

Риски внедрения системы электронного документооборота и способы их преодоления*

М. Н. Кулинич, М. Г. Комахидзе, А. С. Лукьянова

Исследованы риски, возникающие на разных этапах внедрения системы электронного документооборота (СЭД). Отмечено, что внедрение СЭД представляет собой сложный многосторонний процесс и его эффективность зависит от ряда факторов. В связи с этим предлагается все направления и этапы оптимизации функционирования предприятия брать под контроль с момента планирования работ. Рассмотрено влияние организационных, административных, субъективных и технологических рисков при внедрении СЭД, описаны механизмы, препятствующие достижению цели, поставленной при автоматизации. Проведен теоретический анализ возможных последствий рисков событий на всех этапах внедрения и обслуживания системы электронного документооборота. Рассмотрены основные принципы управления рисками, позволяющие их предотвратить или минимизировать.

Ключевые слова: *риски, система электронного документооборота, автоматизация, оптимизация, управление рисками.*

Введение. Автоматизация делопроизводства позволяет достичь нового качественного уровня документационного обеспечения управления. Традиционный документооборот активно вытесняется электронным. Последний представляет собой единую систему, реализующую концепцию безбумажного делопроизводства. Системы электронного документооборота и делопроизводства (СЭД) применяются с середины 1990-х годов. Однако в государственном масштабе внедрение СЭД получило распространение только в последние годы. С 2011 года начали действовать соответствующие нормативные документы:

- распоряжение Правительства РФ от 12.02.2011 № 176-р (утвержден План мероприятий по переходу федеральных органов исполнительной власти на безбумажный документооборот);
- постановление Правительства РФ от 06.09.2012 № 890 «О мерах по совершенствованию электронного документооборота в органах государственной власти»;
- приказ Министерства связи и массовых коммуникаций РФ от 02.09.2011 № 221 «Об утверждении Требований к информационным системам электронного документооборота федеральных органов исполнительной власти, учитывающих в том числе необходимость обработки посредством данных систем служебной информации ограниченного распространения».

Что касается последнего документа, то он адресован не только федеральным учреждениям исполнительной власти, но (в соответствии со статьей 11 Федерального закона № 149-ФЗ от 27.07.2006 «Об информации, информационных технологиях и о защите информации») и иным органам государственного и местного управления.

Основные риски внедрения системы электронного документооборота. Коммерческие организации имеют право организовывать СЭД по собственному усмотрению. Однако крупные и средние предприятия обычно активно взаимодействуют с государственными учреждениями. Учитывая этот факт, коммерческие организации все же ориентируются на правила, установленные на федеральном уровне.

Современные электронные системы позволяют решать следующие вопросы:

- управление документоориентированными бизнес-процессами;
- защита данных и разграничение доступа к ним;
- хранение и эффективное использование корпоративных знаний.

* Работа выполнена в рамках инициативной НИР.

Согласно статистике TAdviser, в 2013 году российский рынок СЭД вырос на 20 % (до 30,72 млрд рублей) по сравнению с 2012 годом (25,6 млрд рублей). Во многом это обусловлено тем, что за последние несколько лет использование СЭД стало массовым.

Система электронного документооборота позволяет значительно повысить эффективность и корпоративную культуру работы с документами на предприятиях всех форм собственности, а также в государственных учреждениях. Однако внедрение СЭД — процесс сложный и многосторонний. Его эффективность зависит от многих факторов. Поэтому необходимо с самого начала взять под контроль все направления и этапы внедрения системы, подверженные рискам. Это позволит избежать увеличения финансовых и временных затрат в процессе реализации проекта. Очень важно получить планируемый результат в установленное время. В противном случае заказчик может быть разочарован в исполнителях, в эффективности новых технологий и оптимизации в целом. Таким образом, анализ и предотвращение возможных рисков становится первоочередной задачей.

Риски можно разделить на группы: административные, организационные, субъективные, технологические. Данное деление условно, так как риски зачастую тесно связаны и взаимно обуславливают друг друга. Недооценка рисков на одном этапе может привести к нарушениям работы системы на другом. Чем раньше возник риск, тем более разрушительны в дальнейшем будут его последствия.

Рассмотрим более подробно каждую группу рисков и методы управления ими.

Административные риски:

1. Недостаточное внимание высшего руководства к проекту. Это может привести к пассивности линейных руководителей и рядовых сотрудников.
2. Загруженность занятых в проекте работников компании. Следствие данного риска — несоблюдение сроков реализации проекта.
3. Слабая вовлеченность в проект сотрудников. Чем выше активность персонала в проекте, тем выше вероятность, что нововведения будут отвечать ожиданиям коллектива и вызовут положительную реакцию.

Организационные риски:

1. Недостаточное планирование. Следствиями данного риска могут стать сбои в системе контроля выполнения работ и несоблюдение сроков реализации проекта.
2. Отсутствие или некорректная постановка целей и задач проекта. Следствия этих рисков: нет представления об ожидаемых результатах реализации проекта; не определено, какие показатели считать успешными. Если руководство компании не может сформулировать, на какой эффект от СЭД оно рассчитывает, то невозможно четко планировать проект. То есть нельзя, например, оценить необходимые ресурсы, обозначить этапы реализации.
3. Недооценка важности определенного этапа проекта — например, обучения пользователей или (чаще всего) информационного обследования. А ведь именно информационное обследование помогает выявить наиболее проблемные зоны и ключевые точки проекта, определить участников и потребителей результатов, собрать материал для оценки сложности доработок и перспектив внедрения СЭД. Пренебрежение данным риском может повлечь за собой изменение требований к модели документооборота или функциональности системы на этапе внедрения — и придется возвращаться на этап формирования требований к проекту.
4. Несогласованность действий в процессе выполнения работ. Этот риск особенно высок в тех случаях, когда в проекте участвует несколько сторон — например, компания-заказчик, компания-исполнитель, соисполнители.
5. Отсутствие или неэффективное управление коммуникациями внутри проекта, недостаточное информирование сотрудников компании о ходе работ и текущих результатах приводит к возникновению субъективных рисков.

Субъективные риски:

- отсутствие навыков работы с компьютером;
- недостаточный опыт работы с информацией в электронном виде;
- резкое сопротивление нововведениям со стороны рядовых сотрудников и руководства компании.

Следует отметить, что эти риски наиболее сложно поддаются прогнозированию и управлению. Появление субъективных рисков (в качестве субъекта здесь выступает, конечно, персонал оптимизируемого предприятия) может быть обусловлено следующими причинами:

- нежелание обучаться новым методам работы, менять привычный образ действий;
- стремление скрыть недостатки в работе, необоснованные временные потери, так как в процессе обследования и оптимизации деятельность сотрудников становится прозрачной и контролируемой;
- попытки избежать штрафных санкций и штатных изменений, связанных с выявлением низкой эффективности труда.

Таким образом, прежде чем внедрять СЭД, необходимо организовать соответствующее обучение персонала.

Технологические риски:

1. Неготовность имеющейся в организации ИТ-инфраструктуры. Это приведет к низкой работоспособности системы, зависанию, сбоям, а длительная работа с документами за устаревшими мониторами будет утомительной и вредной для здоровья сотрудников.

2. Недостаточное исследование потребностей компании. При этом на стадии внедрения или эксплуатации может выясниться, что работа системы не соответствует ожиданиям: не поддерживаются необходимые сценарии работы, не выполняются нужные функции. Или, наоборот, система слишком сложна, но в реальной работе используется минимум возможностей.

3. Отсутствие нормативной базы. Неформализованные бизнес-процессы существенно затруднят внедрение СЭД, так как при отсутствии четких правил работы и единых регламентов документооборота невозможна эффективная эксплуатация системы.

Технологические риски могут существенно замедлить реализацию проекта, а также серьезно повлиять на ожидаемый результат. Более того, проект может быть остановлен.

Выше упоминалось, что риски могут взаимно обуславливать друг друга. Поэтому вопросы управления рисками актуальны на всех этапах внедрения и функционирования системы. Рассмотрим основные принципы управления рисками.

Управление административными и организационными рисками. Одной из важных составляющих успешного проекта является содействие высшего руководства. Руководитель должен личным примером воодушевлять подчиненных, поддерживать проект и команду своим авторитетом. Кроме того, он может эффективно решать вопросы обеспечения ресурсами, проводить необходимые структурные изменения, участвовать в разрешении конфликтов.

Один из первых шагов — выбор руководителя проекта. Важно, чтобы он хорошо знал предметную область — делопроизводство и документооборот. Кроме того, он должен обладать достаточно высоким статусом.

Распространенная ошибка на этом этапе — возложение ответственности за проект на внешних консультантов, которые не имеют административной власти, должного авторитета, не обладают информацией о взаимоотношениях в коллективе и о его внутренних проблемах.

Следующий шаг — формирование команды проекта. Процессы делопроизводства так или иначе затрагивают интересы всего предприятия. Поэтому в проекте кроме сотрудников ИТ-отдела и службы документационного обеспечения должны участвовать руководители и ключевые специалисты всех заинтересованных подразделений, непосредственные участники бизнес-процессов. Они помогут

сформулировать требования к системе, оценить качество выполненных работ, учитывая обязанности и ответственность сотрудников соответствующих отделов.

В первую очередь команда должна четко определить цели и задачи проекта. Корректная формулировка позволит впоследствии правильно спланировать сроки, оценить ресурсы, выбрать подходящую систему, установить критерии успешности.

Следующая задача команды — обозначение этапов проекта, сроков их реализации и определение критериев эффективности. Как уже отмечалось, изменения в документообороте касаются компании в целом, поэтому этапы внедрения СЭД лучше планировать не по отдельным структурным подразделениям, а по бизнес-процессам. Таким образом, в работу включатся сотрудники нескольких подразделений — и на следующих этапах внедрения системы они будут уже опытными пользователями. Кроме того, персонал постепенно привыкнет к изменениям.

Управление субъективными и технологическими рисками. На стадии планирования следует оценить необходимые ресурсы: технические, временные, кадровые. Также важно учесть, какие навыки потребуются участникам проекта.

Как правило, для сотрудников компании работа в проекте является дополнительной нагрузкой. Следовательно, для повышения их заинтересованности необходимо разработать систему мотивации и предусмотреть мотивационный фонд.

Совершенствование бизнес-процессов может стать причиной кадровых трансформаций, поэтому необходимо заблаговременно спланировать изменения в штате и в соответствующих документах (в первую очередь это должностные инструкции и положение о структурных подразделениях).

Успех реализации проекта зависит от правильности выбора системы. Адекватны ли ее возможности задачам, стоящим перед организацией? Но немаловажную роль играют также профессионализм и добросовестность специалистов, внедряющих и сопровождающих СЭД.

После выбора системы следует оценить соответствие инфраструктуры организации требованиям СЭД и при необходимости заменить или закупить оборудование. Ведь для выполнения некоторых функций системы может понадобиться дополнительная техника — например, потоковый принтер, сканер штрих-кодов.

Особое внимание при подготовке к внедрению следует уделить обучению персонала. Это не только подготовит сотрудников к использованию системы, но и поможет преодолеть страх перед работой в новых условиях.

Обучение может быть организовано различными способами в зависимости от возможностей предприятия:

- с участием внешних специалистов;
- каскадное (группа сотрудников обучается во внешней компании, а затем обучает работников своей организации);
- обучающий модуль.

Большое значение в преодолении субъективных рисков имеет вовлечение персонала в проект. Чувствуя себя соиздателями, а не жертвами решения сверху, люди перестают сопротивляться новому. Поэтому необходимо привлекать сотрудников для проведения тестирования автоматизируемых процессов при формулировке требований и согласовании регламентов.

Выводы. Внедрение системы электронного делопроизводства — сложный и многосторонний процесс. Его эффективность зависит от изучения, анализа и предотвращения возможности проявления организационных, административных, субъективных, технологических рисков. Недооценка или игнорирование рисков на различных этапах реализации проекта может привести к увеличению временных и материальных затрат, а результат, запланированный автоматизацией, не будет достигнут.

Библиографический список:

1. Кузнецов, С. Л. Требования к системам электронного документооборота / С. Л. Кузнецов // Делопроизводство. — 2014. — №3 [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.top—personal.ru/officeworkissue.html?354> (дата обращения: 16.12.2014).
2. План мероприятий по переходу федеральных органов исполнительной власти на безбумажный документооборот при организации внутренней деятельности: распоряжение Правительства : [утв. распоряжением Правительства РФ от 12.02.2011 № 176-р] [Электронный ресурс] / Минкомсвязи России. — Режим доступа : http://minsvyaz.ru/ru/doc/?id_4=372 (дата обращения: 17.12.2014).
3. О мерах по совершенствованию электронного документооборота в органах государственной власти: постановление Правительства РФ от 06.09.2012 № 890 [Электронный ресурс] / Российская газета. — Режим доступа: <http://www.rg.ru/2012/09/18/dokumenty-site-dok.html> (дата обращения: 17.12.2014).
4. Об утверждении Требований к информационным системам электронного документооборота федеральных органов исполнительной власти, учитывающих в том числе необходимость обработки посредством данных систем служебной информации ограниченного распространения: приказ Минкомсвязи РФ от 02.09.2011 N 221 [Электронный ресурс] / Российская газета. — Режим доступа: <http://www.rg.ru/2011/11/21/elektr-dokumenty-dok.html> (дата обращения: 17.12.2014).
5. Скиба, О.А. Внедрение системы электронного документооборота: риски и способы их преодоления [Электронный ресурс] / PRO-Делопроизводство и СЭД. — Режим доступа: <http://www.sekretariat.ru/discuss/91392> (дата обращения : 18.12.2014).
6. В чем выгода систем электронного документооборота? [Электронный ресурс] / АрмаДок. — Режим доступа : <http://armadoc.ru/index.php/rtl-demos/analiticheskie-stati/83-press-tsentr/171-v-chem-vyгода-sistem-elektronnogo-dokumentoborota> (дата обращения : 17.12.2015).
7. Российский рынок СЭД/ЕСМ [Электронный ресурс] / TAdviser. — Режим доступа : [http://www.tadviser.ru/index.php/Статья :СЭД_\(рынок_России\)](http://www.tadviser.ru/index.php/Статья :СЭД_(рынок_России)) (дата обращения : 17.12.2014).

Материал поступил в редакцию 18.12.2014.

THE RISKS OF INTRODUCING SYSTEM OF ELECTRONIC DOCUMENT AND WAYS OF OVERCOMING THEM*

M. N. Kulihich, M. G. Komakhidze, A. S. Lukyanova

Work devoted to the study of risks arising at different stages of implementation of system of electronic document. The implementation of electronic document management system is a complex process whose success depends on several factors, therefore it is necessary in the planning phase of the project to take control of all of its the stages. This article examines the impact of the organizational, administrative, subjective and technological risks at each stage of implementation of the system, and the mechanisms that hinder achievement of goal set by in the automation. The article provides theoretical analysis of the possible consequences of risk events at all stages of implementation and maintenance of electronic document management system. This article describes a theoretical analysis of the possible consequences of risk events at all stages of implementation and maintenance of electronic document management system and the basic principles of risk management to prevent and reduce the possibility of their occurrence.

Keywords: *risks, electronic document management system, automation, optimization, management of risks.*

* The research is done within the frame of the independent R&D.

Сведения об авторах

Айдинян Андрей Размирович,
andstyle@mail.ru

Антоненко Владимир Ильич,
viantonen@mail.ru

Ань Н.Д.

Ассауленко Семен Семенович,
Assaulenko_s@mail.ru

Богуславский Игорь Владимирович,
biv63@mail.ru

Бонилья Феликс,
vbonilla@yahoo.com

Борисова Людмила Викторовна,
borisovalv09@mail.ru

Буйло Сергей Иванович,
bsi@math.rsu.ru

Васильев Андрей Сергеевич,
andre.vasiliev@gmail.com

Висторопская Флора Александровна,
Flora.vistoropskaya@yandex.ru

Волков Сергей Сергеевич,
fenix_rsu@mail.ru

Гапонов Владимир Лаврентьевич,
v.gaponov6591@yandex.ru

Деплов Дмитрий Алексеевич,
dimadeplov@gmail.com

Деундяк Владимир Михайлович
vl.deundyak@gmail.com

Димитров Валерий Петрович,
kaf-qm@donstu.ru

Ежак Евгения Владимировна,
dom14-18@yandex.ru

Жданова Мария Андреевна,
mary.zhdanova@gmail.com

Заковоротный Вилор Лаврентьевич,
vzakovorotny@dstu.edu.ru

Зеленцов Владимир Борисович,
vبزelen@gmail.com

Илясов Виктор Васильевич,
viily@mail.ru

Кадубовская Галина Викторовна
bgv.rostov1@yandex.ru

Князева Юлия Сергеевна,
Knyazeva_dstu@mail.ru

Колесников Анатолий Аркадьевич,
anatoly.kolesnikov@gmail.com

Колесников Игорь Владимирович,
kvi@rgups.ru

Комахидзе Манана Гивиевна
vestnik@donstu.ru

Копотун Борис Евгеньевич

Донской государственный технический университет,
Россия

Донской государственный технический университет,
Россия

Институт механики академии наук и технологий Вьетнама, Вьетнам

Донской государственный технический университет,
Россия

Донской государственный технический университет,
Россия

Донской государственный технический университет,
Россия

Донской государственный технический университет,
Россия

Южный федеральный университет, Россия

Донской государственный технический университет,
Россия

Донской государственный технический университет,
Россия

Донской государственный технический университет,
Россия

Донской государственный технический университет,
Россия

Донской государственный технический университет,
Россия

Институт математики, механики и компьютерных наук,
Южный федеральный университет, Россия

Донской государственный аграрный университет,
Россия

Донской государственный технический университет,
Россия

Институт математики, механики и компьютерных наук,
Южный федеральный университет, Россия

Донской государственный технический университет,
Россия

Донской государственный технический университет,
Россия

Донской государственный технический университет,
Россия

Ростовский государственный университет путей сообщения, Россия

Донской государственный технический университет,
Россия

Таганрогский технологический институт Южного федерального университета (ТТИ ЮФУ), Россия

Ростовский государственный университет путей сообщения, Россия

Донской государственный технический университет,
Россия

Южное управление государственного железнодорожного надзора Федеральной службы по надзору в сфере