

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет "Вычислительная техника"

Кафедра ИНОУП

Направление подготовки

46.04.02 "Документоведение и
архивоведение"

Магистерская программа

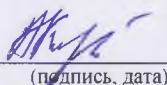
"Документационное обеспечение
управления электронного правительства"

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

Управление проектами совершенствования
внутрифирменного документооборота

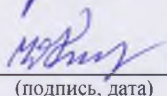
Автор работы

 16.06.2020
(подпись, дата)

А.А. Киреева
(инициалы, фамилия)

Научный руководитель

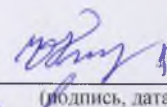
доцент, каф. ИНОУП

 16.06.2020
(подпись, дата)

Ю.Г. Кирюхин
(инициалы, фамилия)

Нормоконтролёр

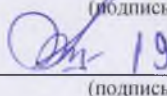
доцент, каф. ИНОУП

 17.06.2020
(подпись, дата)

Ю.Г. Кирюхин
(инициалы, фамилия)

Рецензент

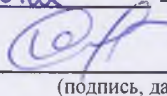
начальник ОД ВО ППО
ЖТ ш. Р.В. Ревунова
(должность, место работы)

 19.06.2020
(подпись, дата)

М.А. Сусина
(инициалы, фамилия)

Магистерская диссертация по содержанию и объему соответствует заданию, профилю направления подготовки и может быть допущена к защите на заседании Государственной аттестационной комиссии "26" июня 2020 г.

Проверяющий преподаватель

 18.06.2020
(подпись, дата)

О.И. Семянкова
(инициалы, фамилия)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 12.05.2020 № 12)

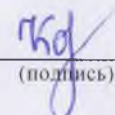
Заведующий кафедрой


(подпись)

Л.Р. Фионова
(инициалы, фамилия)

Диссертация защищена с оценкой хорошо (протокол заседания ГЭК от 16.06.2020 № 1)

Секретарь ГЭК


(подпись)

Л.В. Коровина
(инициалы, фамилия)

г. Пенза, 2020

Реферат

Пояснительная записка содержит 70 страницу, 14 рисунков, 25 источника, 1 приложение.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, ЭЛЕКТРОННЫЙ ВНУТРИФИРМЕННЫЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ, СИСТЕМА ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА, РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА, МЕТОДИКА ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА В ОРГАНИЗАЦИИ.

Цель работы: анализ этапов управления проектами внедрения внутрифирменного документооборота, выявление критических проблем и составления методики управления этапами проекта внедрения совершенствования внутрифирменного документооборота посредством информационных технологий, а именно внедрения системы электронного документооборота.

Актуальность исследования: управление проектами является одним из самых перспективных направлений деятельности в настоящее время. От успешного управления проектами зависит не только взаимодействие организации, но и качественное и быстрое выполнение требуемых задач. Данное направление деятельности помогает наладить эффективную работу организации, планируя сроки, затраты и учитывая риски. Внедрение систем электронного документооборота позволяет улучшить показатели организаций и государственных органов по работе с документами и управлению в организации в целом.

Объект исследования: существующие технологии внедрения системы электронного документооборота и методики управления проектами по их внедрению.

Предмет исследования: системы электронного документооборота, внедряемые в организацию, ресурсы, необходимые для внедрения.

Задачи: для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать современный опыт управления проектами внедрения электронного внутрифирменного документооборота;
- проанализировать современный рынок систем электронного документооборота для внедрения в организацию по определенным характеристикам.
- на основании анализа, распределить этапы управления проектами совершенствования электронного внутрифирменного документооборота и создать инструкцию по управлению проектом внедрения системы электронного документооборота в организации.

Метод исследования: для достижения поставленной цели в работе применяются метод системного анализа.

Ограничения на предмет исследования: исследование провести на основе существующих систем электронного документооборота.

Методы и подходы: задачи исследования в процессе подготовки научной работы были реализованы с помощью анализа, синтеза и системного анализа.

Характер НИР: прикладной характер.

Приоритетные направления развития науки: нет.

Код ГРНТИ: 82.13.13 Документационное обеспечение управления. Делопроизводство. Документоведение

Критические технологии: нет.

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и литературы.

В первой главе рассмотрено понятие «управление проектами», понятие «документооборот предприятия» и основные требования, предъявляемые к нему. Также рассмотрено управление проектами в России с начала 30-х годов XX века и на современном этапе и современный зарубежный опыт по управлению проектами.

В рамках второй главы рассмотрены задачи и цели, которые предусматривает управление проектами при внедрении электронного внутрифирменного документооборота, организационная структура по управлению проектами, а также проанализирован современный рынок систем электронного документооборота для внедрения в организацию по определенным характеристикам.

В третьей главе подробно расписан каждый этап управления проектом электронного внутрифирменного документооборота – предпроектная фаза, разработка проекта, реализация проекта и завершение, разработана инструкция по управлению проектом внедрения системы электронного документооборота в организацию.

Содержание

Введение	6
1 Теоретические аспекты управления проектом.....	9
1.1 Понятие «управление проектом». Понятие «документооборот предприятия». Требования, предъявляемые к документообороту предприятия	9
1.2 Управление проектами в России. История развития и современный этап	14
1.3 Анализ зарубежного современного опыта управления проектами совершенствования документооборота	19
2 Методические аспекты проекта совершенствования документооборота	23
2.1 Задачи и цели проекта совершенствования документооборота	23
2.2 Организационная структура управления проектом совершенствования документооборота	28
2.3 Сравнительный анализ существующих систем, подходящих для электронного внутрифирменного документооборота организации.....	34
3 Управление этапами проекта совершенствования документооборота	44
3.1 Этап инициации проекта совершенствования документооборота	44
3.2 Этап планирования проекта совершенствования документооборота.....	49
3.3 Этап исполнения проекта совершенствования документооборота.....	55
3.4 Этап завершения проекта совершенствования документооборота	61
Заключение.....	65
Список использованных источников и литературы	69

Введение

На современном этапе развития управления проектами является эффективной управленческой технологией, которая позволяет различным компаниями планировать и улучшать управление своей организацией, не забывая о конкурентоспособности. На современном этапе применение методов проектного управления используется в таких направлениях как медицина и здравоохранение, образование, информационные технологии и т.д.

Сфера управления проектами в настоящее время переживает быстрое развитие и изучение новых методов, что связано с внедрением цифровой экономики. Это характеризуется тенденцией к систематизации и проведению анализа направлений развития данной сферы.

Особая роль уделяется рассматриваемой области – внутрифирменному документообороту. Каждая управленческая функция сопровождается определенным комплексом документов, состав которых зависит от круга решаемых задач, объема и характера компетенции предприятия, порядка принятия решения, формами взаимосвязей с другими предприятиями. В качестве оправдавшего себя механизма повышения эффективности деятельности предприятий проявила себя оптимизация документооборота, осуществляемая с участием консультантов при активном использовании внутренних возможностей самих предприятий и информационных технологий.

Совершенствование документооборота стало высокоэффективным инструментом повышения конкурентоспособности предприятий и рассматривается как мероприятие по приведению условий функционирования предприятия в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией.

Необходимость совершенствования документооборота возникает не только у предприятий, находящихся в неблагоприятном состоянии (спад производства и

оборота, приближение к состоянию банкротства и др.). Огромный интерес к нему проявляют и руководители прибыльных предприятий.

Внедрение информационных систем и технологий, а именно, электронного документооборота во внутреннюю деятельность предприятия позволяет значительно сократить время исполнения управленческих задач, оптимизировать кадровый состав предприятия, а также упростить и ускорить процесс создания документа.

Целью работы является анализ этапов управления проектами внедрения внутрифирменного документооборота, анализ существующего рынка СЭД и составления рекомендаций о проведении этапов проекта совершенствования внутрифирменного документооборота посредством информационных технологий, а именно внедрения системы электронного документооборота.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать современный опыт управления проектами внедрения электронного внутрифирменного документооборота;
- проанализировать современный рынок систем электронного документооборота для внедрения в организацию по определенным характеристикам.
- на основании анализа, распределить этапы управления проектами совершенствования электронного внутрифирменного документооборота и создать инструкцию по управлению проектом внедрения системы электронного документооборота в организации.

Объектом исследования являются существующие технологии внедрения системы электронного документооборота и методики управления проектами по их внедрению.

Предметом исследования являются системы электронного документооборота, внедряемые в организацию, ресурсы, необходимые для внедрения.

Для достижения поставленной цели в работе применяется метод системного анализа.

Обращаясь к степени научной проработанности вопроса, следует отметить, что актуальные вопросы исследуемой проблемы не раз становились объектами внимания ученых. Особое внимание следует обратить на работы В.И. Воропаева, И.В. Гонтаревой, М.Ф. Дубовник и др.

1 Теоретические аспекты управления проектом

1.1 Понятие «управление проектом». Понятие «документооборот предприятия». Требования, предъявляемые к документообороту предприятия

В начале XXI века в мире широкое применение получила новая социальная практика «управление проектами», или «project management». После внедрения инструментов проектного управления стало ясно, что данное явление – одно из ключевых условий для высокой конкурентоспособности компаний, а для органов власти и управления – для повышения эффективности деятельности, причем на всех уровнях – как на муниципальном, так и на региональном и федеральном.

Также данная практика нашла применение в использовании при управлении некоммерческими, общественными и другими различными организациями

Ранее термин «проект» использовался преимущественно для технической сферы и означал совокупность документации по созданию и сооружению зданий, а соответственно, процесс создания такой документации назывался проектированием.

Рассмотрим некоторые определения, существующие в литературе:

«Проект (англ. - project) — это что-либо, что задумывается или планируется, большое предприятие».[22]

Проект — это предприятие (намерение), которое в значительной степени характеризуется неповторимостью условий в их совокупности, например:

- задание цели; - временные, финансовые, людские и другие ограничения;
- разграничения от других намерений;

– специфическая для проекта организация его осуществления.

"Проект — это отдельное предприятие с определенными целями, часто включающими требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов" [3].

Проекты могут быть объединены в программу проектов для достижения единого результата, или в портфель проектов для более эффективного управления. Портфель проектов может состоять из программ.

ГОСТ Р 54869-2011 «Руководство по проектному менеджменту» дает следующее определение: «проект: комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений»¹.

В рамках рассматриваемой сферы определение «проект» может быть использовано не в понятии «предприятие», а более обобщенно, в направлении деятельности по управлению проектами.

Из вышеприведенных понятий и в рассматриваемой сфере, можно дать следующее определение понятию «проект»: это уникальная деятельность, имеющая ограничения по времени, которая направлена на достижение определенной цели или результата, выполнения какой-либо услуги или создания продукта, при соблюдении определенных условий, требований качества, рисков и использовании ресурсов.

Проект прежде всего должен иметь такие признаки, как:

- признак изменений, как основного содержания проекта – изменение предметной области;
- признак ограниченной во времени цели – проект должен иметь дату и время начала и окончания деятельности;
- признак временной ограниченности продолжительности проекта – каждая задача проекта должна быть ограничена по времени;

¹ ГОСТ Р 21500-2014. Руководство по проектному менеджменту. Введ. 2014-11-26. М.: Стандартинформ, 2015. С. 9

– признак относящегося к проекту бюджета – для проекта составляется бюджет, который должен строго соблюдаться;

– признак "ограниченности требуемых ресурсов" – также, помимо бюджета, для проекта составляется перечень ресурсов, требуемых для его выполнения

Основными показателями проекта являются стоимость, качество и время, и в этом случае качество будет состоять из таких компонентов, как стоимость, время и объем выполняемых работ.[21]

Исходя из данного выше определения проекта, вытекает и следующее немаловажное понятие, используемое в настоящем исследовании – управление проектами.

Как было обозначено выше, термин довольно новый в науке, однако за несколько десятилетий он приобрел известность и стал широко использоваться.

Наиболее распространенным считается следующее определение: «управление проектами — деятельность по достижению поставленных целей и задач проекта».

ГОСТ Р 54869-2011 дает следующее определение: «управление проектом: планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта».

Попробуем дать своё определение «управление проектами», основываясь на также данном нами определении «проект».

Управление проектами – это использование определённых знаний, методологии и инструментария для выполнения деятельности по направлению к достижению определенной цели и результата, которые были заложены в проект.

Термин «документооборот» зафиксирован в таком нормативном акте, как ГОСТ Р 7.0.8 – 2013¹. Документооборот – это движение документов в

¹ ГОСТ Р 7.0.8-2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения (утв. Приказом Росстандарта от 17.10.2013 N 1185-ст)

организации с момента их создания или получения до завершения исполнения или отправки. Также в данном исследовании необходимо рассмотреть понятие «электронный документооборот» — это документооборот с использованием автоматизированной информационной системы (системы электронного документооборота).

Организация документооборота в организации или предприятии – деятельность, на котором в дальнейшем будет основываться быстрое действие различных организационных и других процессов, а соответственно, и вестись оценка качества работы в организации. Поэтому очень важно, чтобы существующий документооборот соответствовал следующим требованиям:

1. Прохождение документов в организации должно быть целенаправленным и может регулироваться;

2. Каждое перемещение документами между исполнителями должно быть оправданно;

3. Документооборот организации должен регулироваться инструкцией по делопроизводству организации – локальный нормативный документ, содержащий в себе основные правила и требования по работе с документами организации;

4. Все документы организации должны иметь номер и храниться в соответствии с номенклатурой дел – документом, который представляет собой перечень заголовков дел с указанием сроков их хранения. Также документы, у которых срок хранения вышел, должны быть подвергнуты уничтожению. Более подробно работы по созданию, хранению, учету, комплектованию и использованию документов должны быть прописаны в инструкции по делопроизводству организации;

5. Во избежание допуска частых ошибок при составлении документов и их более оперативного создания, в организации необходим табель унифицированных форм документа и альбом унифицированных форм

документа. Эти два локальных документа содержат примеры (или трафареты) оформления документов, что облегчает исполнителю их создание.

Главным правилом организации документооборота является оперативное движение документов по наиболее короткому пути с минимальными затратами труда и времени.

Соответственно, если организация переходит на электронный документооборот путем внедрения СЭД или информационной системы, все эти требования должны учитываться в электронной среде, в которой в дальнейшем будет продолжаться работа, или же с которой бумажный документооборот организации будет интегрироваться.

Современный документооборот организации строится на синтезе традиционного «бумажного» документооборота и документооборота на основе информационных технологий.

Для более оперативной подготовки документов используются следующие средства автоматизации деятельности:

- различные графические и текстовые редакторы (например, пакет средств Microsoft Office), а также средства для обработки изображений, оптического распознавания символов (позволяют ускорить перевод документов из бумажного вида в цифровой);

- системы электронного управления документами, которые могут оптимизировать хранение, редактирования и поиск документов по существующему электронному хранилищу;

- системы автоматизации деловых процедур, предназначенные для обеспечения коллективной обработки документов в ходе реализации различных бизнес-процессов;

- программные системы для рабочих групп, служащие организации электронного взаимодействия исполнителей на основе постоянного обмена документами.

Все вышеперечисленные средства автоматизации документооборота объединяются в уже существующих системах электронного документооборота, которые предприятия внедряют в свою деятельность.

В результате анализа различных существующих понятий «проект», «управления проектами» и требований, предъявляемых к документообороту организации, можно сделать следующие выводы:

1. Понятие «проект» и «управление проектами» имеют достаточную проработанность в научной сфере, однако они не закреплены какими-либо нормативными правовыми актами;

2. Реализуемый какой-либо проект, в том числе и проект совершенствования внутрифирменного документооборота, должен обладать рядом признаков, которые помогают реализовывать данную деятельность.

3. Существуют определенные требования, предъявляемые к документообороту организации и реализованные в существующих системах электронного документооборота, про которые будет говориться в следующих разделах более подробно.

1.2 Управление проектами в России. История развития и современный этап

Развитие деятельности по управлению проектами в России начало зарождаться в 30-е годы XX века. Оно уходит корнями во времена индустриализации страны и связано с возрастанием количества однотипного и серийного производство, что повлекло за собой развитие деятельности по организации проведения различных проектов, в особенности строительных.

Развитие методов управления проектами в России шло с некоторым отставанием от запада, это связано с отставанием в компьютеризации и информационных технологиях, а также в масштабах практического применения управления проектами, вызванных не востребоваанностью их существовавшими

до недавнего времени планово-распределительной экономикой и административно-командными методами управления.

В период 30-ых и начала 60-ых годов были заложены основы управления проектами. Планирование и контроль выполнения проектов в этот период базируется на детерминированных линейных моделях Ганнта и циклограммах с использованием графоаналитических методов их расчета и оптимизации.

В 60-ых годах ключевым методом управления проектами считался метод сетевого планирования. Этот метод представляет собой класс прикладных методов управления проектами, которые обеспечивают планирование, анализ сроков выполнения (постановка начальной и конечной точки времени). Именно в 60-е начинаются работы по данному методу, а также развитие методов сетевого моделирования и календарного планирования, выделение первых сетевых методов для расчета сетевых графиков, а также моделей, которые рассчитывают вероятностную природу различных элементов проекта.

70-е годы прошлого века начались с развития и внедрения автоматизированного сетевого планирования и управления. Первые программные средства для управления проектами включали в себя временной и стоимостной анализ и оптимизацию сроков и стоимости работ проектов, а также эвристические алгоритмы распределения ресурсов, выполняющие логический анализ сложных ситуаций и обладающие способностью самообучения с удобным пользовательским интерфейсом. Также были запущены первые комплексы программ для многопроектного управления программой деятельности организации с учетом ее целей и ресурсных возможностей. Были созданы автоматизированных систем управления организациями и предприятиями (АСУП) в различных отраслях народного хозяйства.

В 80-е годы были созданы первые интегрированные автоматизированные системы управления. Их основой являлись:

- вертикальная интеграция всех уровней управления системы от АСУ технологических процессов до государственной системы управления;

- горизонтальная интеграция функций управления жизненным циклом создания продукта и всех связанных с ним видов деятельности;

- интеграция обеспечивающей части ИАСУ включала информационную, техническую и организационную интеграцию системы.

В 90-е годы особое внимание было уделено развитию и внедрению конкретно профессиональному внедрению управления проектами. Была создана первая советская ассоциация управления проектами. Также было положено начало нового этапа в развитии профессионального управления проектами на основе трансфера мирового опыта и отечественных достижений. Этот период был отмечен следующими событиями:

- изучение возможности использования управления проектами как методов и средств управления реформами;

- развитие современных методов и средств управления проектами, отвечающих условиям России;

- создание рынка профессиональных услуг и программных продуктов по управлению проектами;

- разработка и ввод в действие национальной программы подготовки и сертификации менеджеров проекта на основе международных требований и стандартов;

- начало подготовки специалистов по управлению проектами в вузах;

- начало применения управления проектами в нетрадиционных сферах: социальные и экономические проекты и др.;

- начало разработки и использования в управлении проектами новых информационных технологий на основе всемирной компьютерной сети Интернет.

Профессиональный подход к управлению проектами начинает получать все более широкое распространение в различных сферах деятельности и важнейших отраслях экономики России других бывших республиках СССР,

что, в частности, наглядно продемонстрировали Международные симпозиумы по управлению проектами.

Происходящие в России политические и социально-экономические изменения неизбежно повлекли за собой изменения как в проектно-ориентированной деятельности, так и в стиле, методах и средствах управления проектами:

- изменения структуры, типов, масштабов и длительности проектов и программ, а также сфер их приложения

- изменения состава участников проектов, их отношений собственности в проекте, компетентности, ответственности и выполняемых функций, систем мотивации, деятельности стимулирования и санкций.

- изменения в организационных формах и структурах

- изменения в дальнем и ближнем окружении проектов

- изменения в структуре и распределении затрат усилий на протяжении жизненного цикла проекта.

Эти изменения в свою очередь привели к существенному отличию УП в переходной экономике:

- изменение целей и содержания проектов, учитываемых ограничений и требований.

- изменение системы ценностей и этических норм; критериев оценки эффективности, предпроектного анализа и результатов завершения проекта.

- изменение интегративных процессов в УП: разработки концепции и самого проекта, планирования и контроля работ, системы документации и отчетности и др.

- изменение состава, роли и методов осуществления функций управления проектами. В первую очередь это относится к управлению изменениями, стоимостью, риском, контрактами и поставками, обеспечением ресурсами, персоналом и коммуникациями в проекте.

В настоящее время расширяется практика применения методов проектного управления в различных сферах экономики. Руководители ряда компаний-лидеров отраслей, а также нескольких государственных компаний осознали перспективность интенсивного применения методов и инструментария управления проектами и программами - как для реализации конкретных проектов, так и для стратегического выстраивания деятельности бизнесов. Первыми в области применения управления проектами в России стали предприятия таких отраслей, как: телекоммуникации, ИТ, нефтегазовая промышленность, строительство, энергетика, аэрокосмическая промышленность, торговля.

На данный момент, управление проектами - одна из наиболее эффективных управленческих технологий, основу которой составляют планирование, мотивация, гибкая организационная структура и оптимальные коммуникации внутри проекта.

На основе использования методов проектного управления в России разработаны и реализуются целевые национальные проекты: «Здоровье», «Доступное и комфортное жилье», «Образование», «Развитие Агропромышленного Комплекса».

В целом к числу основных итогов использования в России системы управления проектами следует отнести:

- успешное применение в программах и проектах, осуществляемых с иностранным участием (как известно, иностранные партнеры не работают с отечественными компаниями без использования методики и стандартов управления проектами);
- широкое использование специальных методов на прединвестиционной фазе проектов, а также в кредитно-финансовой сфере.

Управление проектами является эффективным средством для управления любыми изменениями и позволяет лидеру добиваться целей проекта не только

за счет организаторских способностей, но и с помощью определенного набора процедур, «посильных» для любого обученного специалиста.

В результате анализа истории развития управления проектами в России можно сделать следующие выводы:

1. Развитие методов управления проектов в России шло с некоторым отставанием от запада, это связано с отставанием в компьютеризации и информационных технологиях.

2. Первый этап начался в 30-х годах XX века, 60-е годы заложили основы в данной деятельности – был внедрен метод сетевого планирования, в 80-е в деятельности по управлению проектами была внедрена автоматизированная система управления, в 90-е года началась подготовка специалистов в данной области с профессиональной точки зрения, были созданы первые ассоциации и прошли международные симпозиумы.

3. Управление проектами получило широкое распространение в различных сферах деятельности и важнейших отраслях экономики России других бывших республиках.

4. С помощью деятельности проектного управления разработаны и реализуются целевые национальные проекты: «Здоровье», «Доступное и комфортное жилье», «Образование», «Развитие Агропромышленного Комплекса».

5. Управление проектами – гибкая система, которая зависит от политического строя и экономического состояния в стране.

1.3 Анализ зарубежного современного опыта управления проектами совершенствования документооборота

Главными условиями успешного функционирования и дальнейшего развития системы управления предприятием являются накопление, обработка, передача и хранение необходимой информации. Каждая управленческая

функция сопровождается определенным комплексом документов, состав которых зависит от круга решаемых задач, объема и характера компетенции организации, порядка принятия решения, формами взаимосвязей с другими предприятиями и т.п. В качестве оправдавшего себя механизма повышения эффективности деятельности предприятий проявила себя оптимизация документооборота, осуществляемая с участием консультантов при активном использовании внутренних возможностей самих предприятий.

Совершенствование документооборота стало высокоэффективным инструментом повышения конкурентоспособности предприятий и рассматривается как мероприятие по приведению условий функционирования предприятия в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией [19].

В 2018 году Институтом управления проектами (Project Management Institute, PMI) был опубликован ежегодный отчет «Пульс профессии PMI» («PMI's Pulse of the Profession»), который посвящен исследованиям в области проектного, программного и портфельного управления организациями. Согласно информации, содержащейся в данном отчете, 58% компаний разных стран мира осознают значимость управления проектами для их развития и работоспособности, 41% респондентов связывают проектное управление с осуществлением поставленных целей и бизнес-идей. 93% опрошенных компаний применяют стандартизированные практики управления проектами в различных отраслях деятельности [24].

При помощи анализа существующих публикаций, посвященных исследованию проектного менеджмента в области внедрения информационных технологий в организации, можно выделить ряд направлений развития сферы управления проектами. Главная роль в данной отрасли отводится менеджеру проекта, так как именно от его умений и навыков зависит повышение эффективности выполнения проекта.

К другим тенденциям развития следует отнести:

- широкое распространение гибких методик управления проектами, позволяющие создавать ориентир на достаточно точное формирование требований к окончательным результатам проекта и допустимость постоянных изменений;
- расширение полномочий и увеличение роли управляющих проектом, т.е. стремление к упрощению организационных проектных структур, ориентация на коммуникабельность сотрудников и принятие быстрых решений;
- также требование от руководителя проектом более развитых навыков, в том числе оперативное реагирование на внесение изменений, что обычно не требуется при классическом подходе в управлении.

Вышеперечисленные тенденции развития сферы управления проектами в области внедрения совершенствования документооборота позволяют отметить, что классический подход к проектному циклу отходит в сторону, уступая место более гибкому и влиятельному на стратегическое развитие организации подходу.

«В последние годы сильнейшей тенденцией во всем мире стала так называемая gig-экономика («экономика совместного пользования»), проявляющаяся в распространении краткосрочных контрактов и внештатной работы руководителей и менеджеров проектов, которые выступают субподрядчиками. Более 2/3 компаний используют такую форму проектной работы» [12].

При изучении современного опыта проектного управления по совершенствованию документооборота за рубежом было выявлено следующее:

1. Оптимизация документооборота во многом играет роль в успешном функционировании и оптимизации деятельности предприятий и фирм;
2. Главная роль отводится менеджеру проекта, так как именно от его умений и навыков зависит эффективность повышение эффективности выполнения проекта.

3. В тенденциях развития управления проектами в мире – широкое распространение и выявление новых гибких методик в проектной деятельности и расширение полномочий и увеличение роли управляющих проектом.

Задачи и цели, которые организация ставит перед собой при внедрении электронного документооборота в целях совершенствования существующего внутрифирменного, а также методические аспекты по данной проектной деятельности, будут рассмотрены в следующей главе.

2 Методические аспекты проекта совершенствования документооборота

2.1 Задачи и цели проекта совершенствования документооборота

Актуальность совершенствования документооборота обусловлена тем, что каждое предприятие стремится занять на рынке лидирующее положение, а для этого необходимо, чтобы правильно и рационально управлять своей организацией. В современных условиях эффективное управление представляет собой ценный ресурс предприятия. Следовательно, повышение эффективности управленческой деятельности становится одним из направлений совершенствования деятельности компании в целом.

Совершенствование внутрифирменного документооборота на предприятиях возможно с помощью внедрения информационных систем, которые помогают наиболее эффективно анализировать, прогнозировать и принимать управленческие решения в организации.

На данный момент предприятия активно занимаются внедрением информационных систем, которые позволяют автоматизировать различные производственные, управленческие и финансовые процессы.

Для оперативного принятия решения руководителю необходимо постоянно держать под контролем различные аспекты деятельности своего предприятия.

В связи с этим возникает необходимость четкого планирования деятельности компании в сфере работы с документами, главная цель которой заключается в повышении эффективности работы, путем направления усилий всех сотрудников на достижение конечного результата.

На совершенствование внутрифирменного документооборота влияют несколько аспектов.

Принятие решений и делегирование полномочий. Четко и верно поставленная система планирования подразумевает принятие управленческих решений и разграничение ответственности. В основном решение принимает тот сотрудник, который отвечает за соответствующую область деятельности и снижается нагрузка на руководителей высшего уровня. Руководители среднего уровня без частого вмешательства своих руководителей проявляют больше инициативы и реализуют весь свой потенциал.

Оценка деятельности. Показатели исполнения целей планирования могут быть характеристиками текущей позиции предприятия и качества бизнеса. При соблюдении всех этапов и минимальных отклонений от цели, можно говорить о стабильности и устойчивости предприятия.

Взаимодействие персонала. Деятельность по созданию, изменению, исполнению, контролю и анализу документов предусматривает тесное взаимодействие сотрудников между собой.

Контроль и анализ. Постоянное сравнение достигнутых результатов с планом дает возможность увидеть отклонения и вовремя принять необходимые решения. Внешние условия постоянно меняются, при этом в корпоративный план также должны вноситься необходимые изменения. Изменения во внешней и внутренней среде должны четко разделяться.

Внедрение электронного документооборота позволяет:

- вести полный учет документов, соответствующий индивидуальным особенностям организации;
- автоматизация всех процессов документооборота;
- производить учет и создавать отчетность;
- создавать общее информационное поле;
- своевременно снабжать руководствующие должности достоверной и актуальной информацией, которая поможет грамотно принять решений.

Организация электронного документооборота должна основываться на определенных принципах или правилах, обеспечивающих оперативное

прохождение документов по наиболее короткому пути с минимальными затратами времени. К таким принципам организации документооборота относятся следующие:

- централизация операций по приему, первичной обработке и отправке документов (это означает, что все документы, поступающие в организацию всеми способами доставки (по почте, факсу, электронной почте и др.) и отправляемые из организации, обрабатываются в службе ДОУ);

- максимальное сокращение числа инстанций прохождения и исключение возвратных движений документа, не обусловленных деловой необходимостью (возвратным считается такое движение документа, при котором он поступает в ту инстанцию, в которой уже проходил обработку);

- маршрутизация отдельных видов документов (разработка схем прохождения документов);

- однократность регистрации документов (документы, поступающие в организацию и создаваемые в организации, регистрируются один раз: входящие – при поступлении, внутренние и исходящие – при создании; регистрация документов может осуществляться в службе ДОУ учреждения или в структурном подразделении);

- организация предварительного рассмотрения документов (распределение документов, поступивших в организацию, на документы, направляемые на резолюцию руководителю, его заместителям и передаваемые на исполнение непосредственно в подразделения; предварительное рассмотрение проводит специалист службы ДОУ (секретарь-референт или помощник руководителя);

- вынесение конкретных резолюций, по возможности точно определяющих исполнителя, поручение, срок исполнения;

- исключение необоснованных согласований, организация параллельного согласования документов одновременно несколькими работниками

(копирование проекта документа или передача его по электронной почте одновременно всем заинтересованным лицам).

Интерфейс выбранной информационной системы должен быть ориентирован на пользователей системы и позволять сотрудникам, вне зависимости от того, насколько редко им приходится пользоваться системой, легко проводить полные, аккуратные и хорошо документированные плановые операции.

Система должна иметь дружелюбный интерфейс, ее настройка и использование не требует больших знаний в области программирования и без труда могут проводиться сотрудниками после простого обучения при поддержке информационного центра поставщика системы.

Система электронного документооборота должна работать без сбоев, возникающих в результате некорректных действий пользователей. В случае возникновения ошибки должны выдаваться соответствующие сообщения и предоставляться возможность продолжить работу после внесения исправлений.

При вводе входной информации должен осуществляться её контроль на допустимость вводимых значений по следующим правилам: данные, имеющие формат даты, строки, числа и т.п. заносятся в систему, только если они соответствуют формату, иначе должно выводиться сообщение об ошибке ввода.

При выполнении операций по изменению и удалению данных должна быть обеспечена целостность базы данных, для чего необходимо предусмотреть соответствующее изменение и удаление связанных данных.

Доступ к исходным данным программы должен быть ограничен для пользователей. Для осуществления защиты данных от доступа к базе данных должна быть предусмотрена идентификация и аутентификация пользователей.

Разрабатываемая подсистема должна функционировать как на локальных машинах, так и в сети, с расположенной на сервере базой данных.

Для нормальной работы практически любой СЭД необходимо:

- персональный компьютер стандартной комплектации;
- операционная система – *Windows 7*;
- тактовая частота процессора – не менее 2048 МГц;
- оперативная память – не менее 2048 Мбайт;
- минимальная ёмкость жесткого диска 500 Гб;
- привод для чтения *CD-DVD* дисков;
- принтер (любой модификации);
- «мышь»;
- стандартная клавиатура;
- стандартный *LCD* монитор.

Основные преимущества электронного документооборота:

- однократная регистрация документа, позволяющая безошибочно идентифицировать его в системе;
- параллельное выполнение нескольких операций, сокращающее время движения документа и повышающее оперативность исполнения;
- непрерывное движение документа, дающее возможность выявить ответственного за его исполнение в любой момент процесса;
- единая база документов, исключающая возможность их дублирования;
- результативный поиск документа при наличии о нем минимальной информации;
- эффективная система отчетности, позволяющая контролировать движение документа на каждом этапе документооборота.

Обобщая цели и задачи, которые преследует внедрение электронного документооборота в организацию, можно выделить следующее:

1. Главная цель, которую преследует организация при внедрении системы электронного документооборота – повышение эффективности работы, управления организацией и работы с документооборотом.

2. Главная задачи при внедрении системы электронного документооборота в организацию – уменьшение времени выполнения действий при жизненном

цикле документа, но в то же время улучшение взаимодействия между сотрудниками, через которых проходит документ.

3. Система должна иметь дружественный интерфейс, не требовать дополнительных умений и навыков при установке и пользовании, кроме начальных, а также должна быть проста в использовании и соответствовать минимальным требованиям к технике.

2.2 Организационная структура управления проектом совершенствования документооборота

Отсутствие четкой технологии планирования на предприятии приводят к тому, что сотрудники несвоевременно подготавливают, часто неточные документы, по которым невозможно принимать решения.

Эффективность управления проектом во многом зависит от используемой организационной структуры управления. Под организационной структурой понимается совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений) и связей между ними. Связи между элементами организационной структуры могут быть либо вертикальными (административно-функциональными), по которым регулируются процессы принятия решений, либо горизонтальными (технологическими), по которым регулируются процессы выполнения работ.

К общим принципам построения организационных структур управления проектами можно отнести:

- 1) соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта;
- 2) соответствие организационной структуры содержанию проекта;
- 3) соответствие организационной структуры требованиям внешнего окружения.

Всего существует много видов организационных схем для управления проектом. Рассмотрим основные среди них.

Выделенная организационная структура. Данная структура создается внутри организации, и после того, как проект выполнен, она ликвидируется. Чаще всего выделяется какой-либо отдел организации, или небольшая группа людей, которая использует ресурсы организации (Рисунок 1).

Структура «управление по проектам». Данная структура представляет собой выделение из материнской организационной структуры отдельного одного или несколько подразделений, которые используя собственные ресурсы или ресурсы организации и взаимодействуя между собой, выполняют проекты. Управляется такая структура высшим руководством (Рисунок 2).

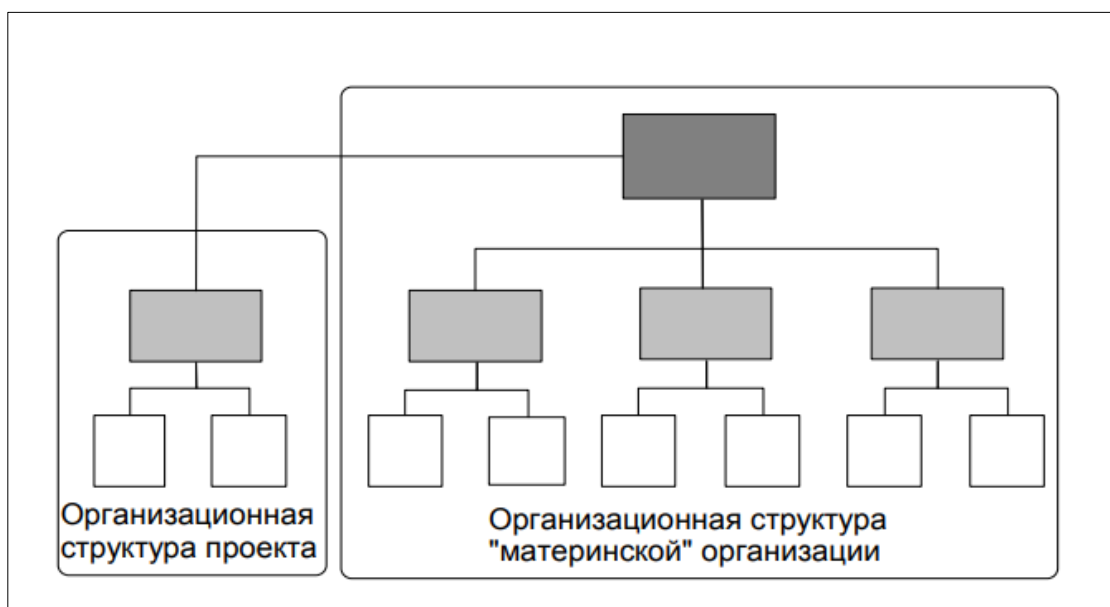


Рисунок 1 – Выделенная организационная структура

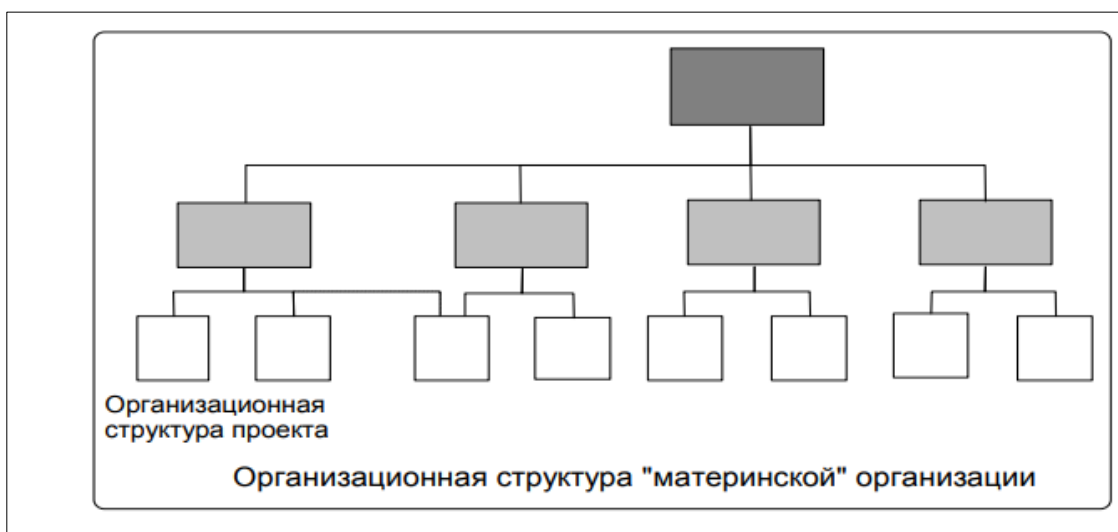


Рисунок 2 – Структура «Управление по проектам»

Структура «всеобщее управление проектом». Данная структура применяется только в том случае, когда вся деятельность организации посвящена выполнению проектов. При этом контроль обеспечивает один руководитель; сотрудники, выполняющие проекты и находящиеся в разных подразделениях организации, взаимодействуют между собой.

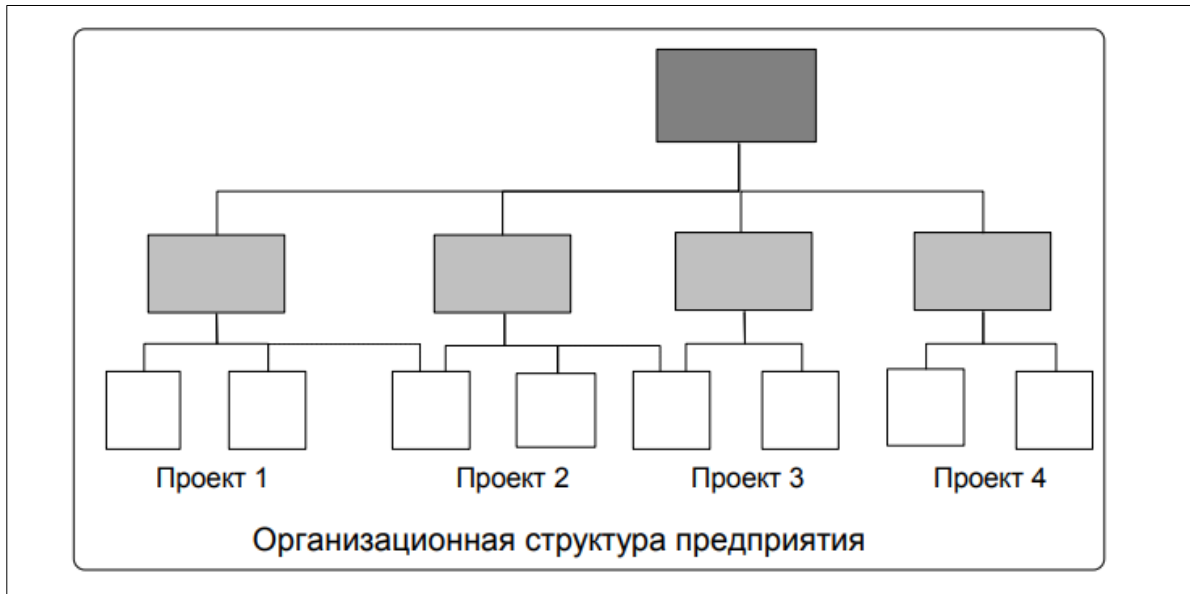


Рисунок 3 – Структура «Всеобщее управление проектом»

Двойственная структура проекта. Выражается в создании двумя организациями, объединенными общим проектом, единого подразделения. Участие организаций в такой структуре равноценно, также от каждой организации может присутствовать свой руководитель. Ресурсы для выполнения проекта также предоставляются обеими организациями.

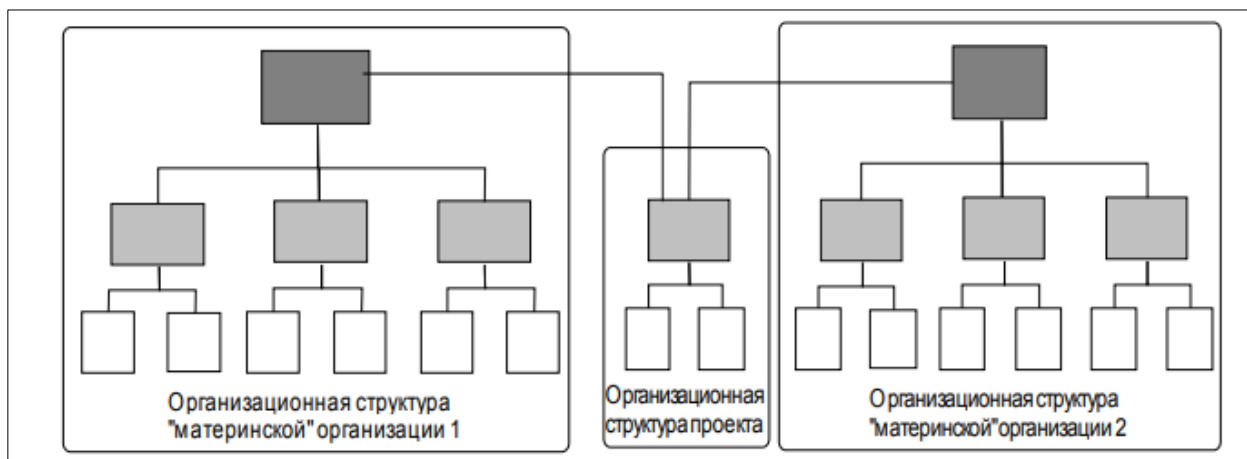


Рисунок 4 – Двойственная структура проекта

Также существуют различные сложные организационные структуры. Их применение может быть обосновано такими ситуациями как: общее управление проектом реализует или заказчик, или генеральный подрядчик, или специализированная управляющая фирма.

Для реализации проекта по внедрению системы электронного документооборота в организацию наиболее удобной является двойственная схема управления проектом, когда представители и сотрудники двух организаций объединяются для исполнения проекта. Первой материнской организацией может являться предприятие, желающее внедрить в свою деятельность систему электронного документооборота, второй – организация, которая предоставляет услуги по установке и обслуживанию системы электронного документооборота.

В состав подразделения от первой организации могут входить сотрудники, которые непосредственно связаны с информационными технологиями в исполнении своих должностных обязанностей, а также осуществляют прямую работу с документами и являются непосредственно будущими пользователями внедренной в организацию системы электронного документооборота. Также необходимо присутствие технических специалистов и специалиста, осуществляющего контроль за исполнением проекта.

От второй организации в состав подразделения обычно входят сотрудники, которые могут обучить пользованию системой электронного документооборота должностных лиц заказчика. Присутствие специалиста, осуществляющего контроль, от второй организации, является второстепенным фактором.

Также для данного проекта будет характерно два уровня управления. Первый уровень – руководитель проекта, который может быть выбран как от первой, так и от второй организации. Второй уровень – специалисты, которые проводят контроль выполнения проекта и докладывают руководителю проекта о его выполнении.

Сам же проект также можно представить в виде организационной схемы, на которой можно отразить его составляющие.

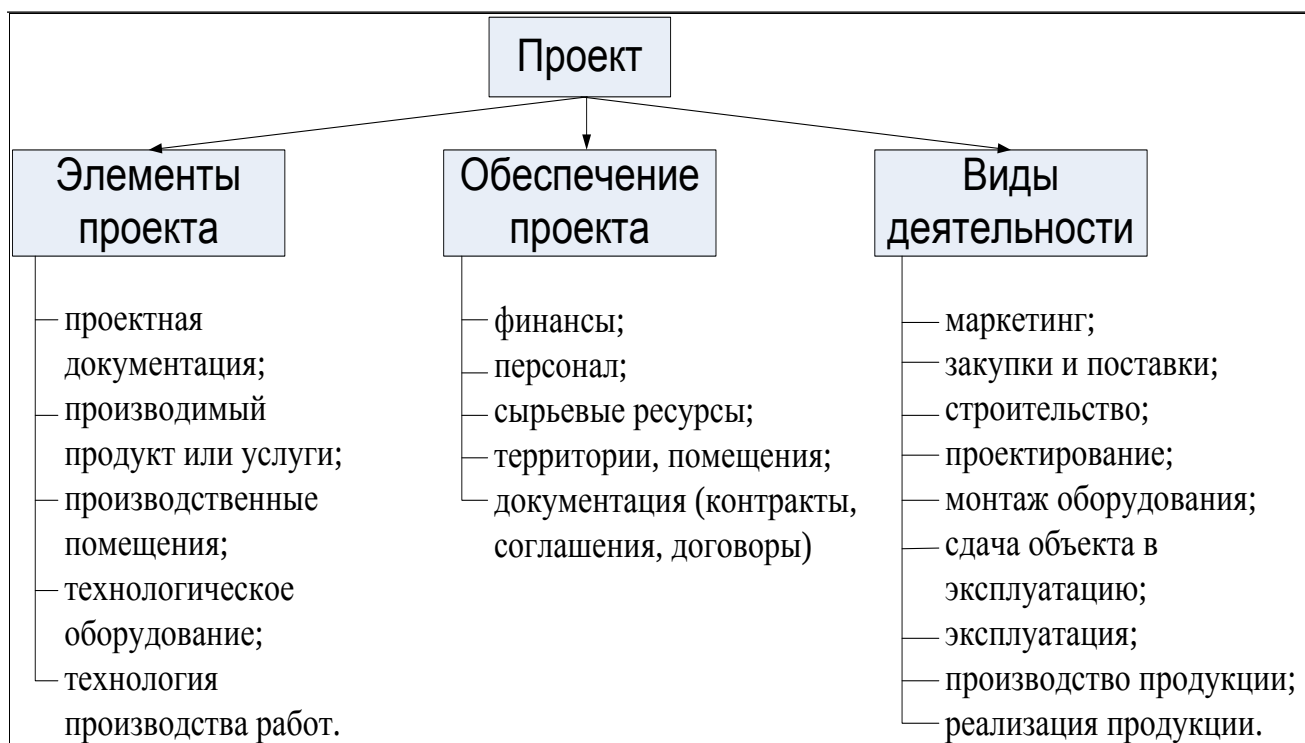


Рисунок 5 – Организационная структура проекта

Субъекты управления проектом:

- управленческий аппарат заказчика проекта (инвестор, заказчик и др.);
- управленческий аппарат исполнителя проекта (генеральный подрядчик, системный интегратор, подрядчик, субподрядчик, поставщик и др.);
- команды проектов — специализированные рабочие структуры, создаваемые на время выполнения проектов и включающие управленческий и технический персонал, выделяемый заказчиком и исполнителями для выполнения проектов.

Также при управлении проектом на стадии инициализации необходимо подробно расписать информационные потоки, которые будут осуществляться при исполнении проекта, при этом главная задача — включить в эти информационные потоки ключевые фигуры, которые будут задействованы при

управлении проектом. К ним можно отнести такие должности как спонсор проекта, руководитель структурного подразделения, менеджер проекта и исполнитель.

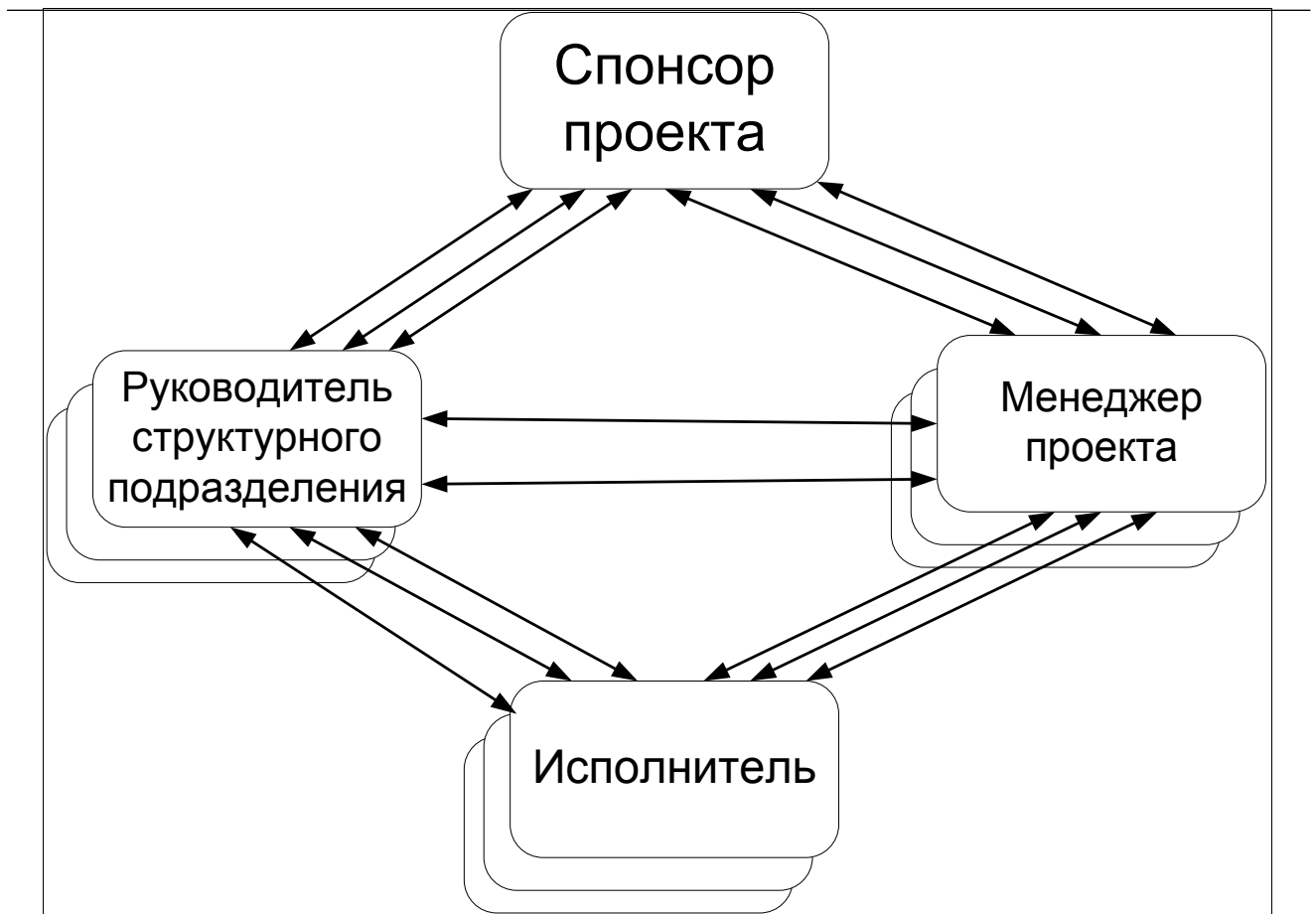


Рисунок 6 – Информационные потоки при управлении проектами

Выбор определенной организационной структуры управления проектом является важным фактором при исполнении самого проекта. От этого выбора зависит качество исполнения, временные рамки и конечный итог проекта, который должен соответствовать целям, поставленным в начале исполнения.

2.3 Сравнительный анализ существующих систем, подходящих для электронного внутрифирменного документооборота организации

Отечественные системы электронного документооборота впервые появились еще в Советском Союзе в 80-х годах прошлого века. Делались они для государственного сектора, а именно, для ЦК КПСС. Для начала была автоматизирована работа общего отдела, а затем постепенно, в течение нескольких лет, вся работа с документами ЦК и Политбюро. Эта система позднее стала использоваться в Аппарате Президента СССР и в Администрации Президента РФ.

СЭД — это система, позволяющая автоматизировать основные процедуры делопроизводства компании. Она охватывает процессы создания, обработки, тиражирования, передачи, хранения документов, контроля над их исполнением и предназначена для эффективного управления предприятием.

Как и любой инструмент, систему электронного документооборота нужно применять по назначению и тогда, когда это действительно необходимо компании. Только в этом случае внедрение системы будет эффективно и принесет реальную пользу.

Потенциальные выгоды следующие:

Снижение материальных затрат:

- небольшое предприятие — на 5%;
- крупное предприятие с несколькими филиалами — на 20%.

Такая разница обусловлена тем, что на предприятиях малого бизнеса рабочие места сотрудников расположены компактно, нет необходимости создавать большое количество бумажных копий документов.

Экономия на базовых процессах — исходящие и входящие документы, организационно-распорядительный документооборот, контроль исполнения поручений:

- небольшая компания — от 8 до 15%;
- крупное предприятие — до 50%.

Экономия на конкретных операциях, не привязанных к процессам, — поиск документов, обеспечение доступа к ним и т.д. — от 3 до 24% в зависимости от стиля работы с документами и от организации системы их хранения. Если создать общедоступное хранилище электронных документов с четко прописанными регламентами работы и хранения, правами доступа к ним, то эффект для компании будет максимальным.

Снижение рисков. Этот эффект касается стратегических показателей и меньше всего поддается формальному расчету. В некоторых случаях СЭД позволяет снизить риски просрочки согласования и заключения договоров до 60%.

По оценкам экспертов, внедрение СЭД на предприятии окупается в среднем за срок от 3 месяцев до 3 лет.

Хотя любая классификация является условной, традиционно выделяют несколько видов СЭД по функционалу и решаемым задачам:

Системы делопроизводства. Они используются в организациях с жестко формализованными правилами документооборота и вертикальным управлением независимо от их размера, формы собственности и рода деятельности. С их помощью можно решить несколько основных задач:

- упорядочить работу с корреспонденцией, как исходящей, так и входящей;
- оптимально организовать движение внутренних документов в компании;
- наладить работу с обращениями клиентов;
- организовать внутренний электронный архив документов.

По сути, они являются наследниками бумажного делопроизводства.

Электронные архивы. Это системы структурированного хранения документов, обеспечивающие надежность хранения, разграничение прав доступа, удобный и быстрый поиск. Внедрение систем такого типа обычно вызвано потребностью структурирования электронной информации, независимо от вида документов — текстовый, графика, мультимедиа. Основные функции архива — оцифровка бумажных документов, управление web-контентом, поточный ввод и быстрый поиск. Благодаря внедрению архива можно сократить время доступа к информации, снизить риски порчи или потери важных документов, повысить уровни информационной безопасности. Электронные архивы обычно существуют в составе СЭД и отдельно используются достаточно редко.

Workflow-системы обеспечивают автоматизацию не отдельных функций, а бизнес-процессов компании. Дословный перевод Workflow — «поток работ». Система Workflow четко определяет процесс: что, кто, когда и как делает, откуда получает и куда отправляет. Пользователю не нужно задумываться над тем, как создать документ, как его получить, как обработать, в какие сроки и кому отправить — все уже закреплено в системе. Сотрудник не сможет неправильно заполнить документ, пропустить какие-то сроки, в системе предусмотрены напоминания, а также уведомления руководителя о том, что на конкретном этапе у конкретного пользователя процесс обработки документа нарушен. Имеется возможность оценить причины допущения ошибок и своевременно их устранить. Workflow-системы в основном устанавливаются в компаниях с высокой степенью формализации бизнес-процессов, документооборот в которых при простой структуре имеет массовый характер. Минусом таких систем является сложность и длительность внедрения. Кроме того, они не могут заменить электронный архив, поскольку хранят не все документы, а только используемые в процессе работы.

ЕСМ-системы используются для сбора, управления, хранения информации (контента) и предоставления к ней доступа сотрудникам компании, то есть, на первый взгляд, выполняют те же самые функции, что и предыдущие системы. Однако существенное отличие ЕСМ-систем от своих собратьев в том, что они позволяют работать как со структурированным, так и с неструктурированным контентом и имеют более гибкий функционал. По сути, обеспечение электронного документооборота является только одной из функций ЕСМ наряду с управлением файлами и записями, управлением знаниями, собственно Workflow, и управлением web-контентом. В некоторых ЕСМ-системах также имеется функция CRM и управления заданиями и поручениями.

По данным сайта TAdviser, на начало ноября 2016 года в России было произведено 3980 внедрений СЭД в различных отраслях. [25]

Список самых перспективных и заслуживающих внимания современных систем электронного документооборота выглядит следующим образом:

DIRECTUM. Представляет собой ЕСМ-систему с возможностями управления документооборотом, бизнес-процессами и web-контентом. Система включает в себя функции ввода и преобразования документов, управления совместной работой, долговременного хранения документов и обеспечения их целостности, доставки информации.

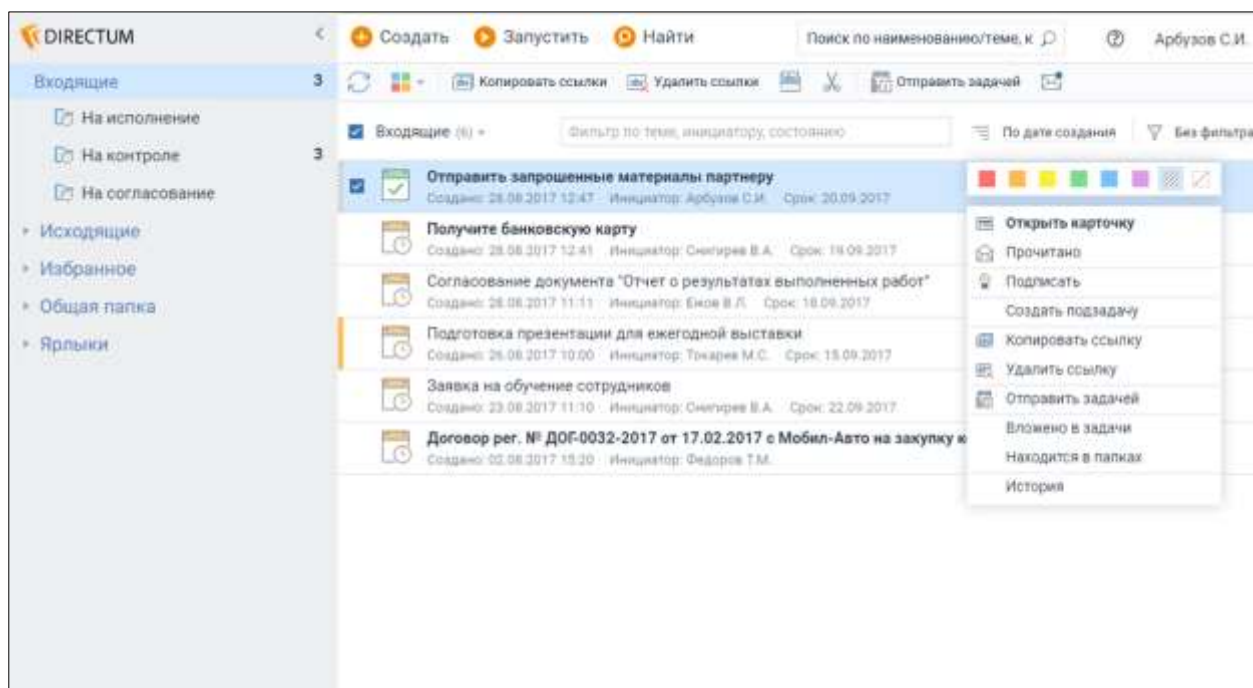


Рисунок 7 – Интерфейс СЭД Directum

Внедрять и развивать СЭД можно с помощью компании-разработчика или силами собственных IT-специалистов.

Интерфейсы всех режимов работы унифицированы, правила обработки документов и заданий настраиваются под конкретные требования.

Базовый функционал предоставляется через web-сервер, для среднего бизнеса с подключением от 50 до 200 пользователей разработано облачное решение. Заказчик может самостоятельно определить состав системы.

Стоимость внедрения зависит от вида лицензии, например, базовая серверная лицензия в варианте Enterprise — 33 900 рублей, базовая клиентская лицензия — 13 400 рублей, в варианте Standard (до 100 пользовательских лицензий) — 19 300 рублей, базовая клиентская лицензия — 7800 рублей.

ELMA. Эта система имеет расширенную линейку бизнес-решений, есть возможность ее интеграции с «1С». Документы в СЭД могут иметь неограниченное количество версий файла, но только один из них является актуальным. На карточку документа собирается вся история его изменений.

Также есть возможность просмотра отчета по общей ситуации документооборота компании, создания шаблона документа.

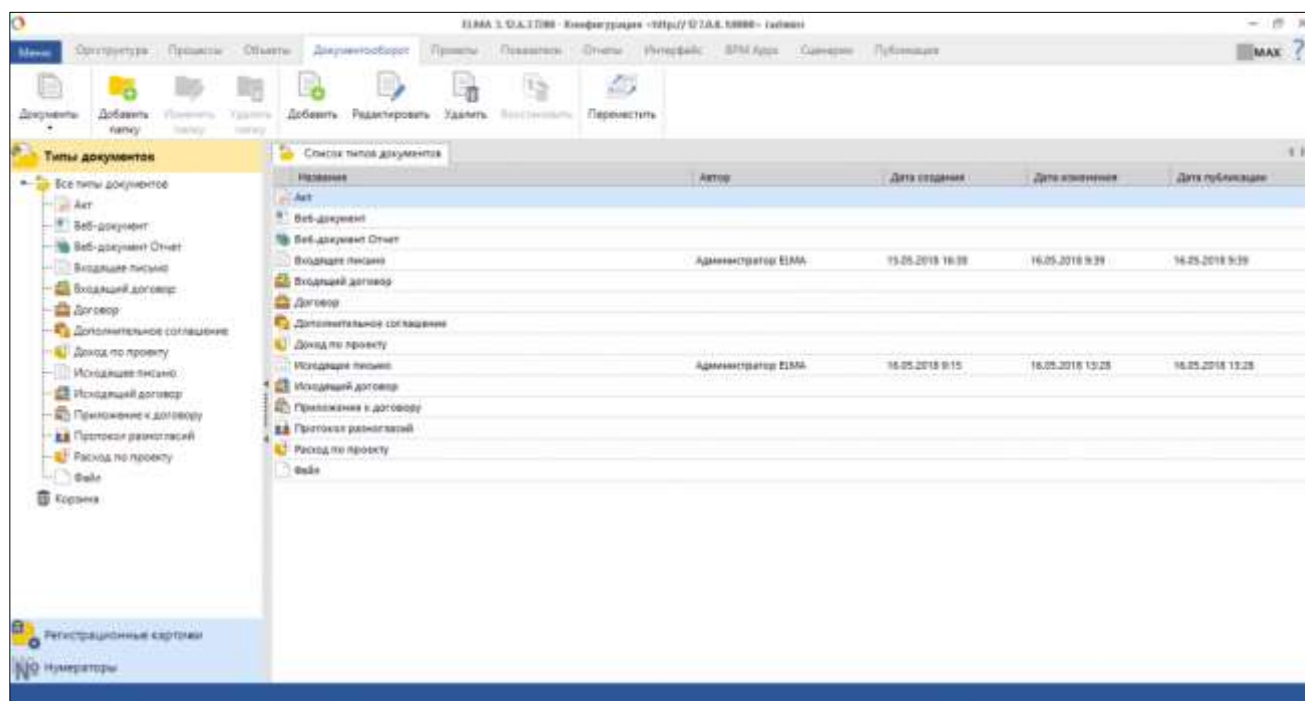


Рисунок 8 – Интерфейс СЭД ELMA

ELMA имеет широкие возможности настройки и доработки, можно формировать систему документооборота в соответствии с запросами конкретной компании. Интерфейс представляет собой вид стандартного хранилища файлов, ввод и регистрация документа понятны и просты и состоят из нескольких последовательных шагов.

Стоимость внедрения СЭД зависит от выбора пакета. Пакет ELMA Standard — 45 000 рублей плюс покупка пользовательских лицензий 7200 рублей за одно рабочее место. Пакет ELMA Express — 120 000 рублей (в стоимость входит 20 пользовательских лицензий).

«ДЕЛО» - СЭД, включающая полный набор необходимых для управления делопроизводством и документооборотом инструментов: регистрация корреспонденции, перевод документов в электронный вид, быстрый поиск и надежное хранение, контроль исполнения поручений, построение маршрутов под бизнес-процессы. В зависимости от потребностей компании можно

организовать полностью электронный документооборот или его смешанный бумажно-электронный вариант.

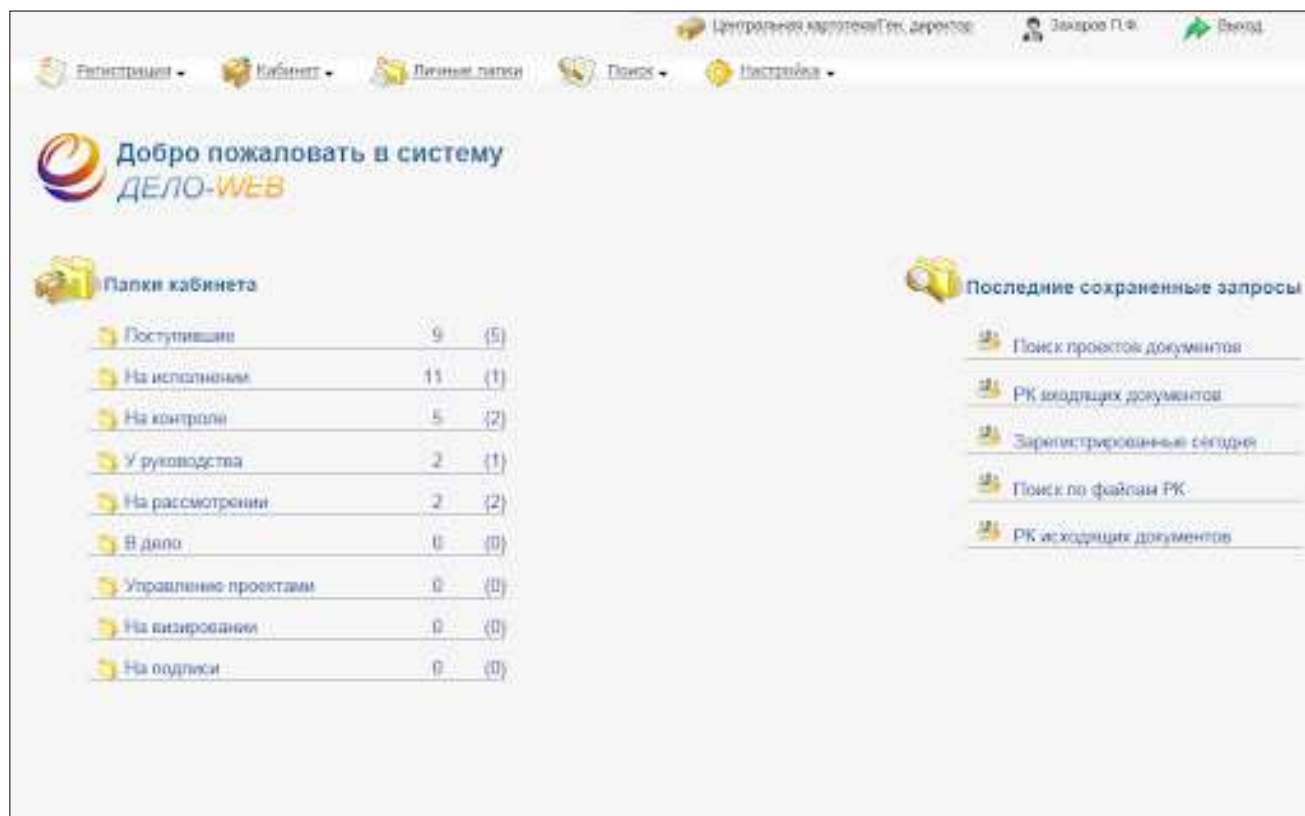


Рисунок 9– Интерфейс СЭД «ДЕЛО»

Программа адаптируется под особенности работы любой организации, при необходимости она масштабируется практически без ограничений.

«ДЕЛО» является коробочным продуктом и может быть быстро и легко установлена как собственными силами компании, так и с помощью специалистов разработчика. Интерфейс программы достаточно прост, в нем содержится максимум удобных инструментов для облегчения работы пользователя.

Цена СЭД «ДЕЛО» зависит от количества рабочих мест. Стоимость одной лицензии при автоматизации 1–5 рабочих мест для СУБД Oracle составит 13 400 рублей, для СУБД Microsoft SQL Server — 9500 рублей.

DocsVision. Представляет собой программный продукт, позволяющий создавать автоматизированные корпоративные решения по управлению бизнес-процессами и документами. В него входит предметно-ориентированная

платформа с открытыми интерфейсами для разработки заказных приложений и готовые типовые приложения с возможностью настройки под параметры заказчика.

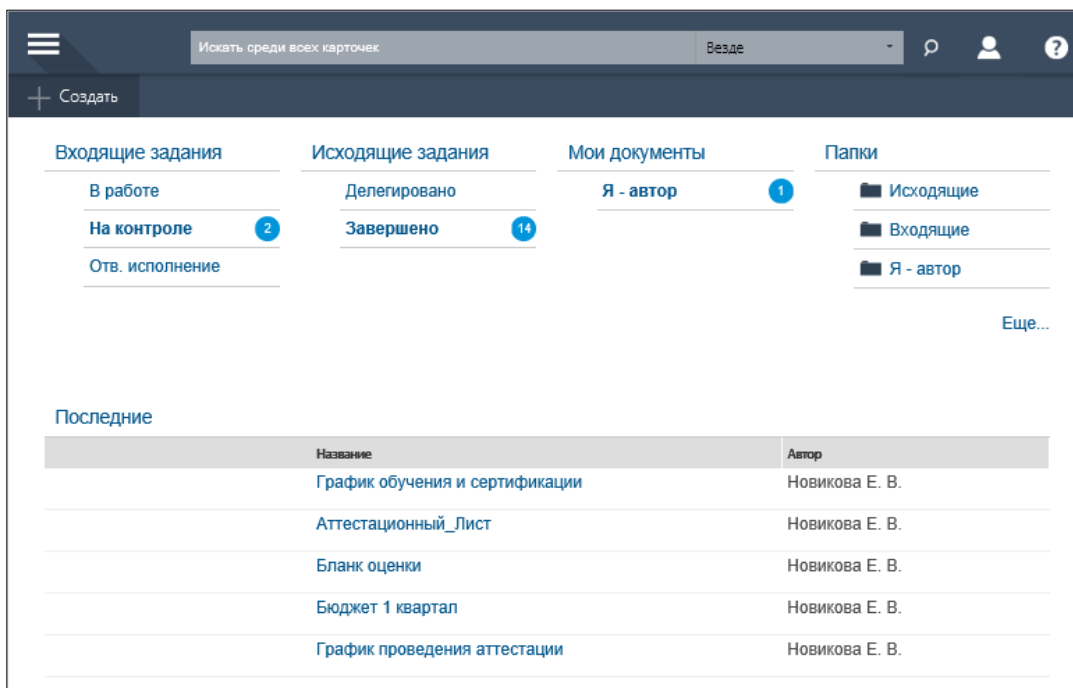


Рисунок 10 – Интерфейс СЭД «DocsVision»

Система обеспечивает автоматизацию документооборота, поиск и анализ информации, информационную безопасность. В структуру системы входят блоки:

- электронный архив;
- делопроизводство;
- договорная работа;
- оперативное управление;
- специализированные решения.

Цена серверной лицензии в редакции «Малый бизнес» — 5000 рублей, в стандартной редакции — 20 000 рублей, за каждую клиентскую лицензию придется заплатить еще от 2000 рублей.

«Первая Форма». Система, разработанная специалистами компании КСК групп, на практике сталкивающимися с необходимостью комплексной

автоматизации делопроизводства на предприятиях. Функционал системы включает автоматизацию бизнес-процессов, постановку задач и контроль их исполнения, проектное управление, поддержку электронного документооборота. «Первая Форма» легко интегрируется с внешними программными продуктами, такими как «1С», Navision и другими, при помощи API.

Среди преимуществ системы можно отметить:

- быстроту внедрения — срок развертывания может составлять от 1 недели;
- настройку и адаптацию под любые бизнес-задачи;
- удобство интерфейса — при необходимости специалисты КСК групп проведут обучающий семинар по использованию системы;
- экономичность — стоимость «Первой Формы» является прозрачной, и в процессе использования не потребуются никаких дополнительных затрат;
- мобильность — работа в «Первой Форме» ведется через веб-браузер, поэтому сотрудники могут работать с системой из любой точки.

Стоимость одной клиентской лицензии «Первой Формы» составляет 10 000 рублей, при приобретении больших пакетов предусмотрены скидки. Серверная лицензия не требуется.

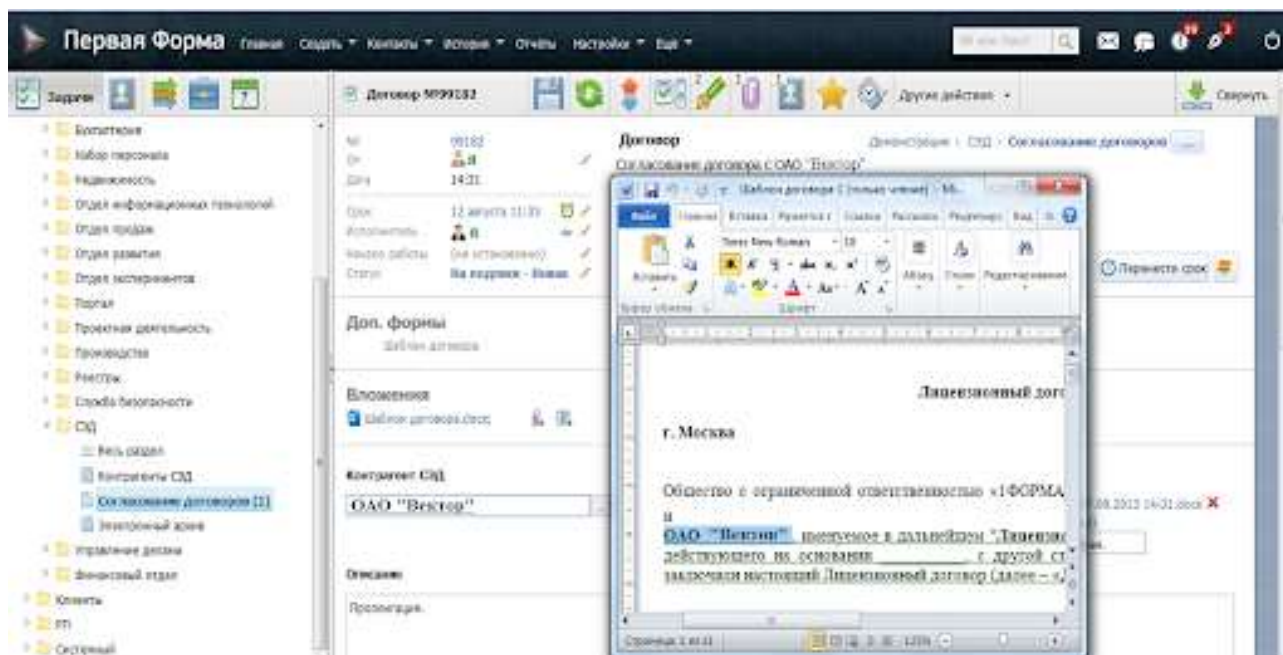


Рисунок 11 – Интерфейс СЭД «Первая Форма»

Хотя «Первая Форма» пока не столь известна, как ее конкуренты, с ее помощью проведена успешная автоматизация бизнес-процессов уже в нескольких сотнях компаний из реального сектора экономики.

Таким образом, можно сделать вывод, что современные системы документооборота могут быть адаптированы под нужды компании с учетом специфики ее деятельности, структуры, а также имеющихся программных продуктов и девайсов. На современном рынке существует много продуктов, из которых можно выбрать для своей организации, по соответствующей цене и качеству.

3 Управление этапами проекта совершенствования документооборота

3.1 Этап инициации проекта совершенствования документооборота

Любой проект проходит через определенные фазы в своем развитии. Фазы жизненного цикла проекта могут различаться в зависимости от сферы деятельности и принятой системы организации работ.

Понятие жизненного цикла проекта является одним из важнейших для руководителя проекта, поскольку именно текущая фаза определяет задачи и виды деятельности членов команды проекта, используемые методики и инструментальные средства.

Жизненный цикл проекта можно назвать промежуток времени между появлением обоснованной концепции проекта и моментом административного завершения проекта.

Фазы жизненного цикла проектов представляют собой последовательность выполнения определенных процессов, направленных на достижение конечной цели и получение конкретного результата проекта. Эти процессы ориентированы на продукт и касаются специфики производства продукта проекта, в отличие от процессов управления проектами. Именно благодаря этим процессам создается продукт проекта [16].

Процессы, ориентированные на продукт, обычно определяются жизненным циклом проекта и различаются в зависимости от предметной области, а также от фазы жизненного цикла продукта. Содержание проекта не может быть определено без некоторого базового понимания того, как создать заданный продукт. Например, при определении общей сложности здания,

которое необходимо построить, следует учитывать разнообразные строительные технологии и инструменты.

В реальной жизни процессы управления проектами и процессы, ориентированные на продукт, накладываются и взаимодействуют. Например, цели проекта не могут быть определены при отсутствии понимания того, как создать продукт. Процессы управления перекрываются в рамках жизненного цикла проекта, но при этом интенсивность реализации процессов в разных фазах жизненного цикла различна.



Рисунок 12 – Фазы жизненного цикла проекта

Так, например, процессы мониторинга и контроля начинают выполняться еще в фазе инициации, когда нужно учесть и проконтролировать интересы различных участников проекта. В фазе планирования мониторингу и контролю подвергается разрабатываемый план реализации проекта, включая наиболее важные ограничения на сроки выполнения, стоимость и качество продукта. Но наибольшей интенсивности процессы мониторинга и контроля достигают в фазе исполнения проекта, когда необходимо постоянно сравнивать получаемые

результаты, сроки и стоимость с запланированными и контролировать ход выполнения проектных работ.

Инициация проекта – это убеждение руководства организации или инвесторов, а также других заинтересованных лиц в необходимости выполнения проекта. Фаза инициации проекта подразумевает определение целей проекта, а также взаимосвязанных с ними целей продукта проекта. Успех проекта определяется достижением конкретных показателей по каждому сформулированному результату в заранее определенные сроки.

Достижение целей проекта может быть реализовано различными способами. Для сравнения этих способов необходимы критерии успешности достижения поставленных целей. Обычно в число основных критериев оценки различных вариантов исполнения проекта входят сроки и стоимость достижения результатов. При этом запланированные цели и качество обычно служат основными ограничениями при рассмотрении и оценке различных вариантов.

Концепция жизненного цикла проекта исходит из необходимости организации единого неразрывного процесса достижения цели проекта.

Концепция команды проекта предполагает построение единой организационной структуры, отвечающей за успех проекта на всех стадиях его реализации [16].

Концепция финансирования проекта призвана обеспечить соответствие финансовых затрат проекта объемам и качеству выполнения работ.

На фазе инициации проекта по внедрению в фирму электронного документооборота осуществляются следующие действия:

- разработка концепции проекта – анализ проблемы и потребности в проекте; сбор и анализ исходных данных; определение целей и задач проекта; рассмотрение возможных альтернатив;
- утверждение паспорта (устава) проекта;

– открытие проекта – принятие решения о начале проекта; определение и назначение руководителя проекта; принятие решения об обеспечении всеми необходимыми ресурсами [16].

Инициация проекта – это убеждение руководства организации (или инвесторов) в необходимости выполнения проекта.

Цели продукта – это свойства, которыми должна обладать продукция проекта, являющаяся основным материальным результатом.

Цели проекта – это явные и неявные цели его основных участников.

Необходимым условием эффективного управления проектом является тщательное документирование всех действий, так или иначе связанных с исполнением проекта. Поэтому результатом фазы инициации является документ, называющийся паспортом (уставом) проекта, в котором приведены:

– описание проблемы, которую можно решить, или описание потребностей, которые можно удовлетворить, реализовав предлагаемый проект;

– описание альтернатив предлагаемого проекта (какими еще способами можно решить возникшую проблему или удовлетворить потребности);

– обоснование инициации проекта (почему реализация предлагаемого проекта является лучшим решением описанной проблемы);

– цели проекта, в том числе нематериальные;

– описание конечного результата проекта (продукта или услуги) с указанием его качественных и количественных характеристик;

– перечень заинтересованных сторон проекта с указанием их целей;

– тип проекта в соответствии со сферой деятельности, в которой предпринимается проект;

– масштаб и сложность проекта;

- предварительная оценка продолжительности проекта;
- предварительная оценка стоимости проекта;
- критерии успеха проекта (количественные и качественные показатели);
- перечень активных участников проекта (заказчики, исполнители, подрядчики, инвесторы и т.д.);
- описание процедур сотрудничества и взаимодействия между участниками проекта;
- предполагаемые источники финансирования;
- предварительный план проекта. [9]

На стадии внедрения электронного документооборота в организацию, происходят следующие действия.

Первый этап инициализации проекта – обследование организации. На этом этапе по руководством директора организации создается группа по внедрению системы электронного документооборота. Это действие необходимо задокументировать и выпустить приказ о создании рабочей группы.

Далее необходимо разработать методику проведения обследования организации, которая может проводиться по следующим направлениям.

Проводится обследование как состояния делопроизводства в целом, так и нормативной базы (в том числе и локальной), которая регламентирует делопроизводство в данной организации.

Проводится обследование технического состояния по обеспечению компьютерной техникой и информационными системами, то есть что есть на первоначальном этапе, от чего можно отталкиваться и с чем можно работать.

Также необходимо провести анализ степени готовности сотрудников к работе с системой электронного документооборота. Данную процедуру можно провести с помощью личного собеседования или анкетирования, это зависит от масштаба организации.

По завершении всех вышеперечисленных действий для руководителей проекта готовится отчет по проведенной работе, в котором указываются результаты всех проведенных анализов, после чего руководство принимает решения о проведении следующей стадии проекта – фазы планирования.

Отчет о выполнении проделанной работы должен интегрировать данные для отображения и контроля текущих показателей [18].



Рисунок 13 – Цели интеграции данных периодической отчетности

Для того, чтобы фаза инициации прошла успешно, необходимо всегда ставить четкие цели проекта, не занижать или не завышать масштабы проекта, т.е. действовать в пределах своих возможностей. Также необходимо присутствие количественных критериев успеха проекта, присутствие ярко выраженного спонсора проекта, обязательный анализ возможных рисков и наличие четко определенных методов и средств достижения целей.

3.2 Этап планирования проекта совершенствования документооборота

Планирование в том или ином виде производится в течение всего срока реализации проекта. В самом начале жизненного цикла проекта, на фазе

инициации, обычно разрабатывается неофициальный предварительный план – грубое представление о том, что потребуется выполнить в случае реализации проекта. Решение о выборе проекта в значительной степени основывается на оценках предварительного плана. Формальное и детальное планирование проекта начинается после принятия решения о его реализации. Определяются ключевые точки (вехи) проекта, формулируются задачи проекта и их взаимная зависимость. Именно на этом этапе используются системы для управления проектами, предоставляющие руководителю проекта набор средств для разработки формального плана: средства построения иерархической структуры работ, сетевые графики и диаграммы Ганта, средства назначения и гистограммы загрузки ресурсов.

Планы – это основные документы, обеспечивающие взаимодействие всех участников проекта и ориентацию их на достижение конечной цели. Как правило, план проекта не остается неизменным и по мере осуществления проекта подвергается постоянной корректировке с учетом текущей ситуации. Планы разрабатываются на всех этапах жизненного цикла проекта и в зависимости от уровня различаются концептуальные, стратегические, текущие и оперативные планы.

Концептуальный план определяет цели и задачи проекта. В нем рассматриваются различные возможные варианты организации работ проекта, оцениваются их положительные и отрицательные стороны, устанавливаются основные точки контроля, проводится предварительная оценка стоимости и объемов ресурсов. Такой план принято называть бизнес-планом, он разрабатывается в фазе инициации проекта. Стратегический план обеспечивает общее видение проекта. Он устанавливает:

- целевые этапы и основные точки контроля;
- сроки завершения комплекса работ;
- организации-исполнители и порядок их взаимодействия;
- поэтапные потребности в ресурсах [9].

На этом этапе руководитель проекта согласовывает и решает возникающие вопросы с заказчиком, знакомит с планом работ свою команду. При этом особое внимание обращается на промежуточные этапы с целью распределения работ по отдельным группам участников или подразделениям. Стратегический план является результатом работ, выполняемых в фазе планирования. Текущий план уточняет потребности в ресурсах, сроки выполнения работ отдельными исполнителями, взаимодействие между ними. Оперативный план еще более детализирует задания исполнителям на небольшие отрезки времени. Текущие и оперативные планы опираются на стратегический базовый план работ по проекту и могут разрабатываться непосредственно в ходе исполнения работ.

К основным процессам планирования относятся:

- 1) планирование целей – разработка постановки задачи (проектное обоснование основных этапов и целей проекта);
- 2) декомпозиция целей – декомпозиция этапов проекта на более мелкие и более управляемые компоненты для обеспечения более действенного контроля;
- 3) определение состава работ проекта – составление перечня операций, из которых состоит выполнение различных этапов проекта;
- 4) определение взаимосвязей работ – составление и документирование технологических взаимосвязей между операциями;
- 5) оценка длительностей или объемов работ – оценка количества временных интервалов либо объемов работ, необходимых для завершения отдельных операций;
- 6) определение ресурсов проекта (людей, оборудования, материалов) – определение общего количества ресурсов всех видов, которые могут быть использованы на работах проекта и их характеристик;
- 7) назначение ресурсов – определение ресурсов, необходимых для выполнения отдельных операций проекта;

8) оценка стоимостей – определение составляющих стоимостей операций проекта и оценка этих составляющих для каждой операции, ресурса и назначения;

9) составление расписания выполнения работ – определение последовательности выполнения работ проекта, длительностей операций и распределения во времени потребностей в ресурсах и затрат, исходя и с учетом наложенных ограничений и взаимосвязей;

10) оценка бюджета – приложение оценок стоимости к отдельным компонентам проекта (этапам, фазам, срокам);

11) планирование качества – определение того, какие стандарты качества использовать в проекте, и того, как достичь требований этих стандартов;

12) определение критериев успеха – разработка критериев оценки исполнения проекта. [9]

Кроме перечисленных процессов планирования имеется еще ряд процессов, необходимость в использовании которых зависит от природы конкретного проекта. Такие процессы включают в себя:

1) планирование организации – определение, документирование и назначение ролей, ответственности и взаимоотношений отчетности в организации;

2) планирование коммуникации – определение потоков информации и способов взаимодействия, необходимых для участников проекта;

3) идентификация и оценка риска – определение и документирование событий риска, которые могут повлиять на проект;

4) разработка реагирования на риски – определение необходимых действий для предупреждения рисков и реакции на угрожающие события;

5) планирование закупок – определение того, что, как и когда должно быть поставлено для реализации проекта.

Взаимосвязь вышеперечисленных процессов показана на рисунке 13.

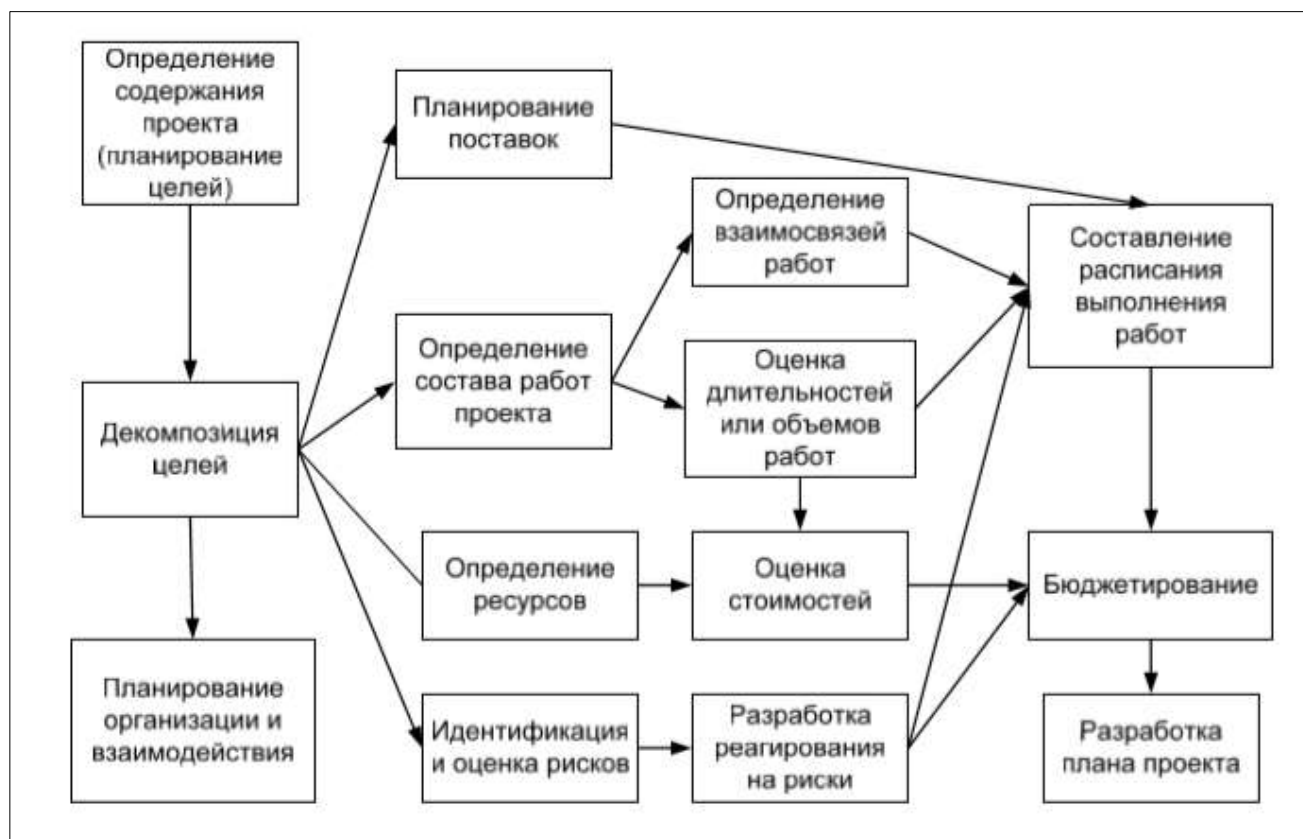


Рисунок 13 - Последовательность выполнения процессов в проекта

Наиболее распространенными ошибками, допускаемыми в фазе планирования и приводящими к провалу проекта, являются:

- планирование с использованием ошибочных целей;
- планирование на основе неполных данных;
- планирование без привлечения специалистов предметной области, являющихся основными исполнителями проекта;
- планирование без учета предыдущего опыта;
- планирование ресурсов без учета их доступности;
- планирование без учета координации всех участников проекта;
- планирование без учета мотивации персонала;
- планирование с излишней или недостаточной детализацией плана проекта;
- отсутствие продуманного бюджета;

- отсутствие альтернативных вариантов и планов реализации проекта;
- недостаточно четко распределенные обязанности персонала;
- директивное определение конечной даты проекта;
- отсутствие перекрестной оценки проекта с различных точек зрения.

Чтобы не допускать вышеперечисленных ошибок, разработаны и успешно используются методы календарно-ресурсного планирования проектов.

Календарно-ресурсное планирование проекта основано на использовании сетевых моделей. В проектном менеджменте под термином «сеть» понимается полный комплекс работ проекта с установленными между ними зависимостями. На основе сетевого анализа можно определить вероятную продолжительность выполнения работ, их стоимость, возможные размеры экономии времени, денежных средств и других ресурсов. Сетевое планирование является также базой для распределения ресурсов проекта.

На этапе планирования проекта внедрения системы электронного документооборота в организацию необходимо провести ряд организационно-технических мероприятий. В первую очередь проводится доработка локальных нормативных актов, регламентирующих делопроизводство и ввод доработанных (или заново разработанных) актов в действие. Доработка заключается во введении в действие конкретных инструкций по работе с системой электронного документооборота и обозначения аспектов, затрагивающих делопроизводство, которое будет вестись с помощью СЭД.

Далее на этом же этапе на основе анализа, проведенного на предыдущей стадии, проводится заключение договоров на поставку недостающего оборудования и программного обеспечения, не являющегося системой электронного документооборота. Данное программное обеспечение может быть вспомогательным, например, пакет средств Microsoft Office. После проделанных действий, менеджером проекта составляется отчет для руководителей проекта.

Следующим важным действием является анализ существующих бизнес-процессов в организации, т.е. проведение обследования организации с целью выявления используемых бизнес-процессов. По итогам анализа составляется отчет для руководства, от которого можно отталкиваться при выборе конкретной существующей системы электронного документооборота.

На основании всех проведенных ранее анализов можно произвести следующие действия:

- сформировать требования к техническим параметрам системы электронного документооборота с учетом характеристики организации, типом бизнес-процессов, выполняемых в ней, и др.;

- составить техническое задание, которое будет включать в себя свойства, которым должен удовлетворять итоговый внедряемый продукт;

- проанализировать современный рынок систем электронного документооборота с учетом требуемых организаций характеристик и соответствующим заявленным бюджетом;

- проанализировать методики работы систем электронного документооборота с учетом требуемых организаций характеристик.

После проведения всех вышеперечисленных действий и на основе всех ранее проведенных анализов командой проекта вместе с руководством проекта и руководителем организации проводится выбор конкретной системы электронного документооборота, которая будет соответствовать требованиям, заявленным в начале проекта.

По итогам готовится промежуточный отчет о проделанной работе для контроля исполнения проекта.

3.3 Этап исполнения проекта совершенствования документооборота

После утверждения оптимального сбалансированного календарного и ресурсного плана на руководителя проекта ложится задача по его

реализации. К фазе исполнения можно формально отнести процессы исполнения, а также процессы мониторинга и контроля. Фаза исполнения является наиболее продолжительной фазой жизненного цикла проекта, в ходе ее реализации достигаются основные результаты проекта. Исполнение проекта должно регулярно измеряться и анализироваться для того, чтобы выявить отклонения от намеченного плана и оценить их влияние на проект. Контроль и мониторинг проекта заключается в сборе фактических данных о ходе работ и сравнении их с плановыми показателями.

Контроль исполнения следует проводить по всем параметрам, входящим в план проекта. К сожалению, на практике при управлении проектами отклонения между плановыми и фактическими показателями случаются всегда. Поэтому задачей руководителя проекта является анализ возможного влияния отклонений в выполненных объемах работ на ход реализации проекта в целом и выработка соответствующих управленческих решений. Например, если отставание от графика выходит за приемлемый уровень отклонения, может быть принято решение об ускорении выполнения определенных критических задач за счет выделения на них большего объема ресурсов.

Процессы группы мониторинга и контроля могут выполняться в течение всего жизненного цикла проекта. Например, мониторинг и контроль плана проекта означает определение того, удовлетворяет ли составленный план исполнения проекта предъявляемым к проекту требованиям и ожиданиям участников проекта. Он выражается в оценке показателей плана командой и другими участниками проекта. На стадии планирования результатом анализа плана может быть принятие решения о необходимости изменения начальных условий и составления новой версии плана либо принятие разработанной версии в качестве базового плана проекта, который в дальнейшем служит основой для измерения исполнения

Наиболее частыми ошибками стадии исполнения, приводящими к неуспеху проекта, являются:

- частая замена членов команды проекта;
- недостаточный уровень квалификации персонала для решения поставленных задач;
- отсутствие системы слежения за триггерами рисков;
- наличие разногласий по поводу путей реализации проекта;
- отсутствие взаимодействия на разных уровнях управления проектом;
- отсутствие четкого контроля и анализа хода реализации проекта.

Вышеперечисленные ошибки могут привести к возникновению проблем, разрешение которых зачастую требует внесения изменений в ранее согласованный и утвержденный план реализации проекта. Под проблемой в проекте понимается любой функциональный, технический или связанный с бизнесом вопрос, который возник в процессе осуществления проекта и требует ответа – изучения или решения, для того чтобы проект мог идти так, как запланировано. Другими словами, проблема – это исключительные обстоятельства, которые должны быть под контролем (т.е. управляемы) с момента их возникновения.

Можно сказать, что проблема – это реализовавшийся или ранее не идентифицированный риск. Обычно проблемы делят на две категории:

1) Проблемы, которые могут быть решены в месте их возникновения, т.е. на уровне управления проектом, в рамках компетенции и полномочий руководителя проекта;

2) Эскалируемые проблемы, для разрешения которых требуется привлечение спонсоров проекта, а иногда и внешних по отношению к проекту лиц, принимающих решения (например, представителей органов государственной власти и управления или независимых экспертов). Для анализа проблем могут разрабатываться специальные таблицы решений.

Например, для определения такой важнейшей характеристики проблемы, как приоритетность ее решения, может использоваться матрица приоритетов (таблица 1).

Таблица 1 - Матрица приоритетов решения проблем

Влияние на проект	Срочность		
	Несрочная	Первоочередная	Неотложная
<i>Слабое</i> Вряд ли приведет к нарушению календарного графика, бюджета или ухудшению качества	Несущественная	Незначительная	Особо важная
<i>Среднее</i> Возможно нарушение графика, увеличение стоимости или ухудшение качества	Незначительная	Важная	Особо важная
<i>Сильное</i> Возможно значительное нарушение графика, увеличение стоимости или ухудшение качества	Важная	Особо важная	Особо важная

Особо важные проблемы требуют немедленного решения с привлечением всех необходимых ресурсов. Важные проблемы требуют срочного решения с привлечением всех доступных ресурсов. Незначительные проблемы требуют решения в рамках имеющихся ресурсов без ущерба для остальных работ по проекту. Несущественные проблемы не требуют никаких действий по решению проблемы до изменения ее приоритета. Работа по предотвращению рисков и решению проблем связана с традиционными для проекта ценностями – ресурсами, сроками, качественными характеристиками продукта [17].

Понятно, что и управляющие воздействия, предпринимаемые для ликвидации возникающих отклонений, ограничены теми же рамками. Изменения в проекте – это модификация ранее согласованных продуктов и услуг, сроков исполнения и стоимости работ, управленческих и технологических процессов и т.п. с целью удовлетворения интересов участников проекта. Степень влияния изменений зависит от фазы жизненного цикла проекта. На этапе инициации стоимость изменений минимальна, по мере продвижения проекта их стоимость возрастает.



Рисунок 14 - Зависимость стоимости изменений от стадии жизненного цикла

Изменения в проект могут вноситься в связи с появлением новых возможностей, ограничений, которые ранее не учитывались или отсутствовали. Инициаторами изменений могут выступать заказчик, проектировщик, инвестор, исполнитель. Заказчик, внося изменения, старается улучшить технико-экономические показатели, его конечные результаты. Проектировщик вносит изменения из-за появления возможностей использовать новые материалы, технологии.

Исполнитель – в связи с новыми условиями и возможностями реализации проекта. Инвестор – в связи с изменениями его финансовых возможностей и при появлении вариантов, дающих возможность сэкономить финансовые средства. Опыт показывает, что изменения в проект вносятся постоянно и их трудно избежать. Поэтому руководитель проекта должен уметь предвидеть изменения и оценивать их последствия для конечных результатов. Он согласовывает и утверждает вносимые изменения, проводит корректировку проектно-сметной документации, перезаключает договоры и контракты, координирует действия исполнителей и управляет реализацией изменений.

Внедрение системы электронного документооборота начинается с процесса исполнения пилотного проекта. Для этого необходимо получить демоверсию системы электронного документооборота, после чего нужно произвести ее развертывание и настройку.

Важным шагом является обучение персонала, который будет в дальнейшем пользоваться внедренной системой электронного документооборота в своей деятельности.

Далее производится опытная эксплуатация внедренной системы, и по её итогам анализируются результаты и составляется отчет для руководства о проделанной работе.

Если данный этап проекта успешно завершен, то проводится внедрение уже полноценной версии выбранной системы электронного документооборота.

Первым этапом является заключение договора с организацией-поставщиком на приобретение системы электронного документооборота. Далее производится развертка и настраивание системы на всех пользователей в организации. После этого необходимо выполнить следующие действия:

1. Разработка инструкций/регламента по работе в СЭД.
2. Обучение пользователей.
3. Опытная эксплуатация СЭД.
4. Анализ результатов опытной эксплуатации.
5. Разработка рабочего (технического) проекта.
6. Проведение испытаний и составление акта о вводе в эксплуатацию.

По итогам выполненных действий составляется отчет о проделанной работе, который отражает результат успешного внедрения СЭД.

3.4 Этап завершения проекта совершенствования документооборота

Проект заканчивается, когда достигнуты поставленные перед ним цели. Иногда окончание проекта бывает внезапным и преждевременным, как в тех случаях, когда принимается решение прекратить проект до его завершения по графику. Как бы то ни было, но, когда проект заканчивается, его руководитель должен выполнить ряд мероприятий, завершающих проект. Конкретный характер этих обязанностей зависит от характера самого проекта. Если в проекте использовалось оборудование, надо произвести его инвентаризацию и, возможно, передать его для нового применения. В случае подрядных проектов надо определить, удовлетворяют ли результаты условиям подряда или контракта. Необходимо составить окончательные отчеты, а промежуточные отчеты по проекту организовать в виде архива. [10]

При закрытии проекта может происходить следующее:

- получение подтверждения заказчика или спонсора для формального закрытия проекта;
- проведение анализа после окончания проекта;
- документирование последствий адаптации любого процесса;
- документирование извлеченных уроков;
- внесение необходимых обновлений в активы процессов организации;
- архивация всех значимых документов проекта в информационной системе управления проектами для использования в качестве исторических данных;
- завершение всех операций по закупке с целью обеспечения закрытия всех соответствующих соглашений;
- выполнение оценки всех членов команды и высвобождение ресурсов проекта.

Ошибки стадии завершения:

- отсутствие формальных процедур закрытия проекта;
- отсутствие оценки выполнения проекта;
- полученный опыт не документируется и не используется в последующих проектах.

Подводя итог обзору основных процедур, методов и технологий управления проектами, распределенных по фазам его жизненного цикла, хочется отметить, что формула успеха проекта складывается из нескольких компонентов:

1) миссия проекта: исходная ясность целей, понимание полезности результатов проекта;

2) поддержка со стороны высшего руководства: понимание высшим руководством организации важности проекта, готовность обеспечить проекту необходимую поддержку посредством личного участия или делегирования соответствующих полномочий членам команды;

3) наличие четких планов: понимание пути достижения цели (за счет каких работ будут достигнуты цели проекта, в какие сроки, какие ресурсы для этого потребуются);

4) взаимодействие с заказчиком: активная работа с заказчиком при разработке проекта, информирование его о продвижении работ в рамках проекта;

5) учет требований пользователей: осознание будущими пользователями полезности проекта, удовлетворенность пользователей результатами проекта, обеспечение успешной сдачи продукта проекта в эксплуатацию;

6) наличие необходимых технологий: используемые в проекте технологические решения доступны, надежны, апробированы, осуществляется контроль их правильного использования;

7) наличие квалифицированных исполнителей: подготовленность сотрудников к осуществлению проекта конкретного профиля, готовность провести обучение сотрудников или набор соответствующих специалистов, привлечение консультантов;

8) эффективная система контроля: наличие системы контроля, позволяющей отслеживать текущее состояние проекта, своевременно выявлять и реагировать на потенциальные проблемы;

9) эффективные коммуникации: обеспечение эффективного обмена информацией между командой и организацией исполнителя, внутри самой команды;

10) разрешение трудностей: наличие готовности и эффективной системы раннего выявления потенциальных проблем и принятия своевременных адекватных действий по решению возникающих проблем [13].

По итогам распределения действий на соответствующих этапах выполнения проекта, можно сформировать общие рекомендации по управлению проектом совершенствования внутрифирменного документооборота путем введения инструкции по внедрению системы электронного документооборота в организации (приложение А).

Настоящая инструкция носит рекомендательный характер и может использоваться в организациях при проведении мероприятий, связанных с совершенствованием внутрифирменного документооборота.

В результате проведенного анализа этапов управления проектами внедрения системы электронного документооборота в организацию, можно сделать вывод, что исполнение проекта зависит от грамотного проведения всех этапов управления – инициации, планирования, исполнения и завершения проекта.

Заключение

Управление проектами затрагивает самые различные стороны функционирования предприятия, поэтому внедрение системы проектного управления должно осуществляться с учетом общего контекста управления предприятием, который составляют такие компоненты, как система качества, организационная структура, финансовая система, система управления персоналом и другие.

Электронный документооборот – это современное и эффективное решение для любого бизнеса, которое позволяет автоматизировать разработку и согласование документов организации, осуществлять их рассылку, выдавать поручения и контролировать их выполнение.

В результате анализа различных существующих понятий «проект», «управления проектами» и требований, предъявляемых к документообороту организации, можно сделать следующие выводы:

1. Понятие «проект» и «управление проектами» имеют достаточную проработанность в научной сфере, однако они не закреплены какими-либо нормативными правовыми актами;

2. Любой реализуемый проект, в том числе и проект совершенствования внутрифирменного документооборота, должен обладать рядом признаков, которые помогают реализовывать данную деятельность.

3. Существуют определенные требования, предъявляемые к документообороту организации, которые реализованы в существующих системах электронного документооборота.

Анализ истории развития управления проектами в России показал:

1. Развитие методов управления проектами в России шло с некоторым отставанием от запада, это связано с отставанием в компьютеризации и информационных технологиях.

2. Первый этап начался в 30-х годах XX века, 60-е годы заложили основы в данной деятельности – был внедрен метод сетевого планирования, в 80-е в деятельности по управлению проектами была внедрена автоматизированная система управления, в 90-е года началась подготовка специалистов в данной области с профессиональной точки зрения, были созданы первые ассоциации и международные симпозиумы.

3. Управление проектами получило широкое распространение в различных сферах деятельности и важнейших отраслях экономики России других бывших республиках.

4. С помощью деятельности проектного управления разработаны и реализуются целевые национальные проекты: «Здоровье», «Доступное и комфортное жилье», «Образование», «Развитие Агропромышленного Комплекса».

5. Управление проектами – гибкая система, которая зависит от политического строя и экономического состояния в стране.

При изучении современного опыта проектного управления по совершенствованию документооборота за рубежом было выявлено следующее:

1. Оптимизация документооборота во многом играет роль в успешном функционировании и оптимизации деятельности предприятий и фирм.

2. Главная роль отводится менеджеру проекта, так как именно от его умений и навыков зависит эффективность повышение эффективности выполнения проекта.

3. В тенденциях развития управления проектами в мире – широкое распространение и выявление новых гибких методик в проектной деятельности и расширение полномочий и увеличение роли управляющих проектом.

Обобщая цели и задачи, которые преследует внедрение электронного документооборота в организацию, можно выделить следующее:

1. Главная цель, которую преследует организация при внедрении системы электронного документооборота – повышение эффективности работы, управления организацией и работы с документооборотом.

2. Главная задача при внедрении системы электронного документооборота в организацию – уменьшение времени выполнения действий при жизненном цикле документа, но в то же время улучшение взаимодействия между сотрудниками, через которых проходит документ.

3. Система должна иметь дружественный интерфейс, не требовать дополнительных умений и навыков при установке и пользовании, кроме начальных, а также должна быть проста в использовании и соответствовать минимальным требованиям к технике.

Выбор определенной организационной структуры управления проектом является важным фактором при исполнении самого проекта. От этого выбора зависит качество исполнения, временные рамки и конечный итог проекта, который должен соответствовать целям, поставленным в начале исполнения.

Современные системы документооборота могут быть адаптированы под нужды компании с учетом специфики ее деятельности, структуры, а также имеющихся программных продуктов и девайсов. На современном рынке существует много продуктов, из которых можно выбрать подходящий для своей организации по соответствующей цене и качеству.

В ходе работы над магистерской диссертацией были выполнены следующие задачи:

- проанализирован современный опыт управления проектами внедрения электронного внутрифирменного документооборота;

- проанализирован современный рынок систем электронного документооборота для внедрения в организацию по определенным характеристикам;

- на основании анализа распределены этапы управления проектами совершенствования электронного внутрифирменного документооборота и

создана инструкция по управлению проектом внедрения системы электронного документооборота в организации.

Внедрение проектных методов управления существенным образом влияет на организацию бизнеса компании и, как правило, приводит к положительным изменениям в организационной структуре предприятия, в документообороте, в бизнес-процессах.

Список использованных источников и литературы

I. Источники

Государственные стандарты Российской Федерации

1. ГОСТ Р 21500-2014. Руководство по проектному менеджменту. Введ. 2014-11-26. М.: Стандартиформ, 2015. 50 с.
2. ГОСТ Р 7.0.8-2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения (утв. Приказом Росстандарта от 17.10.2013 N 1185-ст).

II. Литература

3. Английская ассоциация проект-менеджеров. Body of Knowledge, Association of Project Managers, INTERNET UK, Buckinghamshire, 1992.
4. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под ред. Е. М. Роговой. — М. : Издательство Юрайт, 2013. — 383 с.
5. Воропаев В.И. Управление проектами в России М.: "Аланс", 1995. — 225 с.
6. Гапоненко С. А. Триада концепций управления проектами как эффективный механизм инновационного менеджмента предприятия / Гапоненко С. А. // Актуальные вопросы экономических наук. 2013. № 29-2. — 215 с.
7. Гонтарева И.В., Нижегородцев Р.М., Новиков Д.А. Управление проектами: Учебное пособие. М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2009. — 384 с.
8. Гурьянова Э.А., Зайнуллина М.Р., Мещерякова С.А., Набиева Л.Г., Новикова Е.Н., Палей Т.Ф., Ревкова Е.Г. Реализация проектно-

ориентированной модели управления Монография. Казань: Изд-во Института экономики и финансов К(П)ФУ, 2012.- 160 с.

9. Дубовик М. Ф. Разработка и контроль расписания проекта. М.: УКЦ «Текора», 2004. - 32 с

10. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 422 с.

11. Киреева А.А., Кирюхин Ю.Г. Зарубежный современный опыт управления проектами совершенствования документооборота //Информационные технологии в науке и образовании. Проблемы и перспективы : сб. ст. по материалам VII Всерос. межвуз. науч.-практ. конф. (г. Пенза, 18 марта 2020 г.) / под ред. Л. Р. Фионовой. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2020. – 425 с.

12. Клементьева, С. В. Проектное финансирование с государственной поддержкой / С.В. Клементьева, М.А. Кузнецов и др. // Гуманитарный вестник МГТУ им. Н.Э. Баумана. 2015. № 6(32). – 318 с.

13. Козлов А.С. Управление портфелем программ и проектов: процессы и инструментарий. «Проектная практика», Москва, 2010 – 350 с.

14. Куликов Г. Г. и др. Моделирование процессов проектного менеджмента на приборостроительных предприятиях // Вестник УГАТУ. 2005. Т.6, № 2. – 420 с.

15. Куправа Т.А. Управление проектами. Вводный курс: Учеб. пособие. – М.: изд-во РУДН, 2008. – 121 с.

16. Никулина Н. О., Иванова И. Ф., Бармина О. В. Проектный менеджмент в управлении бизнес-процессами: учебное пособие / Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т. – Уфа : РИК УГАТУ, 2017. – 260 с.

17. Организация проектной деятельности: учебное пособие / Е. В. Михалкина, А. Ю. Никитаева, Н. А. Косолапова; Южный федеральный

университет. – Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета, 2016. – 146 с.

18. Управление разработкой проектной документацией. Методическое пособие// НИИ Информационных технологий при Правительстве г. Москвы. Москва, 2012 – 91 с.

19. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / коллектив авторов; под ред. проф. М.Л. Разу. — 3е изд., перераб. и доп. — М.: КНО РУС, 2010. — 760 с.

20. Управление проектами: Учебное пособие / Н.В. Абрамов, Н.В. Мотовилов, Н.Д. Наумов. — Нижневартовск, 2008. — 197 с.

21. DIN 69 901. Projektmanagement, Aug. 1987. Daneben hat der Normen ansschuss auch den Begriff der Projektwirtschaft geschaffen (Besamtheit aller einrichtungen und Massnahmen, die dazu dienen, das Projekt zu realisieren)

Интернет-ресурсы

22. Словарь Вебстера [электронный ресурс] режим доступа: <https://classes.ru/all-russian/russian-dictionary-encycl-term-58693.htm>

23. Управление проектами. Википедия [электронный ресурс] режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Управление_проектами

24. PMI'2018: Pulse of the Profession In-Depth Report on Organizational Agility. [электронный ресурс] режим доступа: <http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/white-papers/org-agility-where-speed-meets-strategy.pdf>

25. Самые популярные СЭД [электронный ресурс] режим доступа - http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Самые_популярные_СЭД/ЕСМ-системы



СПРАВКА о результатах проверки текстового документа на наличие заимствований

Проверка выполнена в системе
Антиплагиат.ВУЗ

Автор работы	Киреева Анна Александровна
Подразделение	Кафедра ИНОУП
Тип работы	Магистерская диссертация
Название работы	Управление проектами совершенствования внутрифирменного документооборота
Название файла	ВКР Киреева Управление проектами совершенствования внутрифирменного документооборота.docx
Процент заимствования	24.97 %
Процент самоцитирования	0.00 %
Процент цитирования	7.23 %
Процент оригинальности	67.80 %
Дата проверки	17:09:28 21 июня 2020г.
Модули поиска	Модуль поиска ИПС "Адилет"; Модуль выделения библиографических записей; Сводная коллекция ЭБС; Модуль поиска "Интернет Плюс"; Коллекция РГБ; Цитирование; Модуль поиска переводных заимствований; Модуль поиска переводных заимствований по eLibrary (EnRu); Модуль поиска переводных заимствований по интернет (EnRu); Коллекция eLIBRARY.RU; Коллекция ГАПАНТ; Коллекция Медицина; Диссертации и авторефераты НББ; Модуль поиска перефразирований eLIBRARY.RU; Модуль поиска перефразирований Интернет; Коллекция Патенты; Модуль поиска "ПГУ"; Модуль поиска общеупотребительных выражений; Кольцо вузов
Работу проверил	Кирюхин Юрий Григорьевич ФИО проверяющего
Дата подписи	19.06.2020 
	Подпись проверяющего



ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Информационное обеспечение управления и производства»

Р Е Ц Е Н З И Я
на магистерскую диссертацию

Магистерская диссертация подготовлена
студентом (кой) Киреевой Анны Александровны
(фамилия, имя и отчество)

Группа 18ВДм1

Направление 46.04.02 «Документоведение и архивоведение»

Магистерская программа Документационное обеспечение управления электронного правительства

Тема магистерской диссертации Управление проектами совершенствования внутрифирменного документооборота

**Оценка соответствия подготовленности автора
магистерской диссертации требованиям ФГОС**

№ п/п	Требования к уровню профессиональной подготовленности выпускника	Оценка		
		соответствует	в основном соответствует	не соответствует
1.	Актуальность темы работы	+		
2.	Полнота обзора состояния вопроса	+		
3.	Корректность постановки задачи	+		
4.	Корректность использования методов и моделей	+		
5.	Степень комплектности работы, использование в ней знаний различных дисциплин	+		
6.	Четкость, последовательность и язык изложения материала	+		
7.	Использование в работе современных компьютерных технологий	+		
8.	Качество оформления материала и результатов работы	+		
9.	Оригинальность и новизна полученных результатов	+		
10.	Практическая значимость работы	+		

Общее заключение по работе

Тема магистерской диссертации является актуальной, так как в настоящее время наблюдается стремительное внедрение систем электронного документооборота в целях совершенствования делопроизводства организации. Киреева А.А. основательно и многосторонне исследует

поставленные задачи и демонстрирует широкую эрудицию и компетентность по рассматриваемой тематике.

Анализ содержания работы, позволяет констатировать, что студентка корректно использует современную методологию научных исследований, аргументирует собственные выводы результатами исследований других специалистов, фактами и примерами из практики, статистическими данными, логическими доводами, что обеспечивает достаточно высокую степень обоснованности основных положений диссертации. Остановливаясь на общей характеристике работы, следует отметить четкость ее построения, системный анализ материала и логичность изложения содержания.

Считаю, что магистерская диссертация заслуживает отличной оценки, а Киреева А.А. присвоения квалификации магистра по направлению подготовки 46.04.02 «Документоведение и архивоведение».

Рецензент

Начальник отдела делопроизводства

АО "ППО ЭВТ им. А.В. Ревунова"

Должность

«19» июня 2020 г.



(Подпись)

М.А. Сусина

(Инициалы, фамилия)

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Информационное обеспечение управления и производства»

ОТЗЫВ на магистерскую диссертацию

Магистерская диссертация подготовлена студентом (кой) Киреевой Анной Александровной
Группа 18ВДм1
Направление 46.04.02 «Документоведение и архивоведение»
Магистерская программа Документационное обеспечение управления электронного правительства
Тема магистерской диссертации Управление проектами совершенствования внутрифирменного документооборота

1. Актуальность и целесообразность выбранной темы обусловлена тем, что управление проектами является одним из самых перспективных направлений деятельности в настоящее время. От успешного управления проектами зависит не только взаимодействие организации, но и качественное и быстрое выполнение требуемых задач. Данное направление деятельности помогает наладить эффективную работу организации, планируя сроки, затраты и учитывая риски. Внедрение систем электронного документооборота позволяет улучшить показатели организаций и государственных органов по работе с документами и управлению в организации в целом.

2. Содержание магистерской диссертации соответствует цели и задачам исследования. В диссертации проанализирован современный опыт управления проектами внедрения электронного внутрифирменного документооборота; на основании анализа, распределены этапы управления проектами внедрения электронного внутрифирменного документооборота

Главные достоинства работы:

- проведен анализ различных существующих понятий «проект», «управления проектами» и требований, предъявляемых к документообороту организации;
- проведен анализ истории развития управления проектами в России;
- проанализирован современный опыт проектного управления по совершенствованию документооборота за рубежом;
- проанализирован современный рынок систем электронного документооборота, выявлены продукты, занимающие на нём лидирующее положение.

2. Практическое значение работы и обоснованность полученных результатов:

Практическое значение работы заключается в проведенном анализе этапов управления проектом внедрения системы электронного документооборота в организации, на основании анализа распределены этапы управления проектами совершенствования электронного внутрифирменного документооборота и создана инструкция по управлению проектом внедрения системы электронного документооборота в организации.

В магистерской диссертации достаточно корректно использует известные научные методы обоснования полученных результатов, выводов и рекомендаций. Список использованной литературы и источников содержит 25 наименований.

3. Соответствие оформления работы требованиям

Оформление и объем магистерской диссертации соответствуют требованиям определенных стандартом университета СТО ПТУ 3.12—2018 «Выпускная квалификационная работа

обучающихся по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры».

4. Отражение результатов исследования в публикациях

Киреева А.А., Кирюхин Ю.Г. Зарубежный современный опыт управления проектами совершенствования документооборота//Информационные технологии в науке и образовании. Проблемы и перспективы : сб. ст. по материалам VII Всерос. межвуз. науч.-практ. конф. (г. Пенза, 18 марта 2020 г.) / под ред. Л. Р. Фионовой. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2020. – 425 с.

Общее заключение по работе:

Достигнутые результаты отражают степень подготовленности выпускника, полностью соответствующую требованиям ФГОС по направлению 46.04.02 «Документоведение и архивоведение», и подтверждают освоение всех профессиональных компетенций.

Считаю, что магистерская диссертация заслуживает отличной оценки, а Киреева А.А. присвоения квалификации магистра по направлению подготовки 46.04.02 «Документоведение и архивоведение».

Руководитель
Доцент, к.т.н.

Ю.Г. Кирюхин

« 16 » 06 2020 г.