

## ЭТАПЫ ПОДБОРА И ВНЕДРЕНИЯ АВТОМАТИЗИРОВАННЫХ СИСТЕМ ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Паневчик В.В, Акулич В.В., Акулич Ю.И., Некраха С.В.

*Учреждение образования «Белорусский государственный экономический университет», г. Минск, Республика Беларусь, e-mail: vran1948@mail.ru*

*Выбор автоматизированной системы документационного обеспечения управления предприятия включает несколько этапов. В статье рассмотрены основные факторы, влияющие на решение о выборе автоматизированной системы документационного обеспечения, а также возможные риски (организационный, административный, психологический) в процессе внедрения автоматизированной системы документационного обеспечения.*

Современный подход к выбору лучшей автоматизированная система документационного обеспечения управления (далее- АС ДОУ) предприятия предполагает одновременный учет сразу нескольких важных критериев при оценке таких систем.

Лучшая АС ДОУ предприятия должна сочетать в себе целый набор важных качеств:

- обеспечение требований делопроизводства, согласование, утверждение и контроль исполнения документов, создание резолюций, ознакомление с документами сотрудников, автоматические рассылки e-mail уведомлений и документов, формирование дел;
- ведение всей истории работы с документами;
- интеграция с MS Office, интеграция с существующими на предприятии приложениями, создание произвольной отчетности, использование простых стандартных средств настройки и программирования;
- безопасная работа с удаленными офисами и подразделениями предприятия через web-браузер, по электронной почте и SMS;
- средства групповой работы с документами и проектами;
- работа с платежными документами, ведение платежного статуса документов;
- календарное планирование и контроль загрузки сотрудников по работе с документами;
- простота работы с системой для конечного пользователя, легкость обслуживания системы и низкая стоимость владения, простота настройки системы на новые виды документов;
- реализация на web-технологиях.

Этапы подбора АС ДОУ:

*Первый этап* – это этап обследования и постановки задачи. На данном этапе стоит определиться, работу с какими документами необходимо оптимизировать, какие бизнес-процессы будут затронуты и деятельность каких отделов предполагается автоматизировать. Совершенно очевидно, что если на предприятии не налажен бумажный документооборот, то сразу браться за электронный не имеет смысла: автоматизация хаоса даст, лишь автоматизированный хаос.

Поэтому сначала необходимо настроить бумажный документооборот, формализовать бизнес-процессы, написать должностные инструкции, а потом уже переходить к электронному документообороту. Некоторые аналитики отмечают, что выбор системы является второстепенной задачей, по сравнению с общей организацией дела. В крайнем случае,

внедрение электронного документооборота должно сопровождаться и перестройкой бумажного.

Очень важным на первом этапе является выбор ответственного лица за внедрение системы, какими полномочиями он обладает в структуре компании и может ли, к примеру, менять должностные обязанности сотрудников. Стоит учесть масштабы системы: сколько рабочих мест планируется первоначально, будет ли в дальнейшем система распространяться в филиалы и дочерние организации, и каков оптимальный финансовый план-график (т.е. размер и время выделения денежных средств). В большинстве случаев для обследования и построения проекта, лучше привлекать сторонних консультантов – затраты на консалтинг просто не сопоставимы с убытками от проваленного проекта. В результате, проанализировав состояние делопроизводства необходимо разработать бизнес-модель «как должно быть» и спланировать процесс реорганизации, что в дальнейшем значительно облегчит жизнь и поможет избежать фразы: «А мы думали, что все будет иначе!» когда внедрение закончится.

*Второй этап* – сбор информации. На этом этапе необходимо сформулировать требования к системе и фирме-производителю, а также собрать все доступные рекламные материалы, чтобы отобрать круг фирм, к которым планируется обращаться. Среди требований к системе должны быть следующие: функциональность; открытость кода; безопасность; удобный интерфейс; наличие подробной документации; успешные внедрения этой системы в других компаниях.

При выборе производителя необходимо руководствоваться деловой репутацией компании, присутствием квалифицированных специалистов, позитивным опытом работы в аналогичных проектах, принципами обслуживания и поддержки, финансовой стабильностью организации. Немаловажным критерием является также и периодичность выхода новых версий: отсутствие новых версий (или незначительные улучшения) в течение года, говорит о том, что развитие системы финансируется по остаточному принципу. Как правило, компании, ориентированные на рынок систем электронного документооборота, активно занимаются разработкой и поддержкой своих систем, поэтому имеет смысл рассматривать именно их.

В наши дни все компании-производители имеют сайты, на которых размещают информацию о своих продуктах и выставках, в которых участвуют. Выставки, конференции и семинары – еще один неплохой источник информации: во-первых, можно собрать рекламные брошюры, во-вторых, поговорить с консультантами, которые стоят на стендах, в-третьих, попросить у них ознакомительную версию системы. Таким образом, можно получить общую информацию о системах и определиться с кругом компаний, в которые в дальнейшем можно будет обращаться. Кроме того, опираясь на документы первого этапа и информацию второго можно заранее подготовить список вопросов для разговора с производителем.

*Третий этап* – личное общение: это переписка, телефонные переговоры и просмотр системы на практике, либо проведение тендера. Безусловно, лучше один раз увидеть, чем сто раз прочесть. На отдельные вопросы, касающиеся применимости системы в каждом конкретном случае, должны отвечать специалисты поставщика, подтверждая свой ответ демонстрацией на контрольном примере или реальной рабочей системе. Необходимо выяснить, не предоставляет ли компания гарантийную техническую поддержку и проводит ли обучение работе с системой. Особое внимание стоит уделять политике ценообразования. Как правило, стоимость системы формируется исходя из количества приобретаемых рабочих мест по внедрению. Иногда помимо пользовательских лицензий отдельно учитываются серверные лицензии и лицензии на базовое программное обеспечение (если система разработана на базе MS SQL, Oracle, Lotus Notes и др.). Итоговая сумма по всему проекту может значительно превышать стоимость лицензий на программное обеспечение.

Любая схема ценообразования должна быть прозрачна и качественные факторы не должны служить параметрами расчета. Весьма важным фактором, влияющим на конечную стоимость системы, является величина расходов на последующую эксплуатацию, сопровождение и техническую поддержку.

*Четвертый этап* – выбор системы и внедрение. Необязательно сразу приобретать

дорогостоящую систему на полное число рабочих мест. Процесс автоматизации может происходить поэтапно. Внедрение крупных систем производится по следующей технологии: формируется небольшая проектная группа (4-8 человек), состоящая из сотрудников заказчика и исполнителя (специалисты заказчика проходят максимально полный курс обучения настройки и работы с системой). Эта группа в дальнейшем возьмет на себя обязанности по сопровождению и развитию системы.

Процесс внедрения обычно состоит из нескольких этапов, некоторые из которых могут идти параллельно:

- обследование организационной структуры предприятия, выявление основных бизнес-процессов, формальное описание схемы движения документов;
- составление номенклатуры документов, формирование справочников и классификаторов, составление инструкций;
- адаптация системы на основе информации, полученной на этапе обследования;
- установка и настройка программного обеспечения;
- обучение персонала организации;
- опытная эксплуатация;
- окончательная настройка системы с учетом недочетов, выявленных во время опытной эксплуатации;
- сдача в промышленную эксплуатацию.

Сроки внедрения зависят от многих факторов. К примеру, установка одного рабочего места на компьютере секретаря займет неделю, а внедрение системы на несколько десятков рабочих мест и более может длиться до полугода – все зависит от масштаба предприятия, от готовности к переходу на электронный документооборот, от степени организованности бумажного, от позиции руководства и многих других факторов. На сроки влияет и то, каким образом система адаптируется для конкретного предприятия: изменением настроек или доработкой программного кода.

Определенные трудности при внедрениях есть (особенно если речь идет не только об автоматизации привычных всем делопроизводственных процессов). В ходе внедрения системы всегда возникает необходимость обучения сотрудников, как пользователей, так и администраторов системы.

Наиболее востребованными, например, в государственных органах управления, являются функции управления делопроизводством. Это и учет входящей/исходящей корреспонденции, и контроль исполнения документов/поручений, необходимость создания и ведения «электронных архивов» и подсистем, которые решают узкоспециализированные задачи: обработки информации, подготовки определенных типов документов, управления процессами внутреннего согласования и т.д.

Задачи внедрения АС ДОУ можно разделить на три основные группы: *технические, экономические и организационные*. При этом организационный аспект является самым важным. Ключевыми здесь оказываются подготовка регламентов работы и выпуск соответствующих приказов, определение политики безопасности, обучение сотрудников, правильное сочетание «бумажного» и электронного документооборота. Технические трудности связаны с необходимостью интеграции систем, осуществления выбора наиболее эффективного программно-аппаратного решения. Кроме того, довольно сложно оценить прямой экономический эффект от внедрения АС ДОУ.

*Основные факторы, влияющие на решение о выборе АС ДОУ:*

– требования по объему хранения. Если у вас много документов (по объему хранения), необходимо выбрать систему, поддерживающую иерархическое структурное хранение (HSM – Hierarchal Storage Management). Этот механизм хранит наиболее активно используемые данные на наиболее быстрых, но и наиболее дорогих носителях, в то время как реже используемая информация автоматически переносится на медленные и дешевые носители.

– наличие формализуемых процедур, требующих поддержки их выполнения и автоматизации контроля (подготовки документов определенного типа, выполнения стандартных функций организации и т. д.).

– необходимость автоматизации административного управления организацией. Степень сложности организационной структуры.

– наличие территориально распределенных подразделений. Этот фактор накладывает определенные требования к удаленному доступу, к репликации данных и т.д.

– наличие бумажного архива большого объема. Некоторые системы документооборота поставляются с уже интегрированными подсистемами массового ввода документов.

– наличие не удовлетворяющей текущим потребностям системы документооборота.

– необходимость в развитой маршрутизации документов, в управлении потоками работ (workflow managing). Как продолжение этой необходимости – потребность в поддержке произвольных бизнес-процессов, возможно работающих совместно с прикладными системами поддержки этих процессов.

– требования по срокам хранения документов. При больших сроках хранения (десятки лет) стоит серьезно подумать об организации параллельного архива на микрофильмах.

– требования к «открытости», расширяемости системы. Возможность интеграции с существующими информационными системами и использования имеющегося оборудования.

– необходимость хранения изображений документов. Использование в организации специфических форматов хранения документов. Необходимость поддержки инженерных и конструкторских задач, других особенностей деятельности предприятия.

– необходимость развитых средств поиска информации. Полная поддержка системой языков имеющихся в организации документов.

– требования к безопасности (шифрование, организация доступа и т. д.). Возможность использования уже имеющихся в информационной инфраструктуре организации механизмов доступа в системе документооборота.

– требования по соответствию определенным ТНПА: внутренним, отраслевым, ГОСТ, международным по контролю качества, уровню организации хранения информации.

*Риски в процессе внедрения АС ДОУ.*

Выбор системы автоматизации документооборота – это только часть работ, которые необходимо провести в рамках процесса внедрения. По ходу проекта могут возникнуть ситуации, когда вложенные деньги и потраченное время могут оказаться под угрозой срыва проекта как по объективным (нехватка ресурсов), так и субъективным (нежелание принять новое, незнакомую систему автоматизации) причинам. Риск проектов внедрения условно подразделяют на три группы: организационный, административный, психологический.

К группе *организационного риска* можно отнести:

- отсутствие четких целей проекта;
- отсутствие жестких временных регламентов реализации проекта и эффективного контроля выполнения работ;
- недостаточное планирование и недооценка важности составных частей проекта (информационное обследование, обучение пользователей работе с системой, установка системы, ее опытная эксплуатация);
- риск, связанный с несогласованностью взаимодействия участников внедрения (исполнителя, соисполнителей) в процессе выполнения работ, требующих координации;
- недостаточное управление внутренними коммуникациями, информирование сотрудников компании о ходе работ и текущих результатах;
- риск, связанный с изменением требований к реализации документооборота и делопроизводства в системе в процессе ее внедрения.

В группе *административного риска* можно выделить:

- недостаточное внимание руководства к проекту;
- высокую загруженность участников проекта по основной деятельности;
- слабую вовлеченность в проект сотрудников компании.

В ряде *психологического риска* выделяют:

- отсутствие уважения и доверия к команде автоматизатора;
- низкая квалификация кадров на предприятии;
- сопротивление со стороны персонала компании.

Внедрение АС ДОУ позволяет:

- обеспечить слаженную работу всех подразделений;
- упростить работу с документами, повысит ее эффективность;
- повысить производительность труда сотрудников за счет сокращения времени создания, обработки и поиска документов;
- повысить оперативность доступа к информации;
- разграничить права доступа сотрудников к информации.

Автоматизация документооборота необходима в любой организации, независимо от масштаба и типа собственности.

#### Список литературы

- 1.Кривошей, Д. Планирование жизненного цикла электронного документа / Д. Кривошей, Н. Шека // Архіви і справаводства. – 2010. – № 6. – С.51-56.
- 2..Технология и автоматизация делопроизводства: учебное пособие: в 2 ч. /В.В. Паневчик [и др.]; под ред. В.В. Паневчика. – Минск: БГЭУ, 2014.- Ч.2. – 335 с.