих операцию (функцию) и установленной ответственности и наличие установленной ответственности за нарушение регламентов;</li> <li>- степень нацеленности порядка финансирования функций и операций (в том числе нижестоящих ОИВ, организаций, подразделений) на достижение результата.</li> </ul>
Входящая информация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- достаточность поступающей информации для эффективного предоставления конечной услуги;</li> </ul>
<b>Качество обслуживания</b>	
Распределение операций (функций)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- количество ОИВ, с которыми потребитель должен вступить во взаимодействие для получения конечной услуги;</li> <li>- количество сотрудников, с которыми потребитель должен вступить во взаимодействие в процессе исполнения функции.</li> </ul>
Содержание операций (функции)	-
Инструменты исполнения операции (функции)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие возможностей удаленного взаимодействия и взаимодействия через представителя;</li> <li>- наличие возможностей для взаимодействия лицам с ограниченными физическими возможностями;</li> <li>- физический комфорт пребывания в помещении в процессе взаимодействия (температура, наличие гардеробов, сидячих мест, мест питания при длительном взаимодействии и т.д.);</li> <li>- комфорт помещений для взаимодействия и залов ожидания;</li> <li>- наличие возможностей быстрого получения стандартизированных дополнительных услуг (ксерокопирование, оплата услуг и т.п.) за разумную плату;</li> <li>- легкость получения справки по порядку взаимодействия (или получению услуги).</li> </ul>
Механизмы управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- легкость обжалования посетителями и третьими лицами действий линейных специалистов;</li> <li>- степень и эффективность контроля за соблюдением интересов потребителей;</li> <li>- степень мотивации персонала на удовлетворение потребителей качеством обслуживания;</li> <li>- наличие и эффективность системы учета удовлетворенности потребителей качеством обслуживания;</li> <li>- наличие стандарта обслуживания и установленных санкций за его нарушение;</li> </ul>
Входящая информация	-
<b>Стоимость услуги</b>	

Распределение операций (функций)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- длительность и разветвленность «маршрута потребителя» при исполнении функции;</li> <li>- количество (избыточность) взаимодействий с иными ОИВ;</li> <li>- степень автономности деятельности нижестоящих ОИВ и организаций;</li> <li>- прогнозируемость взаимодействий с другими ОИВ и организациями;</li> <li>- длительность взаимодействий с другими ОИВ и организациями;</li> <li>- целесообразность централизации/децентрализации функции (операции).</li> </ul>
Содержание операций (функции)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- себестоимость функции/операции;</li> <li>- избыточность/необходимость действия/операции с точки зрения результата;</li> <li>- наличие эффекта вытеснения для экономики;</li> <li>- наличие обременений для третьих лиц в связи с исполнением функции (операции);</li> <li>- возможные злоупотребления должностных лиц в связи с исполнением функции (операции);</li> <li>- длительность (трудоемкость) операции.</li> </ul>
Инструменты исполнения операции (функции)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- избыточность инструментария для тех задач, которые выполняет ОИВ;</li> <li>- цена обслуживания и воспроизводства инструментария (ПО, зданий и помещений, трудовых ресурсов и т.д.) по отношению к производительности;</li> <li>- гибкость инструментария (возможность многофункционального использования);</li> <li>- комплиментарность инструментария (при взаимодействиях с другими ОИВ и организациями);</li> <li>- степень автоматизации процессов;</li> <li>- степень «бумажности» документооборота внутри ОИВ;</li> <li>- воздействие инструментария на время взаимодействия, время обработки, на скорость получения результата услуги;</li> <li>- удобство времени взаимодействия для потребителя (часы дня и дни недели, перерывы на обед и т.д.).</li> </ul>
Механизмы управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие учета затрат (функций, услуг, операций);</li> <li>- мотивация персонала на экономию издержек;</li> <li>- наличие обратной связи по стоимости услуги (функции, операции) для потребителя;</li> <li>- наличие и эффективность контроля нижестоящих ОИВ (организаций) в части стоимости, длительности и т.д.;</li> <li>- наличие ответственности нижестоящих ОИВ и организаций за итоговую стоимость услуги;</li> <li>- наличие стандарта, в котором заданы параметры, определяющие целевые условия для экономного производства услуги и установлена ответственность за их нарушение;</li> <li>- организация финансирования процессов и операций (в том числе нижестоящих ОИВ и организаций) нацеленное на экономию ресурсов.</li> </ul>
Входящая информация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- достаточность (избыточность) поступающей информации для экономного оказания услуги;</li> <li>- достаточность (избыточность) поступающей информации с точки зрения экономии времени и издержек потребителей и третьих лиц по сбору данной информации;</li> <li>- легкость получения (сбора) необходимой информации;</li> <li>- легкость обработки необходимой информации и документации.</li> </ul>