

Аннотация

При внедрении процессного подхода для управления деятельностью организации одним из важнейших направлений является поддержка непрерывности этих процессов и обеспечение актуального состояния процессной документации. Поддержка процессов, как правило, требует регулярной их актуализации: внесения в них изменений для оптимизации деятельности в соответствии с новыми требованиями или обстоятельствами. При изменении процессов мы сталкиваемся с такими задачами как: необходимость учитывать связи между бизнес-процессами, согласование изменений, публикацией новых версий и актуализацией реестра процессной документации. Так же при распределенной системе управления, которая предполагает децентрализованную поддержку процессов между разными подразделениями компании необходимо помнить про единый подход к описанию процессов и формату для минимизации времени погружения в них.

Потребность в прозрачных процедурах, описывающих работу с документами, регламентирующими процессы, стандартах, описывающих требования к документам, необходимости организации хранения и предоставления доступа к процессной документации, подтолкнуло нас, как службу эксплуатации ЕМИАС – крупнейшей цифровой платформы в области здравоохранения России, разработать и внедрить собственную унифицированную **Систему регламентирующей документации**.

Система регламентирующей документации (СРД) — совокупность решений, позволяющих обеспечить централизованное хранение, безопасный ввод документации в эксплуатацию, авторизованный доступ к документам, а также учет межпроцессных взаимодействий.

Внедряя Систему регламентирующей документации в нашей организации, мы придерживались следующих целей:

- Собрать всю процессную документацию в единое цифровое пространство и организовать авторизованный доступ к ней.
- Стандартизировать подход к описанию процессов и привести к единому формату текущую регламентирующую документацию.
- Систематизировать и автоматизировать деятельность по разработке, актуализации и согласованию регламентирующей документации.
- Обеспечить компанию инструментом управления процессами.
- Обеспечить достоверность и надежность документации.
- Создать систему работающих правил и процедур ведения документации.

Введение

Государственное казенное учреждение города Москвы «Информационно-аналитический центр в сфере здравоохранения» (ГКУ ИАЦ) является некоммерческой организацией, оказывает услуги и выполняет работы по развитию, эксплуатации, технической поддержке и внедрению крупнейших государственных проектов в сфере информационных технологий, телекоммуникаций, связи. Ключевыми из них являются проекты по внедрению единых цифровых платформ в сфере столичного здравоохранения и образования:

- В медицинские организации государственной системы здравоохранения города Москвы - автоматизированной информационной системы города Москвы «Единая медицинская информационно-аналитическая система» (далее - ЕМИАС). ГКУ ИАЦ выполняет отдельные функции оператора ЕМИАС, обеспечивает координацию и сопровождение работ по внедрению информационных систем в медицинские организации, оказывающие медицинскую помощь в стационарных условиях, в целях обеспечения реализации, предусмотренных федеральными законами, нормативными правовыми актами города Москвы полномочий города Москвы.

ЕМИАС – это один из самых сложных и крупных проектов, которые реализуются в сфере здравоохранения, не только в России, но и в мире. Система является цифровой платформой московского здравоохранения и охватывает в единое информационное пространство органы управления здравоохранением и все медицинские учреждения столицы: более 1 тыс. зданий медицинских организаций столицы: все амбулаторно-поликлинические учреждения, бригады скорой и неотложной помощи, завершается работа по подключению столичных стационаров. В состав платформы входит более 300 отдельных цифровых продуктов и сервисов, обеспечивающих эффективное взаимодействие пациента и врача в части преемственности клинической информации, а также управленческого аппарата и подведомственных учреждений. Они разрабатываются и сопровождаются различными командами. Ежедневно в системе ведут прием более 45 тысяч врачей, количество уникальных пациентов превысило 18 миллионов человек.

- В образовательные организации государственной системы образования города Москвы – единой цифровой платформы «Московская электронная школа».

Проект «Московская электронная школа» (МЭШ) был запущен в 2016 году, он обеспечил создание единой высокотехнологичной образовательной среды одного из крупнейших мегаполисов мира, удобной для учителя, ребенка, родителя. Платформа позволяет консолидировать и интегрировать в учебный процесс лучшие практики традиционного образования, современных цифровых и дистанционных технологий в образовании. МЭШ обеспечивает предоставление и обмен данными не только между объектами городской образовательной инфраструктуры, но и целым рядом городских информационных систем и сервисов в сфере образования, здравоохранения, культуры и спорта, социальной защиты, и т.д. Активными пользователями сервисов и услуг МЭШ являются более 2,8 млн москвичей.

Учредителем ГКУ ИАЦ в сфере здравоохранения является Департамент информационных технологий города Москвы.

С 2021 года наша организация претерпела ряд организационных изменений, было выполнено объединение двух крупных продуктов социального кластера города Москвы МЭШ (Московская электронная школа) и ЕМИАС в единую службу эксплуатации, появились новые руководители подразделений, отвечающих за службу эксплуатации. Новым

руководством были определены приоритетные направления деятельности в части обеспечения надежности и доступности данных продуктов, а также обеспечение информационной безопасности в части хранения данных.

Присутствовала нечеткость в разделении ответственности между сотрудниками и подразделениями, когда без специального анализа деятельности невозможно было понять, в чьей зоне ответственности находится то или иное решение.

В связи с этим были поставлены задачи по объединению таких процессов, как управление изменениями, обращениями, запросами на обслуживание и внедрение новых процессов для двух разных продуктов таких как МЭШ и ЕМИАС. Потребность в унификации / в приведении к единому стандарту возникла в связи с разными подходами к описанию процессов, а также в отличии структуры одного и того же документа, созданного в различные периоды времени - вникнуть и понять связи нескольких процессов было сравнимо прохождению очень сложного квеста.

Ранее, подразделением, ответственным за контроль процессной деятельности, была проведена оценка 6 основных действующих процессов управления ИТ. Оценка проводилась собственными силами, без привлечения внешних аудиторов, в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО/МЭК 33002-2017. По итогам оценки всем процессам был присвоен уровень зрелости и разработаны планы по улучшению процессов и процессной деятельности на ближайшие 1,5 года. Одной из задач улучшения процессной деятельности являлась задача стандартизации и шаблонизации процедур разработки и согласования процессной документации.

Бизнес-контекст

В нашей организации, как и в большинстве средних и крупных компаниях, организованных по функциональному подходу, каждое подразделение стало условно обособленным, то есть со своими процессами и нормативными документами. Но, безусловно, в организации существуют и сквозные бизнес-процессы.

Эффективное взаимодействие между подразделениями важно не меньше, чем командная работа в коллективе. Без него компания не может работать как единый механизм, а сотрудники чувствуют себя в информационном вакууме. В нашей организации были выявлены коммуникационные и информационные барьеры между структурными подразделениями. Стало очевидно, что требуется уделить больше внимания регламентации взаимодействий, поскольку те сложности, с которыми мы сталкивались, снижали эффективность и мотивацию персонала, затрудняли реализацию проектов. Таким образом, наличие **регламентирующей документации** становилось важной необходимостью, мы понимали, что это позволит нам сэкономить время на выполнение своих обязанностей – а значит работать эффективнее.

Успешное и эффективное решение бизнес-задач организации и обеспечение бесперебойного «течения» бизнес-процессов неразрывно связаны с документированием данных процессов. И в любой современной организации невозможно себе представить зрелый бизнес-процесс без регламентирующей документации, стандартов и других документов, фиксирующих те или иные управленческие правила, порядок взаимодействия и договоренности между подразделениями, сотрудниками и другими участниками бизнес-

процессов. Документы фиксируют все значительные активности в бизнес-процессах, выполняют регулирующую, управляющую и коммуникативную функции.

Документация, используемая в бизнес – процессах нашей организации крайне разнообразная, с массой специфических деталей и особенностей. Ее систематизация и упорядочивание предполагает разработку категорий документов, которые призваны прояснить и наладить все процессы и процедуры в бизнесе – Управляющие Документы. Это организационно-правовые документы, в которых прописываются принципы, алгоритмы, правила и нормы конкретного бизнес-процесса: положения, политики, инструкции, регламенты. Их наличие означает разумные, проработанные правила в работе функциональных подразделений, а качество их исполнения во многом определяет качество, целесообразность и эффективность деятельности организации в целом.

На старте нашего проекта, в организации не было выстроенной системы регламентирующей документации. Регламенты и процессы были прописаны фрагментарно или не прописаны вовсе, документы возникали хаотично. И каждый разрабатываемый документ не был шаблонизирован и структурирован. Для наших сотрудников, работающих с документами вне систем и правил, вопрос их проработки всегда зависел от личной компетентности в области документооборота/делопроизводства и филологической «подкованности». То есть не было общих правил и алгоритмов, а тем более не было системы, которой подчинен общий порядок движения документов.

Документирование было организовано по принципу: нужен документ - заинтересованный в нем сотрудник его создает по своему разумению и уровню квалификации. То есть, формирует, согласовывает, контролирует исполнение и организует хранение. Движение документов, как правило, происходило хаотично - документы не имели заведенного порядка подготовки, проверки и согласования, регистрировались по разным правилам и не имели единого мест постоянного хранения. В связи с этим возникал целый ряд особенностей, проблем и рисков.

- Отсутствовал оперативный доступ к документам. Нужные и важные для бизнес – процесса документы в необходимый момент невозможно было быстро найти.
- Неразбериха с хранением и движением документов. Невозможно было отследить, где находятся документы по всей цепочке от момента их создания и до хранения.
- Не был определен порядок согласования документов. Чье согласование должно стоять на разных типах документов, кто должен согласовывать минорные и мажорные версии документов – никем и ничем не было определено.
- Существующие регламенты и процедуры были недостаточно эффективны и прозрачны.
- Отсутствовал единый стандарт контроля качества документов.

Для решения всех этих вопросов стартовал проект по внедрению СДР. В ходе проекта мы в первую очередь ориентировались на его потребителей и иных заинтересованных сторон. Для нас внедрение СРД не было самоцелью. Оно должно было обеспечивать все заинтересованные стороны аутентичной, достоверной, целостной и пригодной для использования информацией и документацией в нужном объеме и в нужное время. В итоге нормативный документ должен стать эффективным инструментом управления. С его

помощью осуществляется управленческое воздействие. Он же подтверждает выполнение самых разных действий и их результативность. То есть документ включен во все процессы деятельности – бизнес-процессы, рабочие процессы, деловые процессы и пр. В свою очередь, система регламентирующей документации предназначена для того, чтобы управлять документальным фондом нашей организации.

Для организации работы над проектом был задействован один Тимлид - методолог, который занимался формированием концепции СРД, 3 менеджера процесса, один разработчик автоматизации.

Проект был реализован без привлечения внешней разработки (вендоров), что позволило сосредоточить внутри нашей организации экспертизу и единое коммуникационное поле.

Ограничения: Система должна распространяться на службу эксплуатации и включать документы, описывающие процессы эксплуатации.

Бизнес-процесс

Система регламентирующей документации (СРД) — это совокупность решений, позволяющих обеспечить централизованное хранение, согласованный ввод документации в эксплуатацию, авторизованный доступ к документам, а также учет межпроцессных взаимодействий. Система распространяется на все процессы, поддерживаемые Службой эксплуатации ЕМИАС.

В состав СРД включены два хранилища документов, реестр документов, стандарт, шаблоны документов и процесс разработки регламентирующей документации.

В Стандарт СРД было включено требование использования нотации BPMN2.0 для повышения прозрачности и уровня взаимопонимания друг друга всеми сотрудниками, участвующими в разработке, и пользователями документации, регламентирующей рабочие процессы.

С целью минимизировать время на разработку документа и сконцентрироваться на сути описываемого объекта, а также избавить сотрудников от "оформительной" части, была проведена работа по унифицированию документации. Для всех типов документов система предлагает электронные шаблоны документов.

Для разработки нового документа сотрудник, отвечающий за подготовку описания процесса, выбирает шаблон документа, соответствующий необходимому типу. Открывая доступ к черновику документа, он создает рабочую группу для проработки документа всеми участниками процесса. При необходимости внесения изменений в уже опубликованный документ, так же вносятся правки в черновик документа. По готовности документа, сотрудник в роли «ответственный» завершает этап разработки.

По завершению разработки или доработки документа, Черновик попадает на рецензирование и нормоконтроль, который осуществляет Администратор СРД. На этом этапе производится проверка документа на соответствие Стандарту СРД, наличие всех необходимых межпроцессных связей в BPMN схемах, а также фиксация рекомендаций по

совершенствованию процесса, которые могут быть учтены в текущей итерации или при следующих обновлениях процесса. При наличии критических замечаний документ возвращается на доработку или переходит на этап согласования документа ключевыми участниками процесса и другими заинтересованными лицами.

Состав согласующих определяется Стандартом СРД в зависимости от типа документа и участников процесса. Дополнительно, ответственный за разработку документа может расширить список согласующих на свое усмотрение или по рекомендации Администратора СРД, если изменения затрагивают смежные процессы.

После успешного согласования документ ждет готовности систем автоматизации, после чего Администратор СРД публикует документ. При публикации документа есть возможность запросить отметку об обязательном прочтении документа определенными сотрудниками, что позволяет убедиться, что об изменении узнали все заинтересованные участники.

У пользователей СРД также есть возможность оставлять пожелания для совершенствования процессов и корректировки документов, которые рассматриваются на регулярной основе ответственными за соответствующие процессы.

Для разработки и внедрения в организации системы регламентирующей документации нам необходимо было определить:

1. **Нормативный уровень документов как систему принятых и утвержденных шаблонов** документов для бизнес-процессов организации. В этом блоке в структуре системы регламентирующей документации было важно систематизировать такие документы, определить ответственных за их исполнение, места хранения и уровни доступа. Ключевым здесь было – систематизация, разумное структурирование и иерархизация, шаблонизация всех документов (Приложение 1. Схема подчиненности регламентирующей документации).

2. **Процессный уровень движения документов.** Это процессы и процедуры движения документов: от инициации до хранения. Основная цель – упорядочить движение и сделать его системным, чтобы иметь возможность определять местонахождение и статус документа в любой конкретный момент (Приложение №2. Схема процесса).

3. **Управление качеством разрабатываемых документов.** В целях минимизации ошибок при формировании регламентирующих документов главным в таком блоке является наличие нормоконтроля – контроль и исправление ошибок.

Цели:

1. Собрать всю процессную документацию в единое пространство и организовать авторизованный доступ к ней.
2. Стандартизировать подход к описанию процессов и привести к единому формату текущую регламентирующую документацию.
3. Систематизировать и автоматизировать деятельность по разработке, актуализации и согласованию регламентирующей документации.
4. Обеспечить организацию инструментом управления процессами.

Инициатором и основным участником процесса был Отдел Контроля процессов эксплуатации, вовлеченность сотрудников отдела в проект была 100%.

Инновационность

В 2021 году наша команда предложила внедрить в стратегию развития бизнес-процессов организации - систему регламентирующей документации с точки зрения информации и документов. Новизна нашего предложения заключалась в охвате всех процессов в этой области, которая достаточно велика. Внедряемая система регламентирующей документации устанавливает требования к управлению документами каждой категории. СРД интегрирует их в единую систему управления документами. Предложенный подход обеспечивает единство документального фонда организации. И самое главное – регламентирует хранение документов. Ведь требования к хранению отсутствуют во всех других системах менеджмента.

Для минимизации человеческого фактора процесс работы с регламентирующей документацией был автоматизирован. В системе автоматизации настроен маршрут (workflow), исключающий публикацию документа, не прошедшего согласование и необходимый контроль. В тоже время автоматизация минимизировала ручную работу по организации запросов согласования и публикации документов, а также архивации неактуальных версий.

Внедрение BPMN2.0 в разы повысило взаимопонимание между исполнителями, менеджерами и разработчиками, а также, требуя указывать "адресные" связи с другими процессами, нотация помогает не пропустить изменения, которые могут повлечь нарушения работы смежных процессов.

Появился новый подход описания статусных моделей, позволяющая более детально отрисовать возможные переходы по статусам и события, которые инициируют эти переходы.

В результате внедрения процесса была отрисована общая схема со всеми связями между процессами, актуализируемая при каждом изменении любого документа, находящегося в СРД (Приложение 3. Схема межпроцессных взаимодействий).

Процесс актуализации регламентирующей документации запускается параллельно доработкам систем автоматизации процессов, что гарантирует актуальность документации.

Для организации работы с документами применен подход разработки ПО, где есть среда разработки и продуктивная среда. Для этого используются два хранилища:

- для разработки, актуализации и согласования документов;
- для публикации согласованных версий документов.

Черновик и Опубликованный документ это самостоятельные, но связанные страницы, статический адрес актуального и опубликованного документа дает возможность ссылаться на него без необходимости обновления при публикации новых версий.

Витрина регламентирующей документации, которая отображает последние публикации документов, позволяет быстро сориентироваться и узнавать о новых изменениях.

Всегда актуальный Реестр документов, не требующий ручного обновления, позволяет быстро найти нужный документ и ответственных.

Трудности

Основным источником проблем нашего проекта являлось то, что это было создание общей системы для всей организации и для двух масштабных продуктов ЕМИАС и МЭШ («Московская электронная школа» - цифровая платформа сферы образования столицы). Заказчиками выступали большое количество представителей организации. У каждого, в силу его должностных обязанностей, своих представлений об информационных технологиях и даже личностных особенностей, были разные требования.

Таким образом, изначально основной проблемой являлось отсутствие одного заказчика системы регламентирующей документации. «Коллективный заказчик» всегда требует виртуозного управления со стороны команды исполнителя на проекте.

В дополнении к сказанному цитата отражающая суть проблематики нашего проекта:

«Инновация - любая новая идея - по определению сначала не будет принята. Требуются неоднократные попытки, бесконечные демонстрации, монотонные репетиции, прежде чем инновации могут быть приняты и усвоены организацией. Это требует мужественного терпения».

Уоррен Бенни, американский ученый, психолог, специалист в сферах теории лидерства и вопросах развития организации.

Инициатива запуска проекта исходила от нового руководителя службы эксплуатации

Результаты

Среди ключевых результатов проекта следующие:

1. Отпала необходимость каждый раз выяснять состав согласующих или проводить избыточное согласование;
2. Больше не нужно архивировать старую версию документа публикуя новую версию;
3. Реестр регламентирующей документации формируется автоматически с необходимыми данными о документах;
4. Схема межпроцессных взаимодействий всегда актуальна;
5. Доступна неизменяемая ссылка на регламентирующий документ на протяжении всего жизненного цикла документа.

На данном этапе развития в нашей организации документация четко и системно представлена как часть бизнес – процесса. Существуют, а главное – исполняются и

контролируются регламенты создания, движения и хранения документов. Большинство алгоритмов автоматизированы.

- Документы, которые доходят до согласования руководства, качественно проработаны, благодаря этапу «нормоконтроль», где документы прошли все нужные экспертизы и согласования по заведенному порядку. Таким образом, руководителю (согласующему) нет необходимости тратить свой ресурс на погружение, он знает, что дошедшие до него документы проработаны на нужном уровне.

- Ключевые бизнес-процессы оптимизированы и регламентированы. Сотрудники четко знают - что, когда и как им нужно делать.

- Все документы являются частью конкретных бизнес-процессов, которые отлажены в СРД.

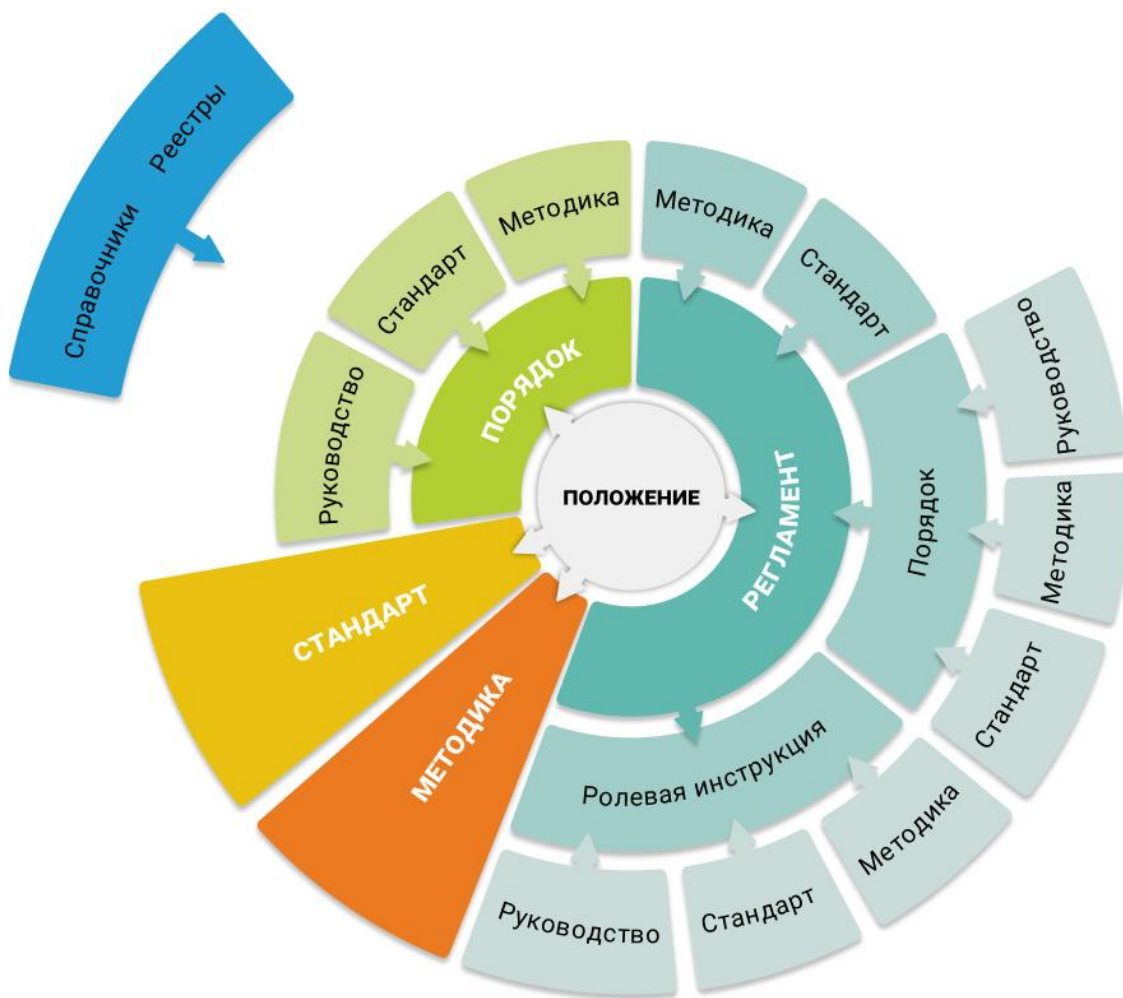
- Всегда, на любой стадии известно, где находится документ. Ничего не теряется и не пропадает. Чтобы найти нужный документ, нужно минимум времени.

- Риски, связанные с документированием, минимизированы и находятся под четким управлением.

Информационные технологии

Для организации Системы регламентирующей документации была использована система Confluence с плагинами Comala Document Management и BPMN Modeler Enterprise.

Приложение №1. Схема подчиненности регламентирующей документации.



Приложение №2. Схема процесса.

