

Моделирование деятельности органов исполнительной власти как инструмент административной реформы

Учебное пособие для государственных служащих

Лев Григорьев (БИГ-СПб), Дмитрий Кудрявцев (БИГ-СПб), Андрей Жулин (ГУ-ВШЭ)



2007



**БИЗНЕС
ИНЖИНИРИНГ
ГРУПП**



1. Моделирование органов государственной власти
2. Система ГОС-Мастер
3. Частные административные модели
 - организационно-функциональная модель
 - модель процессов
 - модель результативности
4. Система ГОС-Мастер ®ГРАФИКС



Ключевые направления использования моделирования в рамках реализации Концепции административной реформы в Российской Федерации на 2006-2008 годы:

- Повышение прозрачности деятельности органов власти
- Оптимизации структуры и функций органов власти
- Регламентация деятельности органов власти
- Внедрение механизмов управления по результатам

Моделирование в рамках задачи регламентации



НПА

АДМИНИСТРАТИВНЫЙ РЕГЛАМЕНТ ФОИВ





- ❑ Необходимость анализа значительного количества государственных функций (примеры)
- ❑ Необходимость связи структуры, функций органов, функций структурных подразделений
- ❑ Необходимость классификаций функций по значительно большему количеству признаков (не только по смыслу Указа №314) для содержательного анализа
- ❑ Содержательный анализ связи организационных структур и функций



- Связь показателей различного уровня со структурой, мероприятиями, задачами, функциями
- Непротиворечивый учет базовых документов (Доклады о результатах и основных направлениях деятельности, стратегии, концепции, бюджет)
- Анализ программной и проектной деятельности (ФЦП, ВЦП, проекты, для субъектов РФ – ОЦП)
- Связь служебных контрактов государственных служащих с системой целей, задач и показателей органа



«Мысленный образ мира, окружающего нас, есть модель. Человек не несет в себе полных образов процесса, организации или страны. Он только отбирает концепции и взаимосвязи, которые затем использует, чтобы представить себе реальную систему. Мысленный образ – это модель. Все наши решения и действия определяются моделями. Вопрос заключается не в том, использовать или игнорировать модели, а состоит только в выборе между альтернативными моделями» [1]

[1] Форре

Основной объект моделирования:

**Система Государственного управления =
организационные системы, при помощи
которых поддерживается конституционный
строй и социально-экономическая структура
общества**

Под модел
система, к
дает нам н
Выделяют
(математи
•образно-гр
•знаковые

ванная
чение

Выбор модели подсказывается практическими соображениями, а именно, модель, как аналогичная система за поведением которой мы собираемся наблюдать, должна быть проще исходной во всех своих аспектах, за исключением тех, которые определяют выполнение выбранного отношения эквивалентности [2].

[1] Штофф В. А. "Моделирование и философия" М.: Наука, 1966

[2] Месарович М.Д. Общая теория систем, М. Радио и Связь, 1966



Моделирование как процесс преобразования знаний

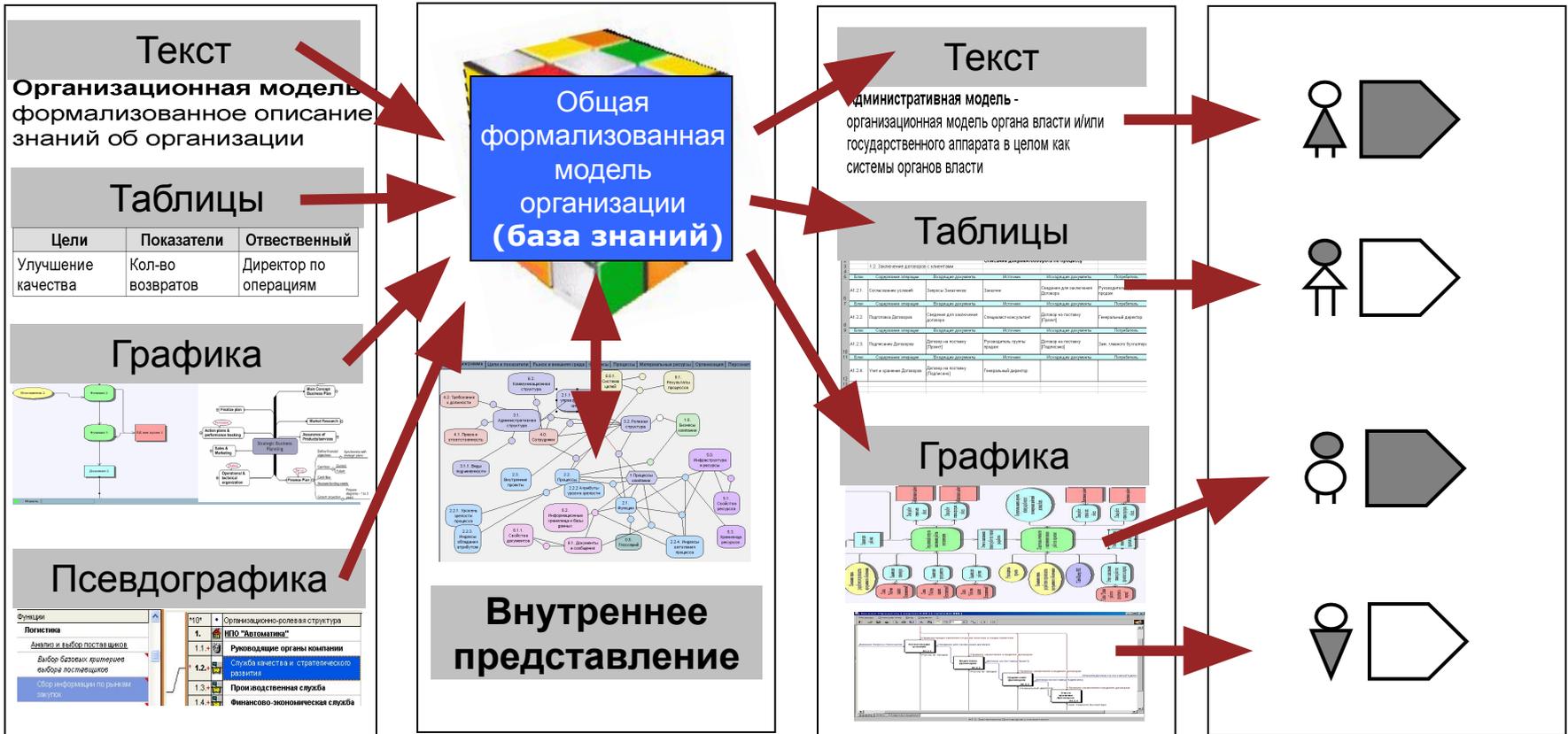
Преобразование знаний

Получение

Формализация

Распределение

Использование







Программно-методический комплекс

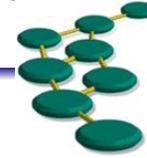
ГОС -Мастер

(Система моделирования деятельности организации)





Два основных инструмента структурирования и представления знаний



1. «Классификаторы» – иерархические описания предметных областей

1. Ролевая структура
 - 1.1. Комитеты и комиссии
 - 1.1.1. Комиссия Правительства по законопроектной деятельности
 - 1.1.2. Коллегия, Совет по законопроектной деятельности Министерства
 - 1.1.3. Комиссии, рабочие группы органов системы управления Министерства
 - 1.2. Функциональные роли
 - 1.2.1. Аппарат Правительства РФ
 - 1.2.2. Министерство
 - 1.2.3. Министерство юстиции РФ
 - 1.2.4. ФА и ФС
 - 1.2.5. Другие ФОИВ
 - 1.2.6. Органы государственной власти субъектов РФ (по предметам совместного ведения)
 - 1.2.7. Хозяйствующие субъекты рынка, ассоциации, Структуры гражданского общества
 - 1.3. Процессные роли
 - 1.3.1. Клиент процесса
 - 1.3.2. Владелец процесса
 - 1.3.3. Ответственный исполнитель

2. «Проекции» - модели парных и «тройных» отношений между классификаторами

Участники процесса (25.07.2005 3:53:46)

	Законопроектная деятельность	Разработка и модификация ЗПД	Разработка законопроектов	Формирование концепций и технических заданий на разработку законопроектов	Определение ответственного за утверждение концепций и ТЗ, требований к результату	Разработка концепций и технических заданий на разработку законопроектов	Определение ответственного за разработку концепций и ТЗ, требований к результату	Подготовка концепций ЗП и проектов ТЗ	Определение ответственного за подготовку концепций и ТЗ, требований к результату
Ролевая структура	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Комитеты и комиссии	-								
Комиссия Правительства по законопроектной деятельности	-				ОИ				
Коллегия, Совет по законопроектной деятельности	-		И						
Комиссии, рабочие группы органов системы управления Министерства	-						Ц		
Функциональные роли	-								
Аппарат Правительства РФ	-								
Министерство	-						И		И
Министерство юстиции РФ	-								
ФА и ФС	-								
Другие ФОИВ	-								
Органы государственной власти	-								



Пример классификатора



The screenshot shows the ORG-MASTER software interface. The title bar reads "ОРГ-МАСТЕР® : Субъект Российской Федерации (ЯНАО) / Государство". The menu bar includes "Модель", "Классификатор", "Проекция", "Набор проекций", "Правка", "Мастера", "Сервис", "Вид", "Справка", and "Выход". The toolbar contains various icons for navigation and editing. The main window title is "Классификатор: Социальные услуги". The left sidebar shows a tree of categories, with "Социальные услуги" selected. The main area displays a hierarchical tree of services under "Социальные услуги".

Классификатор: Социальные услуги

- Социальные услуги
 - Возмещение расходов
 - Единовременная помощь**
 - Единовременная материальная помощь
 - Единовременная адресная социальная помощь
 - Единовременное денежное вознаграждение
 - Ежегодная выплата материального вознаграждения
 - единовременная субсидия на приобретение жилой площади один раз за весь период граждан
 - Единовременная премия
 - Единовременная денежная выплата
 - Оказание единовременной материальной помощи в связи с чрезвычайным обстоятельством
 - Оказание материальной помощи гражданам (единовременно, не более 1 раза в год)
 - Стипендии
 - Компенсации
 - Присвоение званий
 - Социальные услуги связанные с жильем
 - Помощь в области транспортных услуг
 - Социальные услуги связанные с охраной здоровья
 - Социальные услуги связанные с питанием
 - Ежемесячные и ежеквартальные пособия и выплаты
 - Прочие социальные услуги



Пример проекции



ОРГ-МАСТЕР® : Субъект Российской Федерации (ЯНАО) / Государство

Модель Классификатор Проекция Набор проекций Правка Мастера Сервис Вид Справка Выход

Функции_Рольевая структура(Сферы деят...

Проекция: Функции_Рольевая структура(Сферы деятельности)

Проекция в виде списка Проекция в виде матрицы Диаграмма

65	Государственные функции	*41*	Рольевая структура
1.	Государственные Функции	1.1.3.4.5.	Департамент имущественных отношений Ямало-Ненецкого автономного округа
1.1.	Управленческие функции	1.1.3.4.6.	Департамент стратегического развития, информационных ресурсов и систем управления Ямало-Ненецкого автономного округа
1.1.1.	Функции мониторинга, анализа и прогноза социально-экономического состояния субъекта РФ	* 1.1.3.4.7.	Департамент природно-ресурсного регулирования и развития нефтегазового комплекса Ямало-Ненецкого автономного округа
* 1.1.2.	Функции разработки (и реализации) государственной политики	1.1.3.4.8.	Государственно-правовой департамент Ямало-Ненецкого автономного округа
1.1.3.	Функции по принятию нормативных правовых актов	1.1.3.4.9.	Департамент международных и межрегиональных связей Ямало-Ненецкого автономного округа
1.1.4.	Функции финансово-экономического управления	1.1.3.4.10.	Департамент по взаимодействию с федеральными органами государственной власти и обеспечению деятельности мировых судей Ямало-Ненецкого автономного округа
1.1.5.	Функции организации и координации деятельности		
1.2.	Основные функции		
1.2.1.	Функции по контролю и надзору		
1.2.2.	Функции предоставления государственных услуг		
1.2.3.	Функции по управлению государственным имуществом		
1.2.4.	Функции по оказанию бюджетных услуг		
	Организация и координация деятельности		

№	Наименование (все)	Вес	Харак	*15*	Сферы деятельности
1	Охрана окружающей среды (в том числе – вопросы связанные с отходами производства)	1		1.	0100 Общегосударственные вопросы
2	Охрана окружающей среды (в том числе – вопросы связанные с отходами производства)	1		2.	0200 Национальная оборона
3	недропользование	1		* 3.	0300 Национальная безопасность и правоохранительная деятельность
4	Охрана окружающей среды (в том числе – вопросы связанные с отходами производства)	1		4.	0400 Национальная экономика
				5.	0500 Жилищно-коммунальное хозяйство
				6.	0600 Охрана окружающей среды
				7.	0700 Образование
				8.	0800 Культура, кинематография и средства массовой информации

3.1. Управленческая ответственность Департамент имущественных отношений Ямало-Ненецкого автономного округа

Состав и структура классификаторов и проекций административной модели задается с помощью ***административной онтологии***

Онтология – формальная спецификация разделяемой концептуальной модели, где

под *концептуальной* моделью подразумевается абстрактная модель предметной области, описывающая систему понятий предметной области,

под «*разделяемой*» подразумевается согласованное понимание концептуальной модели определенным сообществом (группой людей),

«*спецификация*» подразумевает описание системы понятий в явном виде, а

«*формальная*» подразумевает, что концептуальная модель является машиночитаемой.





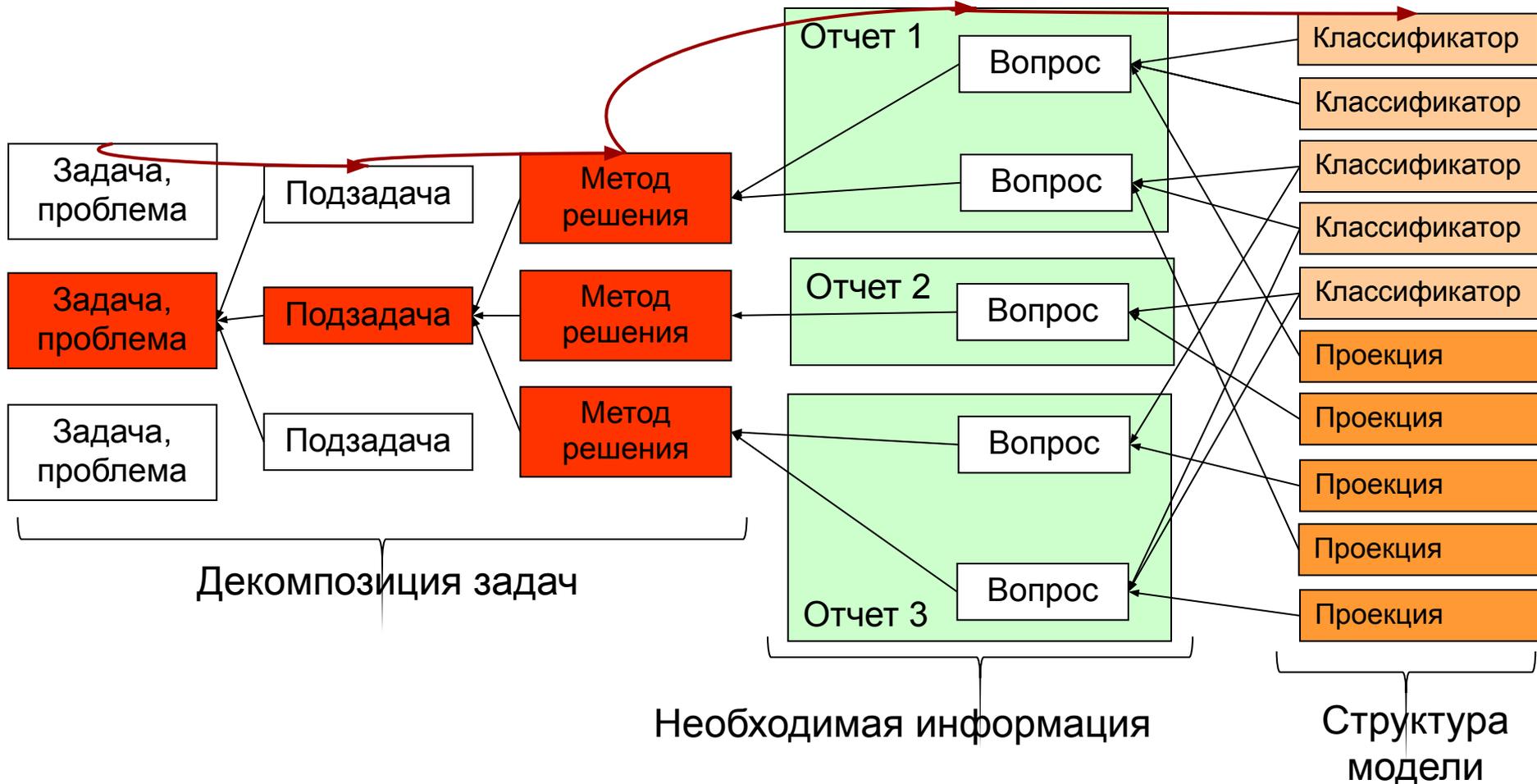
Моделируемые понятия (верхний уровень)



Предметные области	Понятия (классификаторы)
1. Внешнее окружение	1.1. Внешнее окружение
2. Цели и показатели	2.1. Цели и задачи 2.2. Показатели 2.3. Результаты
3. Деятельность	3.1. Сферы деятельности 3.2. Государственные Функции 3.3. Административные процессы 3.4. Программная деятельность 3.5. Приоритетные национальные проекты 3.6. Административные действия 3.7. Поручения 3.8. События и состояния (Условия ветвления в процедурах) 3.9. Мероприятия
4. Организационная структура	4.1. ОГВМС (органы государственной власти или местного самоуправления) 4.2. Организационные подразделения и должности 4.3. Организационные роли
5. Личный состав	5.1. Личный состав
6. Основные фонды.	6.1. Основные фонды
7. Информация.	7.1. Документы. 7.2. Свойства документов 7.3. Информационное поле (в т.ч., Учетные данные) 7.4. Хранилища информации (в т.ч., Учетные регистры)

8. Бюджет

Источник: Доработанный стандарт представления полной организационной модели





Отчет о научно-исследовательской работе по теме: «Разработка методических рекомендаций по описанию и оптимизации процессов в органах исполнительной власти в рамках подготовки внедрения ЭАР»
Проекты стандартов формального представления АУП.

ОТЧЕТ О НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЕ

ПО ТЕМЕ:

«Моделирование деятельности органов власти, государственных и муниципальных организаций»

Шифр темы:

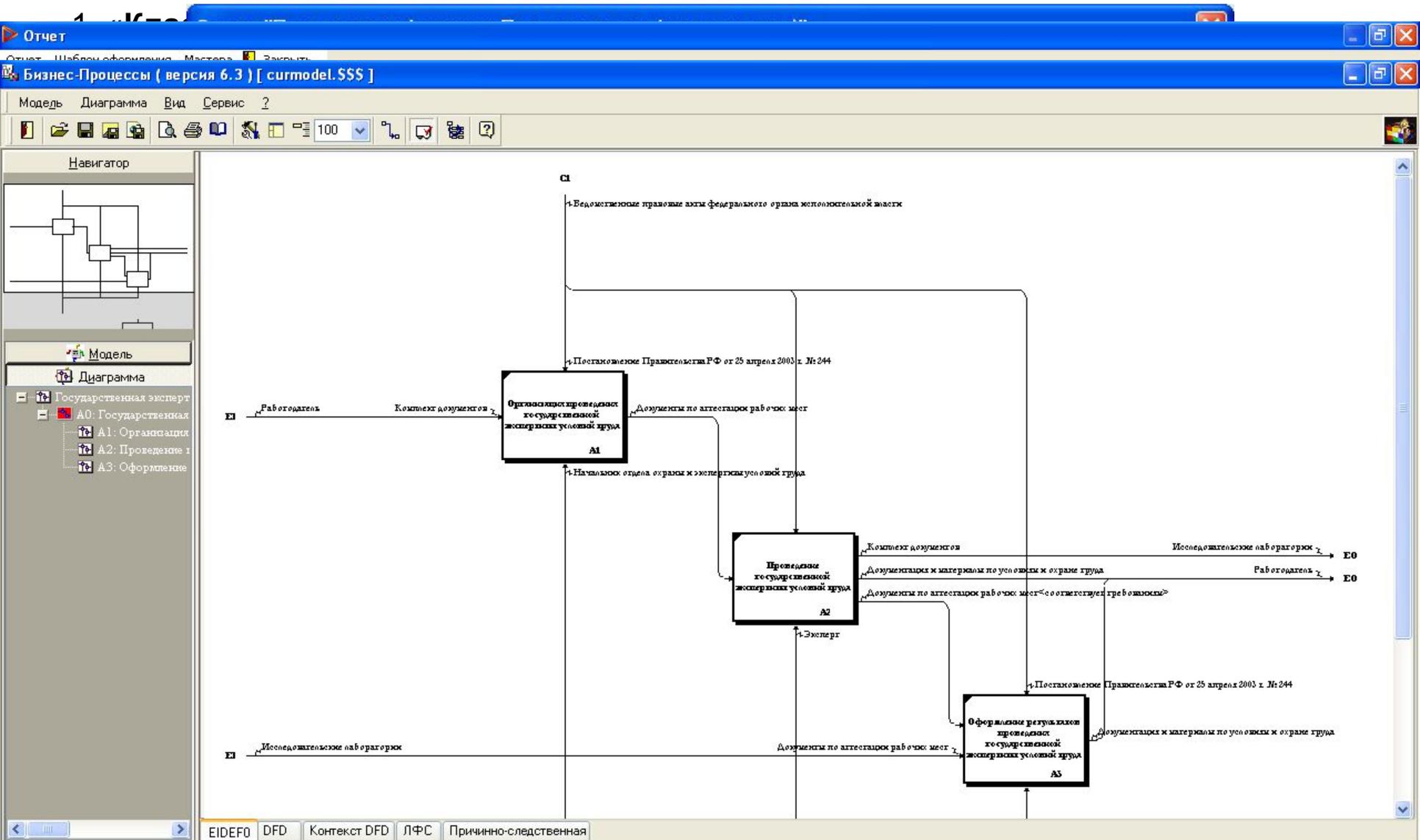
1 этап (итоговый)

ЧАСТЬ 1

Стандарт внутреннего представления полной организационной модели ОГВМС



Генератор отчетов для распределения (внешнего представления) знаний



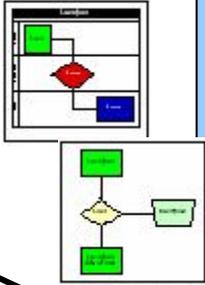
A0: Государственная экспертиза качества проведения аттестации рабочих мест по условиям труда



Потребители получают информацию в форме отчетов в выбранном формате



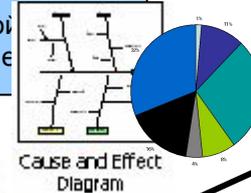
Граждане и организации



- Графическое представление процесса в удобном для восприятия виде.
- Стандарты взаимодействия (регламент процесса, отражающий только точки взаимодействия)

ФОРМАТ 1

- Графическое представление процесса
- Матрицы ответственности по процессу.
- Процесс в общей системе органа (организационной, функциональной, е...)



ФОРМАТ 4

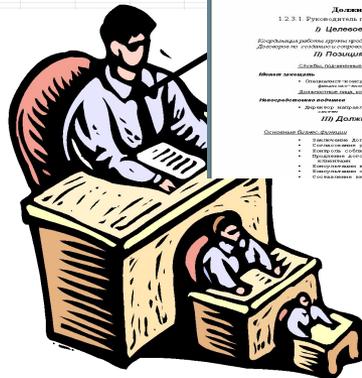
Эксперты



База знаний о деятельности

ФОРМАТ 2

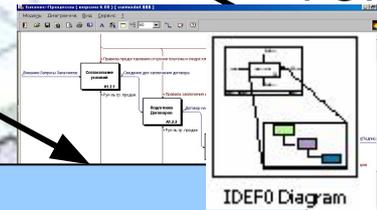
№ п/п	Наименование должности	Функциональные обязанности	Квалификационные требования
1.1.1	Директор	Обеспечение деятельности организации	Высшее образование, стаж работы не менее 10 лет
1.1.2	Заместитель директора	Обеспечение деятельности организации	Высшее образование, стаж работы не менее 5 лет
1.1.3	Руководитель структурного подразделения	Обеспечение деятельности подразделения	Высшее образование, стаж работы не менее 3 лет
1.1.4	Специалист	Выполнение работ по специальности	Высшее образование, стаж работы не менее 1 года
1.1.5	Младший специалист	Выполнение работ по специальности	Высшее образование, стаж работы не менее 6 месяцев
1.1.6	Операционный персонал	Выполнение работ по специальности	Среднее образование, стаж работы не менее 3 месяцев



- Административный регламент процесса (текст),
- Должностные регламенты (в операциональной части)

ФОРМАТ 3

- Стандартные нотации представления процессов (IDEF0, IDEF3, DFD, ЛФС и т. д.)



Государственные служащие

органов исполнительной власти как инструмент административного управления
Григорьев Л., Кудрявцев Д., Жулин А.

Специалисты по ИТ



Отчет о научно-исследовательской работе по теме: «Разработка методических рекомендаций по описанию и оптимизации процессов в органах исполнительной власти в рамках подготовки внедрения ЭАР»

Проекты стандартов формального представления АУП.

ОТЧЕТ О НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЕ

ПО ТЕМЕ:

«Моделирование деятельности органов власти, государственных и муниципальных организаций»

Шифр темы:

1 этап (итоговый)

ЧАСТЬ 1

Стандарт форматов внешнего представления сведений о деятельности ОГВМС

Текущие

- Модель результативности (ДРОНДы)

- Органи **Деятельность органов государственного управления**

- Модели отражена в моделях на основании правовых актов в разрезе следующих аспектов:

1. **стратегического** аспекта - цели и показатели деятельности;
2. **организационного** (организационные звенья, функции, сферы ведения)
3. **операционного** (исполнительного) аспекта - административные процессы, программы, проекты, документы, учетные системы, технические средства, иные ресурсы.

Перспек

- Инфор

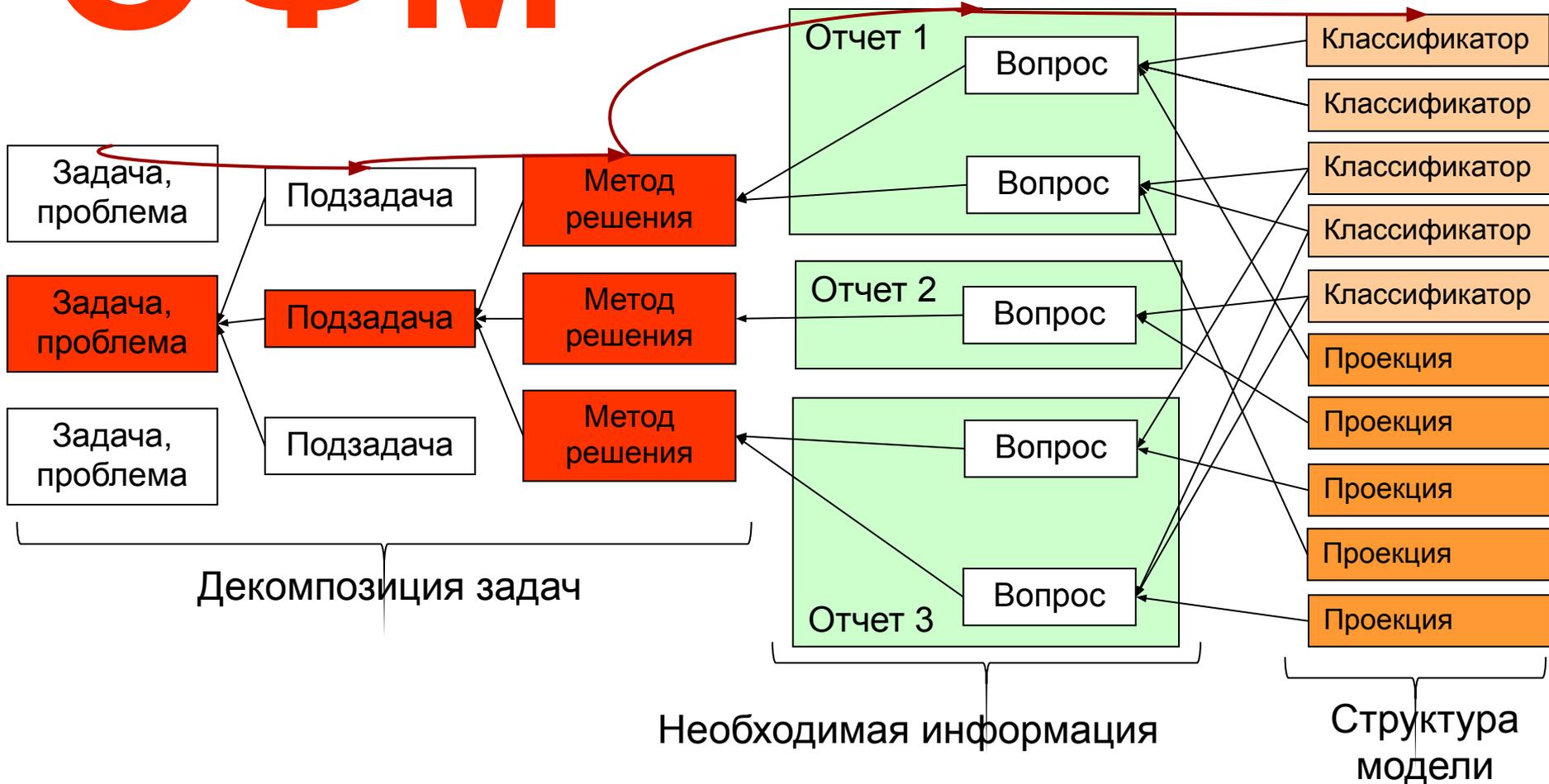


1. Сводная модель государственного управления

2. М И	Модель результативности (Целеполагания и оценки деятельности)	ОФМ (организационно- функциональная модель)	Модель административных процессов
3. М Р	Сводная модель государственного управления		
4. М С	Модель деятельности федерального органа исполнительной власти		
	Модель деятельности органов власти субъекта Российской Федерации		
	Модель деятельности органов муниципального самоуправления		



ОФМ





Задачи (проблемы) решаемые с помощью организационно-функциональной модели: «идентификация, оптимизация, регламентация».



А. Идентификация: (а) является необходимым условием «оптимизации», (б) «прозрачность» государственного управления является самостоятельной ценностью

В. Оптимизация:

1. Исключение избыточных и дублирующих функций органов исполнительной власти

- 1.1. Упразднение функций, не имеющих под собой достаточных правовых оснований
- 1.2. Упразднение функций, препятствующих реализации гражданами своих конституционных прав
- 1.3. Упразднение функций, возлагающих дополнительные обязанности на предпринимателей
- 1.4. Определение необходимых функций федеральных органов исполнительной власти
- 1.5. Определения необходимых и устранения избыточных функций органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации
- 1.6. Введения новых функций, помогающих эффективно решать общественные задачи
- 1.7. Модернизация и совершенствование выполнения необходимых государственных функций

2. Оптимизация реализации правоустанавливающих, контрольных и надзорных функций

- 2.1. Анализ полномочий федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации по реализации контрольных и надзорных функций
- 2.2. Пилотное разделение функций надзора и контроля в отдельных федеральных органах исполнительной власти и органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации
- 2.3. Организационное разделение правоустанавливающих функций, функций надзора и контроля и функций по управлению государственным имуществом и предоставлению государственных услуг

3. Введение новых функций, помогающих эффективно решать общественные задачи, расширять свои компетенции и полномочия для реализации целевых программ, которые развиваются в рамках Административной реформы

С. Регламентация: документирование функций и зон ответственности

Различные методы и алгоритмы оптимизации функций (прежде всего исключения избыточных и дублирующих) не являются строго формализованными, а являются результатом последовательного рассмотрения «функций» в различных аспектах. Например, чтобы идентифицировать избыточные, «каждая функция должна быть проверена на:

- 1) соответствие целям и задачам государственной политики в определенной сфере общественных отношений;
- 2) адекватность формы и методов реализации функции целям и задачам государственной политики в определенной сфере общественных отношений;
- 3) легитимность;
- 4) соответствие минимально необходимому уровню власти» ^[1].

Экспертный опыт (ВШЭ) – накопление в референтных моделях

Зарубежный опыт (бенчмаркинг) – накопление в референтных моделях

Опыт бизнеса (БИГ) – накопление в референтных моделях

Собственный опыт – тиражирование

^[1] Шаров А.В. Об основных элементах административной реформы. Сборник статей «РЕФОРМА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ: ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ»

Информация поступающая из модели может предоставляться в виде двух групп отчетов:

- **аналитических**, поддерживающих оптимизационные процедуры
- **регламентов**, закрепляющих установленное протекание процессов

С помощью ОФМ могут быть сформированы следующие организационные регламенты и аналитические отчеты (выделено курсивом)

Положение об ОФС

Организационная диаграмма

Положение о функциях Подразделения

Положение о функциях Подразделения (расширенное)

Положение о функциональной области деятельности

Функциограмма

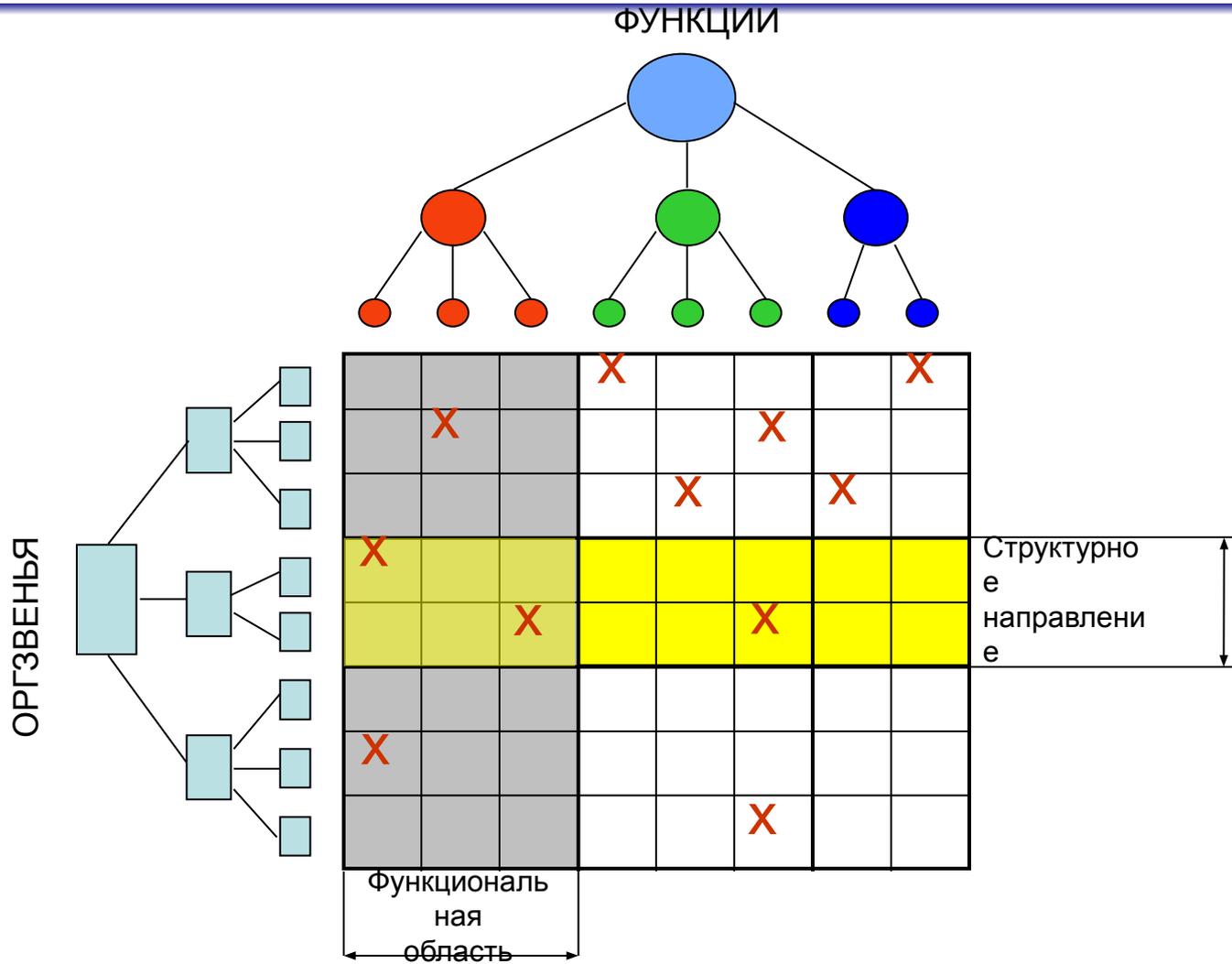
Функциограмма (с исполнителями)

Реестр функций (Классификация функций Подразделения)

Реестр социальных услуг



Матрица функциональной ответственности – основа ОФМ





От задаваемых вопросов к структуре модели



Положение о функциях подразделения		
Вопросы к модели	Структура модели	
Функции, выполняемые подразделением	Классификатор	Государственные Функции
	Классификатор	Административно-штатная структура
	Классификатор	Ролевая структура
	Проекция	Государственные Функции_Сферы деятельности (Ролевая структура)
	Проекция	Административно-штатная структура_Ролевая структура
Распределение функций подразделения по структурным звеньям	Классификатор	Государственные Функции
	Классификатор	Административно-штатная структура
	Классификатор	Ролевая структура
	Проекция	Государственные Функции_Сферы деятельности (Ролевая структура)
	Проекция	Административно-штатная структура_Ролевая структура



Генератор отчетов

Отчеты

- 2.2. Положение о функциональной области деятельности
 - 2.2.1. Функциограмма
 - 2.2.2. Функциограмма (с исполнителями)
 - 2.3. Положение о функциях Подразделения**

Общие настройки отчета

№	<input type="text" value="2.3."/>	Название отчета	<input type="text" value="Положение о"/>
---	-----------------------------------	-----------------	--

Структура отчета

- [-] Отчет
 - [-] Административно-штатная структура
 - [-] Раздел 2
 - [-] Административно-штатная структура
 - [-] Ролевая структура
 - [-] Функции (Полномочия)



Положение о функциях подразделения



Департамент по труду и социальной защите населения Ямало-Ненецкого автономного округа

Функции, выполняемые подразделением:

ПРИМЕР

Управленческие функции

функции разработки (и реализации) государственной политики

- Обеспечивает проведение государственной политики в сфере труда и социального развития на территории автономного округа

функции по принятию нормативных правовых актов

- Принимает порядок предоставления мер социальной поддержки отдельным категориям граждан в автономном округе
- Принимает порядок предоставления компенсационных выплат неработающим пенсионерам и инвалидам, проживающим в автономном округе, а также выезжавшим за пределы территории автономного округа
- Принимает порядок ведения документации по льготополучателям и получателям социальных выплат, в том числе в электронной форме
- Принимает методические рекомендации по вопросам предоставления мер социальной поддержки отдельным категориям граждан и социального обслуживания и средств, направленных на предоставление мер социальной поддержки и иных выплат отдельным категориям граждан, по источникам финансирования, а также по деятельности
- Принимает разъяснения о порядке применения законодательства автономного округа по вопросам назначения, выплаты ежемесячного пособия на ребенка и его обеспечения граждан за особые заслуги перед автономным округом, а также другим вопросам в установленной сфере деятельности
- Решает вопросы установления величины прожиточного минимума, потребительской корзины по автономному округу
- Решает вопросы формирования системы социального партнерства на территории автономного округа
- Решает вопросы подготовки материалов по определению квоты для привлечения иностранной рабочей силы в автономном округе
- Решает вопросы разработки нормативных правовых актов по установлению оплаты труда, гарантий и компенсаций, организации аттестации и квалификационного финансируемых из окружного бюджета
- Вносит в Администрацию автономного округа проекты законов автономного округа, нормативных правовых актов Губернатора и Администрации автономного округа, относящиеся к установленной сфере ведения Департамента и к сфере ведения подведомственных ему управлений и госу плана работы и прогнозные показатели деятельности Департамента

функции финансово-экономического управления

- Решает вопросы финансового обеспечения территориальных управлений и государственных социальных служб, находящихся в ведении Департамента
- Вносит в департамент финансов автономного округа предложения по формированию окружного бюджета и финансированию подведомственных Департаменту
- Осуществляет функции главного распределителя и получателя средств окружного бюджета, предусмотренных на содержание Департамента и реализацию возло

функции организации и координации деятельности

- Распределяет обязанности между своими заместителями



Положение о функциональных областях органа государственной власти		
Вопросы к модели	Структура модели	
Функции в выбранной функциональной области	Классификатор	Государственные Функции
Распределение ответственности за выполнение функций по исполнителям	Классификатор	Государственные Функции
	Классификатор	Административно-штатная структура
	Классификатор	Ролевая структура
	Проекция	Государственные Функции_Сферы деятельности (Ролевая структура)
	Проекция	Административно-штатная структура_Ролевая структура



Положение о функциональной области (проект)		
Функции финансово-экономического управления		
I. Перечень функциональных задач в данной области:		
Функции финансово-экономического управления		
<i>Участие в разработке федеральных целевых программ</i>		
<i>Функции разработки целевых программ субъекта РФ (окружные программы)</i>		
<i>Разработка, обеспечение и контроль исполнения бюджета субъекта РФ</i>		
<i>Государственное регулирование тарифов в сфере энергетики и жилищно-коммунального комплекса субъекта РФ</i>		
<i>Привлечение заемных средств, обслуживание и погашение внутренних и внешних долгов субъекта Российской Федерации</i>		
<i>Управление эмиссией и обращениям государственных ценных бумаг автономного округа</i>		
II. Распределение ответственности за выполнение функций по исполнителям:		
Наименование функции	Комментарий	Исполнители
Участие в разработке федеральных целевых программ		
<i>Участие в разработке и реализации государственных программ геологического изучения недр, развития и освоения минерально-сырьевой базы Российской Федерации</i>		Департамент природно-ресурсного регулирования и развития нефтегазового комплекса Ямало-Ненецкого автономного округа / Департаменты
<i>Участие в разработке и реализации федеральных государственных, в том числе бассейновых, программ по использованию, восстановлению и охране водных объектов, а также федеральных государственных программ по предупреждению и ликвидации последствий вредно</i>		Департамент природно-ресурсного регулирования и развития нефтегазового комплекса Ямало-Ненецкого автономного округа / Департаменты

ПРИМЕР



ПРИМЕР

Группа функций	Функция	Отраслевой блок	По источнику происхождения функции	По источнику финансирования исполнения функции	По характеру взаимодействия с гос. и муницип. органами и организациями	...
Функции разработки государственной политики	Обеспечивает проведение государственной политики в сфере труда и социального развития на территории автономного округа	Социальное обслуживание	Статьи 72 (73) Конституции РФ	за счет бюджета субъекта РФ в силу статьи 26-3 184-ФЗ	Требующие взаимодействия с федеральными органами (их территориальными органами)	
Функции по принятию нормативных правовых актов	Принимает порядок предоставления мер социальной поддержки отдельным категориям граждан в автономном округе	Социальное обслуживание	Статьи 72 (73) Конституции РФ	за счет бюджета субъекта РФ в силу статьи 26-3 184-ФЗ	Внутриведомственные	



Реестр социальных услуг

ПРИМЕР

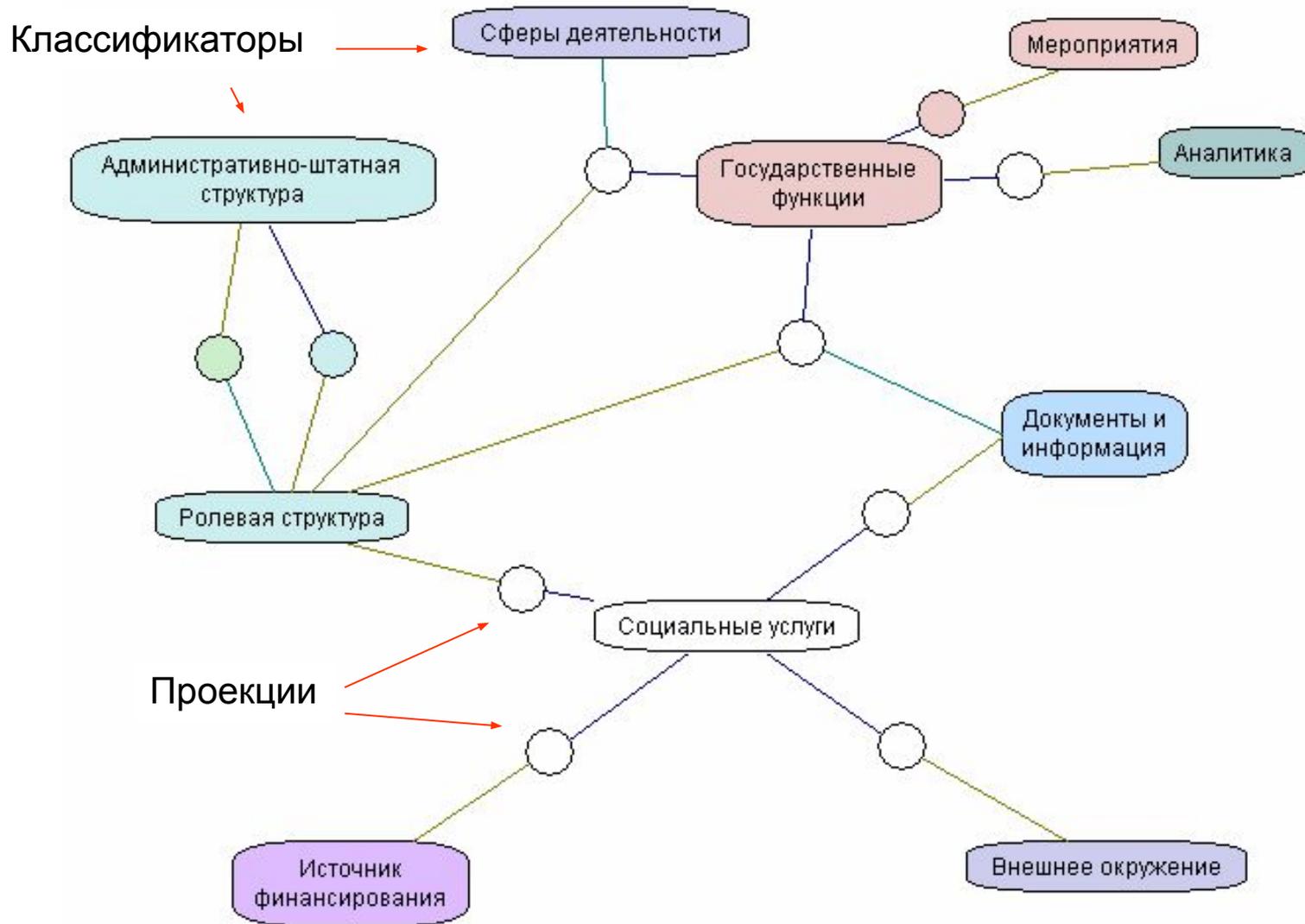


Реестр социальных услуг Ямало-Ненецкого автономного округа

№	Наименование социальной услуги	Нормативный акт	Категория получателей	Уровень публичной власти, финансирующий предоставление социальной помощи	Орган власти, предоставляющий услугу
1	Социальные услуги				
1.1.	Возмещение расходов				
1.1.1.	Возмещение расходов в размере 100 процентов оплаты занимаемой общей площади жилых помещений независимо от вида жилищного фонда в пределах социальной нормы площади жилья	Закон автономного округа от 02.11.2005 № 69-ЗАО «О гарантиях и компенсациях специалистам бюджетной сферы, проживающим и работающим в Ямало-Ненецком автономном округе в сельской местности», постановление Администрации автономного округа от 01.03.2006 № 75-А «О порядке предоставления гарантий и компенсаций специалистам бюджетной сферы, проживающим и работающим в ЯНАО в сельской местности»	Специалисты бюджетной сферы	Окружной бюджет ЯНАО - субвенции бюджетам МО	органы социальной защиты населения муниципальных образований автономного округа
1.1.2.	Возмещение расходов в размере 100 процентов оплаты услуг по электроснабжению и теплоснабжению (отоплению) независимо от вида жилищного фонда, а в жилых домах, не имеющих центрального отопления, - на приобретение и доставку твердого, жидкого или	Закон автономного округа от 02.11.2005 № 69-ЗАО «О гарантиях и компенсациях специалистам бюджетной сферы, проживающим и работающим в Ямало-Ненецком автономном округе в сельской местности», постановление Администрации	Специалисты бюджетной сферы	Окружной бюджет ЯНАО - субвенции бюджетам МО	органы социальной защиты населения муниципальных образований автономного округа



Организационно-функциональная модель – состав объектов модели



Основные классификаторы и проекции ОФМ



ОРГ-МАСТЕР® :Субъект Российской Федерации (ЯНАО)/Государство

Модель Классификатор Проекция Набор проекций Правка Мастера Сервис Вид Справка Выход

Функции_Ролевая структура(Сферы деят...

Репозиторий моделей

Библиотечные классифи...

Классификаторы

- Административно-штатна
- Административные Дейст
- Административные проце
- Аналитика
- Внешнее окружение
- Государственные функции
- Документы и информаци
- Источник финансировани
- Мероприятия
- Основные фонды
- Показатели
- Понятия и Определения
- Программная деятельно
- Результаты
- Ролевая структура
- Свойства документов
- Социальные услуги
- Справочники
- Сферы деятельности
- Условия ветвления проце
- Хранилища информации
- Цели и задачи

Матричные проекции

- Административно-штатна
- Административно-штатна
- Административные Дейст
- Административные Дейст

Проекция: Функции_Ролевая структура(Сферы деятельности)

Проекция в виде списка Проекция в виде матрицы Диаграмма

65	• Государственные функции
1.	• Государственные Функции
1.1.	• Управленческие функции
1.1.1.	• <u>Функции мониторинга, анализа и прогноза социально-экономического состояния субъекта РФ</u>
* 1.1.2.	• <u>Функции разработки (и реализации) государственной политики</u>
1.1.3.	• <u>Функции по принятию нормативных правовых актов</u>
1.1.4.	• <u>Функции финансово-экономического управления</u>
1.1.5.	• <u>Функции организации и координации деятельности</u>
1.2.	• Основные функции
1.2.1.	• <u>Функции по контролю и надзору</u>
1.2.2.	• <u>Функции предоставления государственных услуг</u>
1.2.3.	• <u>Функции по управлению государственным имуществом</u>
1.2.4.	• <u>Функции по оказанию бюджетных услуг</u>
	<i>Организация и координация деятельности</i>

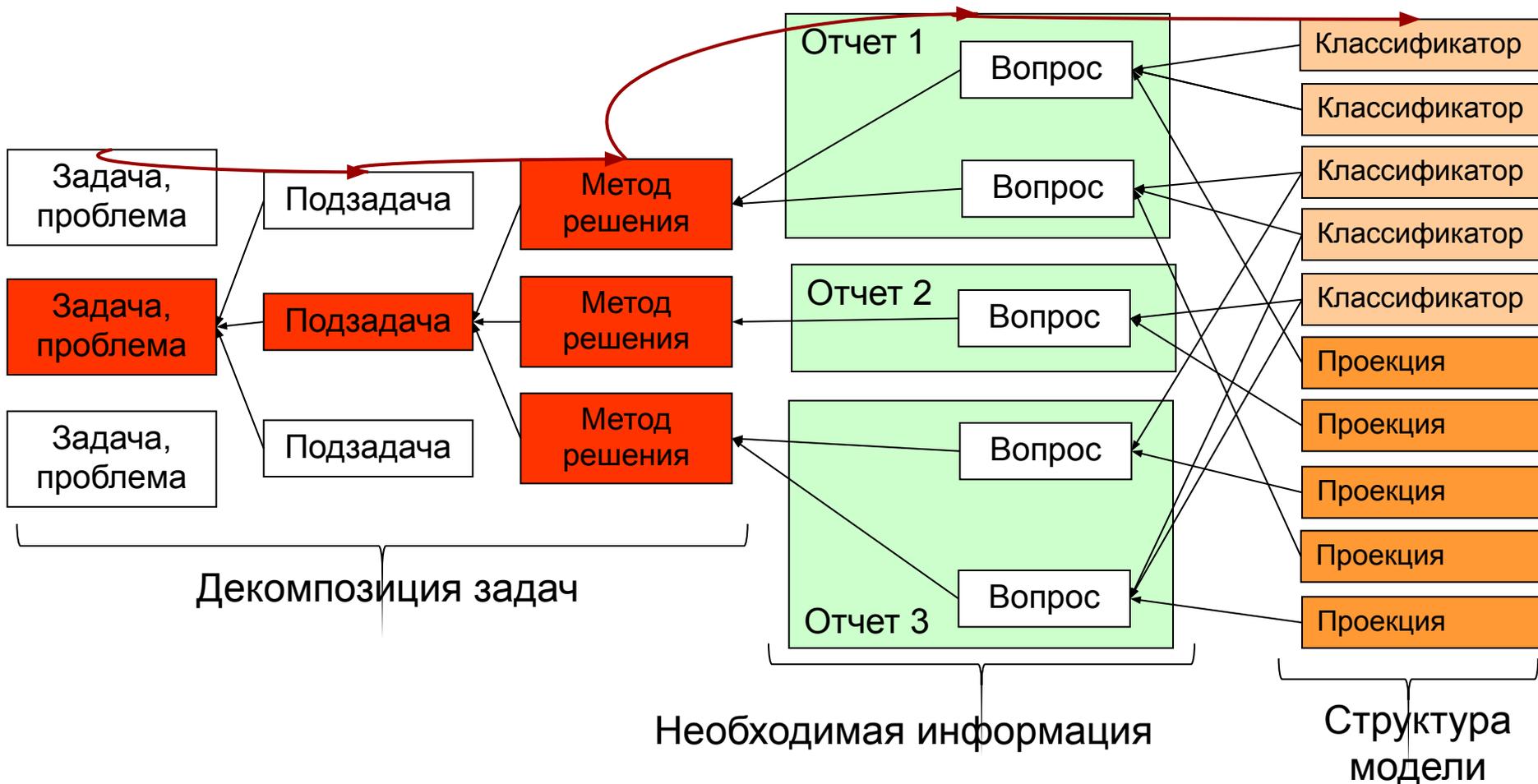
41	• Ролевая структура
1.1.3.4.5.	• <i>Департамент имущественных отношений Ямало-Ненецкого автономного округа</i>
1.1.3.4.6.	• <i>Департамент стратегического развития, информационных ресурсов и систем управления Ямало-Ненецкого автономного округа</i>
* 1.1.3.4.7.	• <i>Департамент природно-ресурсного регулирования и развития нефтегазового комплекса Ямало-Ненецкого автономного округа</i>
1.1.3.4.8.	• <i>Государственно-правовой департамент Ямало-Ненецкого автономного округа</i>
1.1.3.4.9.	• <i>Департамент международных и межрегиональных связей Ямало-Ненецкого автономного округа</i>
1.1.3.4.10.	• <i>Департамент по взаимодействию с федеральными органами государственной власти и обеспечению деятельности мировых судей Ямало-Ненецкого автономного округа</i>

№	->	*	Наименование (все)	Вес	Харак	*15*	• Сферы деятельности
1	+		• <u>Охрана окружающей среды (в том числе – вопросы связанные с отходами производства)</u>	1		1.	• 0100 Общегосударственные вопросы
2	+		• <u>Охрана окружающей среды (в том числе – вопросы связанные с отходами производства)</u>	1		2.	• 0200 Национальная оборона
3	+		• <u>недропользование</u>	1		* 3.	• 0300 Национальная безопасность и правоохранительная деятельность
4	+		• <u>Охрана окружающей среды (в том числе – вопросы связанные с отходами производства)</u>	1		4.	• 0400 Национальная экономика
						5.	• 0500 Жилищно-коммунальное хозяйство
						6.	• 0600 Охрана окружающей среды
						7.	• 0700 Образование
						8.	• 0800 Культура, кинематография и средства массовой информации

3.1. Управленческая ответственность | Департамент имущественных отношений Ямало-Ненецкого автономного округа



ПРОЦЕССЫ





Цели процессного моделирования в рамках Административной реформы



«повышение качества и доступности государственных услуг», основанное на оптимизации и последующей автоматизации [1] административных процессов

[1] Однако опасно пытаться автоматизировать существующие неэффективные и не ориентированные на клиента процедуры. Это необходимо учитывать при реализации ФЦП «Электронная Россия», которая в настоящее время стала тесно координироваться с Административной реформой

Целями мероприятий этого направления являются разработка и внедрение стандартов государственных услуг, административных регламентов, а также совершенствование имеющихся и создание новых эффективных механизмов досудебного обжалования действий и решений органов исполнительной власти и их должностных лиц.

Достижение этих целей позволит:

1. повысить качество государственных услуг, сделать их доступными для граждан и организаций, сориентировать деятельность органов исполнительной власти на интересы пользователей;
2. повысить качество и эффективность административно-управленческих процессов в органах исполнительной власти.



Задачи решаемые с помощью процессной модели по циклу: «идентификация, оптимизация (+автоматизация), регламентация».

А. Идентификация:

1. **выделение процессов в качестве объектов управления** (*процессы группируются по функциональным областям (ФО), выделение границ процессов производится по значимому результату на выходе процесса, формируется номенклатура процессов - отдельный классификатор модели «Административные процедуры (Процессы)»*)
2. **Определение связей процессов через результаты (сети процессов)** *передаваемые с выхода процесса-поставщика на вход процесса-потребителя устанавливаются требования к результатам от процесса-потребителя к процессу-поставщику*
3. **Паспортизация процессов** (*в паспорте на этом этапе фиксируется – назначение и результат процесса, цели и показатели эффективности, владелец процесса и т.п.*)
4. **Приоретизация процессов** *для детального описания (очередность)*
5. **Пооперационное (поблочное) описание** *для каждого выделенного процесса*
6. **Сбор статистики по процессу**

В1. Оптимизация: Анализ данных идентификации, Применение правил и процедур оптимизации (конструкция, эффективность протекания, адекватность...

В2 Автоматизация: реинжиниринг на новой ИТ-платформе, дополнительная инфологическая модель, реализация, внедрение

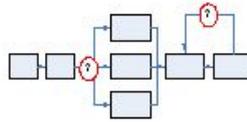
С. Регламентация: документирование процессов – Административные регламенты и процедуры

три типа критериев неоптимальности



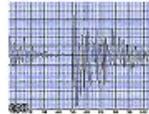
«Конструкция процесса»

На основании статического анализа модели (последовательности операций) процесса. Например, проверка наличия четких критериев принятия решений во всех «развилках» и т.п. Проводится (без статистики о потоках).



«Эффективность протекания процесса»

На основании информации о характере протекания процесса. Недостаточно статической модели процесса, а необходимо проанализировать информацию о потоках документов, времени, затратах по каждой операции. Необходима накопленная статистика о параметрах процесса. Например, информация о возникающих узких местах («пробках»). Проводится динамический анализ (по току).



«Адекватность процесса»

Анализ процесса существующим целям, задачам компании а также его соответствия принципам, принятой идеологии. С помощью критериев данной группы оцениваются процессы в целом. Вполне возможна ситуация при которой оптимальный с точки зрения конструкции процесс, в котором нет «перехосов» приводит к результатам, противоположным целям организации. В данном блоке анализируется институциональное соответствие процесса организации, ее общей системе целей, организационной структуре и т.д.



22

Экспертный опыт (ВШЭ) – накопление в референтных моделях

Зарубежный опыт (бенчмаркинг) – накопление в референтных моделях

Опыт бизнеса (БИГ) – накопление в референтных моделях

Собственный опыт – тиражирование

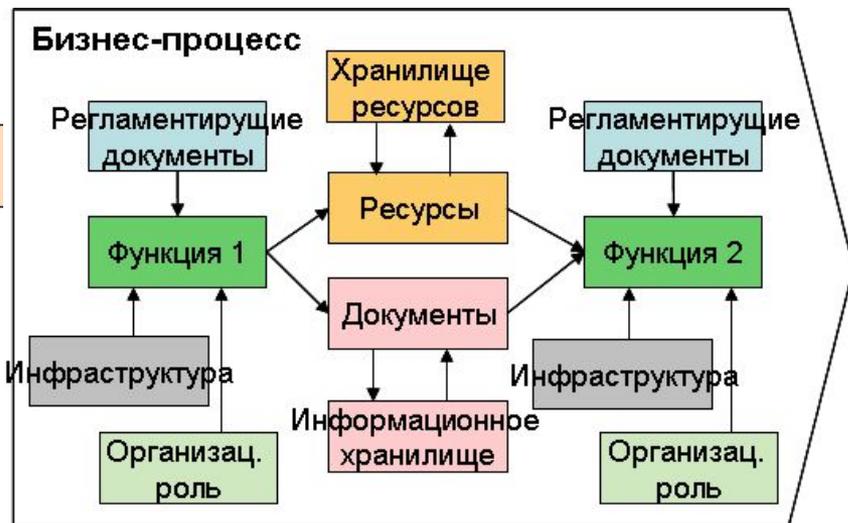
[\[1\]](#) Шаров А.В. Об основных элементах административной реформы. Сборник статей «РЕФОРМА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ: ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ»



Функциональный блок и его расширение – основа моделирования процессов



- 1. Регламент, 2. Оборудование, 3. Исполнитель,
- 4. Преобразованный ресурс, 5. Преобразованная информация





Информация поступающая из модели оформляется в виде двух групп отчетов:

- **аналитических**, поддерживающих оптимизационные процедуры
- **регламентов**, закрепляющих установленное протекание процесса

Структура документированной процедуры (ДП)

Титульный лист (с реквизитами)

Паспорт процесса

Часть 1 Краткая спецификация процесса

Часть 2 Полная спецификация (включающая дополнительные сведения о процессе)

Диаграммы процесса (в формате IDEF0)

Контекстная диаграмма (A0)

Диаграммы нижних уровней (A1 и ниже)

Таблица описания процесса (по блокам)

Матрица ответственности (за реализацию операций процесса)

Права и полномочия «участников процесса»

Глоссарий (термины и сокращения)

Приложения

Рабочие документы, циркулирующие в процессах (копии – образцы)

Документы, регламентирующие процесс (копии)

Структура административного регламента (АР)



ПАСПОРТ ПРОЦЕССА		
Структура	Содержание	Комплектный
Наименование Процедуры	Государственная экспертиза качества проведения аттестации рабочих мест по условиям труда	
Назначение процесса	Обоснование предоставления льгот и компенсации работникам, занятым на тяжелых работах и работах с вредными и (или) опасными условиями труда, в предусмотренном законодательством порядке	
Результат процесса	Заключение о соответствии (несоответствии) требованиям Положения о проведении аттестации рабочих мест по условиям труда	
Оказываемые результаты исполнения процесса государственная услуга	Решает вопросы проведения государственной экспертизы условий труда	
Предоставляемые документы	Обращение (заявление) на рассмотрение документов	
	Документы по аттестации рабочих мест	
Отказ в предоставлении государственной услуги	Решение об отказе в предоставлении государственной услуги /недостатки не устранены/	
Владелец процесса	Директор департамента по труду и социальной защите населения Ямало-Ненецкого автономного округа	
Участники процесса	Владелец процесса	<i>Процессные роли</i>
Процесс-поставщик (предшествующий процесс)	Работодатель	<i>Внешние процессы</i>
	Исследовательские лаборатории	
Процесс-поставщик (следующий процесс)	Работодатель	<i>Внешние процессы</i>
	Исследовательские лаборатории	
Документы на входе процесса (от поставщика)	Обращение (заявление) на рассмотрение документов	
	Документы по аттестации рабочих мест	
Документы на входе процесса (для поставщика)	Экспертное заключение - экземпляр Работодателя/увердент-о/а/	
	Решение об отказе в предоставлении государственной услуги /недостатки не устранены/	
	Уведомление о несоответствии документов требованиям /не соответствует требованиям/	
	Перечень документов, недостающих для проведения экспертизы качества аттестации рабочих мест /комплект не полный/	
Записки и ответы по процессу	Обращение (заявление) на рассмотрение документов	
	Документы по аттестации рабочих мест	

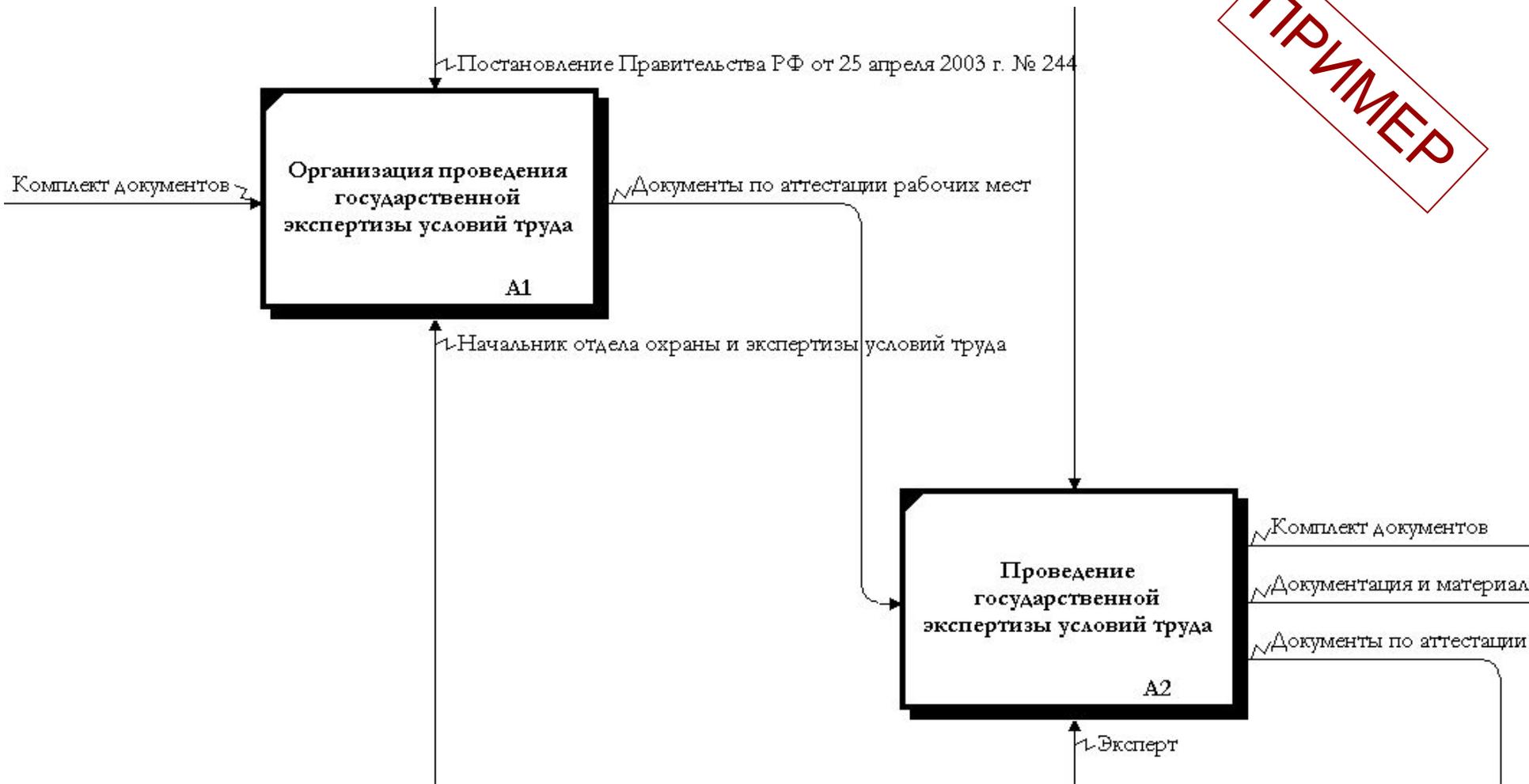
ПРИМЕР



Диаграмма процесса

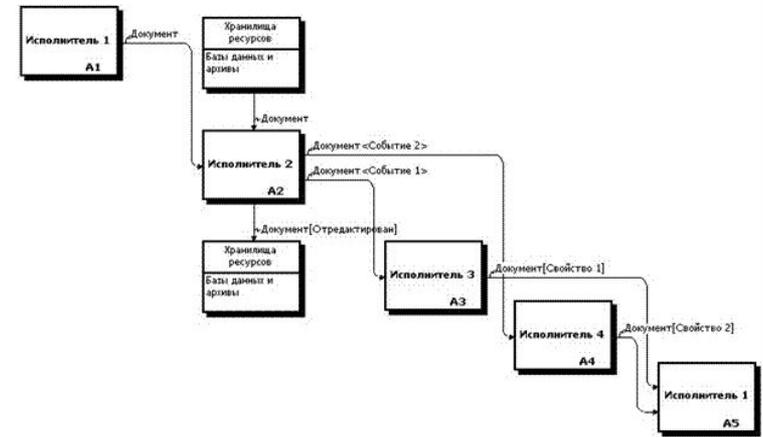
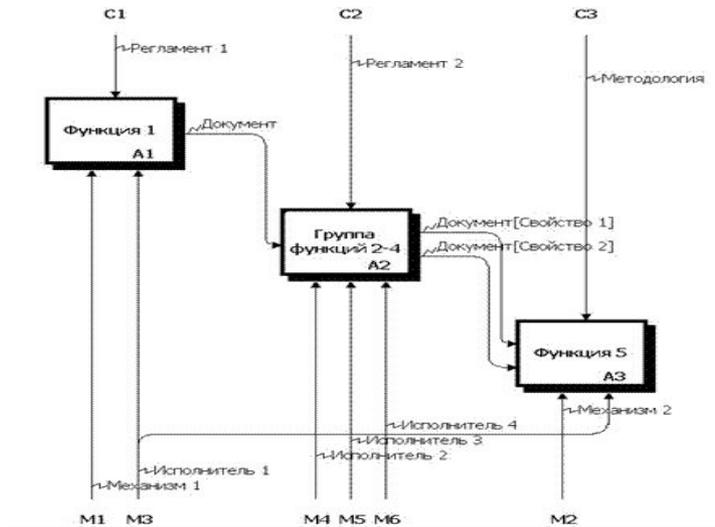
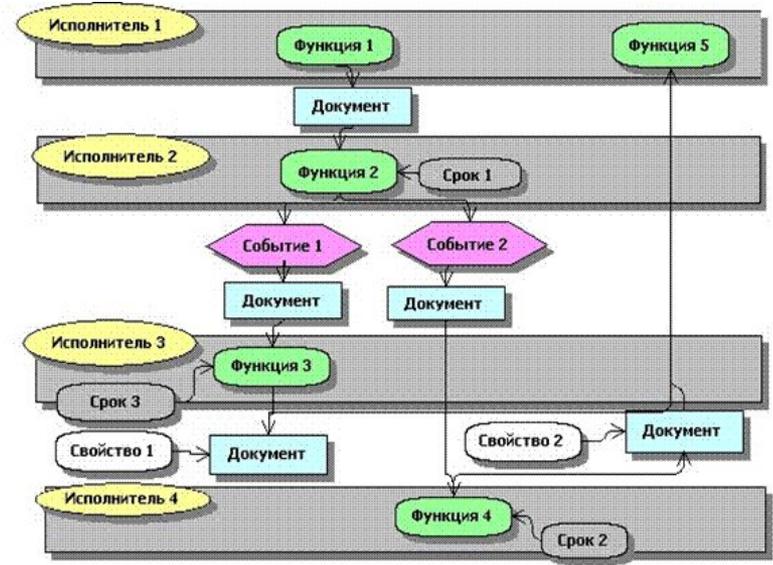
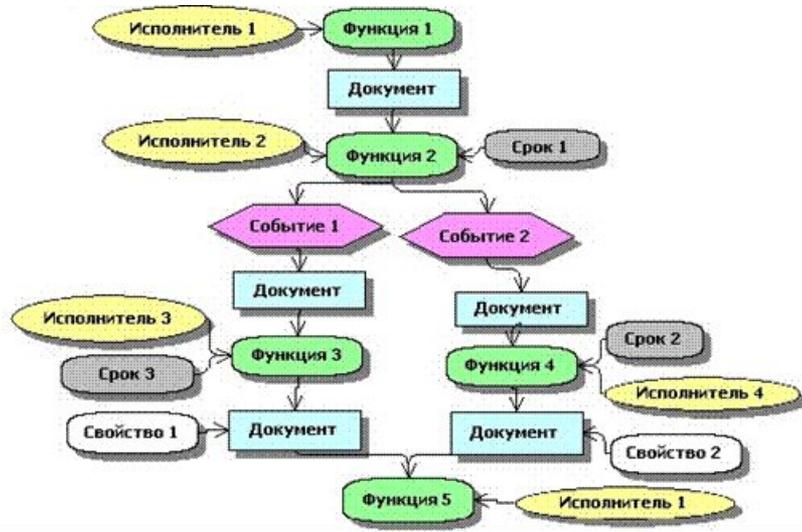


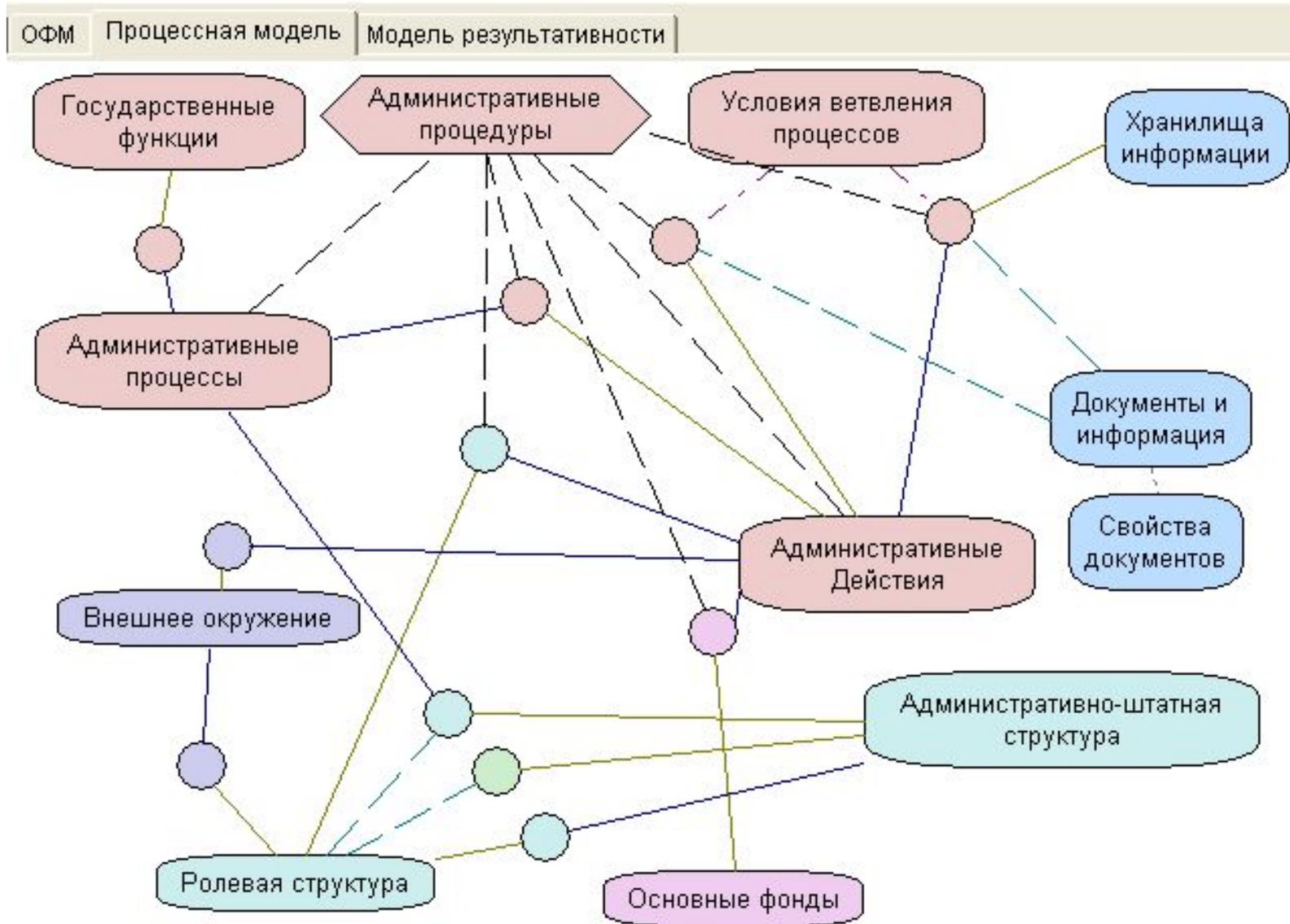
ПРИМЕР





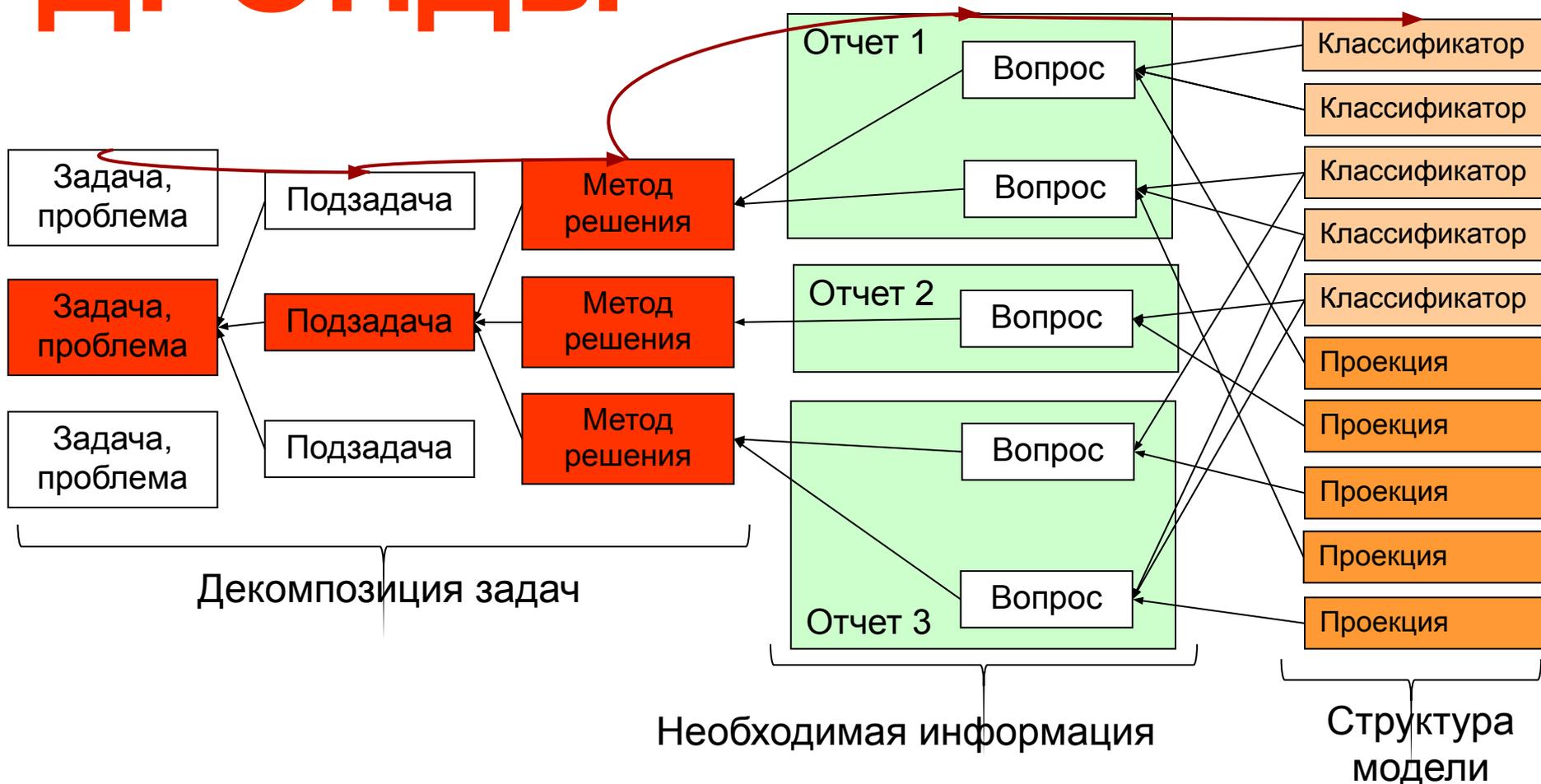
Графические формы представления процессов







ДРОНДЫ





Модель результативности обеспечивает информационную поддержку для решения следующих задач

административной реформы:

1. Внедрение технологий и процедур целеполагания, обеспечивающих привязку целей к конкретным исполнителям, выработку показателей, позволяющих адекватно оценить степень достижения поставленных целей и действия исполнителей, предпринимаемые для достижения этих целей.
2. Оптимизация функций органов исполнительной власти.
3. Создание и внедрение комплексной системы конкурентного распределения ресурсов между ведомствами.
4. Разработку и внедрение системы внутреннего аудита, позволяющей оценивать эффективность деятельности структурных подразделений и должностных лиц, ответственных за решение поставленных задач, а также проводить оценку эффективности бюджетных расходов.

При внедрении **среднесрочного бюджетного планирования**, ориентированного на результат модель результативности позволяет проводить аналитическую работу с докладами о результатах и основных направлениях деятельности субъектов бюджетного планирования. На этапе планирования :

1. комплексный анализ качества трансформации стратегических целей и приоритетов Правительства Российской Федерации в систему действий.
2. экспертиза разработанных субъектами бюджетного планирования проектов ведомственных целевых программ;

На этапе анализа результатов деятельности ОГВМС :

1. анализ результатов и основных направлений деятельности государственного аппарата в целом;
2. анализ результатов и основных направлений деятельности субъектов бюджетного планирования – федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации;
3. анализ результатов и основных направлений деятельности, а также субъектов Российской Федерации.



Взаимоувязка целей разных уровней и функциональных областей

Классификатор: Цели и задачи

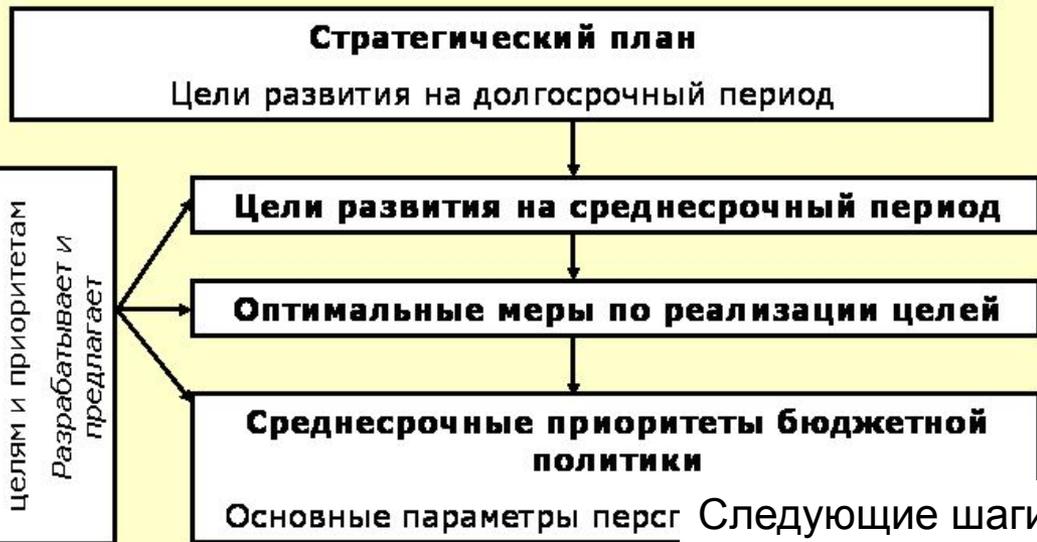
✓ 3 [Icons] [Icons]

Дерево | Список | Полный список

16	•	Цели и задачи
* 1.	📄	Цели и задачи
* 1.1.	📄	Цели и задачи федерального уровня
* 1.1.1 +	📄	<u>Цели правительства Российской Федерации (РФ)</u>
* 1.1.2 +	📄	<u>Цели и задачи СБП РФ</u>
* 1.1.3 +	📄	<u>Цели и задачи федеральных и ведомственных программ</u>
* 1.2.	📄	Межуровневые задачи для органов исполнительной власти субъектов РФ
* 1.3.	📄	Цели Субъекта РФ
* 1.3.1 +	⚙️	<u>Повышение уровня и качества жизни населения ЯНАО</u>
* 1.3.2 +	⚙️	<u>Повышение уровня безопасности</u>
* 1.3.3 +	⚙️	<u>(Рост ВРП) Обеспечение высоких темпов экономического роста</u>
* 1.3.4 +	⚙️	<u>Формирование условий для социально-экономического роста ЯНАО на долгосрочную перспективу</u>
* 1.4.	📄	Цели и задачи СБП Субъекта РФ
* 1.4.1 +	📄	<u>Цели и задачи Департамента по труду и социальной защите населения ЯНАО</u>
* 1.5.	📄	Цели и задачи окружных и ведомственных программ Субъекта РФ
* 1.5.1 +	•	<u>Цели окружных и ведомственных программ</u>
* 1.5.2 +	•	<u>Задачи окружных и ведомственных программ</u>



Цели развития и приоритеты бюджетной политики



Следующие шаги, связанные с наполнением структуры бюджета количественной информацией, как плановой, так и учетной, а также ее анализом может быть реализована с помощью «финансовой» программы, к которым принадлежат различные комплексы формирования ДРОНД (ПРОГНОЗ, ФГУП ГНИВЦ ФНС России)



- 1.1. ДРОНД: Раздел 1: Цели, задачи и результаты деятельности
- 1.2. Табл_ДРОНД: Раздел 1: Цели, задачи и результаты деятельности
- 1.3.1. ДРОНД: Раздел 3: Краткая характеристика действующей и (или) планируемой бюджетной целевой программы
- 1.3.2. ДРОНД: Раздел 3: Таблица 1: Цели и показатели бюджетной программы
- 1.4. ДРОНД: Раздел 4: Таблица 1: Цели и показатели бюджетной программы
- 1.4.1 ДРОНД: Раздел 4: Распределение средств по целям, задачам и бюджетным целевым программам
- 1.4.2. Табл_ДРОНД: Раздел 4: Распределение средств по целям, задачам и бюджетным целевым программам
- 1.5.1. Целевое обоснование функций
- 1.5.2. Анализ необходимости и достаточности функций и полномочий для решения задач
- 1.5.3. Покрытие задачами СБП целей Субъекта РФ (по сферам деятельности)
- 1.6. Табл_Покрытие задачами СБП целей Субъекта РФ (по сферам деятельности)
- 1.7. Описание программ
- 1.8. Связь целей Субъекта РФ с программной деятельностью
- 1.9. Соответствие целей субъекта РФ целям правительства РФ
- 1.9.1. Цели и показатели подразделений
- 1.9.2. Цели СБП с показателями и ответственными.
- 1.9.3. Программы - Цели программ - Цели Субъекта РФ

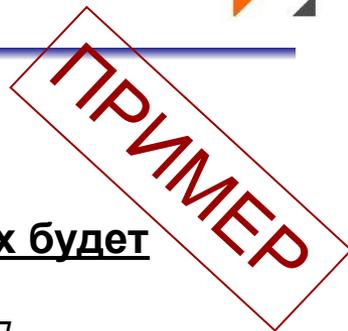


Табл_ДРОНД: Раздел 1: Цели, задачи и результаты деятельности



Цели и соответствующие им тактические задачи и показатели	Единица измерения	Отчетный период					Плановый период		
		2002	2003	1-й год	2-й год	3-й год (текущий)	1-й год	2-й год	3-й год
Департамент по труду и социальной защите населения Ямало-Ненецкого автономного округа									
Цель №1. Компенсировать недостаточный доход определенным группам населения ЯНАО									
<i>Показатель №1. Доля населения ЯНАО с доходами ниже прожиточного минимума (%)</i>	%								
<i>Тактическая задача №1.1. Правильно определить категории и численность лиц, имеющих право на компенсацию</i>	%								
Показатель №1. Доля граждан с доходом ниже прожиточного минимума, включенных в список получателей компенсации (%)	%								
Показатель №2. Доля граждан, имеющих право на компенсацию и обратившихся за компенсацией, но не включенных в перечень	%								

ПРИМЕР



Департамент по труду и социальной защите населения Ямало-Ненецкого автономного округа

Программы

- 1. "ДЕТИ ЯМАЛА" НА 2005 - 2007 ГОДЫ *Окружная целевая программа*

Цели и задачи субъекта бюджетного планирования, решение которых будет обеспечено реализацией бюджетной программы

Способствовать развитию приоритетных направлений социальной сферы в ЯНАО *Цель СБП*
Способствовать улучшению демографической ситуации в ЯНАО *Тактическая задача*
Содействовать укреплению института семьи, материнства, и детства *Тактическая задача*
Способствовать снижению уровня правонарушений несовершеннолетних *Тактическая задача*

Цели программы

1. Укрепление института семьи в округе.
2. Материальная поддержка детей и семей с детьми с объективно пониженными внутренними ресурсами.
3. Принятие дополнительных мер по поддержке детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей.
4. Формирование действенной системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних.
5. Организация отдыха и оздоровления детей, нуждающихся в поддержке государства.
6. Содействие развитию творческих способностей, детского самостоятельного художественного творчества.
7. Создание благоприятных условий для нормального физического, психического и культурного развития детей в Ямало-Ненецком автономном округе.
8. Обеспечение безопасного материнства и охраны здоровья детей.
9. Развитие в округе системы учреждений социальной помощи семье и детям.
10. Взаимодействие органов исполнительной власти автономного округа с общественными объединениями в решении проблем семьи, женщин и детей.

Основные мероприятия программы

1. Совершенствование социальной поддержки детей и семей с детьми.
2. Укрепление системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних.
3. Формирование эффективной системы учреждений социального обслуживания семьи и детей.
4. Организация отдыха и оздоровления детей, нуждающихся в особой заботе государства.



Программы - Цели программ - Цели Субъектов Российской Федерации



ПРИМЕР

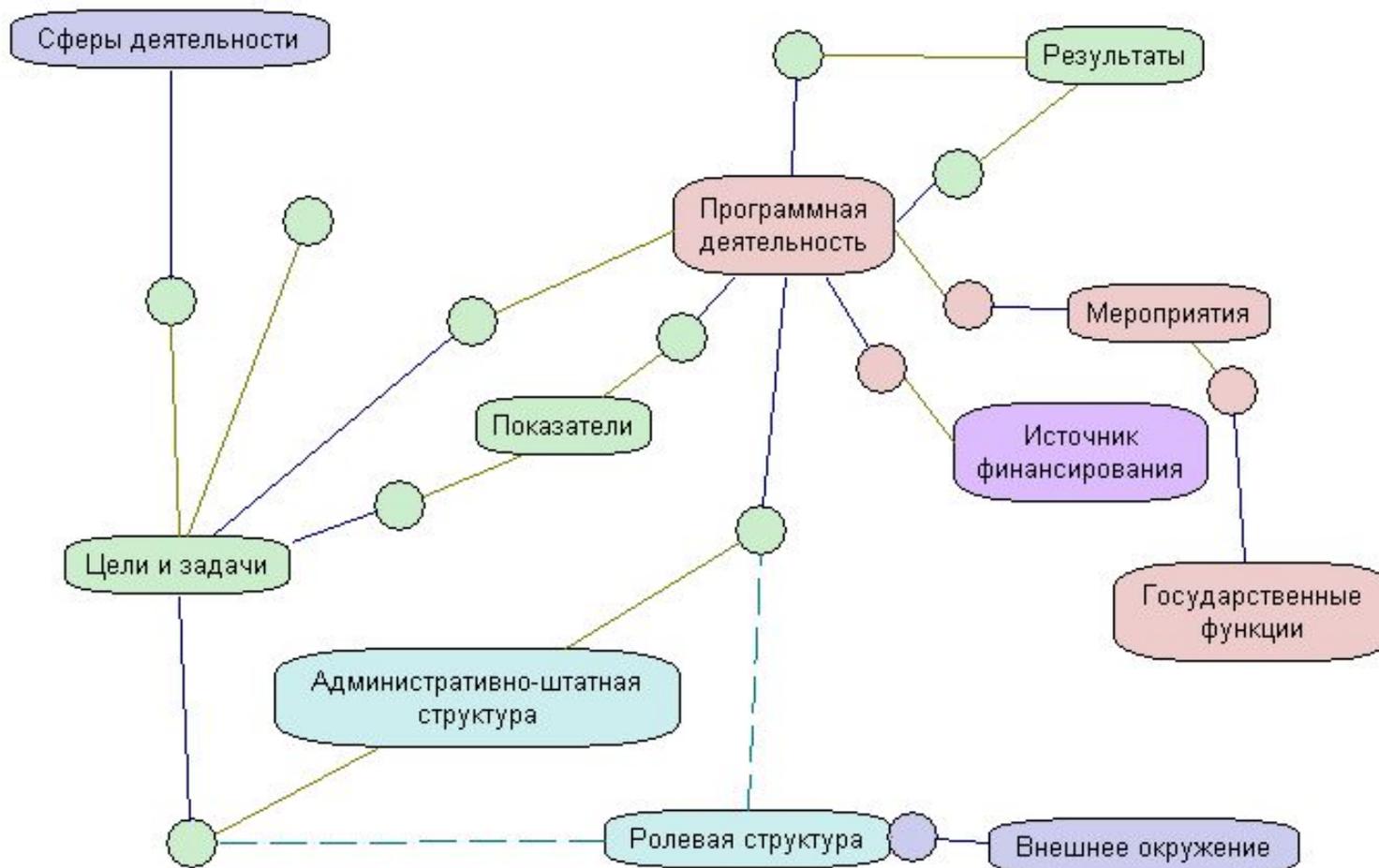
Целевая программа	Цели программы	Цели ЯНАО
Подпрограмма "Обеспечение жильем граждан из числа коренных малочисленных народов Севера"	Улучшение жилищных условий граждан из числа коренных малочисленных народов Севера на территории Ямало-Ненецкого автономного округа	Повышение обеспеченности населения благоустроенным жильем и качественными коммунальными услугами
	Развитие <u>инфраструктуры мест компактного проживания указанной категории граждан</u>	Повышение обеспеченности населения услугами социальной и инженерной инфраструктуры
Подпрограмма "Обеспечение жильем молодых семей"	Создание системы государственной поддержки молодых семей в решении жилищной проблемы для улучшения демографической ситуации в автономном округе	Повышение обеспеченности населения благоустроенным жильем и качественными коммунальными услугами
	Укрепление института семьи в округе	Повышение рождаемости, сокращение детской смертности и инвалидности
	Материальная поддержка детей и семей с детьми с объективно пониженными внутренними ресурсами	Снижение социального неравенства
	Принятие дополнительных мер по поддержке детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей	Снижение социального неравенства
	Формирование действенной системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних	Повышение уровня личной безопасности граждан
	Организация отдыха и оздоровления детей, нуждающихся в поддержке государства	Снижение социального неравенства Развитие и удовлетворение потребностей в досуге (туризм, спорт, общении и др.)

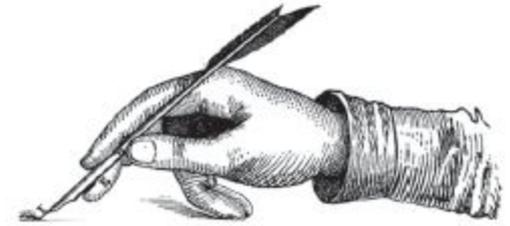


Целевое обоснование функций



Государственные Функции	Мероприятия в рамках реализации функций (полномочий)	Программы, осуществляемые с помощью мероприятий	Цели программ	Тактические задачи СБП, поддерживаемые программами
Департамент государственного управления в экономике				
Функции в сфере осуществления административной реформы				
Подготовка предложений по изменению бюджетного законодательства на основе новых методов планирования, оценки и финансирования деятельности федеральных органов исполнительной власти	Методическое обеспечение механизмов ведомственного и межведомственного планирования деятельности федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и достижения целевых значений показателей результативности	Программа 3.1.1. Административная реформа в Российской Федерации в 2006-2008 годах	Повышение качества и доступности государственных услуг	Обеспечение эффективного проведения реформ государственного управления
			Ограничение вмешательства государства в экономическую деятельность субъектов предпринимательства, в том числе прекращение избыточного государственного регулирования	
			Повышение эффективности деятельности органов исполнительной власти	
Мероприятия по повышению открытости органов государственной власти	Создание и внедрение систем мониторинга качества и доступности	Программа 3.1.1. Административная реформа в Российской Федерации	Повышение качества и доступности государственных услуг	Обеспечение эффективного проведения реформ государственного управления





Программно-методический комплекс

ГОС-Мастер ®ГРАФИКС

(Графический конструктор моделей
процессов и структур предприятия)



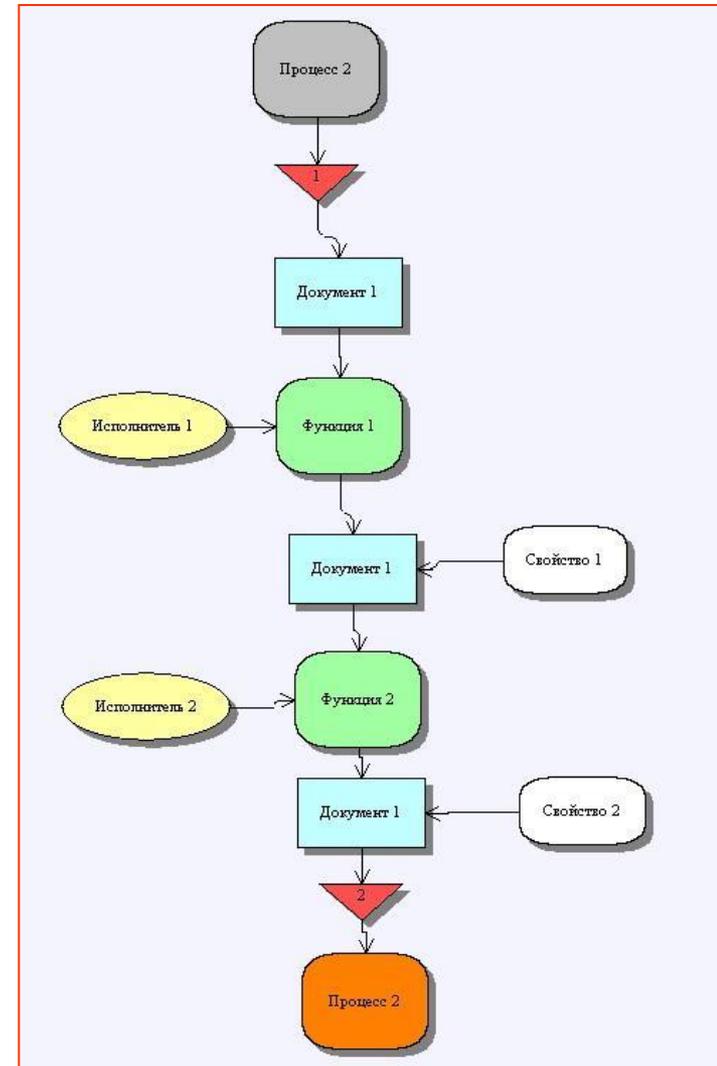
1. Сбор информации и первичное описание процессов
2. Поддержка изменений отдельных процессов
3. Представление информации для различных категорий пользователей



№	Операция	На входе			На выходе						Характеристики			
		Код субъекта	Субъект	Операция	Дир-р фирмы "Энергосбыт" Николаев В.В.	Секретарь дир-ра фирмы "Энергосбыт"	Первый зам. директора фирмы "Энергосбыт" Сыроев Б.В.	Клиент	Канцелярия фирмы "Энергосбыт"	Начальник диспетчерско-режимного отдела	Группа распределения и контроля энергии	Главный инженер фирмы "Энергосбыт" Клепиков	Инженер ДРО-делопроизводитель	Недостаточность информации
		Оперограмма												
				А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И		
1	Формирование и передача заявки о потребности в электроэнергии на год							Φ181						
2	Получение, регистрация и передача заявки клиента.							Φ181						
3	Получение и передача заявки клиента													
4	Получение, проработка и передача заявки клиента.													
5	Получение и передача заявки клиента													
6	Получение, регистрация и передача заявки клиента.													
7	Получение и передача заявки клиента.													
8	Получение, проработка и передача заявки клиента.													



Условный пример

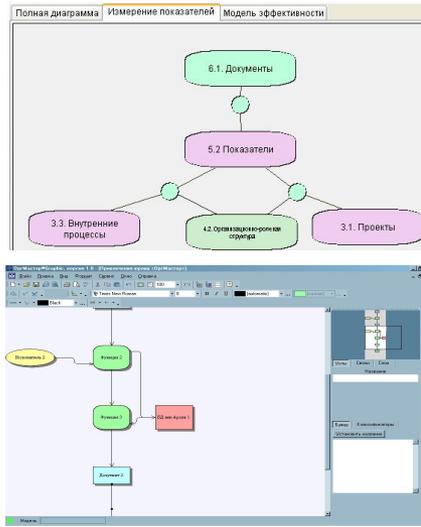




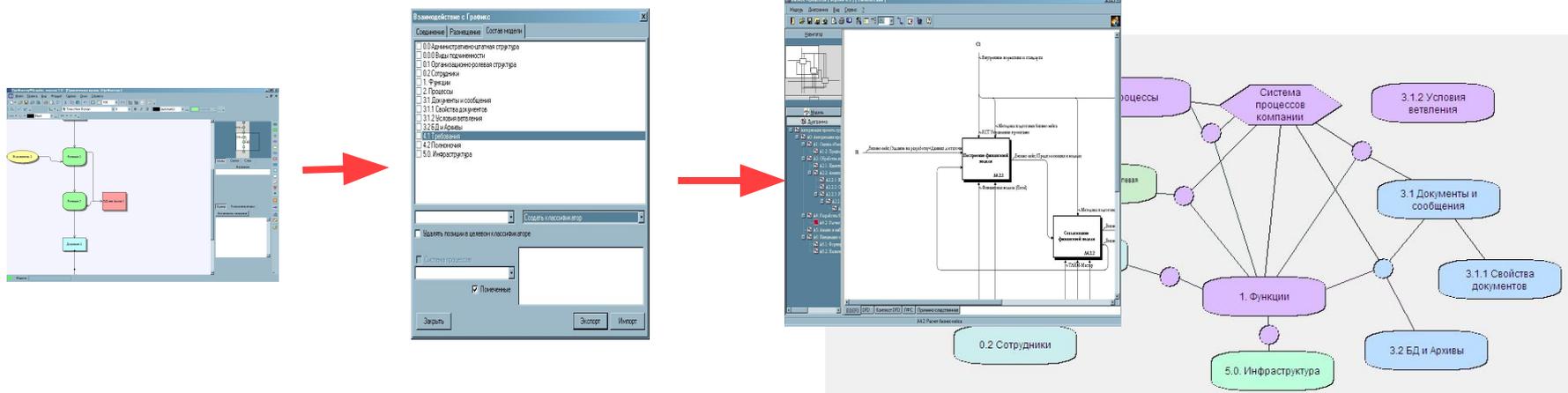
Для ускорения и распараллеливания работ по описанию процессов может применяться ГОС-МАСТЕР®ГРАФИКС



- Первичная информация для описания процессов передается из ГОС-МАСТЕР в ГРАФИКС. ←
- После чего, владельцы процессов могут самостоятельно детально описывать процесс, добавляя при необходимости нужные элементы → → →

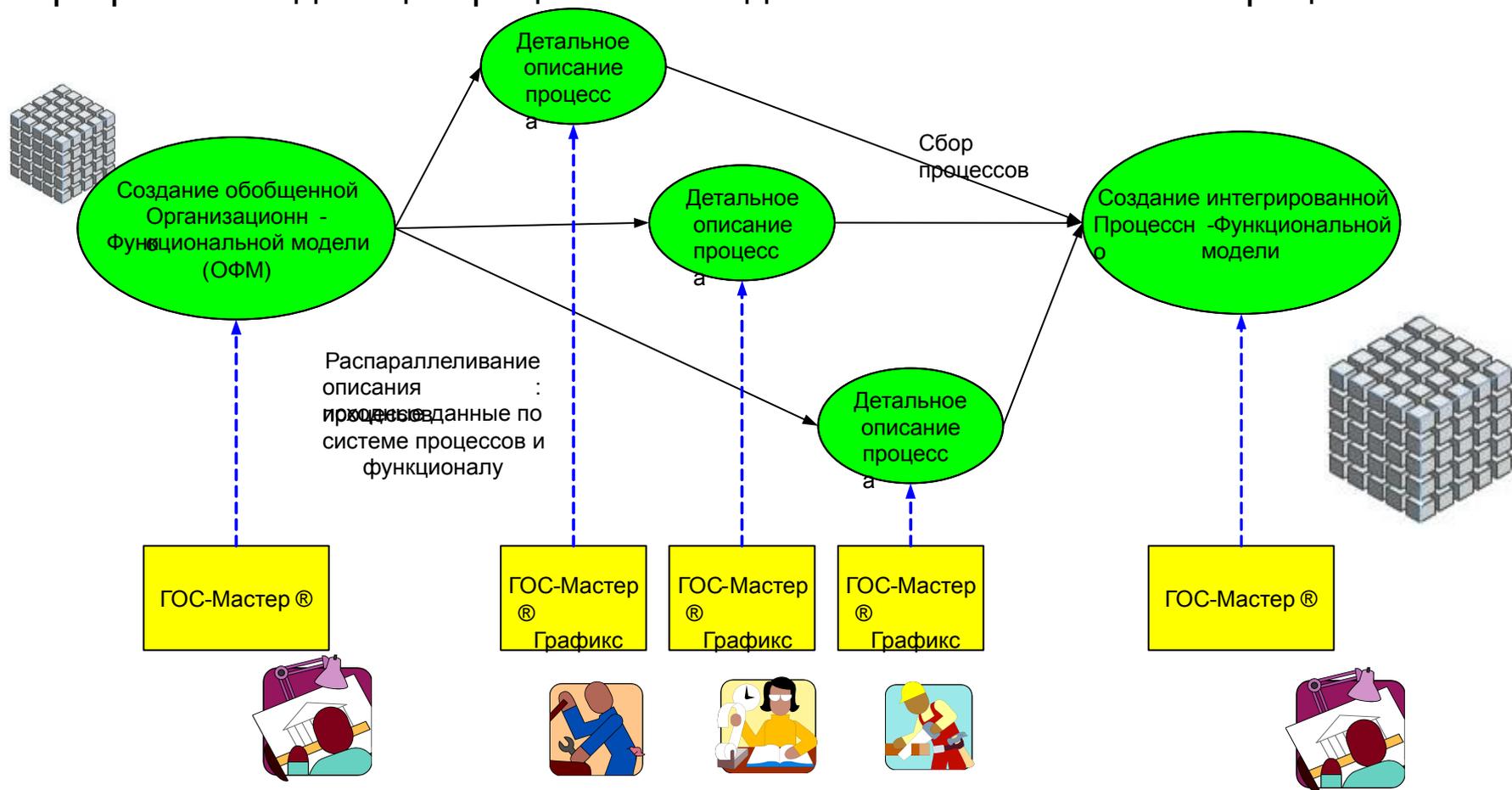


Далее, специалистами по моделированию осуществляется импорт информации в единую модель ГОС-МАСТЕР





С ГОС-МАСТЕР работают специалисты по моделированию, а в Графиксе владельцы процессов. Каждый может описать свой процесс.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ



БИЗНЕС
ИНЖИНИРИНГ
ГРУПП