

Методические рекомендации по приоритизации процессов для реинжиниринга и формированию плана реинжиниринга процессов

Приоритизация процессов для реинжиниринга

Когда необходимо провести реинжиниринг большого количества процессов, и при этом у ведомства нет ресурсов или возможности проводить реинжиниринг всех процессов одновременно и параллельно, необходимо расставить приоритеты – решить, какие процессы будут проходить реинжиниринг первыми, а какие – за ними. Это и есть приоритизация.

В случае, если ресурсов на параллельный реинжиниринг всех процессов хватает или процесс всего один, приоритизация не нужна.

В рамках первого шага по приоритизации рекомендуется изучить, какие мероприятия по изменению тех же процессов уже запланированы или проводятся в ведомстве (в рамках иных проектов, не связанных с клиентоцентричностью), и синхронизироваться с ними, то есть установить сроки реинжиниринга процессов в рамках клиентоцентричности соответствующими срокам реинжиниринга тех же процессов в рамках других проектов. Синхронизация поможет избежать ситуации, когда один и тот же процесс фактически изменяется дважды, и, соответственно сэкономить ресурсы.

Например, в ведомстве может быть уже заключен контракт на доработку ПО в рамках совершенно другого проекта, но ТЗ еще не согласовано. В этом случае представляется целесообразным обсудить с подрядчиком возможность доработки ПО еще и для выполнения требований клиентоцентричности.

В рамках второго шага по приоритизации ведомство может использовать различные подходы. Так, ведомство может отдать приоритет процессам, которые уже сейчас в значительной степени соответствуют принципам и стандартам клиентоцентричности, с тем, чтобы при сделать их клиентоцентричными при сравнительно небольших затратах времени и ресурсов.

В рамках другого подхода ведомство может отдать приоритет процессам, которые наиболее часто выполняются и при этом не соответствуют требованиям клиентоцентричности, чтобы эффект от клиентоцентричности был более ощутимым.

Также ведомство может использовать комбинацию этих подходов или использовать иные подходы, чтобы расставить приоритеты по реинжинирингу процессов.

В результате мероприятия по приоритизации каждый процесс должен получить свой приоритет либо жесткий срок реинжиниринга, привязанный к мероприятиям по реинжинирингу в рамках иных проектов. Далее на основании этого приоритета уже конкретным мероприятиям по реинжинирингу процессов будут присваиваться конкретные даты в плане реинжиниринга.

Давайте рассмотрим на примере. Допустим, что у ведомства 10 процессов, и у него хватает ресурсов, чтобы параллельно проводить реинжиниринг трех процессов. Тогда мы разбиваем все процессы на 4 «волны» (три процесса в первой, три – во второй, три – в третьей и один – в четвертой). Допустим, ведомство решило, что в первую очередь оно будет проводить реинжиниринг наиболее востребованных процессов. Необходимо подсчитать, какие процессы наиболее востребованные, сколько раз они выполнялись, допустим, за предыдущий год (можно взять любой отрезок времени, главное, чтобы он был показательный и одинаковый для всех процессов). Получилась такая картина:

Название процесса	Количество
Процесс А	1174
Процесс Б	450
Процесс В	477
Процесс Г	48
Процесс Д	1200
Процесс Е	218
Процесс Ж	177
Процесс З	2
Процесс И	14
Процесс К	381

Исходя из этого, ведомство может выставить приоритеты следующим образом, где чем меньше цифра – тем выше приоритет и тем раньше проводится реинжиниринг процесса.

Название процесса	Количество	Приоритет («волна»)
Процесс Д	1200	1
Процесс А	1174	1
Процесс В	477	1
Процесс Б	450	2
Процесс К	381	2
Процесс Е	218	2
Процесс Ж	177	3

Процесс Г	48	3
Процесс И	14	3
Процесс З	2	4

Можно использовать и иные подходы, например, присваивать индивидуальный приоритет каждому процессу, а также использовать иные шкалы, например, от 1 до 10, где 10 – наивысший приоритет.

Форма и содержание документа, являющегося результатом мероприятия по приоритизации, остается на выбор ведомства. Вместе с тем, Аналитический центр предлагает включать в такой документ следующие разделы:

1. Сведения о мероприятиях по реинжинирингу процессов, проводимых в рамках иных проектов, не связанных с клиентоцентричностью, и процессы, которые они затрагивают, а также даты реинжиниринга
2. Описание выбранного подхода к приоритизации: по какому принципу отдается приоритет, объединение в «волны» (если оно есть, также может быть с указанием конкретных дат) и так далее.
3. Таблица процессов с присвоенными приоритетами и датами.

Формирование плана реинжиниринга процессов

План реинжиниринга процессов – это план мероприятий по изменению процесса, выполнение которых должно привести процесс из текущего состояния в целевое состояние.

Как правило, такие мероприятия сводятся к трем типам:

- внесение изменений в нормативные и ненормативные акты (приказы ведомства, адмрегламенты, должностные инструкции и т.д.);
- доработка программного обеспечения, в том числе сайтов и порталов;
- проведение обучения и иных организационных мероприятий.

Тем не менее, могут быть и другие типы мероприятий по реинжинирингу по усмотрению ведомства. Хотя это и маловероятно, теоретически в отношении какого-то процесса может быть ситуация, когда для достижения целевого состояния не понадобится ни одно мероприятие из перечисленных выше трех типов.

Описание типа мероприятий не значит, что оно должно называться именно так, как указано выше, реальное мероприятие по реинжинирингу реального процесса может называться иначе, например, «доработка СЭД ведомства в части приема входящей корреспонденции».

Для формирования плана реинжиниринга необходимо иметь перечень процессов, подлежащих реинжинирингу, описания текущего и целевого состояний этих процессов и результаты их приоритизации (в случае, если это

применимо). Далее необходимо сравнить описание процесса на текущий момент с целевым состоянием, и сделать вывод о том, какие мероприятия необходимы для достижения целевого состояния, сформировать полный перечень таких мероприятий. После чего на основании результатов приоритизации присвоить каждому мероприятию по каждому процессу свою дату.

Последним шагом будет назначение ответственных за мероприятия по реинжинирингу и описание ожидаемого результата (например, документа).

Рекомендуется назначать ответственными за мероприятия по реинжинирингу процессов тех же людей, что являются ответственными за сам процесс (в реестре процессов), так как они лучше всего знают, как должен выглядеть процесс в целевом состоянии. При этом необходимо убедиться, что у них достаточно полномочий для проведения такого реинжиниринга.

Сам план реинжиниринга представляет собой обычный план мероприятий, где имеются как минимум следующие столбцы:

- название мероприятия;
- срок его выполнения;
- ответственный за мероприятие;
- описание результата (и/или отчетного документа).

Также в плане могут быть и иные столбцы по усмотрению ведомства.

Рекомендуется выделять мероприятия, относящиеся к каждому конкретному процессу, в отдельный раздел (подраздел) плана, так легче будет отслеживать насколько реинжиниринг в целом продвигается вперед.

Пример:

Мероприятие	Срок	Ответственный	Результат
Процесс Д			
Внесение изменений в адмрегламент ведомства	01.02.2024	Нач. отдела ГУ	Утвержден приказ ведомства с новой редакцией адмрегламента
Обучение сотрудников работе по скриптам	03.03.2024	Нач. кадровой службы	Проведено обучение 100% сотрудников, задействованных в процессе
Процесс А			
Внесение изменений в ТЗ на доработку сайта ведомства	15.02.2024	Нач. отдела ИТ	Утверждено ТЗ на доработку сайта ведомства
Доработка сайта ведомства в соответствии с измененным ТЗ	30.04.2024	Нач. отдела ИТ	Доработанный сайт принят в промышленную эксплуатацию

Методические рекомендации по разработке Порядка ведения реестра процессов

Назначение и роль Порядка ведения Реестра процессов

Постоянное выполнение мероприятий по совершенствованию работы ведомства предполагает постоянное изменение Реестра процессов (далее – Реестр). Помимо исключения и добавления новых процессов наиболее частым случаем изменения Реестра является обновление статусов реинжиниринга процессов. Таким образом, утверждение статичного Реестра ведомственным актом, например, приказом по ведомству, может вызвать сложности с постоянным обновлением Реестра, так как все изменения в утвержденный ведомственным актом Реестр должны утверждаться так же ведомственным актом, что в большинстве случаев неудобно и нерационально.

Для решения обозначенной проблемы предлагается утвердить регламентирующий порядок ведения Реестра (далее - Порядок).

Структура Порядка

Рекомендуется включить в Порядок следующие разделы:

- Общие положения (описание Реестра процессов как сущности, используемых терминов и цели формирования Реестра);
- Порядок формирования Реестра
- Место размещения Реестра;
- Порядок внесения изменений в Реестр.

Порядок формирования Реестра

В этом разделе рекомендуется указать, кто будет являться ответственным за формирование первоначальной версии Реестра и кто будет являться ответственным за его ведение в дальнейшем. Ответственным за формирование может быть как конкретный сотрудник, так и структурное подразделение (в этом случае ответственность ложится на руководителя такого структурного подразделения). Также в этом разделе приводится форма (шаблон) будущего Реестра.

Предлагается считать первоначальную версию Реестра сформированной, когда такой Реестр включает все процессы ведомства на момент формирования.

Далее в разделе рекомендуется привести порядок согласования (при необходимости) и утверждения первой версии Реестра. При этом ответственный за формирование Реестра и лицо, которое принимает решение об утверждении первоначальной версии Реестра, могут отличаться. Например, ответственным за формирование Реестра может быть начальник профильного отдела, а полномочия по утверждению первоначальной версии Реестра могут быть предоставлены заместителю руководителя ведомства, ответственному за внедрение клиентоцентричности. Допускается указывать нескольких ответственных, указав зоны их ответственности, например, в части группы процессов по оказанию государственных услуг, предоставления мер государственной поддержки и т.д.

В случае, если к моменту утверждения Порядка ведения Реестра сам Реестр уже сформирован, то этот блок не включается в Порядок ведения Реестра.

Место размещения Реестра

Так как Реестр может использоваться различными структурными подразделениями ведомства, зачастую одновременно, необходимо обеспечить возможность одновременного доступа к актуальной версии Реестра. Таким образом, в Порядке предлагается указать, где именно располагается актуальная версия Реестра, а также описать, как можно получить к ней доступ.

Например, актуальная версия Реестра может размещаться на общем файловом хранилище ведомства, на внутреннем сайте ведомства или в электронной среде взаимодействия ведомства. В этом случае стоит описать, где именно, в какой папке или в каком разделе находится Реестр, а если доступ к Реестру возможен только по заявке – порядок оформления и направления такой заявки.

Также в этом разделе рекомендуется указать, кто будет являться держателем Реестра в случае, если модель внесения изменений это предусматривает. Держатель Реестра – это ответственное лицо либо структурное подразделение, которое обеспечивает поддержание Реестра в актуальном состоянии и доступ к нему всех заинтересованных лиц.

Порядок внесения изменений Реестра

Описание процедуры внесения изменений рекомендуется описывать по структуре, схожей со структурой Административного регламента, который разделен на отдельные административные процедуры.

До описания отдельных процедур рекомендуется перечислить виды изменений, которые допускаются. Допустимые изменения можно разделить на изменение формы Реестра и изменение содержания Реестра. Изменение формы – это исключение, добавление или изменение названия столбцов Реестра. Изменение содержания – это исключение, добавление или изменение строк Реестра, то есть отдельных процессов. Изменения содержания реестра также можно разделить на конкретные виды изменений, например, изменение статуса реинжиниринга или изменение отнесения к жизненной ситуации. При формировании Порядка важно убедиться, что все возможные виды изменений учтены.

Также до описания отдельных процедур возможно перечислить всех участников процесса внесения изменений и их роли. В таком перечне возможно указать, кто имеет право инициировать внесение изменений в реестр, кто имеет право непосредственно вносить изменения в Реестр, кто согласует внесение изменений, а также иные роли, которые могут быть в рамках процедуры внесения изменений в Реестр.

Для того, чтобы максимально полно описать все процедуры внесения изменений, рекомендуется проверять, даны ли в отношении каждого этапа такой процедуры ответы на следующие вопросы:

- Кто совершает действие?
- Каким способом\по какому каналу совершается действие?
- В отношении кого совершается действие?
- В какой срок после\до какого события совершается действие?
- Какая информация\документы используются при совершении действия?
- Какие возможны исходы действия?
- Каковы последствия того, что действие не будет совершено?

Упрощенный пример описания нескольких процедур может выглядеть следующим образом:

1. Инициировать исключение процессов из Реестра могут руководители структурных подразделений и владельцы процессов. Для исключения процессов из Реестра руководители структурных подразделений направляют запросы держателю Реестра напрямую. Владельцы процессов перед направлением запроса на исключение процесса из Реестра должны согласовать его с руководителем соответствующего структурного подразделения.

2. Для согласования запроса с руководителем структурного подразделения владелец процесса должен создать новую задачу на согласование в СЭД, где

описать, какой процесс необходимо исключить и по каким основаниям, приложить необходимые документы и направить ее соответствующему руководителю. Руководитель согласует исключение процесса путем проставления визы «согласовано» в СЭД.

3. Запрос направляется держателю Реестра путем заполнения формы на внутреннем сайте. При направлении запроса владельцы процессов также указывают ссылку на идентификатор задачи в СЭД, по которой руководитель структурного подразделения согласовал запрос на исключение процесса.

4. После получения запроса держатель Реестра в течение 2 рабочих дней вносит изменения в Реестр процессов и сообщает об этом инициатору по электронной почте, указанной в запросе.

Для структурирования текста Порядка возможно выбрать единое основание для группировки процедур между собой. Например, по виду вносимых изменений либо иницилирующему лицу.

Модели внесения изменений

Ведомство самостоятельно выбирает, каким образом реализуется внесение изменений в Реестр в целом. Существует несколько типовых моделей внесения изменений, и ведомство может выбрать подходящую ему типовую модель внесения изменений либо разработать свою. В качестве типовых моделей представляется возможным привести следующие:

1. Высокоцентрализованная модель. Право на внесение изменений имеются только у одного сотрудника - держателя Реестра, остальные при необходимости направляют держателю реестра запросы на внесение изменений. Держатель Реестра принимает решение о внесении или отклонении изменений в Реестр.
2. Распределенно-централизованная модель. Право на внесение изменений имеются только у одного сотрудника - держателя Реестра, но запросы на изменение Реестра направляются ответственными за различные части Реестра (например, часть, содержащая процессы, входящие в государственные услуги, часть, содержащая процессы по взаимодействию с внутренним клиентом и т.д.). Ответственные могут одобрить или отклонить эти запросы, а держатель Реестра просто механически вносит одобренные изменения в Реестр.
3. Децентрализованная модель. Реестр поделен на сегменты – зоны ответственности, каждый ответственный за определенную зону (например, начальник отдела, начальник департамента) самостоятельно принимает решение о необходимости вносить изменения и сам же их вносит, но только в рамках своего сегмента. Единого держателя реестра нет.

Для упрощения понимания выбранной модели внесения изменений и отдельных этапов процедуры внесения изменений рекомендуется

разработать блок-схему (блок-схемы) процедуры (процедур) внесения изменений в Реестр и включить их в Порядок.