

УДК 658

Лемешко О. И.  
(ДонГТИ, г. Алчевск, ЛНР)

## ОПТИМИЗАЦИЯ ДОКУМЕНТООБОРОТА КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

*В статье рассмотрены направления оптимизации документооборота бюджетной организации. Выявлены действенные инструменты реализации данного процесса. Предложены мероприятия, направленные на оптимизацию делопроизводственных процессов в бюджетной организации.*

**Ключевые слова:** документооборот, документопоток, документационное обеспечение управления, маршрут документа, номенклатура дел, система электронного документооборота, табель форм документов, унификация.

**Постановка проблемы.** Одним из ключевых факторов, позволяющим обеспечить эффективное управление бюджетной организацией, является эффективность управления документами этой организации. Отечественное делопроизводство владеет существенным опытом рациональной работы с документной информацией, однако следует констатировать тот факт, что не во всех бюджетных организациях в достаточной мере востребованный. Сложившаяся ситуация обуславливает необходимость рассмотрения вопросов рациональной организации документационного обеспечения управления (далее — ДООУ) в бюджетной организации.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Анализ источников по исследуемой проблематике позволяет выделить такие условные группы:

– к первой группе относятся источники, отражающие общепринятые документо-ведческой практикой подходы, основанные на отечественных традициях и современных нормативных требованиях [1-3];

– вторая группа характеризуется многочисленными пособиями справочного и практического характера, которые имеют ценность в первую очередь для практиков [4-6];

– к третьей группе относятся публикации, посвященные выявлению роли ДООУ в организации [7], методам оценки ДООУ с акцентом на его отдельные аспекты [8], совершенствованию ДООУ [9].

Анализ статей показывает, что количество публикаций, посвященных разноплановым аспектам совершенствования ДООУ, в последнее время уменьшилось. Кроме того, наметилась тенденция связывать совершенствование ДООУ только с внедрением электронных технологий [10]. При этом не учитывается тот факт, что переход на систему электронного документооборота (далее — СЭД) будет эффективным и экономически целесообразным в том случае, если традиционная система ДООУ будет упорядочена.

**Постановка задачи.** Целью настоящего исследования является выявление действенных инструментов оптимизации делопроизводственных процессов, реализующих повышение эффективности управления бюджетной организацией.

**Изложение материала и результатов.** Одним из основных ресурсов управления является информация. Информация, зафиксированная в документах, определяет организационную форму учреждения, формирует основу управленческих решений, отражает текущее положение дел, а также прошлых периодов.

В общем случае, операции, связанные с созданием и обработкой документа, в бюджетных организациях отличаются типовым характером. Это позволяет выработать подходы общего характера, стандартные методики оптимизации делопроизводственных процессов.

Ключевой момент в процессе документирования информации — это однотипность состава, наличие унифицированных форм (в отдельных случаях текста) документов.

Процесс унификации состава и форм документов начинается с анализа видов форм документов, функционирующих в организации. На данной стадии из документооборота изымаются «ненужные» и дублирующие формы документов. Их заменяют на типовые. В отдельных случаях целесообразно формирование сводных форм из частично дублирующих друг друга многочисленных мелких документов.

Говоря об унификации текста документа, следует обратить внимание на следующий нюанс: сформулировать четкие требования к тексту документов — задача непростая. В общем случае, унификация текстов ограничивается употреблением словесных конструкций стандартного характера. Последние призваны сводить к минимуму напряжение от восприятия информации, зафиксированной в документе, а также ускорять процесс составления служебных документов благодаря тому, что усилия составителя на поиск формулировок будут сведены к минимуму. Но не следует забывать о том моменте, что излишняя стандартизация может привести к необоснованному появлению в тексте типовых разделов, которые не всегда нужны.

Комфортным приемом в вопросе унификации может быть разработка табеля форм документов, представляющего собой перечень форм документов, которые применяются в процессе документирования деятельности органа управления, с характеристикой статуса документов, основных этапов их подготовки и прохождения [11]. В таблице находят отражение ключевые процедуры обработки документной информации, такие как подготовка документа, его визирование, утверждение или подписание. Также в этом документе фиксируются отделы или указываются работники, отвечающие за подготовку документов, участвующие в их согласовании и утверждении.

Табель необходим для определения состава форм документов, находящих применение в процессе документирования деятельности учреждения. Следует помнить, что табель включает формы документов, автором которых является сама организация, документы, которые поступают извне, не могут быть отражены в таблице [12].

Разработка табеля — один из вариантов оптимизации документного состава [13]. Такой документ утверждается руководителем. Его форму каждая организация может разработать индивидуально, учитывая свои потребности и задачи, которые она ставит перед собой [14].

Альтернативным решением предложенному выше варианту может быть включение подобной информации в локальный акт организации — инструкцию по делопроизводству.

Затрагивая вопрос оптимизации документооборота, важно разобраться с информационными потоками, которые поддерживают управленческие и производственные процессы организации. Нередко случается так, что одна и та же документная информация поступает в организацию несколько раз, неоднократно используется разными сотрудниками, многократно интерпретируется, но в итоге не поступает к тому, кому она нужна в первую очередь. Возможны случаи, когда в имеющейся бумажной системе понятие маршрута документа [15] отсутствует как таковое.

Общеизвестно, что документооборот любой организации состоит из трёх основных потоков: входящей (поступающей), исходящей (отправляемой) и внутренней (не покидающей пределы организации) корреспонденции. Как правило, входящие документы делятся на группы: основная масса информации направляется на рассмотрение руководителю, другая группа ориентирована на структурные подразделения, отдельную группу составляют документы, адресованные конкретным исполнителям. Кроме того, структурные подразделения формируют потоки, обра-

зующие корреспонденцию, которая подлежит отправке, а также документацию, которая вырабатывается органом управления для решения внутренних вопросов.

Безусловно, оптимизация документооборота невозможна без оптимизации документопотоков и маршрута документа [16].

В каждой организации документ движется между пунктами обработки документной информации и пунктами работы с информацией-поисковым образом и физической формой документа. К первым относят руководство и непосредственных исполнителей, ко вторым — службы делопроизводства (канцелярия, секретариат, общий отдел и т. п.).

Таким образом, анализируя документооборот организации, важно выявить пункты, в которых документная информация подлежит обработке, и пункты, осуществляющие техническую обработку документов.

Далее определяют ключевые параметры потоков входящих, исходящих и внутренних документов организации, а именно:

- направление (пункты отправления и назначения);
- структуру (виды документов, их авторство);
- объем (количество документов, проходящих в единицу времени);
- режим (периодичность движения через пункты обработки);
- насыщенность (физический объем документа либо размер текста).

В случае необходимости осуществляется разработка маршрута движения тех или иных документов. Помощниками в этом вопросе могут стать оперограммы и функциограммы: они дают возможность выявить неравномерность загрузки исполнителей, неэффективность распределения служебных обязанностей, дублирование операций и т. п. Подобные инструменты в процессе оптимизации документооборота позволяют составить рациональные маршруты, обеспечивающие наиболее оптимальное (по кратчайшему маршруту с минимальными затратами времени) прохождение определенных групп документов.

Оптимальная организация ДОУ способствует равномерной загрузке отделов организации в целом и каждого его сотрудника в частности. Единообразие делопроизводственных процессов — залог системности и единства процессов создания и работы с документами в пределах определенного органа управления.

Результаты, которые могут быть достигнуты на рассмотренных этапах оптимизации делопроизводства, должны найти отражение в локальных актах организации.

Состав локальной нормативной базы ДОУ определяется традиционным перечнем внутренних нормативных актов, среди которых:

- положение о службе делопроизводства;
- должностные инструкции ее сотрудников;
- инструкция по делопроизводству;
- номенклатура дел учреждения;
- табель (альбом) форм документов.

Деятельность службы делопроизводства регламентируется положением о данном отделе, а также должностными инструкциями работников этого структурного подразделения, с помощью которых и регулируется разграничение обязанностей и прав между работниками, отсутствие дублирования в выполнении определенных операций, а также устанавливаются взаимосвязи по должности.

Посредством инструкции по делопроизводству устанавливаются требования к процессам создания, обработки, хранения, а также использования документов в организации. Данный акт закрепляет форму организации документооборота, устанавливает порядок создания документов, а также работы с ними.

Оптимальная систематизация документов обеспечивает сохранность, оперативный поиск и использование документной информации. Классическая схема классификации документов — номенклатура [17]. С ее помощью возможна рациональная организация работы с документами. Данный локальный акт является многофункциональным документом. Помимо того, что с его помощью устанавливаются сроки хранения дел, он позволяет осуществить

группировку документов в дела, обеспечивает их оперативный поиск, применяется в процессе регистрации поступающей и отправляемой корреспонденции, помогает произвести передачу дел на хранение в архив, является учетным документом дел, имеющих временные сроки хранения. Даже для самой небольшой организации следует разрабатывать номенклатуру дел. Это поможет рационально вести делопроизводство, и рост объема документальной информации не будет приносить проблем.

Очень важно своевременно вносить дополнения и изменения в нормативно-методические акты локального характера. Их обновление — ключевой этап оптимизации ДООУ. На данном этапе закрепляется документально формирование рациональной системы документооборота, создаются условия для образования единого информационного пространства организации.

Неоспорим тот факт, что в современных реалиях жизненно необходимым инструментом управления документооборотом становятся специальные программные комплексы, которые способны обеспечить качественный учет, безопасное хранение, оперативный поиск и комфортный доступ к документной информации организации. СЭД способны предоставить пользователю широкие возможности. Условно их можно разделить на следующие блоки:

- метаданные (в СЭД можно проставлять идентификаторы пользователей, дату, иные отметки, которые позволят осуществлять автоматический поиск информации, формировать выборки);

- интеграция (СЭД может выступать и частью общей программной системы учреждения, и локальной платформой);

- перевод бумажной формы в электронный вариант;

- индексация (продуманная организация управления электронными документами дает возможность идентифицировать их по индексам и метаданным, что обеспечит более быстрый и простой поиск информации, улучшить работу с ней);

- хранение (сравнительно с традиционной офисной мебелью более удобное и безопасное хранилище, обеспечивающее возможность резервного копирования, оперативное перемещение данных, настройку прав доступа).

Вариантом решения задачи автоматизации делопроизводственных процессов может стать внедрение системы управления документами Docsvision [18]. Данная система обеспечивает автоматизацию всех процессов документооборота:

- регистрацию внутренней и внешней (поступающей и отправляемой) корреспонденции;

- создание в системе посредством шаблонов служебных документов;

- сканирование документной информации, ее ввод в систему;

- создание резолюций, доведение их до исполнителей с последующим автоматическим контролем исполнения;

- визирование, согласование, подписание документов;

- автоматическая рассылка электронной документации;

- хранение документной информации в СЭД.

Таким образом, применение вышеуказанной платформы позволит уменьшить время на обработку документной информации благодаря наличию шаблонов документов, маршруту прохождения которых уже настроен.

Система реализует широкий спектр сценариев работы, но конечный пользователь видит свои документы и выполняет стоящие перед ним задачи, что делает систему комфортной и доступной в использовании. Кроме того, возможен доступ к документной информации в удаленном режиме посредством использования мобильного приложения, что позволяет оперативно выполнять поставленную задачу, делегировать или контролировать процесс исполнения.

В обобщенном виде рассмотренные выше инструменты оптимизации делопроизводственных процессов представлены на рисунке 1.

**МЕНЕДЖМЕНТ**

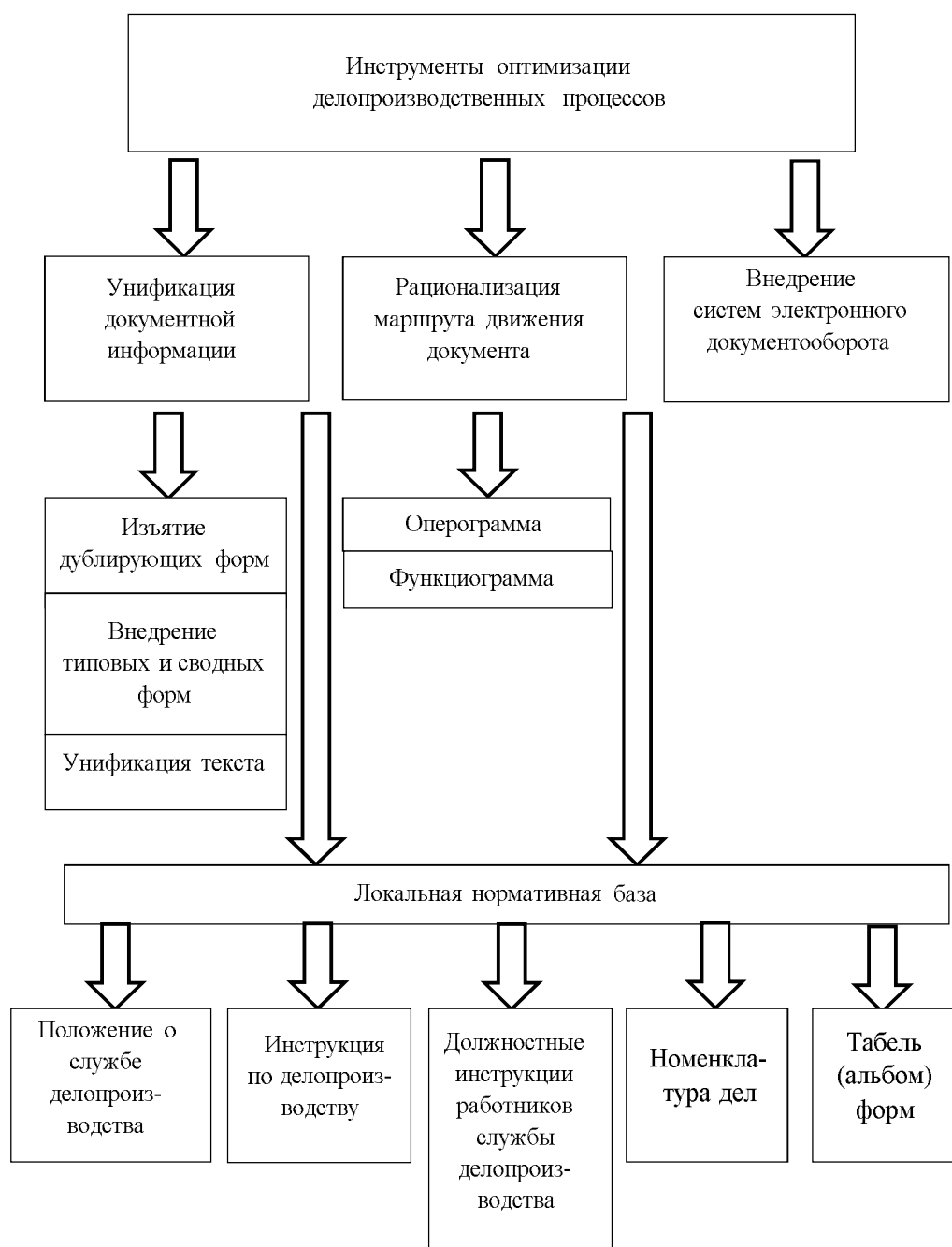


Рисунок 1 Инструменты оптимизации делопроизводственных процессов

**Выводы.** Таким образом, управленческая документация создается с целью фиксации информации и используется в качестве инструмента реализации управленческих действий. После реализации управленческой функции документы выступают средством подтверждения определенных фактов и доказательства выполнения обязательств.

В связи с тем, что ценность документной информации определяется конкретной управленческой целью, то информация, существующая обособленно и не оказывающая влияния на решения, которые принимаются, с позиций управленческих процессов является излишней. Существование такой информации объясняется нерациональным распределением докумен-

тации среди потребителей данной информации, а также непродуманностью этапов прохождения различных групп документов, что приводит к увеличению плотности потоков информации и неоправданному росту документооборота.

Создание рациональной системы на основе предложенных инструментов опти-

мизации делопроизводственных процессов позволит совершенствовать систему управления организацией, повысить качество принимаемых управленческих решений, улучшить эффективность контроля их исполнения, обеспечить управленческую прозрачность.

### Библиографический список

1. Кузнецова, Т. В. Документационное обеспечение управления [Текст] / Кузнецова Т. В., Санкина Л. В., Быкова Т. А. — М. : МЦФЭР, 2013. — 432 с.
2. Пищенко, А. В. Документационное обеспечение управления [Текст] / А. В. Пищенко. — М. : Академия, 2012. — 300 с.
3. Корнеев, И. К. Управление документами [Текст] / И. К. Корнеев. — М. : Инфра-М, 2013. — 300 с.
4. Кузнецова, Т. В. Секретарское дело [Текст] / Т. В. Кузнецова. — М. : ЗАО «Бизнес-школа „Интел-Ситез“», 2011. — 342 с.
5. Янковая, В. Ф. Как организовать делопроизводство? [Текст] / В. Ф. Янковая. — М. : МЦФЭР, 2014. — 412 с.
6. Байкова, И. Ю. Документооборот и делопроизводство: как организовать работу с документами [Текст] / И. Ю. Байкова. — М. : Эсмо, 2010. — 285 с.
7. Кузнецова, Т. В. Делопроизводство как отражение системы и технологии управления [Текст] / Т. В. Кузнецова // Делопроизводство. — 2003. — № 2. — С. 12–13.
8. Пищенко, А. В. Роль документационного обеспечения управления в современной организации документов [Текст] / А. В. Пищенко // Секретарское дело. — 2003. — № 12. — С. 5–7.
9. Кузнецова, Т. В. Как совершенствовать работу с документами [Текст] / Т. В. Кузнецова // Секретарское дело. — 2009. — № 2. — С. 62–70.
10. Иритикова, В. С. Документоведческие требования к СЭД: ожидания и разочарования [Текст] / В. С. Иритикова // Делопроизводство и документооборот на предприятии. — 2014. — № 9. — С. 34–44.
11. ГОСТ Р 7.0.8–2013. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения [Электронный ресурс]. — Введ. 2014-03-01. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_163800/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163800/) (дата обращения: 18.02.2022).
12. Вялова, Л. М. Как разработать «бумажный» табель форм документов [Текст] / Л. М. Вялова // Делопроизводство и документооборот на предприятии. — 2011. — № 5. — С. 25–28.
13. Янковая, В. Ф. Оптимизация документооборота организации [Текст] / В. Ф. Янковая // Справочник секретаря и офис-менеджера. — 2012. — № 5. — С. 35–41.
14. Фионова, Л. Р. Разработка табеля унифицированных форм документов организации – важный шаг для обеспечения грамотной работы с документами [Текст] / Л. Р. Фионова // Делопроизводство. — 2014. — № 3. — С. 14–20.
15. Букина, А. Нужна ли предварительная оптимизация документооборота перед его автоматизацией? [Текст] / А. Букина // Современные технологии делопроизводства и документооборота. — 2012. — № 8. — С. 13–17.
16. Кудряев, В. А. Организация работы с документами: учебное пособие [Текст] / В. А. Кудряев, В. А. — М. : ИНФРА-М, 2002. — 575 с.
17. Кошелева, Е. А. Номенклатура дел организации [Текст] / Е. А. Кошелева // Секретарь-референт. — 2008. — № 1. — С. 31–36.
18. Docsvision [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.doc-online.ru/tool/2772/> (дата обращения: 18.02.2022).

*Рекомендована к печати к.э.н., доц. каф. ЭУ ДонГТИ Кунченко А. В.,  
к.э.н., доц. каф. ЭУ ЛГУ им. В. Даля Жилиной М. В.*

*Статья поступила в редакцию 17.03.2022.*

**Lemeshko O. I.** (*DonSTI, Alchevsk, LPR, olemeshko77@mail.ru*)

**OPTIMIZATION OF DOCUMENT FLOW AS A TOOL FOR EFFECTIVE MANAGEMENT  
OF A BUDGET ORGANIZATION**

*The article discusses the directions of optimizing the document flow of a budget organization. Effective tools for the implementation of this process have been identified. Measures aimed at optimizing reference processes in a budget organization are proposed.*

**Key words:** *document flow, work flow, document management support, document route, nomenclature of cases, electronic document flow system, report card of document forms, unification.*