

147 - 180 -

ЖК 005:004

 **Ovchinnicov@ssea.runnet.ru**

**Сергей Александрович Овчинников,**  
советник Правительства Саратовской области,  
доктор исторических наук, профессор, проректор,  
директор научно-образовательного Центра «Инфо-ЭПР»,  
СГСЭУ

**Ирина Ивановна Тюрменко,**  
доктор исторических наук, профессор,  
зав. кафедрой документоведения,  
Киевский авиационный университет

**Максим Дмитриевич Земсков,**  
аспирант кафедры философии и политологии,  
СГСЭУ

## ПРОБЛЕМЫ ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ

В статье рассматриваются проблемы экспертных оценок оказания электронных государственных услуг, а также участвующих в проекте приложений. Изучение при развитии э-услуг опыта использования возможностей Интернета и различных методов, предназначенных и применяемых при разработке веб-приложений, свидетельствует о том, что многие из них были задуманы как слишком объемные и сложные при развитии небольших и конкретных приложений. Научный подход к вопросам оказания электронных государственных услуг состоит в том, чтобы получить научно обоснованную информацию для планирования этого процесса с учетом интересов людей и возможности оценки работы персонала, принимающего участие в развитии электронных государственных услуг. Необходимо экспертное исследование в отношении электронных государственных услуг и системы электронного правительства в целом. В статье рассматривается диагностика предварительных условий и предпосылок, а также рабочие процессы осуществления электронных услуг. Чтобы оказывать э-услуги высокого качества, необходимо рассматривать их в качестве концептуальной основы для их реализации. Эта концепция должна быть описана и структурирована, предпочтительно путем концептуального моделирования.

**Ключевые слова:** экспертные оценки, оказание электронных государственных услуг, государственные структуры, Интернет, веб-приложения, планирование, оценка работы персонала, диагностика предварительных условий и предпосылок, концептуальное моделирование.

**S.A. Ovchinnikov,  
I.I. Tyurmenko,  
M.D. Zemskov**

## DEVELOPMENT OF E-GOVERNMENT SERVICES

The paper considers expert assessments of provision of e-government services as well as the project application. The study of the development of e-service through the Internet and the various methods designed and used in web application suggests that many of them were designed too large and complicated for small and specific applications. The scientific approach to the provision of e-government services is to get evidence-based information in order to plan this process in the best interests of the people and evaluation of staff performance. Expert assessment of e-government services and e-government system as a whole is urgently needed. The paper deals with studying preconditions and prerequisites as well as practices of developing of electronic services. To provide e-services of the highest quality, it is necessary to consider communication as a framework for their implementation. This concept should be described and structured preferably by conceptual modeling.

**Keywords:** expert assessment, e-government services, government agencies, Internet, web applications, planning, evaluation of staff performance, diagnostics of preconditions and prerequisites, conceptual modeling.

Быстрое развитие сферы разработки и применения новых электронных государственных услуг с использованием сети Интернет для обслуживания граждан во многом зависит от общего развития приложений, реализуемых в Сети в рамках национальных и международных программ развития электронного правительства и также от потребностей граждан в использовании электронных услуг онлайн.

Ожидания внешних клиентов – граждан и бизнеса – первоначально сопровождались обещанием реализовать широкий спектр государственных электронных услуг, и на этом было акцентировано больше внимания, чем на качестве оказания этих услуг, поскольку количественный показатель необходим, чтобы получить хороший рейтинг в национальных и международных тестах внедрения электронного правительства. Однако не



всегда хорошо иметь большое количество э-услуг, поскольку это может свидетельствовать о том, что существуют э-услуги с низкой степенью востребованностью или они могут не быть востребованы из-за недостатков, проявляющихся при их реализации.

Изучение ряда электронных государственных услуг, оказываемых в течение последних лет, а также проведение экспертной оценки участвующих в проекте приложений показало, что многие э-услуги довольно сложные и нуждаются в систематическом и хорошем осмыслении в целях определения способов дальнейшего их усовершенствования и развития. Однако при этом возникает ряд аспектов и вопросов, которые интересуют не только общественность, но и государственные структуры.

Изучение опыта использования при развитии э-услуг возможностей Сети и многих существующих методов, предназначенных и применяемых при разработке веб-приложений, свидетельствует о том, что многие из них были задуманы как слишком объемные и сложные при развитии небольших и конкретных приложений. Таким образом, стандартные методы применения ИКТ, вероятно, не являются единственными для продвижения вперед. Тем не менее эксперты считают, что возможно использовать часть таких методов, применив их ситуативную адаптацию [16].

Применение при этом метода «рамочных структур», структурированного согласно различным аспектам развития государственных э-услуг, основано на нескольких источниках:

- материалах исследований и оценок электронных государственных услуг (в том числе по требованиям спецификации);

- опыте участия в разработке проектов, касающихся электронных государственных услуг;

- изучении литературы по проблематике оказания государственных э-услуг и их развитию, применении имеющегося позитивного опыта во избежание ошибок.

Научный подход к изучению вопросов оказания электронных государственных услуг состоит в том, чтобы получить научно обоснованную информацию для планирования этой работы с учетом интересов людей и возможности оценки этой работы персонала, принимающего участие в развитии электронных государственных услуг. Данный метод имеет явный предписывающий характер [19]. Подготовительные и поисковые шаги в развитии этого метода позволяют получить информацию путем проведения непрерывного изучения и оценки действий по усовершенствованию проекта. Это особенно необходимо для изучения э-услуг, оказываемых гражданам.

Имеющийся опыт подсказывает, что экспертное исследование необходимо осуществлять в отношении следующих электронных государственных услуг и систем электронного правительства в целом.

- 1) спецификация требований для э-услуг, оказываемых для детей в целях проявления заботы и оказания помощи;

- 2) обеспечение качества разработки проектов электронных услуг и применения внутренних ИТ-приложений, особенно касающихся планирования и бухгалтерского учета, здравоохранения, образования и т.п.;

- 3) оценка э-услуг в сфере подачи налоговых деклараций;

- 4) оценка участия в проекте информационного обмена между государственными учреждениями и муниципалитетами относительно получения социальных пособий и решения иных социальных задач [12; 13].

Для реализации этих направлений экспертного исследования необходимо применять методы эмпирического подхода, теоретического и внутреннего обоснования. Метод эмпирического подхода и информационный метод включают изучение литературы и теории оказания общественных э-услуг. При этом необходимо сопоставление вопросов теоретического освещения с практикой собственной разработки электронных государственных услуг. Внутреннее обоснование рассматривается как средство для создания метода определения внутреннего соответствия и развития э-услуг. Метод основан на получении информации из различных источников, что позволяет постоянно оценивать и пересматривать проект в соответствии с эмпирическим и теоретическим пониманием.

**Электронные государственные услуги: концептуальные аспекты и опыт реализации.**

Что мы понимаем под электронной государственной услугой? Что такое целевая область для предлагаемого метода исследования? Вопросы государственных э-услуг и э-правительства обсуждаются в литературе на протяжении довольно длительного периода, при этом рассматриваются различные модели в виде информативных и деловых веб-услуг [18]. Несмотря на то что информативный веб-сайт имеет одностороннюю связь государственного органа и гражданина, тем не менее многие э-услуги предполагают возможность двусторонней связи [2]. Это подразумевает, что государственные служащие в государственных учреждениях рассматриваются в качестве пользователей э-услуг. Таким образом информация генерируется и распределяется по разным направлениям.

Существует такой вид обслуживания, как доставка услуг от их поставщика к клиенту. И хотя происходит видоизменение в теории обслуживания через концепцию совместного производства услуг, это не меняет основного направления оказания услуг, идущего по Сети от поставщика к клиенту [15].

Государственный орган отвечает и за создание э-услуг, и за применение программного обеспечения, которое предназначено для обеспечения процесса оказания услуг гражданам. Однако в отношении информационного содержания э-услуг является двусторонним, поскольку государственный орган связывается с гражданами и граждане, в свою очередь, связываются с государственным органом, что превращает э-услуги в специальные виды услуг и обе стороны получают выгоду от этой деятельности.

Некоторые авторы говорят о важности работы с процессами перепроектирования развития систем электронного правительства и э-услуг, особенно развивающихся э-услуг, особенно развивающихся э-услуг, особенно развивающихся э-услуг. При перепроектировании их дизайна необходимо сосредоточить внимание на общественных э-услугах как на взаимодействии с гражданами и не исключать возможности реорганизации внутренних процессов. Для электронного правительства инициативы, направленные на успех, в дополнение к модернизации фронт-офиса, осуществлению коммунального обслуживания



интернет-порталы, должны уделять внимание упорядочению, новой организации и поддержке вспомогательных офис-процессов, осуществляемых государственными органами, которые обеспечивают организацию и поддержку бэк-офиса процессов государственного управления для оказания э-услуг гражданам. Подобная точка зрения на процесс означает восприятие гражданина как *центрального клиента* и признание того, что э-услуги имеют *клиентоориентированный вид*, связанный с внутренней деятельностью государственного органа, руководящегося двумя хорошо известными и важными аспектами управления процессами: ориентацией на клиента и акцентом на осуществляемую деятельность [9].

Иногда процесс ориентации подразумевает только сосредоточение внимания на процессе оказания э-услуги. Это очевидно при анализе предлагаемых электронных услуг для детей. Здесь необходимы забота, осторожность, помощь. В этом случае очевидно, что движущей силой является внутренняя эффективность, а не информационная компонента э-услуги.

Если не рассматривать гражданина как центрального клиента для оказания услуги, можно говорить о некоторых ограничительных факторах. Необходимо иметь полное представление о процессе, ориентированном на гражданина, и его реализации в процессе оказания э-услуги. Однако важно иметь и более широкое представление о процессе, поскольку э-услуга – феномен, имеющий важное значение в отношении гражданина – его участника. При этом немаловажен вопрос: что будет делать гражданин после того, как его обслужит государственный орган? Такой подход должен преобладать при управлении рабочим процессом.

Другая альтернатива – координация или представление вида взаимодействия, при котором в центре внимания находятся различные действия и поведение сторон, направленные друг к другу и тем самым постоянно влияющие на социальные отношения между ними [20]. Кроме того, рабочий процесс как ориентация и взаимодействие, вклад в адаптацию коммерчески ориентированного делового взаимодействия присущ бизнес-модели взаимодействия государственного управления и гражданина при реализации э-услуг [14].

С учетом того, что э-сервисные приложения редко являются автономными, внутренние ИТ-системы или даже объединенные части таких систем часто свидетельствуют об *интеграции вспомогательного офиса*. В исследованиях *архитектурных вопросов* подобные проблемы рассматриваются в качестве важной темы при проектировании комплекса объединенных э-услуг [17].

Потребность в *межорганизационной интеграции* систем э-правительства в различных государственных учреждениях представляет значительный вызов достижению надлежащей *способности к взаимодействию* э-правительства, которая условно может быть разделена на несколько слоев. Приняв за основу Европейскую структуру способности к взаимодействию [10], можно назвать три слоя: *организационная, семантическая и техническая способность к взаимодействию*. К этим слоям необходимо добавить юридический слой совместности и взаимодействия.

Сложные межорганизационные отношения способны вызывать весьма тяжелые правовые последствия и судебные проблемы при оказании э-услуг. Так, сложности

в правилах могут привести к проблемам при разработке государственных услуг, которыми будут пользоваться внешние пользователи государственного органа, т.е. клиенты (граждане, бизнес). Государственный орган не имеет полного контроля над внешними пользователями и редко создается виртуальный кабинет для получения навыков работы с э-услугами. Это приводит к увеличению проблем из-за сложности использования э-услуг [5; 7; 8].

Как отмечалось, государственные э-услуги означают связь между гражданами и государственными органами. Граждане должны получать необходимую информацию о правилах оказания услуг, инструкции о правах и обязанностях и иную социально-значимую информацию по этому вопросу. Граждане могут общаться с государственными органами различными стандартными способами, например, при подаче заявлений. Связь между гражданами и государственными служащими может осуществляться не только через установленные э-услуги, но также и через внутренние ИТ-системы, объединенные в э-комплексное обслуживание, подразумевающее информационный обмен с ИТ-системами других государственных органов и учреждений. При развитии государственных э-услуг необходимо учитывать и этот контекст. Должен быть создан единый э-центр, в котором будут реализованы несколько связанных между собой э-услуг.

Один из важных вопросов заключается в том, что электронные услуги являются частью рабочего процесса. Поэтому ориентация такого процесса должна учитывать особенность электронного метода обслуживания. Э-услуга является частью ИТ-архитектуры, поэтому необходимо выяснить все связанные с этим проблемы, что необходимо для решения вопросов информационного обмена при оказании э-услуги с другими связанными ИТ-системами. Знание и применение государственными служащими инструкций важно для достижения качества процессов оказания э-услуг.

Э-услуга, являясь связью и общением правительственного органа с клиентами, взаимодействует с другими видами связи и опосредованной коммуникацией. Связь в ограниченной области будет использовать языковые элементы (понятия и терминологию) связанные с этой областью (практическая терминология), поэтому важно, чтобы э-услуги были способны поддерживать связь между несколькими сторонами, при этом обе стороны должны понимать друг друга. Концептуально-лингвистический запрос должен также быть включен в э-понятийно-языковой аппарат.

Рассматривая развитие э-обслуживания, необходимо выделить пять важных аспектов для дальнейшего развития электронных услуг:

- 1) организацию связи правительства с клиентами;
- 2) реализацию процесса оказания э-услуги;
- 3) наличие и выполнение норм регулирования рабочих целей оказания э-услуги);
- 4) рабочий язык;
- 5) наличие архитектуры и обмена сообщениями.

Развитие э-услуг подразумевает изменение формы коммуникации между сторонами. Это означает, что существовавший ранее неэлектронный способ общения заменен или дополнен э-услугами. Но это также может означать усовершенствование предыдущей, простой э-услуги и переход к более функциональным э-услугам. При разработке э-услуги следует начать процесс с изучения ее предварительных условий. Экспертным путем



необходимо проанализировать текущую ситуацию, после чего можно приступить к проектированию будущих решений. Текущее состояние поможет уточнить проектирование будущего решения. Это должно быть сделано в виде совместного проектирования бизнес-процессов и ИТ-систем. Будущие э-услуги должны быть разработаны контекстуально и объединены с окружающей действительностью.

Для замены бумажной формы цифровым видом зачастую применяют неподходящие решения. Соответствующие меры могут включать приспособленные э-услуги и другие виды изменений. Метод должен выглядеть как *ящик для инструмента*. Различные компоненты должны использоваться в соответствующих случаях, быть гибкими и чередующимися. В рамках каждого аспекта необходимо рассматривать диагноз текущего состояния и конструкцию будущего э-государства [6].

#### **Диагностика предварительных условий и предпосылок. Рабочие процессы осуществления электронных услуг.**

Экспертная оценка инструкций, правил и рабочих целей в этой области должна производиться по следующей схеме:

1. Идентификация и анализ норм, инструкций, правил.
2. Анализ целей.
3. Анализ приоритетов.
4. Обоснованные предложения возможных изменений.
5. Обоснованные предложения по усовершенствованию дизайна.
6. Анализ форм существующих веб-сайтов и электронной услуги.
7. Анализ проекта э-услуги с точки зрения применимости, функциональных возможностей и удобства для граждан.
8. Язык рабочих процессов.
9. Анализ применяемых понятий.
10. Концептуальное моделирование процессов.
11. Концептуальное перепроектирование процессов.
12. Э-архитектура и обмен сообщениями: анализ информационных потоков, их архитектура.
13. Перепроектирование э-архитектуры и обмена сообщениями.

#### **Анализ текущих процессов.**

Как упоминалось выше, взаимодействие э-правительства и э-гражданина является частью более широких рабочих процессов. Этот контекст должен быть исследован и описан через процесс моделирования. Анализ текущих процессов может подразумевать охват одного или двух процессов, моделирующих подходы. Описание процесса не должно быть ограничено внутренними процессами государственного органа. Чтобы понимать потребности клиента в э-услуге, с ним необходимо встретиться, выяснить его пожелания.

При исследовании текущего процесса должны быть определены задачи и цели, а также различные возникающие проблемы. Цели деятельности должны быть идентифицированы и разъяснены, для того чтобы управлять возможностями, глубиной э-услуги.

#### **Процесс перепроектирования э-услуги.**

Вместо простой «цифровизации» бумажной формы процесс можно перепроектировать с учетом опыта и выявленных недостатков. Передачи электронного сообщения должны полнее использовать потенциал ИТ-среды, что должно способствовать созданию более эффектив-

ных рабочих процессов. Диагностика текущих процессов позволит выявить различные проблемы, на основе которых можно разработать более эффективные процессы работы.

#### **Анализ норм, правил и целей рабочей практики.**

Анализ норм и правил включает изучение законов, постановлений, инструкций и описание целей, которые необходимы для разработки будущей э-услуги, чтобы прояснить различные цели, которые могут быть достигнуты при корректировке или выработке новых правил, которые фактически управляют связью правительства и гражданина.

Проект э-услуг и их дизайн, а также рабочие процедуры должны быть основаны на действующем законодательстве, инструкциях и других нормативных актах. Однако это вряд ли может быть простым процессом, осуществление которого основано на четких, взаимопротиворечивых нормах, которые не должны приводить к конфликтам интересов. Тем не менее необходимо путем выяснения возможности баланса различных значений применяемых норм и ценностей. Инструкции могут конфликтовать друг с другом, и это также подразумевает потребность в определении приоритетов при синтезировании содержания этих норм. В этом процессе важно выявить основные социальные ценности, идентифицировать их, учесть «непредвиденные» факторы, отраженные в инструкциях более низких уровней.

Анализ может привести к выявлению таких проблем, которые являются излишне ограничительными для предоставляемой э-услуги. Это нередко имеет место в законодательстве, многочисленных инструкциях и других нормативных актах. Закрепленный в технологическом пути может повлечь за собой серьезные ограничения и жесткие условия оказания э-услуги.

Есть и другие акторы, которые несут ответственность за разработку норм, кроме законодателей и правительства. Так группа развития может формулировать предложения об изменении норм вместе с обоснованием причин этих изменений и представлять такие предложения вышестоящим органам для внедрения изменений. Если ответственные акторы избегают критики существующих норм, если человек не высказывает возражений такому поведению, нельзя ожидать, что они будут изменены автоматически. Группа развития, работающая над э-услугами, должна иметь глубокие практические знания, которые включают потенциал, чтобы определить, адекватной их замены. Однако при разработке электронных услуг возникает необходимость в получении обратной связи по этим предложениям. Электронные государственные услуги должны быть способом реализации потенциала существующих в государственной административной системе государственного управления. Следовательно, экспертная оценка представленных предложений должна быть выполнена на основе сравнения с существующими инструкциями и практикой. Такой подход может быть существенным изменением в проекте.

#### **Анализ формы существующих электронных услуг.**

Пока еще довольно много э-услуг в электронном виде, которые основаны на связи с клиентами через бумажные формы. Важно критически рассмотреть существующие бумажные формы перед разработкой электронных



э-услуги. Дизайн новых электронных услуг должен учитывать вид связи, который при этом применяется, что имеет решающее значение для идентификации различных проблем в существующей коммуникации. Нельзя переносить недостатки существующих форм неэлектронной связи. Экспертиза существующих форм должна создать добротную основу для разработки проектов будущих э-услуг.

Важно иметь хорошую осведомленность о стандартах и принципах формирования веб-сайта. Если имеются какие-то ограничительные факторы, которые неблагоприятны для новой э-услуги, они должны быть идентифицированы и подвергнуты анализу. Чтобы получить более широкую основу для проекта новой э-услуги, необходимо изучить существующие э-услуги. Такое исследование должно выявить все положительные свойства, которые возможно использовать, так и негативные качества, которые следует исключить. Проект э-услуги является структурированной и творческой задачей. При этом важно использовать имеющиеся знания о существующей связи, ее работе, происходящих при этом процессах и регулировании. Важно предусмотреть новые способы использования потенциала информационных технологий для того, чтобы полностью их эксплуатировать. Важны также новые подходы к разработке систем связи и окружающей среды, чтобы с их помощью создавать ценность для клиентов и других заинтересованных сторон.

Дизайн э-услуги должен обеспечивать функциональные возможности и удобство использования. Должен быть разработан двусторонний инструмент связи. Необходимо экспертным путем выявлять, рассматривать и учитывать многие вопросы проекта:

- каково предназначение э-услуги и каким образом клиент может ее использовать (экспозиция потенциала действия);
- как структурировать э-услугу, какие должны быть у сайта страницы и в какой последовательности там должна быть размещена информация;
- какие основополагающие знания, имеющие регулирующее значение, должны быть предоставлены клиенту-пользователю и как структурировать процесс передачи информации клиенту;
- как организовать обратную связь с клиентом-пользователем;
- как э-услуга должна быть адаптирована и интегрирована в осуществление рабочих процессов у государственного органа и клиента;
- как провести различие между структурой и информативным содержанием электронных услуг;
- как передавать информацию от клиентов-пользователей к внутренним пользователям в государственных органах;
- как внутренние пользователи должны модернизировать государственные э-услуги с учетом современных подходов к оказанию электронных услуг государственным органом на основе новой информации.

В э-правительстве для общения с клиентами используются различные концепции. Чтобы оказывать э-услуги высокого качества, необходимо рассматривать связь в качестве концептуальной основы для их реализации. Эта концепция должна быть описана и структурирована, предпочтительно путем концептуального моделирования [10].

151

Проект оказания э-услуг должен быть основан на анализе и моделировании существующего дизайна э-услуги. Тем не менее может оказаться, что необходимо разработать новые концепции, которые следует рассмотреть и принять. Существующие концепции должны быть понятными, доступными, а при необходимости уточненными или измененными.

Э-услуги редко рассматриваются как приложения к автономной системе. Они являются частью существующего веб-сайта, взаимодействуют с другими ИКТ-системами, обрабатывающими различную информацию. Имеющуюся архитектуру необходимо изучить и применить как основание для разработки проекта э-услуги. Различные стандарты и другие технические принципы должны быть также учтены как важные инфраструктурные элементы.

Таким образом, с учетом изложенного можно сделать следующие выводы.

1. Развитие государственных э-услуг – стимулирующая задача. Важно иметь понятные пользовательские интерфейсы, пригодные к использованию гражданами и другими внешними пользователями. При этом должен быть принят во внимание характер государственных э-услуг. Новые э-услуги должны быть объединены существующей ИКТ-инфраструктурой. Потенциал этого процесса необходимо рассматривать при перепроектировании. Даже если э-услуга имеет довольно ограниченное применение, возникает несколько вопросов относительно целесообразности ее использования в дальнейшем.

2. Используя специальные методы для развития э-услуги, наряду с прочими действиями, необходимо разработать схему для такого развития, выделив пять центральных областей, которые нужно использовать при диагнозе потока электронных документов в ходе реализации проекта э-услуги.

3. Изучение ряда электронных государственных услуг, а также проведение экспертной оценки участвующих в проекте приложений показало, что многие из них довольно сложные и нуждаются в систематическом и хорошем осмыслении в целях определения способов дальнейшего их усовершенствования и развития. Однако при этом возникает ряд аспектов и вопросов, которые принимает во внимание общественность и администрация.

4. Стандартные методы применения ИКТ, вероятно, не являются единственными для продвижения вперед. Тем не менее можно использовать часть таких методов, ситуативно их адаптировав.

5. Научный подход к вопросам оказания электронных государственных услуг состоит в том, чтобы получить научно обоснованную информацию для планирования этой работы с учетом интересов людей и возможности оценки работы персонала, принимающего участие в развитии электронных государственных услуг. Данный метод имеет явный предписывающий характер.

6. В отношении информационного содержания э-услуга является двусторонней, и именно это превращает э-услуги в специальные виды услуг.

7. Необходимо иметь полное представление процесса, ориентированного на гражданина и его реализацию в процессе оказания э-услуги. Особенно важно то, что электронные услуги являются частью рабочего процесса, поэтому ориентация такого процесса должна учитывать особенность электронного метода обслуживания.



8. При разработке э-услуги следует начать процесс с изучения ее предварительных условий. Экспертным путем необходимо оценить текущую ситуацию, после чего можно приступить к проектированию будущих решений. Текущее состояние поможет уточнить проектирование будущего решения. Это можно осуществить в виде совместного проектирования бизнес-процессов и ИТ-систем. Будущие э-услуги должны быть разработаны контекстуально и объединены с окружающей действительностью

9. Проект э-услуг и их дизайн, а также рабочие процессы должны быть основаны на действующем законодательстве, инструкциях и других нормативных актах, которые не должны приводить к конфликтам интересов.

10. Электронные государственные услуги должны быть способом реализации положения, фактически существующего в государственных органах, в системе государственного управления. Критическая экспертная оценка представленных предложений должна быть выполнена на основе сравнения с различными инструкциями и практикой. Такой подход может привести к существенным изменениям в проекте.

11. В э-правительстве для общения с клиентами используются различные концепции. Чтобы оказывать э-услуги высокого качества, необходимо рассматривать связь в качестве концептуальной основы для их реализации, поскольку связь при этом имеет решающее значение.

1. Овчинников С.А., Семёнов В.П. Проблемы стандартизации, совместимости и взаимодействия органов государственной власти, бизнес-процессов и граждан в условиях широкого внедрения информационных технологий // Вестник СГСЭУ. 2011. № 2 (36)

2. Ancarani A. Towards Quality e-Service in the Public Sector. The Evolution of Web Sites in the Local Public Service Sector // *Managing Service Quality*, 2005. Vol. 15 (1).

3. Andersen K.V. (2002) Public Sector Process Rebuilding Using Information Systems // Traunmüller R., Lenk K. EGOV 2002. LNCS 2456. Berlin: Springer-Verlag, 2002.

4. Anzböck R., Dustdar S. Modeling Medical e-Services // *Proceedings 2nd International BPM Conference*. LNCS. Berlin: Springer, 2004.

5. Barnes S., Vidgen R. Interactive e-Government: Evaluating the Web Site of the UK Inland Revenue // *Journal of Electronic Commerce in Organizations*. 2003. Vol. 2 (1)

6. Becker J., Algermissen L., Niehaves B. A Procedure Model for Process Oriented e-Government Projects // *Business Process Management Journal*. 2006. Vol. 12 (1).

7. Bonacin R., Melo A., Simoni C., Baranauskas C. Accessibility and Interoperability in e-Government Systems: Outlining an Inclusive Development Process // *Universal Access in the Information Society*. 2009. Vol. 8.

8. Buckley J. E-Service Quality and the Public Sector // *Managing Service Quality*. 2003. Vol. 13 (6).

9. Davenport Th. *Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

10. European Interoperability Framework for Pan-European e-Government Services. The European Commission, 2004.

11. Goldkuhl G. What Does It Mean to Serve the Citizen in e-Services? Towards a Practical Theory Founded in Socio-instrumental Pragmatism // *International Journal of Public Information Systems*. 2007. Vol. 2007 (3).

12. Goldkuhl G. The Evolution of a Generic Regulation Model for e-Government Development // *Proceedings of the 5th Scandinavian Workshop on e-Government (SWEG-2008)*. Copenhagen Business School, 2008.

13. Goldkuhl G. Socio-instrumental Service Modelling: An Inquiry on e-Services for Tax Declarations // Persson A., Stirna J. *Public 2009 LNBP 39*. Berlin: Springer, 2009.

14. Goldkuhl G., Röstlinger A. Clarifying Government – Citizen Interaction: From Business Action to Generic Exchange // *Proceedings of the 4th Scandinavian Workshop on e-Government*. Örebro, 2007.

15. Grönroos C. *Service Marketing and Management. Managing the Moments of Truths in Service Marketing*. Lexington: Lexington Books, 1990.

16. Karlsson F. Method Configuration – Method and Computerized Tool Support. PhD Diss. Department of Computer & Information Science, Linköping University, 2005.

17. Keen P.G.W., Knapp E.M. *Every Manager's Guide to Business Processes: a glossary of key terms & concepts for today's business leaders*. Harvard Business School Press, 1996.

18. Layne K., Lee J. Developing Fully Functional e-Government: A Four-stage Model // *Government Information Quarterly*. 2001. Vol. 18 (2)

19. Scandinavian Workshop on e-Government (SWEG-2008). Winograd T., Flores F. *Understanding Computers and Cognition. A New Foundation for Design*. Norwood: Ablex, 1986.