На острие технологий



Стремительная цифровизация экономики сопровождается массовым переходом получателей бюджетных средств на использование централизованных информационных систем. Как непосредственный участник бюджетного процесса, Федеральное казначейство в этих условиях не может не оптимизировать подходы к организации своих внутренних технологических процессов. ИТ-бэкграунд технологов УФК по Томской области и стремление использовать технологические новации для решения своих задач позволили управлению изучить и внедрить принципы Agile-подхода.

Елена Николаевна БРОДЮК, руководитель Управления Федерального казначейства по Томской области

Классические задачи, в решении которых целесообразно применение Agile, согласно модели Cynefin, предложенной генеральным директором и основателем компании Cognitive Edge **Дэвидом Сноуденом**— это задачи, применимые к запутанным системам (система в данном случае рассматривается как процесс производства какого-то продукта). Такие задачи характеризуются большим количеством агентов взаимодействия и не слишком очевидными причинно-следственными связями. Именно с такими задачами часто приходится сталкиваться сотрудникам отдела технологического обеспечения УФК по Томской области в процессе перехода на технологическое обеспечение эксплуатации централизованных информационных систем. Их приходится решать и в ситуациях, когда необходимо грамотное технологическое обеспечение процессов взаимодействия между разными информационными системами.

Обеспечение процесса интеграции

В качестве примера можно привести реализацию Управлением Федерального казначейства по Томской области положений постановления Правительства от 15 февраля 2020 года № 153 «О передаче Федеральному казначейству полномочий отдельных федеральных органов исполнительной власти, их территориальных органов и подведомственных им казенных учреждений». В частности, речь идет о подготовке подсистемы учета и оплаты труда (ПУОТ) ГИИС «Электронный бюджет» к интеграции с Единой информационной системой управления кадровым составом государственной гражданской службы РФ (ЕИСУКС) и дальнейшем технологическом обеспечении этого процесса. Очевидно, что в связи с увеличивающимся количеством агентов взаимодействий (хотя бы в силу того, что учет кадрового состава осуществляют территориальные органы ФОИВ, а расчеты по оплате труда — УФК по Томской области) возрастает и уровень неопределенности при долгосрочном планировании работ.

Так, например, прогнозировать, какая именно часть информации, поступившая из ЕИСУКС в ПУОТ, будет требовать дополнительных уточнений со стороны управления, достаточно сложно. Дело в том, что изначально неизвестно, что именно было сделано сотрудниками территориального органа ФОИВ в ЕИСУКС и какие именно мероприятия необходимо будет, как следствие, включить в долгосрочный план работ для гармонизации данных между двумя информационными системами. То есть вопросы интеграционного взаимодействия указанных выше информационных систем попадают согласно модели Cynefin в домен «запутанных систем», для которых характерно наличие большого количества сложных причинно-следственных связей.

На помощь приходит завоевывающий все большую популярность Agile-подход к управлению, который позволяет в сжатые сроки добиваться ожидаемых результатов. На практике в УФК по Томской области это работает следующим образом. Задачи, для реализации которых требуется участие сотрудников нескольких структурных подразделений, решаются посредством оперативного формирования под конкретные цели автономных, самоорганизующихся кросс-функциональных команд (микрокоманд). В их состав включаются представители отдела технологического обеспечения и отделов, наделенных необходимыми для решения текущей задачи функциональными обязанностями. Глобальные задачи разбиваются на ряд мелких подзадач, над которыми микрокоманды работают короткими циклами, обмениваясь в режиме нон-стоп достигнутыми результатами, оперативно корректируя выявленные недочеты.

Agile-культура вместо культуры отчетов и критики

В результате мы уходим от неэффективной культуры отчетов и критики. Работа в соответствии с этой культурой отличается существенными затратами времени на до-

ведение глобальной задачи до логического завершения — неучтенные за весь период выполнения глобальной задачи детали реализации мелких подзадач могут вскрыться только на итоговых совещаниях. Вместо этого технологи УФК по Томской области все чаще применяют на практике Agile-культуру сотрудничества. Представители разных структурных подразделений управления, находясь в постоянном взаимодействии друг с другом, с кураторами Федерального казначейства или кураторами межрегиональных управлений Федерального казначейства за счет более частого подведения промежуточных итогов, обсуждения и устранения возникших на пути к поставленной цели сложностей, значительно быстрее приходят к единому пониманию подходов и методов, которые будут наиболее эффективны для решения подзадач в каждом из микроциклов.

При этом более важное значение в ходе коммуникации между микрокомандами отдается уровню компетенции сотрудников, чем уровню иерархии. Правильный вектор движения и уровень компетенции представителей микрокоманд контролирует непосредственно руководство УФК по Томской области и при необходимости вносит соответствующие коррективы.

Наряду с регулярными синхронными аппаратными совещаниями всех структурных подразделений в УФК по Томской области периодически проходят оперативные брифинги без формальной повестки дня. Их цель — проинформировать всех участников микрокоманды о текущем положении дел или о существенных новых деталях, влияющих на организацию технологического процесса. Таким образом, реализуется один из трех важных законов Agile — закон сети, превращающий большую организацию в динамически приспосабливающуюся к текущим условиям структуру. Она способна эффективно подстраиваться под текущие запросы экономики и в сжатые сроки решать задачи, планы по решению которых заранее неизвестны.

Оперативное решение непредвиденной ситуации

В качестве иллюстрации эффективности работы микрокоманд в УФК по Томской области можно привести пример типичного Agile-подхода, использованного для выхода из непредвиденной ситуации. Сложности возникли в процессе гармонизации данных организационно-штатной структуры между ПУОТ ГИИС «Электронный бюджет» и ЕИСУКС одного из территориальных органов ФОИВ. Суть заключалась в том, что на одном из этапов подготовки ПУОТ ГИИС «Электронный бюджет» к интеграции с ЕИСУКС обнаружилось, что запрошенная в ЕИСУКС технологами управления организационно-штатная структура территориального органа ФОИВ совершенно не соответствовала организационно-штатной структуре, уже имеющейся после миграции данных в ПУОТ ГИИС «Электронный бюджет». Очевидно, что без правильной организационно-штатной структуры дальнейшие мероприятия по подготовке к интеграции с ЕИСУКС были бессмысленны. Все осложнялось еще и тем, что к моменту, когда это выяснилось, уже была проделана немалая работа по подготовке области данных территориального органа ФОИВ в ПУОТ ГИИС «Электронный бюджет» к интеграции с ЕИСУКС. Кроме того, изначально сотрудники этой организации, территориально расположенные в разных местностях Томской области, были сгруппированы в отделы не по территориальному признаку, а по функциональному. Встал вопрос о том, каким образом сопоставлять данные с учетом применения корректных районных коэффициентов, используемых при расчете заработной платы работников непроизводственных отраслей в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях.

Конечно же, все непредвиденные ситуации заранее было невозможно спрогнозировать и включить в идеальный долгосрочный план работ по подготовке области данных территориального органа ФОИВ к интеграции с ЕИСУКС. Планы работ, конечно же, формируются, но предпочтительно на краткосрочный период с возможностью регулярного их уточнения (один из принципов идеологии Agile). В данном случае оперативно сформированная команда сотрудников отдела технологического обеспечения и отдела централизованной бухгалтерии, проведя ретроспективу (в непосредственном взаимодействии с клиентом), выработала наиболее оптимальный способ выхода из сложившейся ситуации. В результате были минимизированы временные издержки и трудозатраты, необходимые для верного сопоставления данных, важного для корректного расчета оплаты труда. Это позволило избежать повторной миграции данных, которая бы неизбежно отодвинула сроки достижения итоговых целей.

Подводя итог, можно отметить, что новые цифровые технологии напрямую оказывают влияние на выбор оптимальных походов к управлению технологическими процессами в организациях сектора государственного управления. Постоянно находясь на острие технологий, изучая и анализируя лучшие мировые практики Agile-управления, технологи УФК по Томской области все чаще применяют их в качестве эффективного инструмента управления технологическими процессами организации.



Рабочая встреча с представителями Управления Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии по Томской области