

УДК 338.24

Кадникова Юлия Игоревна

магистрант направления подготовки
«Государственное и муниципальное
управление»
Российская академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте РФ
Челябинский филиал
Россия, Челябинск

yulya.kadnikova.98@gmail.com

Julia I. Kadnikova

master of the direction of preparation
«The public and municipal administration»
Russian academy of national economy and
public service under the President
of the Russian Federation
Chelyabinsk branch
Russia, Chelyabinsk

**ВНЕДРЕНИЕ ЭЛЕКТРОННОГО
ДОКУМЕНТООБОРОТА В ГОССЕКТОРЕ:
РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ¹**

**INTRODUCTION OF ELECTRONIC
DOCUMENT MANAGEMENT IN THE PUBLIC
SECTOR: RISKS AND OPPORTUNITIES**

Аннотация

В статье исследованы возможности и риски от внедрения систем электронного документооборота в госсекторе. Возможности рассмотрены с качественной и количественной точек зрения. Особое внимание уделено анализу рисков от внедрения систем электронного документооборота. В статье проанализированы организационные, административные, субъективные и технологические риски. Проведен теоретический анализ последствий, столкновение с которыми вероятно в случае реализации рискованного события. Результатом работы является список мер, предложенный для эффективного управления выявленными рисками, их минимизации, либо полного исключения.

Ключевые слова:

система электронного документооборота, автоматизация, оптимизация, бизнес-процессы, риски, управление рисками

Abstract

This article explores the possibilities and risks of implementing electronic document management systems in the public sector. Opportunities are considered from two points of view: qualitative and quantitative. Particular attention is paid to the analysis of risks from the introduction of electronic document management systems. The article analyzes organizational, administrative, subjective and technological risks. The analysis of the consequences of the risk realization is carried out. The result of the work is a list of measures proposed for the effective management of the identified risks, their minimization, or complete elimination.

Keywords:

electronic document management system, automation, optimization, business processes, risks, risk management

Введение

Возможности, которые открываются при введении электронного документооборота в организации широко обсуждаются в экспертном сообществе [1; 9; 10]. Сложно сегодня представить коммерческую компанию или госучреждение, которые не задумывались бы о внедрении систем электронного документооборота. Так, Челябинский региональный центр навигационно-информационных технологий

¹ Научный руководитель: Лукин Анатолий Николаевич, кандидат культурологии, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Челябинский филиал

(далее – ОГБУ «ЧРЦНИТ») активно занимается проектом по внедрению систем СЭД в министерствах Челябинской области.

В интервью «Онлайн-экскурсия по ИТ-компаниям Челябинска» ОГБУ «ЧРЦНИТ» рассказали о своих проектах. В частности, о проекте по внедрению СЭД в министерствах города. ОГБУ «ЧРЦНИТ» сообщил, что по состоянию на первую половину 2020 года было зарегистрировано 3000 пользователей разрабатываемой ими СЭД. И это число продолжает расти.

Помимо этого, если обратиться к Интернет-порталу TAdviser, то станет очевидно, что интерес к подобным системам с годами только растет (рис. 1).

Динамика российского рынка СЭД/ЕСМ, млрд руб.

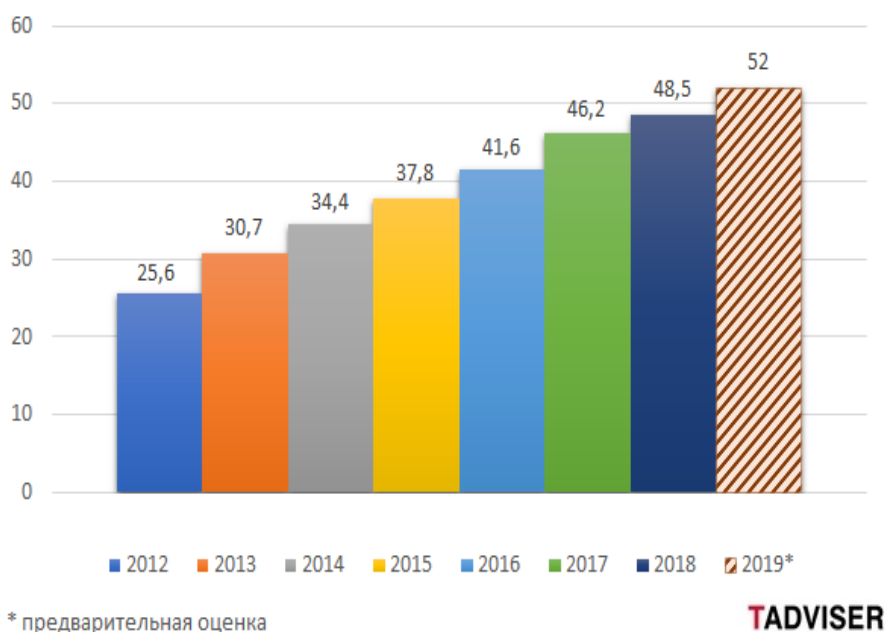


Рисунок 1 – Динамика российского рынка СЭД/ЕСМ, млрд руб.

«А пятерку лидеров среди заказчиков подобных систем возглавляют: госсектор, отрасли финансовых услуг, строительство, торговля и машиностроение (рис. 2) по состоянию на 2018-2019 гг.» [11].

Доли проектов СЭД/ЕСМ в базе TAdviser по отраслям

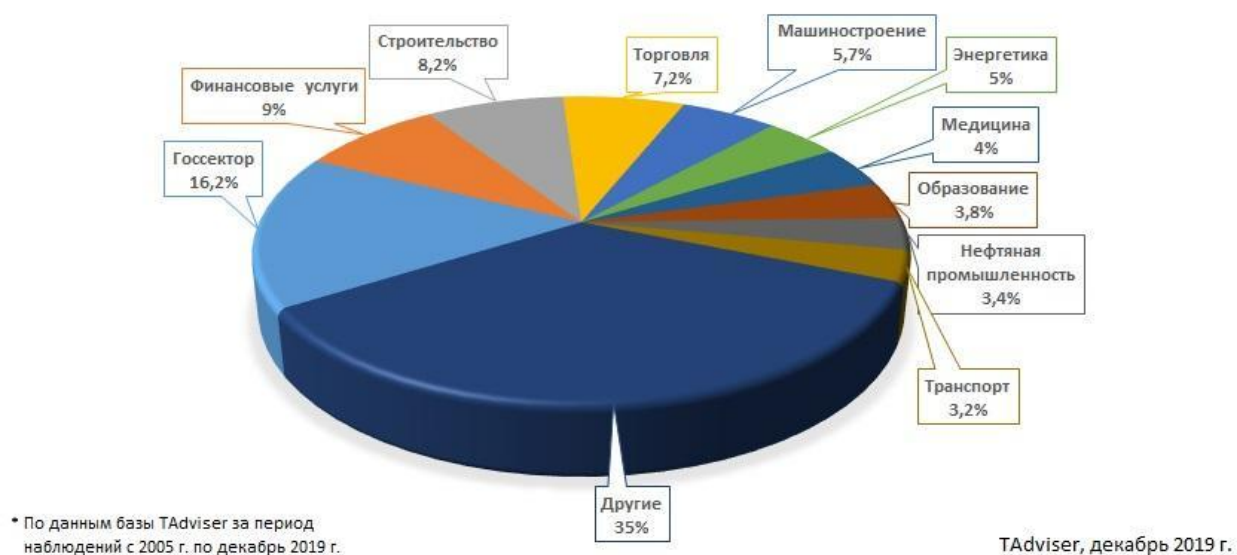


Рисунок 2 – Доли проектов СЭД/ЕСМ в базе TAdviser по отраслям

Отметим, что проектный менеджмент всё более широко применяется в государственном управлении, что требует от чиновников учета его достоинств и недостатков [7].

Таким образом, не остается вопросов к актуальности и востребованности данной темы в России на сегодняшний день. Однако напрашивается другой вопрос: чем вызван такой высокий спрос на системы электронного документооборота?

Существуют несколько факторов, способствующих развитию рынка [3]:

1. «Национальная программа «Цифровая экономика».
2. Необходимость масштабирования систем и замены устаревших решений;
3. Рост объёмов хранимого контента и усложнение задач.
4. Необходимость создания единого информационного пространства и межведомственного взаимодействия по осуществлению делопроизводства».

Однако внедрение корпоративной информационной системы всегда несет как новые возможности, так и новые риски.

Поэтому **цель** данной статьи – выявить и проанализировать риски и возможности от внедрения систем электронного документооборота в госсекторе.

Объектом исследования являются системы электронного документооборота в госсекторе.

Предметом исследования выступают риски и возможности от внедрения систем электронного документооборота в госсекторе.

Методы исследования. Для решения поставленных задач нами использовался системный подход, внутри которого проведён сравнительный анализ бумажного и электронного документооборота, осуществлён анализ научной литературы по теме исследования. Нами также использованы общенаучные методы: абстрагирование, описание, объяснение.

Возможности от внедрения СЭД

Внедрение СЭД открывает ряд количественных и качественных преимуществ для организации.

Если рассматривать качественные показатели, то внедрение СЭД позволяет:

1. Совершенствовать административно-управленческую работу. Это происходит в результате того, что СЭД позволяет настроить автоматический маршрут движения документа, по пути следования которого, текущему исполнителю приходит напоминание об истекающем сроке исполнения документа. Это приводит к тому, что участники делопроизводства всегда информированы, на какой стадии согласования находится документа, сам документ продвигается быстрее, а значит директор получает информацию своевременно и способен принимать верные управленческие решения.

2. Повысить уровень информационной безопасности за счет настройки прав доступа сотрудников в соответствии с их должностными полномочиями.

3. Сократить время выполнения рутинных каждодневных операций за счет автоматизации процесса делопроизводства (создание автоматически генерируемых форм документов, создание маршрута прохождения документа и т.д.).

4. Повысить прозрачность документопотока и всех бизнес-процессов компании, так как все действия и перемещения, связанные с документом, можно отследить и проконтролировать.

Согласно результатам исследований, Siemens Business Services [4], автоматизация управления документами обеспечивает следующие бизнес-эффекты (табл. 1).

Но несмотря на все вышперечисленные выгоды, внедрение СЭД влечет за собой определенные риски.

Таблица 1 – Количественные эффекты от внедрения СЭД

Название эффекта	Показатель
Экономия рабочего времени за счёт уменьшения времени на выполнение рутинных каждодневных операций	На 20%
Повышение производительности труда сотрудников	На 20-25%
Сокращение времени на поиск документов	На 20%
Сокращение издержек на бумажный документооборот за счёт отказа от массового копирования и печати деловых бумаг, а также от платных почтовых и курьерских услуг.	На 60%
Повышение оперативности доставки документа до адресата за счёт заранее настроенных маршрутов движения документопотоков	На 20%
Сокращение времени на подготовку типовых отчётов о движении документов	На 10%
Ускорение процедуры согласования договоров, проектов и организационно-распорядительной документации	На 20%
Ускорение регистрации входящих и внутренних документов	На 67%
Ускорение подготовки типовых отчётов	На 99%
Ускорение регистрации исходящих документов	На 66%
Сокращение времени подготовки типовых документов	На 25%
Ускорение поиска документов по известным атрибутам	На 62,5%
Ускорение согласования типового документа	На 50%
Ускорение процессов организации и подготовки совещаний	На 25%
Суммарная экономия времени благодаря внедрению СЭД	Достигает 60%

Риски от внедрения СЭД

Почему важно учитывать риски при проведении проекта внедрения СЭД? Потому что неучтенные и не просчитанные в начале проекта риски могут привести к дополнительным финансовым затратам, затягиванию процесса внедрения и к невыполнению запланированного результата.

Риски от внедрения СЭД можно классифицировать на 4 основные группы [5]:

1. Организационные риски.
2. Административные риски.
3. Субъективные риски.
4. Технологические риски.

Организационные риски

Организационные риски складываются из:

- непонимания высшего руководства преимуществ внедрения систем электронного документооборота на предприятии. Это приводит к некорректной постановке целей, задач, KPI и конечных результатов проекта;

- недооценки важности предпроектного обследования. Данный этап очень важен, потому что он позволяет оценить, на каком уровне информационной зрелости

находится предприятие, какие затраты придется понести при внедрении системы, какие ресурсы и каких участников придется привлечь, чтобы нивелировать проблемы организации, выявленные при обследовании;

- несогласованности действий и отсутствия или неэффективности управления коммуникациями внутри проекта. Это приводит к тому, что участника проекта видят цели проекта по-разному. Особенно часто этот риск воплощается в том случае, когда над проектом работают две и более стороны: компания-заказчик и компания-исполнитель.

Административные риски:

- отсутствие интереса к проекту со стороны высшего руководства. «Пассивность высшего руководителя порождает пассивность линейных руководителей, а в итоге и всех сотрудников организации» [2];

- загруженность работников компании, занятых в проекте, задачами по основной деятельности. Это приводит к тому, что данные сотрудники плохо выполняют свои непосредственные задачи, а также проектные работы. Или приводит к полному игнорированию либо первых, либо вторых задач, что негативно сказывается на сроках проекта и деятельности компании;

- слабая вовлеченность работников компании в проект. Чем меньше сотрудники знают о проекте, тем больше неопределенность, а значит уровень негатива и сопротивления по отношению к проекту внедрения системы.

Субъективные риски:

- саботирование проекта работниками или начальством. Данный риск обусловлен рядом причин: нежеланием обучаться новому и менять привычный уклон рабочей жизни; желанием скрыть свои рабочие ошибки и простои (что станет невозможным после внедрения СЭД), страхом перед информационными технологиями и т.д.;

- для части исполнителей и руководителей использование электронных технологий всё ещё не стало ценностью, а человеческое существование – это ценностно-ориентируемое бытие [6];

- отсутствие навыков работы с компьютером среди сотрудников. Такой риск приводит к тому, что сотрудников необходимо обучить не только работе с внедряемой системой, но и работе с компьютером в целом. Это затягивает сроки реализации проекта.

Технологические риски:

- неформализованные бизнес-процессы и отсутствие нормативной базы. Перед внедрением любой информационной системы, необходимо описать все имеющиеся бизнес-процессы в компании, необходимо добиться их полной прозрачности, потому что автоматизирование хаоса приводит к хаосу;

- неготовность имеющейся на предприятии ИТ-инфраструктуры к дополнительным нагрузкам;

- на стадии внедрения или эксплуатации может выясниться, что система не соответствует ожиданиям пользователей. А возникает данная проблема в результате недостаточного исследования потребностей компании.

Управление рисками проекта

Важно не только идентифицировать риски, но и продумать меры по их предотвращению. Для начала рассмотрим, как управлять организационными и административными рисками.

Прежде всего успех проекта зависит от содействия высшего руководства. Своим примером руководитель должен воодушевлять подчиненных, зажигать в них интерес и поддерживать проект своим авторитетом и непосредственным участием. В этом очень помогают устные коммуникации руководителя и окружения по поводу выгод и значимости проекта внедрения для сотрудников в отдельности и компании в целом.

Для управления данным риском необходимо выполнить несколько шагов:

1) Выбрать компетентного руководителя проекта с высоким статусом среди коллектива. Наиболее приемлемый вариант – это руководитель службы ДОУ. Как правило, такой человек хорошо знает процессы компании, узкие места и потребности в изменениях;

2) Сформировать команду. В состав команды должны входить ИТ-специалисты, сотрудники службы ДОУ, руководители и специалисты заинтересованных подразделений;

3) Грамотно и четко сформулировать цель проекта. Цель «внедрить СЭД» – является неправильной и некорректной. Цель должна определять, какие стратегические задачи и проблемы необходимо решить в рамках проекта. Исходя из поставленной цели, формулируются задачи проекта. Корректная формулировка целей и задач позволяет грамотно спланировать сроки и ресурсы проекта, сформулировать

критерии, которым должна отвечать система, выбрать систему и определить KPI и результаты проекта.

Далее рассмотрим управление субъективными и технологическими рисками проекта.

Управление субъективными и технологическими рисками проекта

1) Продумать все необходимые ресурсы проекта: кадровые (в том числе, уровень квалификации участников проекта), финансовые, технические и временные;

2) Разработать систему мотивации для сотрудников, вовлеченных в проект;

3) Грамотно выбрать систему. Для этого необходимо грамотно сформулировать цели, задачи и проблемы, решаемые в рамках проекта. Рекомендуется составить перечень (чек-лист) требований, которым должна отвечать система, предоставить этот чек-лист потенциальным поставщикам, с которыми планирует сотрудничать компания, и выбирать, исходя из соответствий, услышанных от поставщика;

4) Определиться, будет ли компания проводить внедрение самостоятельно или воспользуется услугами вендора. При самостоятельном внедрении необходимо понять, имеется ли в штате достаточно компетентный для этого сотрудник/сотрудники. При внедрении с помощью вендора, необходимо выяснить его рейтинг, стаж, узнать, реализовывались ли ранее проекты в госсекторе;

5) «Оценить соответствие инфраструктуры требованиям СЭД и, если это необходимо, произвести замену или закупку оборудования;

6) Подготовить проектные документы (устав, паспорт проекта). В этих документах должны быть четко прописаны цели и задачи проекта, состав участников, ответственность, порядок взаимоотношений, зафиксированы требования к системе. Это позволит минимизировать риск несогласованности действий членов проектной команды, риск изменений требований, границ проекта» [8];

7) Необходимо тщательно подойти к описанию и моделированию бизнес-процессов в состоянии AS IS и состоянии TO BE;

8) Необходимо уделить внимание обучению и сертификации пользователей работе с системой. Обучение может быть реализовано тремя способами, в зависимости от возможностей компании: с участием внешних специалистов, каскадное обучение (группа сотрудников проходит обучение во внешней компании, а затем обучает работников своей организации), обучающий модуль (некоторые СЭД имеют обучающие уроки для пользователей).

Выводы

Внедрение систем электронного документооборота в госсекторе – это важная и приоритетная задача в текущих реалиях информационного общества, огромного и постоянно возрастающего объема информации, которую необходимо хранить, обрабатывать и анализировать.

Однако наравне с выгодами, которые обретет организация после внедрения СЭД, возникают и риски, которые необходимо анализировать, которыми необходимо управлять и которые необходимо нивелировать.

В рамках данной статьи были рассмотрены выгоды и риски, возникающие при внедрении СЭД в госсекторе. А также были описаны и предложены способы управления выявленными рисками.

Список использованных источников

1. Андрианов В.И., Данилова Ю.С., Егорова А.Л. Защищенный электронный документооборот // Экономика и качество систем связи. 2019. № 3 (13). С. 58-63.
2. Баранов А. Н. Анализ уязвимостей современных систем электронного документооборота // Известия ТулГУ. Технические науки. 2018. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-uyazvimostey-sovremennyh-sistem-elektronnogo-dokumentoooborota> (дата обращения: 11.12.2020).
3. Жарков А.А. Система электронного документооборота // Наука, техника и образование. 2014. № 3 (3). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-elektronnogo-dokumentoooborota> (дата обращения: 11.12.2020).
4. Запольских О.М. Электронный документооборот - повышение эффективности управления организацией // Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY. 2018. № 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/elektronnyy-dokumentoooborot-povyshenie-effektivnosti-upravleniya-organizatsiey> (дата обращения: 11.12.2020).
5. Кулинич М. Н., Комахидзе М. Г., Лукьянова А.С. Риски внедрения системы электронного документооборота и способы их преодоления // Advanced Engineering Research. 2014. № 4 (79). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/riski-vnedreniya-sistemy-elektronnogo-dokumentoooborota-i-sposoby-ih-preodoleniya> (дата обращения: 11.12.2020).
6. Лукин А.Н. Онтология ценностей // Социум и власть. 2011. № 3 (31). С. 104-108.

7. Лукин А.Н., Ткаченко В.А. Технологии проектного менеджмента в государственном управлении // Научный ежегодник Центра анализа и прогнозирования. 2019. № 1 (3). С. 235-239.
8. Мансурова Н. А., Пылина М. С. Стратегии внедрения систем электронного документооборота в организациях // Экономические исследования. 2013. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-vnedreniya-sistem-elektronnogo-dokumentoborota-v-organizatsiyah> (дата обращения: 11.12.2020).
9. Сафина З.З., Понамарева Л.Н. Электронный документооборот в современных условиях // Аллея науки. 2018. Т. 5. № 9 (25). С. 417-419.
10. Чуркин А.А., Седнев О.Г. Преимущества перехода на электронный кадровый документооборот // Вестник науки и образования. 2020. № 18-1 (96). С. 31-34.
11. TAdviser - портал об ИТ в госуправлении и бизнесе. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.tadviser.ru, свободный.