

Андрей Котин,
начальник юридического отдела

Реинжиниринг



управление

Наличие методологического центра, способного аккумулировать потребности пользователей, моделировать и описывать постоянно меняющиеся бизнес-процессы, формулировать технические задания для разработчиков является важнейшим фактором успешного внедрения IT-решений.

Любой государственный орган, развиваясь, ставит перед собой новые задачи. И часто решение этих задач старыми методами становится невозможным. Внедрение информационных технологий в таких случаях позволяет расширить возможности организации и повысить ее эффективность.

В то же время внедрение IT-решений заставляет переосмыслить и переформатировать все процессы, из которых складывается повседневная деятельность организации. А зачастую без качественного изменения бизнес-процессов и вовсе невозможно внедрить какие бы то ни было средства автоматизации.

Конечно, провести в государственном органе тотальный реинжиниринг бизнес-процессов вряд ли возможно. Это сопряжено с рисками потери управления и требует чрезмерных затрат ресурсов.

Но можно проводить модернизацию поэтапно, по ключевым областям. Такой подход позволяет сконцентрировать ресурсы, а после окончания очередного этапа — получить положительный результат и ценный опыт.

Успешный реинжиниринг — это только половина дела. Производственные процессы и дальше будут меняться в ответ на новые требования, и, возможно, сегодняшние системы уже завтра станут малоэффективными. Поэтому важно управлять как внедрением, так и изменениями в сфере IT.

На этом пути необходимо не только осмыслить и отформатировать свою деятельность, но и уметь создавать её информационную модель. И здесь главной проблемой является правильная постановка задачи разработчику.

Практика показала, что прямая коммуникация между заказчиками (будущими пользователями) и разработчиками программного обеспечения малоэффективна. Предметный специалист, менеджер среднего звена не способен увидеть систему целиком во всех её аспектах. В силу этого они не могут качественно поставить задачу разработчикам. Разработчик же не знает предметной области и тем более не может заглянуть на шаг вперед. И чем больше предполагаемых пользователей, чем масштабнее система, тем эта проблема стоит острее.

Поэтому наличие методологического центра, способного аккумулировать потребности пользователей, моделировать и описывать постоянно меняющиеся бизнес-процессы, формулировать технические задания для разработчиков является важнейшим фактором успешного внедрения IT-решений.

За последние пять лет в РО ФСФР России в ПриФО произошли качественные изменения в методах управления организацией: внедрено бюджетирование и планирование производственной деятельности, кардинально перестроена система управления персоналом, проведен реинжиниринг и внедрены системные IT-решения в документообороте и основной деятельности. Последние два примера, с точки зрения вышесказанного, наиболее показательны.

Электронный документооборот

Процесс внедрения системы электронного документооборота ФСФР России начался в 2008 году, и Региональное отделение стало пилотной площадкой для этого проекта.

В отличие от других IT-проектов РО, в случае с электронным доку-



ментооборотом мы получили готовый программный продукт со всеми его достоинствами и недостатками. И, конечно, этот продукт не отвечал на 100% нашим нуждам.

Внедрение СЭД в Региональном отделении прошло несколько этапов: отторжение, осмысление, адаптация, эффективное использование, снова адаптация...

С момента ввода в эксплуатацию до момента, когда система стала приносить отдачу, прошло минимум два года. Это время понадобилось нам для того, чтобы понять возможности системы, увязать их со своими потребностями, адаптировать систему под свои нужды.

Но за это время не только мы модернизировали систему, но и система модернизировала нас. Так, например, в условиях электронного документооборота произошла децентрализация управления, решение многих вопросов стало возможно перенести на уровень ниже. Изменилась методика контроля поручений и многое другое.

Даже сейчас система находится в процессе непрерывной доработки. Региональное отделение развивается, меняются производственные процессы, к системе предъявляются новые требования.

Процесс модификации СЭД подчиняется ряду формальных правил. Выделены три уровня изменений: настройка метаданных (например классификатора документов) добавление внешнего функционала, который

можно реализовать своими силами (например модуль автоматизации отправки почтовой корреспонденции), и доработки, которые нужно заказать у разработчика.

При этом дополнения второго уровня обычно становятся прототипом для доработок, заказываемых у разработчика.

Автоматизация основной деятельности

Наиболее значимый для Регионального отделения ИТ-проект — это информационно-аналитическая система, охватившая почти всю основную деятельность: камеральные и выездные проверки, рассмотрение жалоб, административное производство, взыскание штрафов, судебные дела.

Она объединяет в себе функции workflow-системы как средства управления потоками работ и функции учетной системы, накапливающей широкий спектр сведений, необходимых для работы. (Подробнее см. статью «Автоматизация контроля и процессов управления». — А. К.).

Для создания системы имелся надежный фундамент. Во-первых, внедрение СЭД и детальное планирование деятельности уже само по себе формализовало и упорядочило производственные процессы. Во-вторых, и это, пожалуй, самое главное, рядовые сотрудники почувствовали потребность в такой системе, а менеджмент и ИТ-специалисты имели опыт и понимание того, как это сделать.

Внедрение системы в еще большей степени заставило нас пересмотреть подходы к осуществлению контрольно-надзорной деятельности. Так, для решения массовых задач по контролю стали использоваться стандартизированные проверки, проводимые по шаблону. В некоторых областях стало возможным осуществление сплошного контроля.

Благодаря тому, что workflow-система показывает пользователям сроки выполнения предстоящих работ, сотрудники смогли эффективно планировать свое рабочее время, а начальники подразделений получили инструмент управления, контроля сроков и распределения задач.

Это в разы повысило производительность труда и позволило при тех же ресурсах обеспечить должный уровень контрольно-надзорной деятельности.

Благодаря поэтапной модернизации, Региональное отделение не только достигло объективных результатов в основной деятельности. За это время вырос уровень управленческих кадров, у сотрудников сформировалось творческое отношение к работе, они в большей степени стали ориентированы на результат. Был накоплен неплохой опыт. С этим багажом Региональное отделение готово сделать следующий шаг.

