

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
**федеральное государственное автономное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ**  
**ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
 Направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

<b>Тема работы</b>
<b>Повышение эффективности документооборота ПТО</b>

УДК 005.92:005.591.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д – 3А51	Шарипова А. А.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Л.Р.	к.ф.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н.		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев И.Г.	к.э.н.		

## Планируемые результаты обучения по направлениям подготовки

### 38.04.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
 Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ:  
 Руководитель ООП  
 \_\_\_\_\_ И.Г. Видяев  
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

### ЗАДАНИЕ

#### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы
---------------------

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д – 3А51	Шариповой Алине Александровне

Тема работы:

Повышение эффективности документооборота ПТО	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	21.05.2020 №142–6/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	30.05.2020
--	------------

#### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p><b>Исходные данные к работе</b>  <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нормативно–правовые акты,</li> <li>2. Учебники и учебные пособия</li> <li>3. Данные периодических изданий,</li> <li>4. Учетные данные ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП»,</li> <li>5. Аналитические доклады и официальная статистика по проблемам развития и функционирования промышленных предприятий</li> </ol>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рассмотреть понятия, теоретические аспекты документооборота предприятия, ее сущность, виды, методы и подходы.</li> <li>2. Дать краткую характеристику деятельности компании ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» и ее кадровой структуры</li> <li>3. Предложить рекомендации по улучшению качества организации документооборота предприятия ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП»</li> <li>4. Проанализировать результаты системы учета и движения документооборота, ее</li> </ol>

	совершенствования ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП»
<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Рисунок 1 – Виды документооборота; Рисунок 2 – Способы организации документооборота; Рисунок 3 – Топология сети «Звезда»; Рисунок 4 – Обмен сообщениями в закрытой криптосистеме; Рисунок 5 – Обмен сообщениями в асимметричной криптосистеме.
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	<b>06.04.2020</b>
---	-------------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Л.Р.	к.ф.н.		<b>06.04.2020</b>

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д – 3А51	Шарипова А. А.		<b>06.04.2020</b>

## **Реферат**

В выпускной квалификационной работе 111 страниц, при написании работы использовано 49 литературных источников, 5 рисунков, 10 таблиц, 2 приложения. Данная работа состоит из вводной части, четырех глав, заключения, списка используемых источников.

Объектом исследования является ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП».

Ключевые слова: производственно–технический отдел, документы, движение, документооборот.

Актуальность выбранной темы связана с тем, что в настоящее время в условиях развития рыночных отношений предприятия должны обладать полной и достоверной информацией о своих активах и пассивах.

Цель работы – анализ существующей кадровой политики предприятия и выработка рекомендаций по ее усовершенствованию.

В процессе исследования проводились исследования кадрового состава, эффективности использования кадров предприятия, адекватности кадровой политики целям и задачам предприятия.

При написании работы использовались законодательные, нормативные акты РФ, Республики Узбекистан, периодические издания, учебные пособия.

## Определения, сокращения, обозначения, нормативные ссылки

### Определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

**документооборот:** система создания, обработки, приема, передачи, хранения и архивирования документов на предприятии.

**документ:** зафиксированная на материальном носителе информация в виде текста или изображения с реквизитами, позволяющими её идентифицировать.

**электронный документооборот:** совокупность автоматизированных процессов по работе с документами, представленными в электронном виде, с осуществлением концепции «безбумажного делопроизводства»

**производственно–технический отдел:** отдел осуществляет техническое обеспечение, производственное планирование и оперативное управление производственной деятельностью организации.

### Нормативные ссылки

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1 [O'z DSt 2785:2013](https://www.standart.uz/ru/page/view?id=130). Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения. [Электронный ресурс]: URL: <https://www.standart.uz/ru/page/view?id=130>

2 [O'z DSt 3118:2016](https://www.standart.uz/ru/page/view?id=130). Национальный стандарт Республики Узбекистан. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно–распорядительная документация.

Требования к оформлению документов". [Электронный ресурс]: URL:  
<https://www.standart.uz/ru/page/view?id=130>

3 О z DSt 2436:2012. Делопроизводство и архивное дело. Термины  
и определения. [Электронный ресурс]: URL:  
<https://www.standart.uz/ru/page/view?id=130>

### **Сокращения**

В данной работе применены следующие сокращения:

ОАО – Открытое акционерное общество.

ПТО – производственно–технический отдел

ГВС – горячее водоснабжение

ХВС – холодное водоснабжение

ТЭЦ – теплоэлектроцентраль

АСУ – автоматизированная система управления

## Оглавление

Введение.....	9
1 Теоретические основы повышения эффективности документооборота производственно–технического отдела.....	12
1.1 Документооборот предприятия: сущность, основные понятия и виды.....	12
1.2 Особенности организации и методы повышения документооборота производственно-технического отдела.....	19
2 Анализ документооборота ПТО ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП»...	29
2.1 Характеристика деятельности ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП».	29
2.2 Анализ основных показателей деятельности предприятия ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП».....	32
2.3 Анализ документооборота предприятия ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП».....	36
3 Разработка рекомендаций по повышению эффективности документооборота производственно–технического отдела ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП».....	54
3.1 Мероприятия по повышению эффективности документооборота производственно–технического отдела ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП».....	54
3.2 Обоснование эффективности предложенных мероприятий.....	77
4 Социальная ответственность.....	87
Заключение.....	101
Список использованных источников.....	104
Приложение А (обязательное) Преимущества электронного документооборота.....	111
Приложение Б (обязательное) Схема качественного взаимодействия ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» со стейкхолдерами.....	112



## **Введение**

Создание в нашей стране правового государства с эффективно работающими институтами представительной, исполнительной, судебной властей, производства, науки и образования обуславливается не только всесторонним и полноценным юридическим обоснованием их деятельности, но и формированием рациональных, конкретных правил и процедур их функционирования, в том числе в области работы с документами. Для упрочения российской государственности рациональное управление документацией может послужить одной из важных опорных точек укрепления аппарата управления и существенным элементом его стабильности.

Современное управление государственным предприятием или коммерческой организацией – это в значительной степени непрерывная череда процессов составления и перемещения документов. Практически все процессы управления предприятием вплотную связаны с теми или иными документами. Документация, будучи тесно связана со всеми формами управленческой деятельности, используется аппаратом управления в качестве способа и средства реализации возложенных на него функций.

Таким образом, документированная информация составляет основу управления и выполняет важнейшую роль, обеспечивая наполнение информационных ресурсов организаций.

В связи с усложнением структуры и содержания информационных ресурсов, взрывным ростом их объема возникла необходимость упорядочения потоков информации, установления необходимого и достаточного количества видов документов, исполняющих роль информационного обеспечения функций управления.

В рамках работ по совершенствованию организационных структур и методов управления, улучшению системы правового регулирования

хозяйственной деятельности все более отчетливо выделяется комплекс целенаправленных мероприятий по упорядочению социальной и технико-экономической информации, совершенствованию документирования и документооборота в системах государственного управления.

Совершенствование информационной деятельности предполагает, прежде всего, ее рационализацию. Рационализация связана с внедрением и функционированием автоматизированных систем управления и направлена не только на упорядочение информации, обрабатываемой средствами электронно-вычислительной техники, и обеспечение информационной совместимости АСУ. Одна из ее важных задач – повышение общего уровня информационного обеспечения систем социально-экономического управления.

Непрерывный рост объемов документации во всем мире, все более широкое применение электронно-вычислительной техники при обработке информации, использование небумажных носителей и другие объективные факторы приводят специалистов к выводу о необходимости поиска новых методов разработки унифицированных форм документов с учетом возможности их компьютерной обработки.

Акцентирование внимания на данной проблеме влечет за собой выбор актуального на современном этапе направления научного исследования, имеющего теоретическое и практическое значение с точки зрения использования современных информационных технологий в управлении документацией.

Цель работы – разработать предложения по совершенствованию документооборота на предприятии.

Объектом исследования выступает ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП». Предметом исследования является система документооборота и организация документооборота на предприятии.

Для достижения вышеуказанной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы построения системы документооборота на предприятии;
- охарактеризовать объект исследования, привести организационную структуру;
- провести анализ системы документооборота, выявить основные проблемы документооборота, проанализировать направления совершенствования существующей системы документооборота;
- разработать на основе анализа существующей системы документооборота конкретные мероприятия по ее совершенствованию;
- провести расчет экономической эффективности от внедрения проекта;
- разработать мероприятия по обеспечению безопасных для жизни и здоровья условий работы.

При написании настоящей дипломной работы был использован широкий круг источников: изучены труды авторитетных специалистов в области документоведения, использованы многочисленные периодические публикации в журналах «Секретарское дело», «Делопроизводство». Издания и статьи, использованные для написания работы, написаны на основе действующих законодательных и нормативно–методических актов, новейшей литературы, изучения опыта работы и представляют огромный интерес для работников делопроизводства. Дипломный проект выполнялся по материалам, собранным в период преддипломной практики.

Научная новизна и теоретическая значимость работы. Данная работа характеризуется достаточно глубоким изучением теоретических аспектов построения документооборота на предприятии, научно обоснованным проектированием мероприятий по совершенствованию существующей системы документооборота с учетом изученного материала.

# **1 Теоретические основы повышения эффективности документооборота производственно–технического отдела**

## **1.1 Документооборот предприятия: сущность, основные понятия и виды**

Управление организацией неминуемо требует создания многих видов управленческих документов, без которых невозможно решать задачи планирования, финансирования, кредитования, бухгалтерского учета и отчетности, оперативного управления, кадрового обеспечения деятельности организации.

Делопроизводство – это отрасль деятельности, обеспечивающая документирование и организацию работы с официальными документами. Делопроизводство охватывает весь комплекс работ по созданию и оформлению документов, их исполнению и контролю сроков исполнения, по учету документов, формированию дел из исполненных документов, хранению и использованию текущих дел, подготовке их к сдаче в архив.

С делопроизводством связана другая отрасль деятельности – архивное дело. В соответствии с ФЗ от 22.10.2004 №125 «Об архивном деле в Российской Федерации» архивное дело – это деятельность государственных органов, органов местного самоуправления, организаций и граждан в сфере организации хранения, комплектования, учета и использования документов Архивного Фонда Российской Федерации и других архивных документов.

Термин «делопроизводство» возник в России, по данным словарей русского языка, во второй половине XVIII в. и обозначал процесс решения (производства) дела: «дело производить» – решать вопрос. В ходе решения возникала потребность закрепления вывода, скажем, достигнутой договоренности. Для этого издавна и создавали документы, так как устное

слово кратковременно, может быть забыто, искажено при передаче либо не так понято. Уже в XVI в. употребляется слово *дело* как собрание документов, относящихся к какому-либо делу, вопросу. Впервые в этом понятии слово «дело» зафиксировано в документах в 1584 г.

Современное делопроизводство включает:

- обеспечение своевременного и правильного создания документов (документирование);
- организацию работы с документами (получение, передача, обработка, учет, регистрация, контроль, хранение, систематизация, подготовка документов для сдачи в архив, уничтожение).

Управление любым предприятием – это информационный процесс, в котором информация принимается, обрабатывается, вырабатывается решение, решение доводится до исполнителей, действия которых контролируются.

Документооборот представляет собой основную организационную проблему деятельности службы делопроизводства и проблему технологии документационных процессов, поэтому занимает место узлового звена любой системы делопроизводства. Процесс организации работы с документами, включая их создание, регистрацию, контроль, движение, классификацию и хранение, называют делопроизводством.

Структура службы ДОУ в нынешней организации зависит от объема документооборота, а также от технологии работы с документами.

Документооборот – движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения или отправки.

Организация документооборота – это правила, в соответствии с которыми происходит движение документов в учреждении. Организация документооборота предусматривает рациональное движение документов, включающее как операции с документами, так и все их перемещения в аппарате управления, т.е. их получение, рассмотрение, передачу на

исполнение, организацию исполнения, удостоверения, оформления и отправки.

Понятие документооборота достаточно широко, а задачи весьма многогранны, так как система документооборота в любой организации включает в себя целые подразделения и службы (в деятельности любого предприятия в обязательном порядке используются финансовые, распорядительные, административные и т.п. документы). Системы документооборота необходимы, чтобы решать конкретные задачи, стоящие перед организацией. В основном часто встречаются такие задачи:

- поддержка качественного накопления;
- обеспечение эффективного управления;
- прозрачность деятельности организации;
- контроль деятельности предприятия;
- кадровая гибкость;
- возможность хранения информации обо всем производственном процессе;
- формализации деятельности работников;
- управление и доступ к информации;
- оптимизация процессов;
- исключение обычных бумажных документов из внутреннего оборота.
- автоматизация механизма их выполнения и контроля.

Документооборот осуществляется в виде потоков документов между пунктами обработки информации (циркулирующих руководители, специалисты, служащие) и пунктами технической обработки (экспедиция, секретарь, копировально-множительная служба и т.д.). Рациональной организации документооборота, быстроте и четкости обработки и передачи документов для исполнения всегда уделяется большое внимание. Основу документооборота дают организационные документы: Устав, положения о

структурных подразделениях, положения о службе ДОУ, приказы о распределении обязанностей, инструкции по работе с документами, инструкции по делопроизводству, схемы документопотоков, пути прохождения отдельных видов документов. Рационально организованный документооборот обеспечивает оперативное прохождение документов по наиболее короткому пути с минимальными затратами времени.



Рисунок 1 – Виды документооборота [11]

В зависимости от характера хозяйственных операций организаций, для которых производится перемещение и учет первичных документов, выделяют следующие виды документооборота:

– управленческий. Включает этапы сбора, достоверных и наглядных управленческих отчетов, на основе которых осуществляется принятие стратегических решений, анализа и обобщения информации для составления оперативных и контроль над их своевременным исполнением;

– финансово–бухгалтерский. Охватывает все операции на производстве и позволяет организации управлять документацией (договорами, корреспонденцией, плановыми и аналитическими отчетами, нормативно–законодательными актами и т.д.), которые участвуют в бизнес–процессах;

– кадровый. Подразумевает сбор и регистрацию информации, которая связана с учетом кадров организации: изменении должности и увольнении сотрудников, переводе, о приеме, штатных расписаниях, прогулах и дисциплинарных взысканиях, графиках отпусков, должностных инструкциях и т.д.

– технологический. Информационные потоки координируются для подготовки и поддержки жизненного цикла проектной документации (создания, оформления, согласования, утверждения, внесения поправок и архивирования).

Существуют следующие способы учета документации:

– бумажный. Означает, что все финансово–хозяйственные операции отражаются в документах. Операции оформляются только на бумажном носителе, но должны указываться обязательные реквизиты и удостоверяются подписями составителей. Для этого необходимо потратить достаточно денежных средств и существенного количества времени на создание, обращение и хранение документации. Возможен риск безвозвратной утраты документа в случае уничтожения материального носителя;

– электронный. Подразумевает, что все бизнес–процессы регистрируются в документах, не имеющих оригинала на бумажном носителе, они хранятся только в электронном виде. Для обеспечения документов юридической силой применяются электронно–цифровые подписи. Они защищают от плагиата и искажения документации.



Такой способ учета позволяет уменьшать время на создание документов и усилить контроль над их перемещением.



Рисунок 2 – Способы организации документооборота [14]

– смешанный. Предполагает, что согласование и утверждение документов осуществляется в бумажном виде, а с помощью компьютеров выполняется подготовка и передача между структурными подразделениями или работниками. Оригинал документа на бумажном носителе имеет юридическую силу. Этот способ обеспечивает оптимизацию графика движения документации на предприятии.

На предприятиях широко используются электронные средства обработки и создания документов, поэтому документооборот рассматривается как основная часть информационного обеспечения управления. Она включает в себя движение информационных потоков организации, в которых она их получает, использует, обрабатывает,

перерабатывает. К этим принципам организации документооборота относятся следующие:

1. Централизация операций по приему, первичная обработка и отправка документов (это означает, что все документы, поступающие в организацию всеми способами доставки (по почте, факсу, электронной почте и др.)

2. Исключение возвратных движений документа, которые не обусловлены деловой необходимостью, максимально возможное сокращение числа инстанций прохождения и (такое движение документа, при котором он поступает в ту инстанцию, в которой уже проходил обработку называется возвратным);

3. Маршрутизация отдельных видов документов (разработка схем прохождения документов);

4. Однократность регистрации документов (документы, поступающие в организацию и создаваемые в организации, регистрируются один раз: входящие – при поступлении, внутренние и исходящие – при создании;

5. Организация предварительного рассмотрения документов (распределяются документы, поступившие в организацию, на документы, направляемые на резолюцию руководителю, его заместителям предприятия и передаются на исполнение непосредственно в подразделения;

6. Определение конкретных резолюций, которые по возможности могут точно определить исполнителя, поручение, срок исполнения;

7. Организация параллельного согласования документов одновременно несколькими работниками, исключение необоснованных согласований, (копирование проекта документа или передача его по электронной почте одновременно всем заинтересованным лицам);

8. Снижение уровня подписания документов.

С множеством различных документов приходится иметь дело предприятиям в хозяйственной деятельности. С помощью графика документооборота регламентируется порядок обработки и движения документов на предприятии с момента создания или получения до сдачи в архив. График документооборота обязательно должен быть увязан с учетной политикой, принятой на предприятии и быть утвержденным приказом (распоряжением) руководителя предприятия.

## **1.2 Особенности организации и методы повышения документооборота производственно-технического отдела**

Документооборот – движение документов в организации с момента их получения или создания до завершения исполнения и сдачи в архив или отправки адресату.

Сегодня задача организации эффективной работы с документами актуальна как для государственных и крупных коммерческих структур, так и для малого и среднего бизнеса. Большинство предприятий за время своей деятельности накопили приличный «багаж» документов, которым нужно управлять, что при постоянном росте документооборота становится делать все сложнее. В то же время не существует хорошо формализованных доступных методов оценки влияния организации документооборота на эффективность бизнеса (деятельности). Руководители предприятий вынуждены ограничиваться качественными характеристиками, не столь удобными и привычными для анализа. Получение количественных характеристик эффективности документооборота – трудоемкий процесс, который требует участия большого количества сотрудников предприятия и привлечения внешних консультантов.

Порядок прохождения документов и операции с ними в федеральных органах исполнительной власти регламентируются Типовым регламентом взаимодействия федеральных органов исполнительной власти.

На основе этих документов в каждой организации разрабатываются внутренние регламенты и инструкции, утверждаемые руководителем организации и являющиеся нормативными документами по делопроизводству в организации.

Вся документация организации по отношению к аппарату управления делится на три документопотока: входящие документы, исходящие документы и внутренние документы.

Основными параметрами этих потоков, учитываемых при организации документооборота являются:

- направление потока, определяемое пунктами отправления и назначения;
- объем потока, который определяется количеством документов, проходящих через его сечение в единицу времени;
- структура потока, определяемая разновидностью документов, авторством и другими признаками классификационного деления;
- режим потока, который определяется периодичностью движения документов через пункты обработки.

Движение документов в каждом потоке должно быть прямоточным, т. е. исключать возвратные, зигзагообразные и другие маршруты. Различные операции по обработке документа следует выполнять параллельно, чтобы сократить время его пребывания в сфере делопроизводства и повысить оперативность исполнения.

Основными задачами службы ДОУ являются: обеспечение первичной обработки входящих документов, предварительного рассмотрения документов, регистрацию, передачу документов на рассмотрение руководству, передачу документов на исполнение,

исполнение документов, контроль исполнения документов, хранение исполненных документов, организация подготовки и отправки исходящих документов, организацию создания и исполнения внутренних документов.

Регистрация документов производится в пределах групп, в зависимости от названия видов документов, автора или содержания. Регистрация обеспечивает учет количества документов, сохранность документов и поиск документов в информационно–справочных целях.

При регистрации документов обязательно фиксируется следующая информация:

- автор документа;
- дата документа;
- номер документа;
- дата поступления документа в организацию и его номер по журналу регистрации;
- заголовок к тексту и краткое содержание документа;
- резолюция руководителя;
- отметка об исполнении документа.

Эти реквизиты составляют основу информационно–справочных систем и обеспечивают информационную совместимость регистрационных форм.

В качестве регистрационных форм используются регистрационные журналы и регистрационно–контрольные карточки (РКК). Образцы журналов регистрации и регистрационно–контрольной карточки (РКК). На основе регистрационно–контрольных карточек строится справочная картотека, обеспечивающая поиск и контроль исполнения документов.

Информация о документах, полученная при их регистрации, поступает в поисковую систему, представляющую собой картотеки и классификационные справочники, выполненные традиционным или электронным способом.

Эффективность работы поисковой системы достигается путем разработки классификационных справочников, включающих в себя:

- классификаторы вопросов деятельности;
- классификаторы видов документов;
- классификаторы корреспондентов;
- классификаторы резолюций;
- классификаторы исполнителей;
- классификаторы результатов исполнения документов;
- номенклатур дел.

Номенклатура дел – это систематизированный перечень заголовков дел, с указанием сроков их хранения. Номенклатура дел обеспечивает распределение и группировку исполненных документов в дела, устанавливает сроки хранения дел и является основой для составления описей дел постоянного и временного (свыше 10 лет) сроков хранения, а также учета дел временного (до 10 лет) хранения документов в архиве.

Номенклатура дел составляется службой ДОУ на 1 января каждого календарного года, утверждается руководителем организации, и действует в течение года. При составлении номенклатуры дел руководствуются положениями о федеральном органе исполнительной власти и его структурных подразделениях, штатным расписанием, планами и отчетами о работе, перечнями документов, с указанием сроков их хранения, номенклатурами дел за прошлые годы. При этом изучаются документы, образующиеся в деятельности органа управления, их виды, состав и содержание [5].

В федеральных органах власти (организации) составляются номенклатуры дел структурных подразделений и сводная номенклатура дел федерального органа исполнительной власти (организации). Номенклатура дел структурного подразделения составляется не позднее 15 ноября текущего года службой ДОУ (ответственным за делопроизводство)

подразделения, согласовывается с архивом и экспертной комиссией, подписывается руководителем структурного подразделения и представляется в службу ДОУ органа власти (организации).

Вновь созданное структурное подразделение обязано в месячный срок разработать номенклатуру дел и представить ее в службу ДОУ органа власти или организации.

Сводная номенклатура дел составляется службой ДОУ федерального органа исполнительной власти (организации) на основе номенклатур дел структурных подразделений при методической помощи архива федерального органа исполнительной власти (организации).

Сводная номенклатура дел федерального органа исполнительной власти (организации) подписывается руководителем службы ДОУ, согласовывается с Центральной экспертной комиссией (ЦЭК) федерального органа исполнительной власти (организации), с экспертной проверочной комиссией (ЭПК) федерального архива, в который документы передаются на постоянное хранение и утверждается руководителем федерального органа исполнительной власти (организации).

Один раз в пять лет номенклатура дел согласовывается с федеральным (ведомственным) архивом, если не было коренных изменений в функциях и структуре федерального органа исполнительной власти (организации).

После утверждения сводной номенклатуры дел структурные подразделения получают выписки из соответствующих разделов для использования в работе.

Названиями разделов номенклатуры дел федерального органа исполнительной власти (организации) являются названия структурных подразделений. В сводной номенклатуре дел разделы располагаются в соответствии с утвержденной структурой федерального органа исполнительной власти (организации).

В номенклатуру дел включаются заголовки дел, отражающие все документируемые участки работы. Периодические издания в номенклатуру дел не включаются.

Наименования дел в номенклатуре располагаются в определенной последовательности – по степени важности группируемых документов и вопросов. Номенклатура дел должна охватывать весь объем документов, которые будут возникать в деятельности организации.

Формирование дел – это группировка исполненных документов в дела в соответствии с номенклатурой дел и систематизация документов внутри дела.

В дела подшиваются только исполненные документы, в которых заполнен реквизит «Отметка об исполнении и направлении документа в дело», по одному вопросу, имеющие один срок хранения в течение 10 дней после сдачи документов исполнителем.

Контроль за сроками и правильностью оформления дел, организует служба ДОУ федерального органа исполнительной власти (организации).

При формировании дел необходимо соблюдать следующие общие правила:

- помещать в дела только исполненные документы, в соответствии с заголовками по номенклатуре дел;
- группировать в дело документы только одного календарного года, за исключением переходящих дел;
- отдельно группировать в дела документы постоянного и временных сроков хранения;
- помещать в дела ксерокопии факсограмм, телефонограмм и электронных документов на общих основаниях;
- в дело не должны помещаться документы, подлежащие возврату, лишние экземпляры, черновики;
- по объему дело не должно превышать 250 листов.



Дела подлежат оформлению при их заведении и по завершении календарного года. Оформление дела – подготовка дела к хранению. Каждое дело должно содержать не более 250 листов, при толщине дела не более 40 мм.

В зависимости от сроков хранения завершенные дела подлежат полному или частичному оформлению. Полному оформлению подлежат дела постоянного, временного (свыше 10 лет) хранения и по личному составу.

Полное оформление дела предусматривает:

- оформление реквизитов обложки дела по установленной форме;
- нумерацию страниц в деле;
- составление заверительной надписи дела;
- составление в необходимых случаях внутренней описи дела;
- подшивку или переплет дела;
- внесение необходимых изменений в обложку дела.

На обложке дела указываются реквизиты:

- наименование федерального органа исполнительной власти (организации);
- наименование структурного подразделения;
- номер (индекс) дела;
- заголовок дела;
- дата дела (тома, части);
- количество листов в деле;
- срок хранения дела;
- архивный шифр дела [7].

Реквизиты, проставляемые на обложке дела, оформляются следующим образом:

- наименование федерального органа исполнительной власти (организации) указывается полностью в именительном падеже, с указанием

официально принятого сокращенного наименования, которое указывается в скобках после полного наименования;

– наименование структурного подразделения записывается в соответствии с утвержденной структурой органа исполнительной власти (организации);

– номер дела – это цифровое обозначение (индекс) дела по номенклатуре дел;

– заголовок дела переносится на обложку из номенклатуры дел;

– дата дела – это год заведения и окончания дела в делопроизводстве.

На данный момент среди методов, направленных на совершенствование документирования, выделяются следующие аспекты: совершенствование технологии документооборота и сокращение объема документооборота.

К совершенствованию технологии документооборота относят все процедуры прохождения документов в учреждении: создание моделей учрежденческого документооборота, составление маршрутных карт технологического процесса, разработка рациональных схем документооборота, составление оперограмм и документограмм, схем движения документов и др.

К числу способов, позволяющих эффективно совершенствовать технологию документооборота, относят оптимизацию процедур подготовки и оформления документации, упорядочения документационной нагрузки во времени с целью более равномерного ее распределения.

Важное современное средство совершенствование документооборота – компьютеризация операций составления и обработки документов: технические средства должны уменьшаться на тех участках и такой производительности, которые позволяют получить экономический эффект, окупить затраты на приобретение и эксплуатацию.

Главное условие сокращения объемов документов – упорядочение их возникновения. Основным методом упорядочения процесса документирования является унификация как отдельных групп документов, так и всей системы делопроизводства. На практике это выражается в создании различных систем документации, строго устанавливающих состав применяемых документальных форм и регламент пользования ими. При унификации из документальных цепочек изымаются лишние звенья, документы, не соответствующие требованиям сегодняшнего дня и создаваемые просто по привычке. Применяемые однотипные формы заменяются единой. Таким образом, унификация позволяет упорядочить образование документов и тем самым сократить объем документооборота [8].

Четко налаженный контроль исполнения является средством повышения эффективности работы сотрудников, создания деловой атмосферы в офисе, условием понимания, что каждое задание должно быть выполнено в срок и т.п. Автоматизированный контроль за исполнением документов выполняется либо с использованием специализированных программ контроля, либо как составная часть комплексной программы автоматизации документооборота.

Только комплексное решение всех указанных проблем позволяет поставить работу по информационно–документационному обеспечению деятельности фирмы, предприятия, организации или учреждения на уровень потребностей XXI века.

*Рассмотрим основные критерии оценки эффективности системы делопроизводства промышленно–технического предприятия.*

Значительным экономическим показателем системы делопроизводства и электронного документооборота является трудозатраты (экономия живого труда) на основные виды работ по информационному и документационному обеспечению управления.

Если система эффективная, в первую очередь, снижаются трудозатраты и время на доставку документов адресату, на традиционные операции по обработке документов, справочно–информационную работу, поиск документов и т.п., а также непроизводительные затраты времени на поиск информации или документа (от нескольких часов до минут и секунд). За счет ускорения документопотоков повышаются оперативность и четкость работы сотрудников, улучшается качество работы с документами в организации в целом. В конечном счете, это позволяет более оперативно и обоснованно принимать управленческие решения, реагировать на изменения рынка и получать от этого материальную выгоду.

Таким образом, в условиях использования эффективной системы делопроизводства изменяется структура трудозатрат и происходит их перераспределение. Например, на стадии освоения новой технологии документооборота может несколько возрасти трудоемкость при внесении информации в регистрационные карточки документов (в частности, при вводе большого числа поисковых реквизитов), а также при их сканировании. Однако на других этапах работы с документами значительно (многократно) сокращается время на справочно–информационную работу (информация о ходе исполнения документа, ознакомление с его файлом, со связанными документами и т.п.), снижаются трудозатраты не только секретарского персонала, но и руководителей и специалистов.

## **2 Анализ документооборота ПТО ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП»**

### **2.1 Характеристика деятельности ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП»**

Поскольку теплоснабжение в мире имеет большое социальное значение, повышение его надежности, качества и экономичности является безальтернативной задачей. Любые сбои в обеспечении населения и других потребителей теплом негативным образом воздействуют на экономику страны и усиливают социальную напряженность. Поэтому в рассматриваемой перспективе государство должно оставаться важнейшим субъектом экономических отношений в отрасли. Намечаемые уровни развития теплоснабжения, коренная модернизация и техническое перевооружение отрасли потребуют значительного роста инвестиций. Основным источником капитальных вложений будут являться собственные средства предприятий отрасли, государственное (муниципальное) финансирование, заемные средства, в том числе привлеченные на условиях проектного финансирования.

В дипломной работе рассмотрено открытое акционерное общество ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» города Алмалыка, Ташкентской области, Республики Узбекистан. Открытое акционерное общество, хозяйственно–правовая форма организации, при которой акционеры могут продавать, дарить акции, находящиеся у них во владении.

Устав ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП», содержит следующие разделы:

- общие положения;
- цели и задачи деятельности Общества;
- правовой статус Общества;
- уставный капитал;

- выпуск облигаций;
- права и обязанности участников;
- переход доли.

В соответствии с уставом целью деятельности Общества является извлечение прибыли.

Для получения прибыли Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом, в том числе:

- производство, передача и реализация потребителям тепловой энергии;
- строительнo–монтажные, ремонтные и наладочные работы в области теплоэнергетики;
- эксплуатация энергетического оборудования и объектов в соответствии с действующими нормативными требованиями;
- обеспечение комплексного развития теплоэнергетического хозяйства;
- разработка технических условий на теплоснабжение новых и реконструкции существующих объектов и контроля за их выполнением;
- выполнение исследовательских, экспериментальных работ;
- оказание транспортных услуг;
- создание условий для практического применения достижений науки и техники;
- любая иная деятельность, не запрещенная действующим законодательством.

Основной деятельностью в соответствии с формой № 22–ЖКХ (сводная) является предоставление таких услуг, как горячее водоснабжение и отопление (таблица 1).

В соответствии с уставом участники Общества вправе:

- получать информацию о деятельности Общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами в любое время;

- принимать участие в распределении прибыли;
- не разглашать конфиденциальную информацию;
- выполнять принятые на себя обязательства по отношению к Обществу;
- оказывать содействие Обществу в осуществлении им своей деятельности;
- число участников Общества не должно быть более пятидесяти.

Таблица 1 – Основные направления деятельности ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП», данные за 2019 год

	Горячее водоснабжение, тыс.руб.	Отопление, тыс.руб.	Всего, тыс.руб.
От населения	1481	12269	13750
От бюджетофинансируемых организаций	3210	13043	16253
Итого	4691	25312	30003

Участник Общества (в соответствии с пунктом 7 – переход доли) вправе продать или иным образом уступить свою долю в уставном капитале Общества, либо ее часть третьим лицам. К приобретению доли в уставном капитале Общества переходят все права участника Общества, возникшие до уступки указанной доли. Участник Общества уступивший свою долю в уставном капитале Общества, несет перед обществом обязанность по внесению вклада в имущество, возникшую до уступки указанной доли, солидарно с ее приобретателем.

## **2.2 Анализ основных показателей деятельности предприятия ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП»**

Экономическая эффективность предприятия характеризуется показателями хозяйственной деятельности в динамике за три года.

Основными показателями интенсивности хозяйственной деятельности ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» по теплоснабжению являются:

- объем произведенной (переданной) теплоэнергии по тепловым сетям;
- себестоимость переданной теплоэнергии по теплосетям;
- выручка от передачи теплоэнергии;
- выручка от реализации прочих работ и услуг промышленного характера;
- прибыль от осуществления основной и прочей деятельности промышленного характера предприятия;
- показатели эффективности использования всех видов ресурсов;
- рентабельность деятельности.

Объем теплоэнергии, реализованный за анализируемый период, представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Реализация теплоэнергии за 2017–2019 гг.

Виды тепловой энергии	2017 год	Динамика изменения 2017–2018гг	2018 год	Динамика изменения 2018–2019гг	2019 год
Пар, Гкалл	395 298	–165 405	229 893	39 684	269 577
ГВС с коллекторов ТЭЦ, Гкалл	26 417	4 885	31 302	–4 249	27 053
ГВС в сеть, Гкалл	1 334 754	9 975	1 344 729	–83 800	1 260 929
Всего тепловой энергии к реализации, Гкалл	1 756 469	–150 545	1 605 924	–48 365	1 557 559

Горячее водоснабжение в городскую сеть – отпуск в городские сети – магистральные и внутриквартальные, основные потребители – население, промышленность, прочие потребители. Снижение объемов реализации



связано с отказом от услуг филиала части прочих потребителей (магазины, частные предприниматели).

Как показано в таблице 2, основной объем отпуска теплоэнергии происходит именно в городские сети.

Прежде чем планировать объемы передачи теплоэнергии и формировать производственную программу предприятия, необходимо знать потребителей теплоэнергии, рассчитать их нагрузку, также планируются начисления за производство и передачу теплоэнергии. Всю эту работу выполняют экономисты и инженера управления сбыта и от того насколько качественно они ее сделают, будут зависеть экономические результаты работы, а именно объемы реализованной продукции, выручка от реализации теплоэнергии, себестоимость, в конечном итоге прибыль предприятия. Конечным итогом деятельности любого предприятия является получение прибыли. Поскольку получение прибыли является обязательным условием коммерческой деятельности, а финансовая устойчивость предприятия в значительной мере определяется размером полученной прибыли, анализ финансовых результатов становится весьма актуальным.

Таблица 3 – Финансовые результаты деятельности предприятия за 2017 – 2019 гг.

Наименование показателя	Ед. изм.	2017год	Динамика изменения 2017–2018гг	2018 год	Динамика изменения 2017–2018гг	2019 год
Выручка от передачи теплоэнергии	тыс.руб.	583 460,18	192 923,32	776 383,50	254 382,70	1 030 766,20
Выручка от реализации прочих работ и услуг промышленного характера	тыс.руб.	22 621,10	-12 974,80	9 646,30	-2 473,30	7 173,00
Выручка итого	тыс.руб.	606 081,28	179 947,52	786 028,80	251 910,40	1 037 939,20

Продолжение таблицы 3

Себестоимость передачи теплоэнергии	тыс.руб.	-356 314,00	-6 718,40	-363 032,40	-127 013,30	-490 045,70
Себестоимость прочих работ и услуг промышленного характера	тыс.руб.	-884,2	367,96	-516,24	187,04	-329,2
Себестоимость итого	тыс.руб.	-357 198,08	-6 350,08	-363 548,16	-126 826,24	-490 374,40
Валовая прибыль	тыс.руб.	248 883,00	173 598,00	422 481,00	125 084,00	547 565,00
Прочие доходы	тыс.руб.	932	1 359,00	2 291,00	727,00	3 018,00
Прочие расходы	тыс.руб.	-5 987,00	-13 141,00	-19 128,00	-1 714,00	-20 842,00
Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс.руб.	243 828,00	161 816,00	405 644,00	124 097,00	529 741,00
Налог на прибыль	тыс.руб.	48 766,00	32 363,00	81 129,00	24 819,00	105 948,00
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	тыс.руб.	195 063,00	129 452,00	324 515,00	99 278,00	423 793,00

Как видно из таблицы 3, прибыль от реализации теплоэнергии в горячей воде, а также от прочих видов деятельности предприятия значительно увеличилась с 2017 года на 2018 год на 129 452 тыс. руб., а с 2018 на 2019 год на 99 278 тыс. руб. Общая сумма прибыли возросла – это стало положительным моментом. Основной составляющей, конечно, является прибыль от реализации теплоэнергии.

Показатели рентабельности более полно, чем прибыль, характеризуют окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или использованными ресурсами. Их применяют для оценки деятельности предприятия и как инструмент инвестиционной политике и ценообразования [15].

Рентабельность производственной деятельности (окупаемость издержек) показывает, сколько предприятие имеет прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции.

$$R = \Pi / Z \quad (1)$$

где R – рентабельность продаж

Π – прибыль от реализации продукции

Z – сумма затрат по реализованной или произведенной продукции

Рассчитаем рентабельность передачи теплоэнергии за 2017 – 2019 г.г.

Коэффициент рентабельности передачи теплоэнергии за 2017 г.:

$$R = 248\,883,00 / 357\,198,08 * 100$$

$$R_{2009} = 69,68\%$$

Коэффициент рентабельности передачи теплоэнергии за 2018 г.:

$$R = 422\,481,00 / 363\,548,16 * 100$$

$$R_{2010} = 116,21\%$$

Коэффициент рентабельности передачи теплоэнергии за 2019 г.:

$$R = 547\,565,00 / 490\,374,40 * 100$$

$$R_{2011} = 111,66\%$$

Указанный высокий процент рентабельности является достигаемым в результате специфики ведения учета затрат: общепроизводственные и общехозяйственные затраты, управленческие и коммерческие расходы консолидируются и отражаются в целом по всему предприятию, а на уровне филиала отражается только часть затрат, формирующих производственную себестоимость на продукт, произведенный только с использованием основных фондов. В связи с такой системой учета, филиал имеет незаконченный баланс. Затраты исполнительного органа не отражаются в

бюджете доходов и расходов и в отчетных бухгалтерских формах филиала (в частности в форме 2 «Отчет о прибыли и убытках»), а консолидируются в исполнительной дирекции.

### **2.3 Анализ документооборота предприятия ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП»**

Автоматизация позволяет поддерживать весь текущий документооборота с учетом местных условий, формировать банки данных социальные потребности, разрабатывать и контролировать выполнение индивидуальных программ реабилитации. Одной из подзадач автоматизации служб является передача данных в Региональный и Федеральный регистры, соответственно с этим формирование баз данных об потребностях должно строиться на единых принципах.

Программное обеспечение, способно гибко реагировать на изменения нормативно–правовой базы, не зависит от организационной формы реализации службы ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» и позволяет решать следующие задачи:

- формировать все необходимые документы, относящиеся к работе ЖКХ;
- обеспечивать одновременную работу разных пользователей с одним документом;
- обеспечивать возможность обмена информацией с внешними базами данных (независимо от их формата данных);
- представлять информацию в удобном для пользователя виде;
- обеспечивать возможность обработки информации для получения стандартных и произвольных форм отчетности;
- обеспечить сохранение целостности базы данных при сбоях в работе оборудования и ошибках пользователей.

– устранить возможные логические противоречия в существующих и вновь принимаемых документах и, соответственно, в выходных формах.

Структура базы данных автоматизированного бюро ЖКХ определяется структурой его информационных связей. Наполнение баз данных и их внутренние логические связи обеспечивают полную информационную поддержку перечисленных выше задач.

Сегодня уже многие пришли к мысли, что культура работы с документами – это часть производственной культуры, а та, в свою очередь, является важной предпосылкой успешной деятельности в условиях рынка. Поэтому система документооборота – такая же часть производственной инфраструктуры, абсолютно равноправная и необходимая, как и оборудование, ресурсы и персонал. Эта идея понятна любому руководителю. Руководитель теряет много времени от неправильно или несвоевременно оформленных документов, от неверных управленческих решений или от невозможности быстро найти нужный документ.

Все документы, которые обращаются в системе документооборота, в ЖКХ разделяют следующим образом:

1. Входящие – (поступающие документы) – документы, поступившие в учреждение.

2. Исходящие – (отправляемые документы) — официальные документы, отправляемые из учреждения.

3. Внутренние – создаваемые на предприятии документы внутреннего пользования: организационно–распорядительные, инструктивные, нормативные и пр.

Затраты на работу с документами складывается из нескольких моментов. Это время на составление документа и на его регистрацию. Затраты времени на составление документов зависят от сложности документа, от наличия уже подобных готовых документов и от технического

обеспечения (наличие современного персонального компьютера, программного обеспечения и принтера).

Затраты на регистрацию документа состоят из времени согласования, регистрации у секретаря, утверждения и доведения до исполнителя. Многие руководители не обращают внимания на такие затраты, но в крупных организациях количество обрабатываемых документов может существенно возрасти. Поэтому проведём анализ количества документов обрабатываемых в организации, определим их основные потоки.

Секретарями организации ведётся регистрация всех документов в специальных журналах. Кроме того, действует система контроля поручений в электронном виде. Разграничение функций секторов Административного отдела происходит следующим образом.

Функции сектора делопроизводства:

- приём и регистрация внутренней, входящей, исходящей корреспонденции.
- приём на подпись проектов писем, приказов по основной деятельности.
- подготовка приказов по командировкам сотрудников на основании подписанных директором служебных записок.
- проверка правильности составления всех документов, передаваемых на подпись директора.
- регистрация внутренних, входящих и исходящих документов в автоматизированной системе делопроизводства.
- доведение резолюций директора до исполнителей.
- регистрация приказов по основной деятельности и по командировкам сотрудников с оформлением командировочных удостоверений.
- контроль за правильностью ведения делопроизводства в подразделениях.

Использование локальной сети позволяет обмениваться сообщениями между сотрудниками организации в виде электронной почты. Это как раз примерно в два раза сокращало количество служебных записок из года в год. Возросла деловая активность организации, выручка от реализации и соответственно растут потоки входящих и исходящих документов. Причём в последнем году потоки исходящих сообщений резко сократилось за счёт использование глобальной сети Интернет.

Оснащение различной техникой, позволяет экономить управленческие и накладные расходы, проводить более эффективное внутрифирменное планирование, управление и контроль. Обеспечить руководителя как можно быстрее необходимой ему достоверной информацией для принятия оперативных решений возможно с помощью новейших технических средств. В ЖКХ используются различные технические средства для принятия управленческих решений.

- 1) Телекоммуникационная связь (телефон, факс, пейджер, почта, электронная почта, локальная сеть, глобальная сеть Интернет);
- 2) Вычислительная техника (персональный компьютер, калькулятор);
- 3) Копировально–множительная техника (принтер, сканер, ксерокс);
- 4) Информационные системы (телевидение, газеты, журналы).

Посредством этих технических средств руководитель принимает в короткое время обоснованные и правильные решения. Поэтому важно не только определить наличие этих средств, но и проанализировать их качественный уровень. Немаловажным здесь является уровень подготовленности персонала, способность его использовать все возможности современных технических средств.

В ЖКХ установлена телефонная мини АТС, позволяющая параллельно подключить городской телефон в несколько отделов и выполнять следующие функции:

- внутренние телефонные звонки;

- перевод входных звонков из города на другие внутренние номера;
- при занятости городской линии устанавливать автоматически очередь на выход в город.

В то время, когда в обществе есть электронная почта Интернет, многие сотрудники продолжают использовать факс. В организации находится три факса: в приёмной, в отделе сервиса и ремонта и в отделе международных отношений.

Использование факса иногда нельзя трактовать как недостаток, так как у получателя факса может не быть электронной почты. Однако использование факса, при описанной выше проблеме, часто парализует телефонную систему на 2–3 часа.

Появление локальной сети и глобальной сети Интернет в 1996 году и дальнейшее её развитие положительно повлияло на работу персонала ЖКХ. Сократились затраты времени и средств так как локальная сеть позволяла:

- быстро производить переустановку программного обеспечения;
- сократить расходы на приобретение CD–дисков, CD–ROMов, принтеров, жестких дисков;
- посылать и получать электронную почту;
- получать и использовать новейшую информацию из глобальной сети Интернет;
- сократить обслуживаемый персонал.



Рисунок 3 – Топология сети «Звезда» [17]



Сеть построена по топологии звезда. Эта самая затратная топология сети, когда к каждому отдельному компьютеру тянется витая пара. В тоже время эта топология имеет большие преимущества:

- надёжность в целом;
- устойчивость к повреждениям;
- лёгкость обслуживания;
- простота изменения.

Кроме того, в обществе существует физически изолированная другая сеть, состоящая из трёх компьютеров. На этих компьютерах работают сотрудники отдела кадров и расчётный сектор в бухгалтерии. Это указывает о низком профессиональном составе руководства отдела сетевых технологий, которые не могут обеспечить безопасность сети на программном уровне и поэтому пошли по простому и не самому эффективному пути.

Использование сетевых ресурсов (сетевой принтер, сетевые диски) не используется в размерах всего акционерного общества, а осуществляется в пределах подразделений, т.е. каждое подразделение приобретает себе необходимое оборудование, хотя с помощью локальной сети можно было организовать сетевые ресурсы для всей организации.

Использование сети Интернет сейчас – это успех в будущем, так как некоторые организации об этом лишь мечтают или эти шаги только начинают делать. Это будущее, это престиж организации.

Принятие решений это всегда выбор между вариантами действий с разными прогнозами результатов. Текущие управленческие решения на предприятии ЖКХ редко бывают настолько глобальными, чтобы ценную информацию для них можно было получить из итоговых цифр финансовых отчетов, отражающих состояние компании в целом. Важны, как правило, цифры, показывающие отдельные аспекты деятельности предприятия. Для лучшего понимания сути процесса имеет смысл провести классификацию

данных, используемых в принятии решений. Информация может быть поделена по следующим параметрам:

– вид данных. В сферу интересов управленческого учета входят такие уровни сбора и обработки информации, которые в финансовом учете считаются исключительно аналитическими и не входят в результаты работы финансовых учетных подразделений, как правило, измеряемые в денежном выражении. В управленческие отчеты может включаться количественная информация о продуктах, коэффициенты и показатели, которые измеряются эмпирически, например оборачиваемость текущих активов, денежных средств, рентабельность блюд, стабильность уровня наценки и т.д.

На основании данных управленческого учета должны приниматься решения о ценообразовании, изменении ассортимента, графике работы сотрудников. Решение о необходимости изменений в меню есть не только искусство управляющего, а информационно обоснованная процедура управления.

*Порядок работы с входящими, исходящими и внутренними документами ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП»*

Входящие документы – это документы, которые поступили на предприятие от внешних партнеров.

Входящие документы образуют три направления движения:

- руководству организации,
- руководству структурных подразделений,
- непосредственно специалистам.

Задача службы ПТО при работе с поступающими документами – организовать учет поступления документов из всех источников, организовать их первичную обработку, координировать движение документов.

Первичная обработка поступивших документов сводится к следующему:

1. Прием. Проверка правильности доставки.
2. Проверка целостности упаковки, сохранности печатей. Вскрытие.
3. Контроль почты: проверка правильности адресования; проверка согласования даты письма с датой почтового штемпеля; проверка комплектности и сохранности вложений.
4. Присвоение документу входящего номера, проставление штампа о получении документа.
5. Сортировка документов на регистрируемые и нерегистрируемые.
6. Сортировка документов по адресам.

Организация первичной обработки документов позволяет выделить первичные потоки поступивших документов: в адрес руководства организации, руководства структурных подразделений, исполнителей.

Движение документов задается резолюцией руководителя.

Работа с входящими документами:

- 1) Прием документов, проверка правильности адресования, приложений;
- 2) Сортировка, распределение (Передача нерегистрируемых документов в структурные подразделения);
- 3) Постановка входящего номера;
- 4) Регистрация (Передача зарегистрированных документов заместителям директора, в структурные подразделения, исполнителям);
- 5) Передача руководителю;
- 6) Рассмотрение руководителем;
- 7) Внесение сведений из резолюции в регистрационную форму;
- 8) Передача исполнителю;
- 9) Контроль исполнения;
- 10) Исполнение;
- 11) Подшивка в дело.

Внутренние документы данные документы используются для организации работы предприятия.

Работа с внутренними документами предприятия включает следующие основные этапы:

- 1) получение распоряжения на подготовку (разработку и оформление) документа;
- 2) изучение материалов, относящихся к вопросу, освещаемому в документе;
- 3) составление проекта (чернового и уточненного) документа (набор текста и печать);
- 4) согласование проекта документа (при необходимости – корректировка по результатам согласования);
- 5) представление документа на подпись (утверждение);
- 6) передача на регистрацию (при необходимости – также на тиражирование);
- 7) передача документа должностным лицам (структурным подразделениям) предприятия для руководства в повседневной работе;
- 8) помещение в дело.

Исходящие документы: большинство исходящих документов являются ответом организации на соответствующие входящие документы.

Работа с исходящими документами:

- 1) Составление проекта исходящего документа;
- 2) Проверка правильности оформления (Неоформленные или неправильно оформленные документы возвращаются исполнителям на доработку в структурные подразделения);
- 3) Согласование документа;
- 4) Подписание;
- 5) Регистрация;
- 6) Отправка документов;

#### 7) Подшивка второго экземпляра документа.

Документы, переданные на отправку, обрабатываются и отправляются в тот же день или не позднее первой половины следующего рабочего дня.

Документы организаций можно разделить на три группы: входящие, исходящие и внутренние. Работа с документами каждой группы имеет свои особенности. В крупных организациях приемом и первичной обработкой корреспонденции занимается специальное структурное подразделение (экспедиция), в небольших корреспонденция доставляется секретарю руководителя организации.

Организация документооборота – это правила, в соответствии с которыми происходит движение документов в учреждении.

Отсюда главное правило организации документооборота – оперативное прохождение документа по наиболее короткому и прямому маршруту с наименьшими затратами времени. Для этого необходимо:

- максимальное сокращение инстанций прохождения документов за счет исключения технологических операций по обработке документов и управленческих звеньев, не обусловленных деловой необходимостью (каждое перемещение документа должно быть оправданным);

- исключение или максимальное ограничение возвратных движений документов (при их обработке – регистрация и доставка, при их подготовке – визирование и согласование и т.д.);

- максимальное единообразие в порядке прохождения и процессах обработки основных категорий документов.

Соблюдение этих правил позволяет реализовать основной организационный принцип службы делопроизводства – специализацию, возможность централизованного выполнения однородных технологических операций, эффективного использования средств оргтехники и персонала.

Индексация документов.

Индексация документов в делопроизводстве – это проставление их порядковых (регистрационных) номеров и необходимых условных обозначений при регистрации, указывающих место их исполнения (составления) и хранения.

Регистрационный индекс документа; регистрационный номер документа – цифровое или буквенно–цифровое обозначение, присваиваемое документам при его регистрации.

Индекс входящего, исходящего и внутреннего документа, как правило, состоит из индекса дела по номенклатуре и регистрационного номера документа, например: регистрационный номер 06–10/96 входящего документа включает:

- 06 – индекс структурного подразделения;
- 10 – номер соответствующего дела по номенклатуре;
- 96 – индивидуальный порядковый номер входящего документа, присвоенный ему при регистрации.

Индексами распорядительных документов и протоколов являются их регистрационные номера, которые присваиваются самостоятельно в пределах каждого вида документов. Индексы заявлений и жалоб граждан могут быть дополнены первой буквой фамилии автора документа. ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП».

На всех входящих документах проставляется регистрационный номер документа, фиксирующий факт и время поступления документа на ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП». Место проставления штампа определено ГОСТ [18].

Формы регистрации документов и порядок их заполнения.

В практической деятельности, в зависимости от объема документооборота в ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» используют три формы регистрации документов: журналы и карточки, и третья форма

регистрации, использованием персонального компьютера – автоматизированная электронная.

В структурных подразделениях ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» применяют разные журналы для регистрации входящих и исходящих документов.

Для регистрации всех категорий входящих, исходящих и внутренних документов карточная более удобная форма регистрации. Форма карточки – регистрационно–контрольная карточка, расположение в ней необходимых реквизитов для регистрации документа может быть определен в организации (учреждении) и утвержден в инструкции по делопроизводству.

Бланки регистрационно–контрольной карточки могут быть изготовлены как типографским способом, так и методом оперативной полиграфии на бумаге формата А5 (148x210 мм). Допускается цветовое различие карточек.

Количество экземпляров регистрационной карточки определяется числом справочных и контрольных карточек во всех структурных подразделениях и звеньях, в которых документ будет исполняться и контролироваться.

Наиболее рациональным ведением контрольных операций регистрации документов является использования персонального компьютера, который в заданном режиме устанавливает промежуточные сроки исполнения и выводит на экран номера документов в назначенный день для проведения над ними контрольных операций Организация работы с документами. Контроль исполнения документов – совокупность действий, обеспечивающих своевременное исполнение документов. Организация контроля за исполнением документов в ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» обеспечивает их своевременное и качественное исполнение.

Контроль осуществляется за наиболее важными входящими, исходящими и внутренними документами.

Контроль за исполнением документов и содержащихся в них поручений осуществляют руководители учреждения, руководители структурных подразделений и уполномоченные ими лица. Непосредственный контроль за исполнением документов возлагается на службу документационного обеспечения управления ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП». В структурных подразделениях ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» контроль за исполнением документов осуществляет секретарь или лицо, ответственное за делопроизводство.

Технология контроля состоит из постановки документа на контроль, проверки своевременного доведения документа до исполнителя, предварительной проверки и регулирования хода исполнения, учета и обобщения результатов контроля исполнения документов, информирования руководителя ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП».

Срок исполнения документа – срок, установленный нормативно–правовым актом, организационно–распорядительным документом или резолюцией. Существует два вида срока исполнения документа: типовой и индивидуальный. Типовой срок исполнения документа – срок исполнения документа, установленный нормативно–правовым актом. Индивидуальный срок исполнения документа – срок исполнения документа, установленный организационно–распорядительным документом организации или резолюцией.

Контроль за исполнением документа начинается с момента постановки его на контроль. На документе, поставленном, на контроль в соответствии с

Документ считается исполненным и снимается с контроля руководителем после проведения исполнителем конкретной работы (подготовки ответа, составление проекта контракта, проведение делового совещания). Результаты исполнения в краткой форме записываются на самом документе [27].



Данные о ходе и результатах контроля за исполнением документов периодически анализируются. На основе анализа разрабатываются предложения по ускорению исполнения документов и повышению исполнительской дисциплины, совершенствованию организации контроля и управления в целом.

Документооборот является важным звеном в организации делопроизводства. Организация документооборота объединяет всю последовательность перемещений документов в аппарате управления ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП».

Основным принципом регистрации документов является однократность. Каждый документ должен регистрироваться только один раз.

Регистрации подлежат документы, требующие учета, исполнения и использования в справочных целях.

Существует два вида срока исполнения документа: типовой и индивидуальный. Контроль за исполнением документа начинается с момента постановки его на контроль. Особенности документооборота урегулированы

Характеристикой документооборота является его объем. Под объемом документооборота понимается количество документов, поступивших в организацию и созданных ею в течение определенного периода времени, как правило года. Объем документооборота – важный показатель, используемый в качестве критерия при решении вопросов выбора организационной формы делопроизводства, организации информационно–поисковой системы по документам учреждения, структуры службы делопроизводства, ее штатного состава и других вопросов.

Анализ документопотоков – связующее звено между изучением существующей системы управления производством и ее

совершенствованием. Наиболее простым и наглядным методом анализа документопотоков является графический: строятся графики маршрутов движения документов от мест их составления до мест использования и хранения с указанием времени (нормативного и фактического) нахождения у работников, которым они необходимы по роду их служебной деятельности. Анализ документопотоков неразрывно связан с анализом организационной структуры предприятия, что позволяет одновременно сделать выводы об эффективности последней. Практика убеждает, что, прежде чем приступить к реализации мероприятий по рационализации документооборота, необходимо тщательно изучить сложившуюся на предприятии организационную структуру.

Деятельность компании сопряжена с обработкой большого количества входящей и исходящей корреспонденции. Объем документооборота представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Документооборот ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП».

Наименование документа	Количество документов	Абсол. изм, шт	Темп роста	
			Разница, в количестве	В процентном соотношении
	2018	2019		
Входящие	734	1140	406	55,3
Исходящие	1344	1729	385	28,6
Приказы в том числе – по основной деятельности – по командировкам – по личному составу	2045 842 650 553	2173 943 639 591	128 101 –11 38	6,3 12,0 –1,7 6,9
Внутренние, в том числе – финансовые – служебные	3444 1622 1822	3005 1680 1325	–439 58 –497	–17,7 3,6 – 27,3
Итого	7567	8047	480	6,3

Таким образом, проведенный анализ свидетельствует о том, что наибольшая доля документов как в 2018 году, так и в 2019 году приходилась на внутренние документы. Кроме того, их количество сократилось в течение

года на 439 штук или 12,7%. Данное снижение вызвано расширяющимся доступом в получении необходимой информации за счет локальной сети.

Рост количества приказов в течение 2018 года (6,3 %) вызван повышением доли рутинных вопросов, что указывает на то, что основная задача руководства предприятия – это поддержание уже существующего организационного порядка.

Произведем анализ объема документооборота в течение одного года на примере 2019 года (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ объема документооборота ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» ежемесячно, за 2019 год

Месяц	Виды документов			
	Входящие	Исходящие	Приказы	Внутренние
Январь	122	186	226	299
Февраль	118	192	209	274
Март	96	124	184	235
Апрель	107	149	211	219
Май	91	117	107	210
Июнь	94	163	192	308
Июль	102	195	168	312
Август	43	101	185	175
Сентябрь	90	109	132	243
Октябрь	99	136	191	257
Ноябрь	93	115	189	251
Декабрь	85	142	179	222
Итого	1140	1729	2173	3005

Наибольший поток входящих документов пришелся на январь, февраль, апрель и июль. Данный факт объясняется в основном следующими причинами. По итогам года Правительство РФ, налоговая инспекция, Комитеты государственной статистики, Комитет по государственному имуществу и многие другие учреждения и организации направляют заявки для предоставления им годовых результатов производственно–хозяйственной деятельности. Кроме того, январь и февраль характеризуются получением ежегодных заявок на участие предприятия в тендерах. В апреле

предприятием сдаются годовые статистические отчеты и годовая бухгалтерская отчетность, что в свою очередь, вызывает увеличение входящих документов в соответствующие подразделения. В июле на предприятии, как правило, состоится годовое собрание акционеров, что также приводит к желанию акционеров со стороны получить интересующую их информацию. Снижение активности предприятия, а, следовательно, интенсивности документооборота в августе связано с периодом отпусков.

На увеличение потоков документов по исходящим, внутренним документам, а также приказам в основном повлияли вышеперечисленные факторы.

Количество документов растет по нескольким причинам: во–первых, рост объемов пассажирских и грузоперевозок требует работы с большим количеством клиентов; во–вторых, ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» входит в состав крупных предприятий Республики Узбекистан, что влечет за собой предоставление подробных отчетов о производственно–хозяйственной деятельности предприятия перед органами государственной власти. Анализ основных положений инструкции по делопроизводству показал высокую степень регламентации данного процесса. В Инструкции кроме порядка обработки документопотоков подробно расписаны правила оформления основных видов документов. Всё это, безусловно, создает условия для организации эффективного процесса документационного обеспечения управления. Документооборот в ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» обрабатывается с помощью автоматизированной системы «Документооборот» которая, заметно упрощает работу с документами.

### **3 Разработка рекомендаций по повышению эффективности документооборота производственно–технического отдела ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП»**

#### **3.1 Мероприятия по повышению эффективности документооборота производственно–технического отдела ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП»**

Основные мероприятия по повышению эффективности документооборота являются:

- сокращение объема документооборота;
- совершенствование технологии документооборота.

В качестве основных методов улучшения технологии документооборота выделяют:

- разработку моделей документооборота в и организациях;
- составление маршрутных карт технологического процесса.

Основные методы совершенствования документооборота предлагаемые к внедрению на ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» рассмотрим подробно:

##### *1. Унификация и стандартизация документов.*

Унификация документов – это установление единообразия состава и форм управленческих документов, создаваемых в процессе осуществления однотипных управленческих функций и задач.

При осуществлении работ по унификации в организации проводится унификация состава документов, создаваемых при решении управленческих задач и унификация форм документов. В результате унификации состава документов исключаются формы документов, не вызванные действительными потребностями управления, в результате чего состав документов организации может быть значительно сокращен.

В целях оптимизации состава применяемых в организации форм документов разрабатываются Табель и Альбом форм документов.

При унификации и стандартизации документов рекомендуется использовать Унифицированную систему организационно-распорядительной документации.

## *2. Повышение качества документируемых решений.*

Одним из методов сокращения неоправданных документопотоков является повышение качества самих принимаемых решений. Большой поток документов возникает при издании некачественных документов, особенно нормативных актов, вызывающих массу запросов и разъяснений.

Если в решении, отраженном в документе, нечетко определены задания (поручения), не указаны ответственные исполнители, возникает безответственность: затрудняется контроль исполнения, идут запросы на уточнение заданий, начинается рассылка поручений, многочисленные согласования, возникает поток новых документов. Если в решении какое-либо задание (поручение) не подкрепляется организационным и ресурсным обеспечением, вновь порождается переписка с просьбами о корректировке материально-технического снабжения, перенесении сроков исполнения и т.п.

Текст документа, отражающий управленческое действие, поручение, решение, должен содержать только необходимую информацию, четко излагать суть рассматриваемого вопроса, определять реальные и обоснованные сроки исполнения. С этой целью при подготовке документов необходимо максимально широко использовать унифицированные формы, текст которых содержит оптимальную структуру и конкретные формулировки.

## *3. Повышение качества подготовки и оформления документов.*

Одним из путей совершенствования документооборота является применение всеми государственными органами и организациями единых

требований, предъявляемых к подготовке и оформлению документов и их составных информационных элементов – реквизитов. Например, соблюдение единых требований к оформлению и расположению в документе таких реквизитов, как гриф согласования, виза, гриф утверждения, адресат, отметка об исполнителе документа и др.

С целью экономии времени на подготовку документов и организацию работы с ними рекомендуется сокращать текст за счет уменьшения традиционных различного рода вводных частей и преамбул, исключения из служебной переписки немотивированных персональных обращений и выражений благодарности и т.п.

#### *4. Бездокументное решение вопросов*

Сокращению объема документооборота способствует замена бумажного документооборота на использование телефонной связи, личной договоренности. Бездокументное решение вопросов предполагает исключение бумажного документа на двух уровнях:

- при запросе информации (запрос и ответ передаются устно);
- при ответе на инициативный письменный документ (в этом случае на инициативном документе оформляется отметка о его исполнении и направлении в дело, в которой указывается, каким образом решен вопрос, поставленный в инициативном документе).

#### *5. Уменьшение количества дублетных экземпляров документов при их размножении, копировании и рассылке.*

Важным фактором, позволяющим сократить документооборот, является определение оптимального перечня организаций и структурных подразделений организаций, до сведения которых действительно необходимо доведение заключенной в документе информации, поручения, решения. Необходимо исключить случаи, когда рассылка копий документа осуществляется без учета реальной производственной необходимости и вызвана желанием перестраховаться.

Резервы сокращения объемов документооборота имеются и при размножении и копировании документов. Множительная техника создает удобства для работы: ускоряет обработку информации и процесс исполнения решений. Для оптимального использования множительной техники рекомендуется: копировать документы с уменьшением формата и использовать обе стороны листа, применять выборочное копирование типа "выписок".

*6. Использование современных информационных технологий для подготовки, передачи и обработки информации.*

Одним из путей совершенствования документооборота является применение системного электронного документооборота, в первую очередь использование электронной почты. Переход на электронную почту значительно улучшает возможности взаимодействия различных организаций, позволяет оперативно получать информацию, принимать решения и организовывать их исполнение.

Использование электронных технологий обеспечивает замену бумажного документа машинным носителем информации, что позволяет формировать локальные базы и банки данных, сокращая тем самым количество обращающейся бумажной документации.

*7. Совершенствование технологии документооборота.*

Основным методом совершенствования технологии документооборота является метод моделирования. Этот метод позволяет на первом этапе моделировать организационную деятельность учреждения, дифференцируя в пределах одной иерархической системы уровни принятия решений, органы и звенья управления, наделенные этим правом, на втором этапе – функциональную деятельность учреждения, что позволит выявить круг типовых вопросов, решаемых в деятельности учреждения, и отсеять документопотоки, не входящие в компетенцию данного органа или должностного лица. На третьем этапе построение информационной модели



документооборота дает возможность определить потоки документов, используемых и создаваемых в процессе принятия и контроля исполнения типовых решений, определить наиболее рациональные маршруты их движения и установить оптимальные сроки документооборота.

Автоматизация электронного документооборота является важным шагом в повышении конкурентоспособности, а также развития любой компании. Внедрение СЭД позволяет компаниям существенно упростить проблемы, связанные с поиском, доступом и хранением документов, и как следствие избежать многих проблем, возникающих в процессе ведения документооборота. Оценка эффективности внедрения системы электронного документооборота является наиболее сложно формализуемым аспектом. В первую очередь потому, что эта система, с одной стороны, не является осознанной крайней необходимостью (как, например, торговая система для супермаркета или база данных для реестра населения), а с другой, – требует определенных расходов на внедрение и сопровождение.

В первую очередь основными задачами внедрения СЭД являются:

- эффективное управление документопотоками на предприятии;
- централизованное хранение документов;
- повышение контроля исполнения работ по документам;
- увеличение продуктивности работы сотрудников;
- облегчение доступа к информации для принятия управленческих решений;
- информационная безопасность предприятия.

Внедрение корпоративных СЭД дает организациям два типа преимуществ: тактические и стратегические.

1. **Тактические** преимущества внедрения СЭД связаны в основном с сокращением затрат. Их достаточно легко определить и измерить. Измеряемые в денежном выражении преимущества могут быть просчитаны на основе подсчета того, сколько можно убрать физических шкафов для

хранения документов, сколько площадей освободить, сколько освободить серверов, которые часто хранят много копий одних и тех же документов.

Итак, автоматизация электронного документооборота дает организациям следующие тактические преимущества:

- физическое освобождение места;
- уменьшение затрат на копирование;
- уменьшение затрат на доставку информации в бумажном виде;
- уменьшение затрат на ресурсы: люди и оборудование;
- уменьшение затрат на бумагу.

Повышение продуктивности работы: более быстрое выполнение работ, увеличение общего количества выполняемых работ, улучшение работы с данными/записями (документами, имеющими юридические обязательства), возможность выполнения новых типов работ или выполнения работ по-другому

2. К стратегическим преимуществам внедрения СЭД относятся преимущества, которые связаны с улучшениями в ключевых бизнес-процессах. А это связано с ростом оборота или прибыли, если речь идет о коммерческих структурах, или с улучшениями в работе, принятии решений, обслуживании, если речь идет, например, об органах государственной власти. По самой своей природе эти преимущества труднее измерить.

Внедрение электронного документооборота дает следующие стратегические преимущества:

- появление возможности коллективной работы над документами (что невозможно при бумажном делопроизводстве);
- значительное ускорение поиска и выборки документов (по различным атрибутам);
- повышение безопасности информации за счет того, что работа в СЭД с незарегистрированной рабочей станции невозможна, а каждому пользователю СЭД назначаются свои полномочия доступа к информации;

- повышение сохранности документов и удобства их хранения, так как они хранятся в электронном виде на сервере;
- улучшение контроля за исполнением документов.

Главный результат автоматизации документооборота – наведение порядка в работе с документами, существенная оптимизация бизнес-процессов, сокращение сроков принятия управленческих решений и повышение эффективности работы организации в целом. После внедрения СЭД руководство компании получает эффективный инструмент управления, необходимый для развития бизнеса в современных условиях.

Если система выбрана правильно и процесс внедрения прошел успешно, то за счет сокращения времени на выполнения рутинных операций по работе с документами сотрудники организации могут более эффективно использовать рабочее время и выполнять больший объем работ. Сложные системы позволяют оптимизировать деятельность отдельных подразделений и всей организации в целом. Многие системы позволяют получать аналитическую информацию, которая используется для принятия многих важных управленческих решений.

Существуют и другие, не менее важные выгоды, которые даст система автоматизации. Эти выгоды не всегда проявляются в явном виде, но они, безусловно, также влияют на эффективность деятельности организации в целом – повышается уровень профессиональной подготовки персонала, растут амбиции сотрудников, прививается культура использования современных информационных технологий.

Как для любой автоматизированной системы, эффект от СЭД делится на две части: прямой эффект от внедрения системы, связанный с экономией средств на материалы, рабочее время сотрудников и т. д., и косвенный эффект, связанный с теми преимуществами для функционирования организации, которые дает СЭД (прозрачность управления, контроль исполнительской дисциплины, возможность накопления знаний и др.).

Эффект второго типа оценить в общем случае очень сложно. Сложность эта не в том, что его невозможно оценить, а в том, что, оценка всегда будет экспертной, а такую оценку можно очень легко поставить под сомнение. В действительности этот эффект существенно превышает непосредственную экономию от внедрения СЭД в виде неизрасходованной бумаги или уменьшения трудозатрат [8].

Так как любая организация постоянно занимается решением достаточно похожих друг на друга задач, то очевидно, что возможность повторного использования существующих документов весьма реальна. Если для одних типов документов (договоры, письма, приглашения) такое повторное использование – устоявшаяся практика в большинстве мест, то для документов типа коммерческих предложений, аналитических обзоров, предварительных проектов или даже просто переписки, к сожалению, процент повторного использования в большинстве случаев равен нулю. Давайте исходить из того, что практически для любого документа в достаточно давно существующей организации всегда найдется прототип. Чаще всего от прототипа можно будет «взять» от 20 до 30% (не от объема текста, а по трудозатратам на создание), остальное – специфика отдельного случая, которая требует продумывания и принятия решений. Поэтому будем исходить из коэффициента повторного использования в 25%. Если предположить, что каждый сотрудник тратит на создание новых документов примерно 30% своего рабочего времени (этот параметр нигде не измерялся, но, по мнению автора, является достаточно близким к истине), то общая экономия времени сотрудников составит примерно 7,5% от их полного рабочего времени.

Экономия времени на поиск документа достаточно хорошо измерена адептами внедрения СЭД. В рекламных целях называют цифры, доходящие до 30% рабочего времени сотрудника. В реальности, конечно же, эта цифра меньше, и скорее всего находится в диапазоне 5–10%. Для определенности

возьмем 5%. Таким образом, общая экономия рабочего времени по этим двум факторам составит примерно 12%.

Ускорение бизнес-процессов – наиболее очевидная выгода от внедрения СЭД. Она тяжело поддается априорной оценке, но попробуем все же какую-то оценку произвести. При бумажном документообороте почта сотрудникам обычно разносится канцелярией два раза в день. Таким образом, в зависимости от списка согласования документ может проходить инстанции от трех дней до месяца и более. Любая задержка исполнения только увеличивает этот срок. Контроль задержки исполнения по отдельным документам невозможен, а комплексный контроль исполнительской дисциплины отдельного сотрудника осложняется непрозрачностью его деятельности. При внедрении СЭД документы передаются в следующую инстанцию сразу же после исполнения. При любых задержках кем-либо из исполнителей можно видеть как сроки задержки, так и загрузку исполнителя другими работами, и соответственно можно принять меры. С учетом этого документ, который обычно исполняется не менее трех дней, может быть исполнен в один-два дня, а время исполнения документов, которые проходят через многостадийное утверждение и согласование, может быть сокращено в несколько раз.

Основой современной организации рациональной и оперативной работы по созданию и обработке огромного потока документов в организациях стали персональные компьютеры (ПК). Компьютерные технологии радикально изменили сам характер труда в делопроизводстве и управлении.

Перечислим основные возможности компьютерных технологий в делопроизводстве:

- помощь в создании документа (конструирование бланков для организации; подготовка документа и размещение его в памяти;

использование шаблонов в создании документов; поиск, хранение и редактирование текста документов);

- передача документа на расстояние любому адресату, у которого есть факсимильная связь или ПК и модем (документ передается в электронном виде с компьютера на компьютер, в компьютерной локальной сети, а также с помощью электронной почты и сети Интернет);

- регистрация документа (заполняется регистрационная карточка на экране ПК, а регистрационный номер наносят на сам документ в штамп для отметки о получении документа);

- контроль за исполнением документа (в электронной карточке делается отметка о контроле, и это автоматически позволяет информировать руководство организации об уровне исполнительской дисциплины работающих сотрудников, а также составлять разного рода справки–отчеты по документообороту);

- перевод текста документа с одного языка на другой (осуществляется в автоматическом режиме при наличии соответствующего пакета программ и дополнительном редактировании текста);

- защита документов (от случайного доступа к информации в ПК; восстановление текста; антивирусная защита).

Внедрение электронного документооборота в организации позволяет повысить эффективность труда его сотрудников за счет сокращения времени на поиск, разработку, тиражирование и пересылку документов. В то же время следует учесть, что использование ПЭВМ в документообороте организации зачастую наталкивается на многочисленные препятствия – финансовые, программно–технические и психологические.

При внедрении подобных систем необходимо следовать некоторым общим принципам, которые позволят избежать серьезных ошибок.

К принципам внедрения электронного документооборота в организации следует отнести:

- постепенное увеличение удельного веса ПЭВМ при создании документов (особенно внутри организации);
- своевременную модернизацию технического и программного обеспечения;
- первоочередное использование ПЭВМ для сокращения рутинных операций при создании документов;
- предпочтительное использование ПЭВМ на этапах документооборота с наибольшими временными затратами (как правило, при переписке);
- ясное понимание необходимости внедрения подобных систем руководством организации.

Автоматизация и механизация работы с документами направлены на повышение оперативности управленческого труда, сокращение трудозатрат на документирование, обработку и передачу, использование документной информации, усиление контроля исполнения и упорядочение документооборота.

Автоматизированная работа с документами осуществляется путем создания и внедрения специальных программ с использованием ПЭВМ и автоматизированных рабочих мест (АРМ). При этом должна быть обеспечена информационно–техническая совместимость средств вычислительной техники между собой и с централизованными базами данных.

Автоматизированная подготовка документов осуществляется в основном на АРМ в структурных подразделениях организации. Документ, подготовленный средствами вычислительной техники, может использоваться в работе на правах подлинника.

Автоматизированная регистрация документов может производиться также децентрализованно, в местах регистрации документов на АРМ структурных подразделений и в канцелярии предприятия. Запись

производится непосредственно с документа с использованием установленного единого набора обязательных реквизитов. Запись на машинном (магнитном, оптическом и т. п.) носителе должна дублироваться машинограммой контрольно–учетной карточки, которая используется в качестве справочной картотеки.

На базе данных автоматизированной регистрации документов строится автоматизированная информационно–поисковая система, обеспечивающая информационными данными обо всех документах и месте их нахождения при помощи вывода информации на экран дисплея или изготовления машинограмм. При этом должна соблюдаться совместимость традиционной и автоматизированной систем регистрации и поиска.

С помощью оперограмм фиксируются операции, выполняемые с определенным комплексом документов. Оперограммы показывают, из каких стадий и элементов складывается данный процесс работы, какова связь каждой операции с определенным рабочим местом, характеризуют функции соответствующих исполнителей. Кроме того, посредством оперограмм можно систематизировать содержание, рационализировать маршруты движения документов, определить виды работ по документированию управленческих процессов. В целях сокращения объема документооборота рекомендуется составление плана по следующим направлениям:

- в положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях предусмотреть право подписи документов;
- ввести предварительное рассмотрение всей поступающей корреспонденции;
- в номенклатурах дел сократить количество дел за счет ликвидации дублирования;
- унифицировать распорядительные документы, заменить директивные, инструктивные и т.п. письма единой формой правового акта «Указание»;



- разработать трафаретные тексты наиболее часто повторяющихся документов;
- повысить качество подготовки и оформления документов, унифицировать бланки в соответствии с действующими стандартами;
- расширить практику бездокументного решения служебных вопросов;
- для экономии бумаги усилить контроль за тиражированием документов;
- разработать таблицу необходимых документов с указанием сроков их подготовки и исполнения [23].

В наши дни стоит задача определить пути сокращения числа бумажных документов в условиях новой информационной технологии. Такая технология предполагает замену бумажного документа машинным носителем информации. Это позволит формировать локальные базы данных, сокращая тем самым количество обрабатываемой документации.

Микропроцессорная техника позволяет создать более рациональные схемы подготовки и прохождения документов, намного сокращает время их обработки. Тем не менее, управленческий документ как таковой не ликвидируется, а заменяется небумажной, машинной формой, которая должна быть удобна пользователю (в то же время бумажный документ сохранится в целом ряде случаев в силу традиционных критериев).

Переход к новой машинной технологии начинается прежде всего с упорядочения документационного обеспечения управленческих процессов, технологии управленческой деятельности. Важным моментом является разработка матрицы документирования, учитывающей бумажные и машинные документы и жесткие требования к бумажным документам, ориентированные на последующий переход к безбумажному документированию.

В унифицированных формах сохраняются действующие в управленческих процессах номиналы документов. Это названия формы типа: отчет, справка, сводка и др. Номинал отражает правовой уровень документа, характер его содержания, то есть направленность фиксируемого управленческого действия. Задача сводится к построению правовой иерархии принимаемых управленческих решений и циркулирующей информации и закреплению ее за определенными номиналами. Например, констатация производимых действий – акт, констатация устной речи – протокол.

Устанавливается набор обязательных реквизитов, правила их написания, места расположения. Такими реквизитами может быть номинал, краткое содержание, дата, удостоверение подлинности, отметка о регистрации, авторство, сроки хранения. Например, следует установить единый цифровой порядок написания даты и постоянное место для нее в штампе бланка, единый порядок удостоверения документа традиционным или машинным способом. Определяются также жесткие текстовые структуры и языковые формулы для групп документов.

Наиболее перспективным является представление текста в виде анкеты или таблицы. Устанавливается состав показателей, подлежащих записи в машинную память, из которых формируются самостоятельные документные формы на основе единых требований. Целесообразна также разработка правил проектирования форм документов. На первом этапе упорядочения традиционной документации будут и бумажные, и машинные документы. Следующий этап – переход к безбумажной технологии. Базовым средством этого этапа является миникомпьютерная система текстовой обработки или пишущий автомат, который позволяет печатать текст на бумаге, одновременно воспроизводить его на экране, корректировать без перепечатки, записывать на машинный носитель и хранить в машинной памяти.

В условиях новой информационной технологии вся документальная деятельность в аппарате управления группируется в два блока:

- блок автоматизированной подготовки документов;
- блок машинной регистрации поступления в систему, где сосредоточены учет, поиск, контроль исполнения и другие операции.

На начальном этапе создания машинного документа специалист создает первоначальную редакцию документа, одновременно выводя ее на экран дисплея и занося в машинную память. Создается машинный черновик. Внесенные в него изменения воспроизводятся сразу на экране, причем первый вариант из памяти стирается. Отработанный вариант визируется автором и направляется на согласование. Согласование также производится машинным способом путем вывода документа на экран. На всех этапах согласования сохраняются в памяти машины все внесенные изменения и их авторство. Стадия подписания документа также имеет машинную форму. Руководитель выводит на свой экран окончательный текст документа, все визы согласования и мнения специалистов. Изучив всю информацию, руководитель принимает окончательное решение.

После окончательного подписания документа все его промежуточные варианты могут быть из памяти машины стерты. Однако для наиболее важных документов, содержащих принципиальные решения или комплексные сведения, все мнения специалистов хранятся столько же, сколько и сам документ.

Таким образом, в автоматизированной технологии бумажная форма появляется лишь на завершающем этапе документирования при наличии в этом необходимости.

Безбумажное документирование предусматривает еще создание автоматизированных бланков текстовых заготовок. В них заключаются унифицированные формы документов, повторяющиеся тексты и отдельные фразы, адреса, должности, обязательные реквизиты и т.п. Специалист–

оператор выбирает необходимую форму, выводит ее на экран и задает машине программу – остальное делает техника.

Например, для подготовки конкретного документа необходимо вызвать на дисплей соответствующую форму и заполнить ее нужными данными. В этом смысле современная техника оказалась более удобной, чем рекламировавшееся в 60–х годах микрофильмирование, которое не было принято потребителями как заместитель бумаги для оперативного использования [25].

Второй блок автоматизированного документационного обеспечения – блок машинной регистрации поступления в систему.

Задача заключается в том, чтобы определить рациональную технологию регистрации всех поступлений и обеспечить доступность информации для потребителей. Наиболее целесообразно применение регистрационно–контрольной карточки как формы, связующей бумажный и машинный носители и являющейся унифицированным местом сбора сведений об информационном массиве (своего рода страховой фонд машинной системы). Карточка в определенных условиях может заменить обращение к документу, она же может служить информационным источником в государственном архиве после передачи в него документов.

Карточка основывается на унифицированной форме, но с добавлением таких показателей, как способ записи информации, отметка о переносе текста документа в машинную память, срок его хранения. Регистрация проводится одновременно с поступлением документа в систему по соответствующей программе. Данные регистрации централизованно записываются в машинную память [27].

На базе регистрации и идентификации каждого документа реализуется автоматизированный поиск и контроль исполнения. Речь идет о том, что для поступающего в организацию документа не следует изобретать новый входящий индекс, потому что пользоваться можно тем, который он

получил «при рождении». В условиях новой информационной технологии машинные носители заменят бумагу на всех промежуточных стадиях подготовки документа, при обмене информацией между машинами, при передаче одноразовых оперативных сообщений. Эффективно применение машинных методов для построения информационно–поисковых систем по управленческим документам с возможностями многоаспектного использования. Но в официальной сфере бумажный документ сохранится в обозримом будущем. Даже при безбумажном делопроизводстве целесообразно выводить на бумагу в одном экземпляре документы, подлежащие передаче на государственное хранение, так как речь идет о комплектовании «государственной памяти».

Таким образом, к разработанной рациональной схеме документооборота должны применяться следующие требования:

- прямоточность – предполагает перемещение документов по наиболее короткому пути;

- непрерывность – непрерывная подача документов на тот уровень, где по ним принимается решение, что обеспечивает равномерную загрузку сотрудников;

- ритмичность – равномерность движения потоков документов. Этот принцип очень тесно связан с принципом непрерывности, т. к. движение документопотоков не может быть ритмично, если нарушена непрерывность движения;

- параллельность – выполнение отдельных операций по обработке документа в процессе его движения;

- пропорциональность – возможности обслуживающих подразделений должны соответствовать их потребностям;

- экономичность – экономия в движении документа;

- самостоятельность и ответственность – при всех действиях (направлении, распределении, согласовании, подписании и др.) необходимо

строго руководствоваться функциями учреждения, компетенцией работников.

Необходимо обратить внимание на правильность оформления документов. Поэтому необходимо рассмотреть основные формуляры – образцы составления основных наиболее употребляемых документов, регулирующих организационно–распорядительную деятельность изучаемого предприятия.

*Другим важным свойством информации является ее целостность (integrity). Информация целостна, если она в любой момент времени правильно (адекватно) отражает свою предметную область. Целостность информации в информационных системах обеспечивается своевременным вводом в нее достоверной (верной) информации, подтверждением истинности информации, защитой от искажений и разрушения (стирания).*

Несанкционированный доступ к информации лиц, не допущенных к ней, умышленные или неумышленные ошибки операторов, пользователей или программ, неверные изменения информации вследствие сбоев оборудования приводят к нарушению этих важнейших свойств информации и делают ее непригодной и даже опасной. Ее использование может привести к материальному и/или моральному ущербу, поэтому создание системы защиты информации, которая делает информацию безопасной, становится актуальной задачей. Под безопасностью информации (information security) понимают защищенность информации от нежелательного ее разглашения (нарушения конфиденциальности), искажения (нарушения целостности), утраты или снижения степени доступности информации, а также незаконного ее тиражирования. Безопасность информации в информационной системе или телекоммуникационной сети обеспечивается способностью этой системы сохранять конфиденциальность информации при ее вводе, выводе, передаче, обработке и хранении, а также противостоять ее разрушению, хищению или искажению.

Безопасность информации обеспечивается путем организации допуска к ней, защиты ее от перехвата, искажения и введения ложной информации. С этой целью применяются физические, технические, аппаратные, программно–аппаратные и программные средства защиты. Последние занимают центральное место в системе обеспечения безопасности информации в информационных системах и телекоммуникационных сетях.

Можно выделить несколько основных задач, решение которых в информационных системах и телекоммуникационных сетях обеспечивает защиту информации. Например:

- организация доступа к информации только допущенных к ней лиц;
- подтверждение истинности информации;
- защита от перехвата информации при передаче ее по каналам связи;
- защита от искажений и ввода ложной информации.

Использование единой технологии создания эффективных средств криптографической защиты информации (СКЗИ), позволит предприятию не только ускорить документооборот, но и избежать ошибок и утери информации.

Методы криптографического преобразования конфиденциальной информации обеспечивают защиту ее от несанкционированного доступа к ней в процессе хранения и обработки в информационных системах, передачу конфиденциальной информации по каналам связи телекоммуникационных систем, установление подлинности передаваемых сообщений, хранение информации (документов, баз данных) на носителях в зашифрованном виде.

Сущность криптографических преобразований заключается в следующем. Сообщение (текст, аудио или видео изображение) преобразуется (шифруется) с помощью известного математического

алгоритма и некоторого «ключа» так, что восстановление (дешифрование) и прочтение первоначального текста (восстановление аудио или видео изображения) становится возможным, если известен «ключ». Последний же известен только источнику и получателю сообщения. Таким образом, третьи лица, даже узнав зашифрованный текст, не смогут его восстановить.

В современных СКЗИ используются, как правило, два типа криптографических алгоритмов: классические (симметричные, одноключевые) алгоритмы, основанные на использовании закрытых, секретных ключей, и новые алгоритмы, в которых используются один открытый и один закрытый ключ. Эти алгоритмы называются также асимметричными.

Одноключевая криптография симметрична в том смысле, что ключ для шифрования идентичен ключу для дешифрования. Теперь ее часто называют криптографией с «секретным» ключом (рисунок 4).



Рисунок 4 – Обмен сообщениями в закрытой криптосистеме [17]

При ее использовании возникает сложнейшая нематематическая, внекриптографическая задача – обеспечение сверхнадежного закрытого канала для обмена ключами.



В асимметричной (двухключевой) криптографии используются два ключа, связанные между собой по определенному правилу. Закрытый ключ генерируется адресатом–получателем и сохраняется им в тайне. Открытый ключ публикуется и доступен всем, включенным в данную сеть адресатам – источникам. На рисунке 5 представлена упрощенная схема такой системы.

Адресат–источник А, посылая адресату–получателю Б сообщение, шифрует его, используя известный открытый ключ абонента Б. Зашифрованный текст в принципе не может быть расшифрован тем же открытым ключом. Дешифрование сообщения возможно только с использованием закрытого ключа, который известен только адресату Б. Адресат Б, получив от адресата А сообщение, расшифровывает его с помощью своего закрытого ключа.

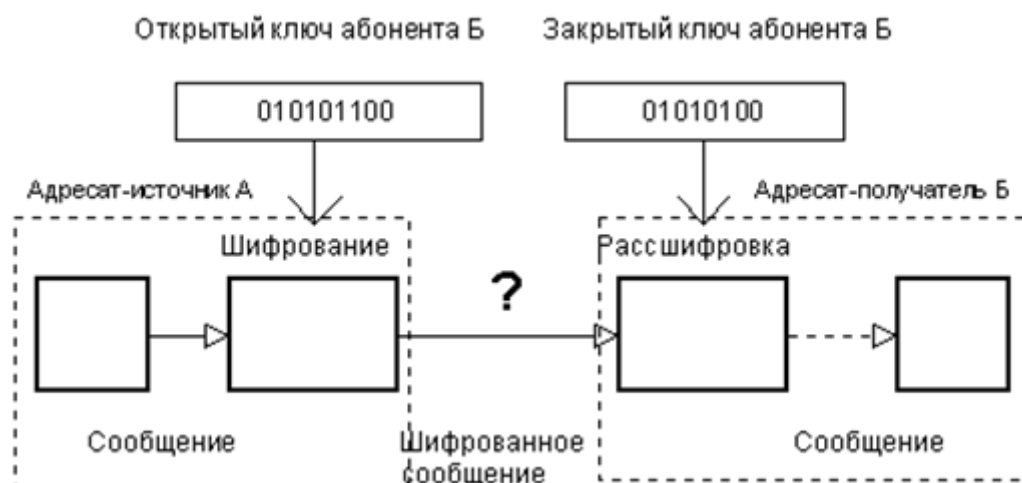


Рисунок 5 – Обмен сообщениями в асимметричной криптосистеме [20]

Таким образом, в организованной информационной конфиденциальной сети каждый абонент должен знать и хранить в тайне свой уникальный закрытый ключ и список открытых ключей тех абонентов, с которыми он должен поддерживать информационную связь.

Криптографические системы, реализованные в виде программ, встраиваются в программное обеспечение существующих рабочих станций и серверов и тем самым позволяют организовать защиту конфиденциальной информации как при ее хранении (в зашифрованном виде) и обработке в информационных системах, так и при передаче по каналам связи телекоммуникационных сетей.

С помощью рассмотренных программных криптографических методов решаются такие основные задачи, как:

- защита информации от ознакомления с ней нежелательных лиц;
- обнаружение искажений или ошибок, возникающих при передаче информации по каналам связи телекоммуникационных сетей;
- установление истинности документа и личности подписавшего этот документ лица.

Первая задача решается шифрованием информации (данных). Зашифрованное сообщение становится недоступным для лиц, не допущенных к соответствующей информации, т.е. не знающих ключа, с помощью которого можно расшифровать сообщение. Перехват зашифрованных данных в этом случае бесполезен.

Для защиты данных от случайных или преднамеренных искажений в канале связи используется контрольная последовательность – имитовставка. Она вырабатывается путем криптографического преобразования шифруемого сообщения и ключа шифрования и представляет собой последовательность данных фиксированной длины. Имитовставка передается по каналу связи вместе с зашифрованным сообщением. Поступившее зашифрованное сообщение расшифровывается, вырабатывается контрольная имитовставка, которая сравнивается с имитовставкой, полученной из канала связи. В случае несовпадения имитовставок все расшифрованные данные считаются искаженными и бракуются.

Проблема установления истинности документа и личности подписавшего этот документ лица приобретает особое значение во многих системах, связанных с юридической ответственностью за принимаемые решения, таких, как системы государственного и военного управления, финансовые и банковские системы, системы, связанные с распределением материальных ценностей, и другие. Эта проблема решается с помощью так называемой электронной подписи (ЭЦП), которая дает возможность заменить традиционные печать и подпись и, не меняя самого документа, позволяет проверить подлинность и авторство полученной информации. Для выработки электронной подписи также используются методы асимметричных криптографических преобразований.

Каждый пользователь, обладающий правом подписи, самостоятельно формирует личные закрытый и открытый ключи подписи. Закрытый ключ подписи используется для выработки электронной цифровой подписи и должен сохраняться пользователем в тайне, что гарантирует невозможность подделки документа и цифровой подписи от его имени злоумышленником.

Открытый ключ используется для проверки подлинности документа, а также для предупреждения отказа подписавшего его от своей подписи. Знание открытого ключа не дает возможности определить секретный ключ. Открытые ключи подписи всех пользователей сети конфиденциальной связи объединяются в справочники открытых ключей. Таким образом, каждому пользователю конфиденциальной сети, обладающему правом подписи, необходимо иметь закрытый ключ подписи и справочник открытых ключей.

Система криптографической защиты информации (СКЗИ) встраивается в различные оболочки программных комплексов, в системы электронной почты, информационно-справочные системы и прикладное программное обеспечение для защиты информации от несанкционированного доступа и искажения при ее хранении на дисках и передаче по каналам связи.

### 3.2 Обоснование эффективности предложенных мероприятий

Выбор методики оценки связан с определением качественных и количественных показателей эффективности.

*Количественные* показатели могут быть следующими:

– оптимизация численности персонала и фонда оплаты труда за счет четкого предоставления о фактической загрузке сотрудника и отсутствия дублирования функций; возможность перевода части функционала в регионы, внешним исполнителям (фриланс, аутсорсинг);

– повышение производительности труда, сокращение времени на выполнение рутинных бизнес–процессов. Увеличение продолжительности рабочего дня за счет возможности работать сверхурочно (дома, в командировке и т.д.);

– сокращение затрат на телефонные переговоры и другие средства связи за счет использования корпоративной системы обмена сообщениями и организации электронных совещаний;

– сокращение сроков и повышение качества обслуживания клиентов. Единая точка сбора и обработки информации, заявок, запросов. Коллективная и личная ответственность.

*Качественные* показатели могут характеризовать следующие результаты деятельности:

– улучшение исполнительской дисциплины с помощью своевременного выполнения задач и поручений;

– повышение уровня управляемости компанией за счет оперативного доступа к необходимой информации;

– повышение эффективности коммуникаций сотрудников;

– защита интеллектуальной собственности компании. Единый депозитарий всех рабочих документов, файлов, списков. Хранение истории изменений по ним;

– формирование благоприятного психологического климата в компании за счет слаженного взаимодействия сотрудников.

Сегодня для решения таких проблем всё чаще используются системы совместной работы над документами. Данные системы позволяют решать следующие задачи:

- предоставление средств коллективного просмотра и обработки документов;
- проведение централизованных мультимедиа–конференций (текст, голос, видео);
- централизованное планирование конференций;
- запись конференций.

Область систем совместной работы над документами включает:

- проведение оперативных совещаний распределенных рабочих групп;
- проведение лекций и семинаров с участием удалённых слушателей (обучение);
- проведение презентаций для клиентов.

Для обеспечения максимального удобства работы системы совместной работы над документами интегрируются с такими корпоративными приложениями как электронная почта, системы телефонной и видеоконференцсвязи, а встроенные средства планирования позволяют автоматически формировать приглашения всем участникам конференции и резервировать все необходимые ресурсы.

Внедрение систем совместной работы над документами позволяет компаниям кардинально сократить нерациональное расходование рабочего времени своих сотрудников, снизить издержки на командировки и публичные мероприятия, а также получить новый инструмент взаимодействия с клиентами.

Основой для расчета годового экономического эффекта является методика, которая предусматривает сопоставление приведенных затрат по базовому и внедряемому вариантам.

Годовой экономический эффект определяется по формуле:

$$\text{Эг} = [( \text{Тб} + \text{Ен} * \text{Кб} ) - ( \text{Тв} + \text{Ен} * \text{Кв} )] * \text{В} , (2)$$

где  $\text{Тб}, \text{Тв}$  – годовые текущие затраты в базовом и внедряемом вариантах;

$\text{Кб}, \text{Кв}$  – капитальные вложения в базовом и внедряемом вариантах;

$\text{Ен}$  – нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений, равный 0,3;

$\text{В}$  – число единиц ПП, внедрённого в текущем году, равно 1.

$$\text{Эг} = \text{Тб} * \text{Кб} - \text{Тв} * \text{Кв} (3)$$

Срок окупаемости затрат в годах определяется по формуле:

$$\text{Ток} = ( \text{Кв} - \text{Кб} ) / \text{Эг} , (4)$$

При определении экономического эффекта, в расчете капитальных и текущих затрат, учитываются только те статьи затрат, которые имеют различие в базовом и внедряемом вариантах.

#### *Капитальные затраты*

Капитальные затраты представляются как разовые затраты, необходимые для приобретения программного продукта «DocsVision» [25], оборудования, производственных помещений, требуемого инвентаря и т.д.

Капитальные затраты в базовом варианте определяются затратами на организацию рабочих мест (офисная мебель, оборудование). Суммарная их стоимость составляет  $K_b = 15000$  руб.

Капитальные затраты во внедряемом варианте определяются стоимостью лицензионного программного обеспечения «DocsVision» для улучшения структуры организации документооборота,  $K_v = 40000$  на минимальный пакет 20 лицензий.

DocsVision – полнофункциональная СЭД/ЕСМ–платформа российской разработки. Позволяет автоматизировать широкий круг бизнес–процессов и задач по обработке документов. Входит в ТОП–3 российских СЭД/ЕСМ [25].

Решения на платформе Docsvision предназначены для автоматизации как типовых задач документооборота, так и специализированных процессов:

- автоматизация делопроизводства (базовая «канцелярия»),
- создание электронных архивов,
- договорной документооборот,
- оперативное управление,
- управление бизнес–процессами,
- специализированные решения (*внутренние заявки департаментов, УПИР, ЛНД, отраслевые и специализированные архивы, банковские процессы, управление закупками и другие*).

Подобная гибкость обеспечивается технологическими возможностями low–code платформы (*встроенные конструкторы, модули, приложения, интеграционные шлюзы, различные рабочие места (мобильный и почтовый клиенты)*), а также наличием каталога готовых разработанных решений.

*Текущие затраты*

Текущие расходы складываются из заработной платы работников и других расходов, связанных с обслуживанием выполнением проводимых работ.

Заработная плата определяется как сумма основной заработной платы и отчислений на социальное страхование.

Текущие расходы, связанные с затратами на обслуживание выполняемых работ (организация работ, амортизация и ремонт оборудования, использование производственных площадей, обеспечение энергией и другие статьи затрат) могут рассматриваться как конкретные статьи затрат или как накладные расходы, составляющие определенный процент от заработной платы.

Например, в выполнении вышеуказанных расчетов заняты, тем или иным образом 4 человека с зарплатой в 4000 рублей каждый, в среднем на выполнение данной задачи используют 50 % рабочего времени. Их годовая заработная плата равна:

$$З_{об} = 4 * 4000 * 12 * 0,5 = 96000 \text{ руб.}$$

$$З_{сб} = 0,37 * З_{об} = 35520 \text{ руб.}$$

$$З_{б} = З_{об} + З_{сб} = 96000 + 35520 = 131520 \text{ руб.}$$

Накладные расходы приняты равными 50 % заработной платы:

$$Н_{б} = 131520 * 0,5 = 65760 \text{ руб.}$$

Текущие расходы в базовом варианте составляют:

$$Т_{б} = 131520 + 65760 = 197280 \text{ руб.}$$

При внедрении ИС будет занят 1 человека с зарплатой в 5600 руб. выполняет работу с использованием программы за 50 % времени. Его годовая заработная плата за аналогичную работу равна:



$$З_{ов} = 1 * 5600 * 12 * 0.5 = 33600 \text{ руб.}$$

$$З_{вс} = 0.37 * 33600 = 12432 \text{ руб.}$$

$$З_{в} = 33600 + 12432 = 46032 \text{ руб.}$$

Накладные расходы приняты равными 50 % заработной платы:

$$Н_{в} = 46032 * 0,5 = 23016 \text{ руб.}$$

Текущие расходы во внедряемом варианте составляют:

$$Т_{в} = 23016 + 46032 = 69048 \text{ руб.}$$

Расчет экономического эффекта.

Предполагается, что годовой эффект использования автоматизированной системы расчетов составит:

$$Э_{г} = (118368 + 0,3 * 15000) - (69048 + 0,3 * 40000) = 41820 \text{ руб.}$$

Уменьшение трудоемкости и числа работников дает возможность получить годовой экономический эффект при использовании ИС и разработанной программы 41820 руб.

Срок окупаемости затрат на автоматизацию данной задачи (в годах):

$$Т_{ок} = (40000 - 15000) / 41820 = 0,6; \text{ т.е. приблизительно 7 месяцев.}$$

Преимущества электронного документооборота приведены в Приложении А.

Прозрачность бизнес-процессов. Система обеспечивает возможность отслеживания этапов выполнения бизнес-процессов, что делает всю деятельность в организации абсолютно прозрачной для руководства и контролируемой.

Повышение исполнительской дисциплины. По статистике 20% полученных заданий не выполняются ответственными за них работниками.

Предоставляя полный контроль всех этапов работ для руководства, ЕСМ–система напрямую влияет на исполнительскую дисциплину сотрудников.

Сокращение затрат времени руководителей и сотрудников. Использование системы сокращает временные затраты практически на все рутинные операции с документами (создание, поиск, согласование и т.д.). Кроме того, происходит ускорение документооборота и, как следствие, всех процессов в организации.

Обеспечение конфиденциальности информации. Утечка конфиденциальной информации может повлечь за собой миллионные убытки организации. В отличие от традиционного "бумажного" документооборота, ЕСМ–система обеспечивает доступ к документам строго в соответствии с назначенными правами пользователей, все действия над документом (чтение, изменение, подписание), протоколируются.

Выполнение требований стандартов ISO 9000. Постановка менеджмента качества в настоящее время стала одной из приоритетных задач, решаемых российскими компаниями. Одно из требований к системе менеджмента качества (СМК) – это прозрачно поставленный документооборот и информационное взаимодействие. Преимущества использования ЕСМ–системы при постановке СМК:

- обеспечение строгого выполнения разделов стандарта ISO 9001:2000 по управлению документами и записями;
- поддержка выполнения регламентов сотрудниками в рамках описанных бизнес–процессов;
- предоставление средств для контроля со стороны руководства за функционированием СМК.

Легкость внедрения инноваций и обучения. Благодаря системе оповещения, построенной на базе ЕСМ–системы можно быстро довести новые правила работы до всех сотрудников. Сокращаются сроки обучения новых сотрудников за счет возможности быстрого поиска необходимой для

работы информации (положений, инструкций и т.п.). Легко меняются маршруты прохождения и шаблоны документов, после чего сотрудники автоматически начинают работать по-новому.

Развитие корпоративной культуры. Процесс внедрения ЕСМ–системы налаживает и поддерживает корпоративную культуру. Оптимизация взаимодействия сотрудников и развитие горизонтальных связей приводят к сплочению команды. В то же время возрастает ответственность каждого сотрудника за качественное выполнение выданного ему задания.

Рост конкурентных преимуществ. Внедрение ЕСМ–системы напрямую отражается на конкурентных преимуществах компании перед другими игроками рынка. Повышается скорость и качество обслуживания клиентов за счет ускорения движения информационных потоков и четкого контроля всех процессов. Функционирование даже крупного предприятия становится более мобильным и меньше зависит от конкретных «незаменимых» сотрудников.

Таким образом, учитывая, что реализация только одной задачи повысит эффективность работы, можно судить о том, что и автоматизация других задач информационной системы повысит управленческую и экономическую эффективность.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
Д – 3А51	Шариповой Алине Александровне

<b>Школа</b>	<b>инженерного предпринимательства</b>	<b>Направление</b>	<b>38.03.02 «Менеджмент»</b>
<b>Уровень образования</b>	Бакалавр		

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>вредных проявлений факторов производственной среды (метеословия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</i></li> <li>– <i>опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</i></li> <li>– <i>чрезвычайных ситуаций социального характера</i></li> </ul>	<p>1. Рабочее место специалиста производственно–технического отдела ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП»</p> <p>Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения. Негативное воздействие на окружающую среду частично присутствует.</p> <p>Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Данные, предоставленные ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП»</li> <li>2. Данные отчета по преддипломной практике.</li> </ol>
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Трудовой кодекс РУ</p> <p>Отраслевое законодательство в сфере защиты труда</p>

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– системы социальных гарантий организации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основы социальной политики предприятия.</li> <li>2. Прямые и косвенные стейкхолдеры предприятия.</li> <li>3. Система социальных гарантий предприятия.</li> <li>4. Социальное поведение сотрудников предприятия.</li> </ol>
<p>1. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>содействие охране окружающей среды;</i></li> <li>– <i>взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</i></li> <li>– <i>спонсорство и корпоративная благотворительность;</i></li> <li>– <i>ответственность перед потребителями товаров и</i></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Деятельность предприятия в сфере охраны окружающей среды.</li> <li>2. Взаимодействие предприятия с местным сообществом и местной властью.</li> <li>3. Спонсорство предприятия.</li> <li>4. Благотворительность предприятия</li> </ol>

услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	
2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	1. Рассмотрение программ социальной ответственности предприятия за 2017 – 2019 гг. 2. Программа социальной ответственности и затраты на нее на 2020г.
<b>Перечень графического материала:</b>	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Таблица 6 – Перечень основных стейкхолдеров ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» ; Таблица 7 – Структура программы корпоративной социальной ответственности ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» ; Таблица 8 – Перечень регуляторов мотивации персонала ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» ; Таблица 9 – Финансовые затраты на программу корпоративной социальной ответственности ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» ; Таблица 10 – Оценка эффективности мероприятий КСО в ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» .

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д – 3А51	Шарипова А. А.		

#### 4 Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес–практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании. В настоящее время достаточно большое количество компаний имеет формально закреплённую социальную политику, систему внутренних и внешних нефинансовых отчетов. Особенно это касается крупных компаний–лидеров, которым в силу специфики своей деятельности и своего положение отрасли необходимо вести работу в качестве образцов для своего бизнеса.

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес–практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании. В настоящее время достаточно большое количество компаний имеет формально закреплённую социальную политику, систему внутренних и внешних нефинансовых отчетов. Особенно это касается крупных компаний–лидеров, которым в силу специфики своей деятельности и своего положение отрасли необходимо вести работу в качестве образцов для своего бизнеса.

Осознавая ответственность бизнеса перед обществом, компания «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» соблюдает этические, правовые и социальные принципы и является достойным корпоративным членом гражданского общества.

Социальная ответственность бизнеса компании носит трехуровневый характер:

- основная деятельность – ответственность перед потребителями;
- внутренняя социальная ответственность – ответственность перед сотрудниками;

– внешняя социальная ответственность – ответственность перед обществом;

Компания точно и в срок производит выплату заработной платы, предоставляет такие социальные гарантии как медицинское страхование и пенсионное обеспечение, соответствие условий труда установленным нормативам.

ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» предоставляет возможности профессионального роста и развития, активно развивает методы финансового и нефинансового стимулирования, повышающих производительность труда и раскрывающих потенциал каждого сотрудника.

Развитие человеческих ресурсов осуществляется через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации, формировании у сотрудников личной заинтересованности в долгосрочных перспективах собственного развития для самореализации.

Реализуя корпоративные программы, направленные на развитие кадрового потенциала, ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП», таким образом, содействует повышению качества трудовых ресурсов в регионах своей деятельности.

Одна из главных задач при создании программы КСО ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» является оценка соответствия программы интересам и требованиям основных стейкхолдеров организации.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние [4]. Например, к прямым стейкхолдерам относятся покупатели или сотрудники организации, а к косвенным местное население, административные органы, экологические и прочие организации. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структура стейкхолдеров ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» (таблица 6).

Таблица 6 – Перечень основных стейкхолдеров ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Генеральный директор	Правительство и органы местного самоуправления
Руководители среднего звена	Общественные организации и общество в целом (местное население)
Персонал предприятия	Бизнес – партнеры
Заказчики и покупатели	Конкуренты
Контролирующие органы (налоговая инспекция и различные государственные фонды)	Финансовые организации и банки
Поставщики	Регулирующие и контролирующие органы (торговый комитет и пр.)

В процессе реализации программы КСО ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» взаимодействует с прямыми и косвенными стейкхолдерами. Необходимо сделать так, чтобы взаимодействие с ними проходило на качественном уровне и в итоге удовлетворяло потребности обеих сторон взаимодействия. Схему качественного взаимодействия между исследуемой организацией и её стейкхолдерами (Приложение Б).

Выявив стейкхолдеров, необходимо определить степень их влияния на основную деятельность и степень их зависимости от результатов деятельности бизнеса исследуемой организации.

Наибольшим влиянием среди внутренних стейкхолдеров обладают: генеральный директор, руководители среднего звена, сотрудники предприятия, поставщики деловые партнеры. Наибольшей легитимностью среди внутренних стейкхолдеров обладает генеральный директор, на втором месте – сотрудники и руководители среднего звена, потом идут – поставщики, заказчики и покупатели. Наибольшей актуальностью среди внутренних стейкхолдеров обладают сотрудники и руководители среднего



звена, потом идет генеральный директор, затем – поставщики и на последнем месте – покупатели и заказчики.

Наибольшей властью среди внешних стейкхолдеров обладают правительство, органы местного самоуправления, контролирующие и регулирующие органы, затем идут финансовые организации и банки, потом конкуренты, четвертое место занимают – бизнес – партнеры. На последнем месте – местное население и общественные организации. По легитимности: 1 место – правительство, органы местного самоуправления, контролирующие и регулирующие органы, 2 место – заказчики и покупатели, 3 место – поставщики, 4 место – конкуренты и деловые партнеры, затем – местное население и общественные организации. По степени актуальности список внешних стейкхолдеров идентичен списку по степени легитимности.

Таким образом, к группе «ведущие стейкхолдеры организации» отнесем таких стейкхолдеров, как: правительство, органы местного самоуправления, контролирующие и регулирующие органы, заказчики и покупатели, поставщики, конкуренты. В группу «доминирующие стейкхолдеры» попадают лишь «деловые партнеры». К группе «опасные стейкхолдеры» отнесем сотрудников, руководителей среднего звена и генерального директора. К «зависимым стейкхолдерам» отнесем: местное население и общественные организации.

Заявляя о своей социальной ориентированности ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» теперь будет придавать большее значение созданию безопасных условий труда для сотрудников, разрабатывая и реализуя комплексы программ по улучшению условий и охраны труда, улучшению санитарных и бытовых условий в организации.

#### *Структура программы корпоративной социальной ответственности*

Структура программ КСО составляет портрет корпоративной социальной ответственности организации (таблица 11). Выбор программы КСО, значит и структура КСО, зависят от целей организации и выбора

соответствующих стейкхолдеров, на которых будет направлены программы организации.

Таблица 7 – Структура программы корпоративной социальной ответственности ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП»

Наименование мероприятия	Элементы программы	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат
Благотворительность	Благотворительные пожертвования	Организации социальной сферы, которым нужна финансовая поддержка, например: Республиканский Общественный Детский Фонд «Sen Yolg'iz Emassan» («Ты не одинок»)	Один раз в год (ежегодно)	Поддержка детей-сирот, детей-инвалидов, детей, оставшихся без попечительства родителей, многодетных семей. Повышение лояльности к организации.
Безопасность труда: – обучение сотрудников организации для повышения их квалификации; – обучение сотрудников организации безопасности труда.	Социально – ответственное поведение	Сотрудники организации	Ежегодно	Создание безопасной рабочей зоны для сотрудников, свести к минимуму риск аварийных ситуаций и уменьшить производственный травматизм.
Социальная политика: – подарки для сотрудников организации на день рождения, новогодние подарки детям сотрудников; – внутренние конкурсы в организации; – корпоративные праздники;	Социально – ответственное поведение	Сотрудники предприятия и члены их семей	Один раз в год. Корпоративные праздники проводятся четыре раза в год. Отдых сотрудников и их семей в санатории – один раз	Улучшение условий труда, быта и отдыха сотрудников и членов их семей, мониторинг состояния здоровья, развитие спорта, добровольное страхование.

– отдых сотрудников и их семей в санатории «Чинобод», «Зангиота Зам–Зам.			в три года.	
Кадровая программа: – участие сотрудников в управлении организацией; –дополнительные премии.	Социально – ответственное поведение	Сотрудники организации	Ежегодно	Обеспечение потребности в высококвалифицированном персонале, формирование лояльности сотрудников организации.
Окружающая среда: – проведение работ по охране окружающей среды; – разработка системы управления охраной труда.	Социально – ответственное поведение	Контролирующие органы, бизнес – партнеры, заказчики, общественные организации и общество в целом (местное население), конкуренты.	Ежегодно	Обеспечение комплекса мер по охране труда, проведение работ по охране окружающей среды.

Структура программы КСО ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» является типичной для предприятий торговли в республике. В неё входят элементы: благотворительность, обучение персонала, в том числе, безопасности труда, социальная политика, кадровая программа и программа защиты окружающей среды. Все эти элементы отражают полноту охвата областей в программе КСО. Исходя из периодичности сроков реализации мероприятий программа КСО в ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» носит систематический и долгосрочный характер. Элементами разработанной программы КСО выступают: благотворительные пожертвования, элементы социального поведения, что говорит о социальной направленности программы и четком соответствии её цели.

Разработанная программа КСО для ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» учитывает интересы всех стейкхолдеров программы.

Ожидаемый результат от реализации программы КСО в ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП»: повышение лояльности сотрудников и партнеров к исследуемой организации, уверенность и стабильность для сотрудников, безопасность их жизни на рабочих местах, улучшение условий труда, быта и отдыха сотрудников и членов их семей, обеспечение потребности организации в высококвалифицированном персонале, обеспечение экологической безопасности организации. Выполнение программы КСО в дальнейшем даст рост не только экономических показателей, но и снизит «текучесть кадров», будет способствовать разработке корпоративной социальной политики, что, в итоге, даст сплоченную и успешную команду единомышленников – сотрудников ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» .

Перечислим параметры программы корпоративной социальной ответственности. Начнем с персонала ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» . Приоритетным направлением воздействия на внутреннюю среду организации является повышение мотивации сотрудников, охрана и поддержание их здоровья и здоровья их семей, рост эффективности их труда.

Так как сотрудники для организации выступают наиболее ценным активом, то инвестиции в него руководство рассматривает как инвестиции в будущее организации, в её эффективность и дальнейшее развитие.

При приеме на работу и повышении в должности сотрудников всегда учитываются их профессиональные навыки и качества текущих и будущих сотрудников.

Руководство ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» пытается развивать каналы общения с сотрудниками, учитывать мнения сотрудников и уважает право сотрудников на доступ к важной для них информации.

ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» формирует лояльность и повышает мотивацию сотрудников к труду, за счет обеспечения конкурентоспособного уровня заработной платы, социальной поддержки, безопасных

и комфортных условий труда, обучения и реализации их карьерного потенциала. К регуляторам мотивации персонала к труду относят регуляторы (таблица 8).

Таблица 8 – Перечень регуляторов мотивации персонала ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП»

Наименование регулятора	Краткое описание
Рабочая атмосфера	Комфортное рабочее место, низкий шумовой уровень, высокая степень эргономики, хорошие физические условия труда
Уровень вознаграждения	Высокий уровень заработной платы, справедливое вознаграждение по результатам труда, наличие социальных благ для сотрудников и их семей.
Безопасность и чувство принадлежности	Ощущение принадлежности сотрудника к коллективу и нужности для организации, уважение, одобрение со стороны руководства и коллег, признание, благожелательные отношения в трудовом коллективе.
Личностный рост	Возможность карьерного роста, обучения, рост личной ответственности.
Интерес и вызов	Интересная работа, растущая степень ответственности, соревновательный эффект.

ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» продвигает среди персонала здоровый образ жизни, проводит обучение по охране труда и технике безопасности с целью снижения рисков профзаболеваний и травматизма на рабочих местах. Организация практикует бережное отношение к окружающей среде, в том числе через работы и мероприятия по охране окружающей среды.

Обеспечивая участие менеджмента высшего и среднего звена в управлении организацией, руководство, тем самым, обеспечивает потребность организации в высококвалифицированном персонале, формирование лояльности сотрудников, по отношению к организации.

Проводя социальную политику руководство стремиться к улучшению условий труда, быта и отдыха сотрудников и членов их семей, мониторинг

состояние их здоровья, развивает спорт, обеспечивает добровольное страхование жизни.

Благотворительная деятельность позволяет не только увеличить степень лояльности партнеров к организации, но и оказывать реальную посильную помощь детям–сиротам, детям–инвалидам, детям, оставшимся без попечительства родителей, многодетным семьям.

В итоге, можно сказать, о гармоничном построении системы корпоративной социальной ответственности в ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» .

Торговые и иные организации республики Узбекистан, в рамках КСО, напрямую инвестируют в сферы, которые влияют на жизнь местных сообществ. Значительная часть средств большинства организаций направляется на решение общественных задач, развитие местного сообщества и взаимодействие с властью, а также, на спонсорство и взаимодействие со стейкхолдерами [7]. Покажем структуру затрат на программу КСО ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» (таблица 9).

Таблица 9 – Финансовые затраты на программу корпоративной социальной ответственности ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП»

Мероприятие	Цена тыс. руб	Количество тыс. руб	Стоимость реализации на планируемый период
Благотворительность: отчисления по программам Республиканского Общественного Детского Фонда «Sen Yolg'iz Emassan» («Ты не одинок»)	50	1 раз	50
Безопасность труда: – обучение сотрудников организации для повышения их квалификации;	7	20 чел	140
– обучение сотрудников организации безопасности труда и промышленной безопасности.	3	25 чел	75

Социальная политика: –подарки для сотрудников организации на день рождения, новогодние подарки детям сотрудников; – внутренние конкурсы в организации; –отдых сотрудников и их семей в санаториях «Чинобод», «Зангиота Зам–Зам» 1 раз в 3 года	1,5  5  125	45 чел  5 чел  8 чел	67,5  25  1 000
Кадровая программа: – участие сотрудников в управлении организацией;  – дополнительные премии.	0  15	1 месяц в году  20 чел	0  300
Окружающая среда: – проведение работ по охране окружающей среды; – разработка системы управления охраной труда.	10  200	5 объектов  1 раз	50  200
Итого в год:	–	–	1 642,5

Уровень затрат на программу социальной ответственности исследуемой организации рационален и характерен для предприятий такого типа. ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» несет умеренные затраты на реализацию программ КСО, а результат оправдывает средства потраченные на мероприятия. Причем, разработка системы управления промышленной, экологической безопасностью является одноразовой процедурой и в дальнейшем по ней затрат не будет.

Можно сделать вывод о том, что ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» будет производить рациональное финансирование в программу КСО в последующие периоды с учетом количества персонала, работающего в организации.

*Ожидаемая эффективность программы корпоративной социальной ответственности*

Каждая реализуемая программа КСО связана с целями деятельности организации, ее миссией. Определим эффект от реализации программы КСО не только для общества, но и для организации (таблица 10).

Таблица 10 – Оценка эффективности мероприятий КСО в ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП»

Название мероприятия	Затраты , тыс. руб.	Эффект для организации	Эффект для общества
1.Благотворительность: отчисления по программам Республиканского Общественного Детского Фонда «Sen Yolg'iz Emassan» («Ты не одинок»)	50	Возрастание лояльности со стороны сотрудников по отношению к организации	Создает имидж, поднимает его в глазах общества и организаций, бизнес–партнеров.
Безопасность труда: – обучение сотрудников организации для повышения их квалификации; – обучение сотрудников организации безопасности труда и промышленная безопасность.	140  75	Рост лояльности и степени доверия сотрудников к организации. Создание уверенности в завтрашнем дне.	Рост благополучия населения и забота о здоровье.
Социальная политика: –подарки для сотрудников организации на день рождения, новогодние подарки детям сотрудников; – внутренние конкурсы в организации; –отдых сотрудников и их семей в санаториях «Чинобод», «Зангиота Зам– Зам» 1 раз в 3 года	67,5  25  1000	Лояльность сотрудников, рост производительности труда, снижение текучести кадров, личная заинтересованность в результатах труда	Направлена на создание благоприятных условий для жизнедеятельности человека.



Продолжение таблицы 10

Кадровая программа: – участие сотрудников в управлении организацией; – дополнительные премии.	0  300	Рост ответственности сотрудников за результаты деятельности организации, лояльность и заинтересованность в результатах труда	Создание благоприятных условий для жизнедеятельности человека, личностное развитие и раскрытие творческого потенциала.
Окружающая среда: – проведение работ по охране окружающей среды; – разработка системы управления охраной труда.	50  200	Создание имиджа законопослушной организации, качественное управление системой охраны труда в организации.	Охрана окружающей среды и безопасность трудовой деятельности всех сотрудников организации.
Итого:	1642,50	–	–

Подводя итоги можно сделать следующие выводы об ожидаемой эффективности программы корпоративной социальной ответственности ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» :

- программа КСО соответствует целям и стратегии ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП»;
- в организации преобладает в большей степени внутренняя программа корпоративной социальной ответственности;
- программа отвечает интересам стейкхолдеров. Организация в своей торговой деятельности соблюдает требования законодательства и придерживается принципов добросовестной деловой практики и честной конкуренции на рынке.

Ведущими преимуществами при реализации программы корпоративной социальной ответственности в ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» выступают:

- завоевание лидирующих позиций на конкурентном рынке по продаже пищевых продуктов и сопутствующих товаров, оказанию услуг по фасовке, доставке продуктов питания для покупателя;

- все совместные действия руководства и сотрудников направлены на получение и максимизацию прибыли в рамках деятельности, соответствующей законодательству с полным учетом затрат. Именно этот показатель при соблюдении всех вышеупомянутых условий говорит о наибольшей эффективности ведения производственной деятельности;

- финансовые затраты на мероприятия в рамках программы корпоративной социальной ответственности, адекватны ожидаемым результатам;

- развитие личностных качеств сотрудников и поддержание инициативы в рамках торгового процесса.

В итоге четвертой главы можно сказать следующее, что для исследуемой организации в рамках выпускной квалификационной работы разработана эффективная программа корпоративной социальной ответственности. Практическая деятельность ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» в области корпоративной социальной ответственности направлена на конечный результат и носит системный характер. Все проекты объединены единой стратегией и направлены на достижение единой цели – создание и укрепление ценностей социально–ответственного поведения в бизнес–среде. Перед организацией стоят задачи и определены стейкхолдеры программы. Стейкхолдеры ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» и их структура в количественном измерении характерна для торговых организаций. Все мероприятия, которые могут быть реализованы в рамках программы КСО, логичны и целесообразны и полностью соответствуют ожиданиям всех стейкхолдеров организации. Структура программы корпоративной социальной ответственности исследуемой организации содержит элементы, позволяющие рационально организовать производственную деятельность,

совершенствовать социально – трудовые отношения, поддерживать социальную стабильность. Исходя из произведенных расчетов, можно сделать вывод о том, что в ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» будет произведено рациональное финансирование в программу КСО за исследуемый период с учетом количества сотрудников, работающих в организации.

При разработке программ КСО предприятие придерживается следующей структуры:

1. Определение целей и задач программы.
2. Определение стейкхолдеров программы.
3. Определение сроков и календарного плана программы.
4. Определение бюджета программы.
5. Определение основных результатов и показателей эффективности выполнения программы.

Выводы по разделу.

Таким образом, на основании данных, представленных в таблицах, можно сделать следующие выводы:

1. Проводимые предприятием политика и мероприятия в сфере социальной ответственности полностью соответствуют стратегии и миссии ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП».

2. Для предприятия одинаково важны внешняя и внутренняя стороны социальной ответственности.

3. Представленные в таблицах направления деятельности в сфере социальной ответственности полностью удовлетворяют интересам прямых и косвенных стейкхолдеров.

4. Основными преимуществами, которые получает предприятие от реализации политики и мероприятий в сфере социальной ответственности, следующие: социальная реклама предприятия, благополучие работников

предприятия и членов их семей, наличие налоговых льгот (поскольку благотворительность уменьшает налогооблагаемую базу).

5. Затрачиваемые ОАО «ИССИКЛИК МАНБАИ ГП» средства на выполнение политики и мероприятий в сфере социальной ответственности адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самого предприятия, так и для населения.

## **Заключение**

Основная функция любого государственного или муниципального учреждения – принятие управленческих решений. При этом исходные данные для принятия решений, необходимая информация и сами решения представляются в виде документов. И объем технической работы с документами зачастую настолько велик, что заслоняет, а иногда и замещает основное содержание деятельности.

Поэтому автоматизация работы с документами, циркулирующими в органах власти, имеет важнейшее значение для повышения эффективности деятельности как отдельных учреждений, так и системы государственного управления в целом.

Необходимо учитывать, что традиционный бумажный документооборот еще не скоро потеряет свое значение – в ближайшие годы важные документы все равно будут издаваться, утверждаться и доставляться в бумажном виде.

Тем не менее существуют (и в ряде организаций уже эксплуатируются) интегрированные бумажно–электронные технологии, в которых документ пересылается в электронном виде, регистрируется, и именно с электронной копией идет работа, а бумажная копия передается обычным путем.

Введение законодательства, обеспечивающего юридическую значимость электронной цифровой подписи, открывает возможность создания систем обмена электронными документами, не требующих дублирования электронных документов бумажными и позволяющих тем самым значительно снизить издержки органов власти и управления.

На пути разработки таких систем имеются объективные трудности, однако в настоящее время уже ни для кого не секрет, что будущее

документооборота в органах местного самоуправления – это его автоматизация.

Движение документов с момента их получения (создания) и до момента их исполнения (отправки или сдачи в дело) образует документооборот на предприятии. Документооборот на предприятии предполагает взаимосвязанное и взаимосогласованное движение документированной информации по трем основным каналам, предназначенным, соответственно, для входящих, исходящих и внутренних документов.

Нормативно–правовая база регулирует весь процесс документооборота, т.е. на предприятии должен быть установлен единый порядок составления документов и работы с ними. Руководитель предприятия несет персональную ответственность за организацию делопроизводства, соблюдения правил работы с документами на предприятии. В структурных подразделениях назначаются ответственные за ведения делопроизводства сотрудники.

Информация, зафиксированная в документах, является отражением деятельности организации и составляет основу любого бизнеса. Большую часть производственной информации работники предприятия получают посредством документов. В каждой организации на составление документа и на работу с ним уходит в среднем до 60% времени.

Многие виды управленческих документов отдела обязаны предоставлять при проверках со стороны государственной налоговой службы и комплексных документальных ревизиях.

Внедрение системы электронного документооборота и управления бизнес–процессами позволяет повысить исполнительскую дисциплину сотрудников, что, в свою очередь, также ведет к увеличению производительности труда. Исполнительская дисциплина повышается благодаря следующим факторам:

– совершенствование методов контроля исполнения поручений по документам;

– эффективная система уведомлений и напоминаний заранее предупреждает о приближении сроков исполнения распоряжений.

Деятельность простого специалиста в любой момент может быть проверена как его непосредственным начальником, так и более высоким руководством. Для этого достаточно будет задать на компьютере параметры поиска, например выполнение документов конкретным исполнителем за определенный период.

Благодаря этим факторам, исполнитель, несомненно, станет более дисциплинированным, будет более качественно и ответственно подходить к своим обязанностям и непроизвольно увеличит производительность своего труда как минимум на 5–15%.

## Список использованных источников

4 Баласанян В. Автоматизация делопроизводства и документооборота в России: введение в проблему // Рынок ценных бумаг. – 1998. – №16. – с. 80–81. (дата обращения: 17.05.2020).

5 Баласанян В. Концепция системы автоматизации отечественного документооборота // Открытые системы. – 1997. – № 1. – с. 42–44. (дата обращения: 17.05.2020).

6 Бейдер А., Кэйв Р. О некоторых подходах к управлению документами // Открытые системы. – 1998. – № 3. – с. 4–15. (дата обращения: 17.05.2020).

7 Бобылева М.П. Вопросы анализа документооборота организации в условиях использования автоматизированных систем // Делопроизводитель. – 2001. – № 1. – с. 13–16. (дата обращения: 17.05.2020).

8 Бобылева М.П. Вопросы нормативно–методического обеспечения делопроизводства при внедрении системы автоматизации документооборота // Делопроизводство. – 1998. – № 2. – с.52–55. (дата обращения: 17.05.2020).

9 Бобылева М.П., Гуськов В.А. Вопросы ведения номенклатуры дел в условиях автоматизации документооборота // Делопроизводство. – 1999. – № 1. – с.38–40. (дата обращения: 17.05.2020).

10 Быкова Т.А. ЕГСД и ГСДОУ по–прежнему нужны секретарям // Секретарское дело. – 2001. – № 2. – с. 6–16. (дата обращения: 17.05.2020).

11 Интернет–портал BusinessMan.ru – <https://businessman.ru/chto-takoe-edo-elektronnyiy-dokumentoorot-ponyatie-primenenie-funktsii.html>. (Дата обращения 06.01.2020).

12 Гавердовский А. Концепция построения систем автоматизации документооборота // Открытые системы. – 1997. – № 1. – с. 29–34. (дата обращения: 17.05.2020).



13 Спецификация BPMN [Электронный ресурс] / Организация эффективного управления – 2016. – Режим доступа – <http://www.bpmn.org/> (Дата обращения 22.12.2020).

14 Энциклопедия по экономике – [Электронный ресурс] : URL: <https://economy-ru.info/info/152978/>. (Дата обращения 06.01.2020).

15 Паттерны WorkFlow [Электронный ресурс] / Workflow Patterns Initiative – 2017. – Режим доступа – <http://www.workflowpatterns.com/> (Дата обращения 22.12.2020).

16 Изучение BPMN – Какие объекты существуют в BPMN? [Электронный ресурс] / ARIS BPM Community – 2011. – Режим доступа – <http://www.ariscommunity.com/users/roland-woldt/2011-03-08-learningbpmn-lesson-3-which-objects-are-bpmn> (Дата обращения 06.01.2020).

17 Википедия Свободная энциклопедия – [Электронный ресурс] : URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/>. (Дата обращения 06.01.2020).

18 [O'z DSt 2785:2013](https://www.standart.uz/ru/page/view?id=130). Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения. [Электронный ресурс]: URL: <https://www.standart.uz/ru/page/view?id=130>. (Дата обращения 19.05.2020).

19 Системы электронного документооборота Enterprise Content Management, управление корпоративной информацией [Электронный ресурс] / IDC MarketScape: Worldwide Social Media Management and Marketing Applications Vendor Assessment – 2015 – Режим доступа – <http://www.idc.com/> (Дата обращения 15.05.2020).

20 Studref – Студенческие реферативные статьи и материалы – [Электронный ресурс]: URL: [https://studref.com/322456/informatika/asimmetrichnye\\_kriptosistemy\\_shifrovaniya](https://studref.com/322456/informatika/asimmetrichnye_kriptosistemy_shifrovaniya). (Дата обращения 06.01.2020).

21 Системы для комплексных задач внутреннего и внешнего документооборота [Электронный ресурс] / Directum – 2017 – Режим доступа – <http://www.directum.ru/> (Дата обращения 19.05.2020).

22 Directum [Электронный ресурс] / Калькулятор стоимости DirectumRX – 2017. – Режим доступа – <http://rx.directum.ru/?from=menu#price> (Дата обращения 11.05.2020).

23 Система управления бизнес– процессами и эффективностью ELMA [Электронный ресурс] / Стоимость ELMA для России – 2017. – Режим доступа – <https://www.elma-bpm.ru/buy/russia/> (Дата обращения 14.05.2020).

24 Электронные офисные системы ELMA [Электронный ресурс] / ДЕЛО. Прейскурант на ПО и услуги – 2017. – Режим доступа – [https://www.eos.ru/eos\\_products/price\\_RF/deloRF.php](https://www.eos.ru/eos_products/price_RF/deloRF.php) (Дата обращения 14.05.2017).

25 DocsVision [Электронный ресурс] / Прайс–лист DocsVision 5 – 2017. – Режим доступа – <http://www.docsvision.com/kupit/price/> (Дата обращения 19.05.2020).

26 Гаранина Г.Г. Анализ эффективности электронного документооборота. // Материалы 26–й Всероссийской научной конференции молодых ученых и студентов «Реформы в России и проблемы управления–2011». 2011. Вып. № 1 С. 84–85. (Дата обращения 19.05.2020).

27 [O'z DSt 3118:2016](https://www.ozdst.uz/standart/3118-2016). Национальный стандарт Республики Узбекистан. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно–распорядительная документация. Требования к оформлению документов". [Электронный ресурс]: URL: <https://www.standart.uz/ru/page/view?id=130>. (Дата обращения 19.05.2020).

28 O z DSt 2436:2012. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения. [Электронный ресурс]: URL: <https://www.standart.uz/ru/page/view?id=130>. (Дата обращения 19.05.2020).

29 Государственная система документационного обеспечения управления / Росархив, ВНИИ документоведения и архивного дела. М., 1999. Проект. (дата обращения: 17.05.2020).

30 Государственная система документационного обеспечения управления. Основные положения. Общие требования к документам и службам документационного обеспечения / Главархив СССР, ВНИИ документоведения и архивного дела. М.: Главархив, 1991. – 218 с. (дата обращения: 17.05.2020).

31 Еремченко В.А. Проблемы государственного регулирования документационного обеспечения управления // Делопроизводитель. – 2003. – № 1. – с. 25–30. (дата обращения: 17.05.2020).

32 Ермолаева А.В. Виды правовых актов органов государственной власти субъекта федерации и их основная характеристика // Делопроизводитель. – 2001. – № 1. – с. 9–12. (дата обращения: 17.05.2020).

33 Зубков Д. и др. Об одном подходе к автоматизации документооборота // Открытые системы. – 1997. – № 4. – с. 45–48. (дата обращения: 17.05.2020).

34 Казуто А. Шесть вопросов на тему автоматизации делопроизводства // Делопроизводство. – 1998. – № 1. – с. 82–87. (дата обращения: 17.05.2020).

35 Кислуха В.А. Значение и применение экспертных систем в службах управления персоналом // Делопроизводитель. – 2001. – № 1. – с. 22–24. (дата обращения: 17.05.2020).

36 Красилов Н. и др. Об одной модели документооборота // Открытые системы. – 1997. – № 1. – с. 23–28. (дата обращения: 17.05.2020).

37 Кузнецов С.Л. Новые программные средства автоматизации делопроизводства // Делопроизводство. – 1999. – № 1. – с. 60–63. (дата обращения: 17.05.2020).

38 Кузнецов С.Л. Программы автоматизации делопроизводства. Общий обзор // Делопроизводитель. – 2001. – № 1. – с. 31–34. (дата обращения: 17.05.2020).

39 Кузнецова Т.В. Делопроизводство (документационное обеспечение управления).– М.: ЗАО Бизнес–школа “Интел–Синтез”, 1999. – 287 с. (дата обращения: 17.05.2020).

40 Демина, К.М. К проблеме трудовой мотивации путем материальных вознаграждений и удержаний [Текст] // Научный вестник Технологического института – филиала ФГБОУ ВПО «Ульяновская ГСХА им. П.А. Столыпина». 2013. № 11. С. 32–37. (дата обращения: 17.05.2020).

41 Джордж Дж. М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: Пер. с англ. – М.: ЮНИТА– ДАНА, 2013. – 463 с. (дата обращения: 17.05.2020).

42 Евплова, Е.В. К вопросу о материальной и нематериальной мотивации [Текст] // Перспективы науки и образования. 2013. № 2. С. 104–108. (дата обращения: 17.05.2020).

43 Зайцева Н.А. Практикум по менеджменту туризма. Ситуации и тесты: учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФРА–М, 2012. – 160с. (дата обращения: 17.05.2020).

44 Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы [Текст]. – СПб.: Питер, 2010. – 512 с. (дата обращения: 17.05.2020).

45 Кубанцева О. В. Методика управления расходами на заработную плату в учреждениях высшего профессионального образования // Бизнес. Образование. Право. Вестн. Волгогр. ин–та бизнеса. 2010. № 2 (12). С. 35–40. (дата обращения: 17.05.2020).

46 Каз, Е.М. Качественные и количественные методы в исследовании мотивации персонала [Текст] // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2013. № 2 (22). С. 97–101. (дата обращения: 17.05.2020).

47 Кириллова, О.Г., Шевченко, Д.С. Движущие силы мотивации трудовой деятельности [Текст] // Общество: политика, экономика, право. 2013. (дата обращения: 17.05.2020).

48 Ладанов, И.Ю. Практический менеджмент/И.Ю. Ладанов. – М.: (дата обращения: 17.05.2020).

49 «Ника», 2014.– 320 с. (дата обращения: 17.05.2020).

50 Лэнд, П.Э. Менеджмент – искусство управлять: Пер. с англ/П.Э. Лэнд. – М.: ИНФРА–М, 2014.–316 с. (дата обращения: 17.05.2020).

51 Менеджмент. Учебник для вузов/М.М. Макеев, А.В. Игнатова, М.А. Комаров и др.; Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.–318 с. (дата обращения: 17.05.2020).

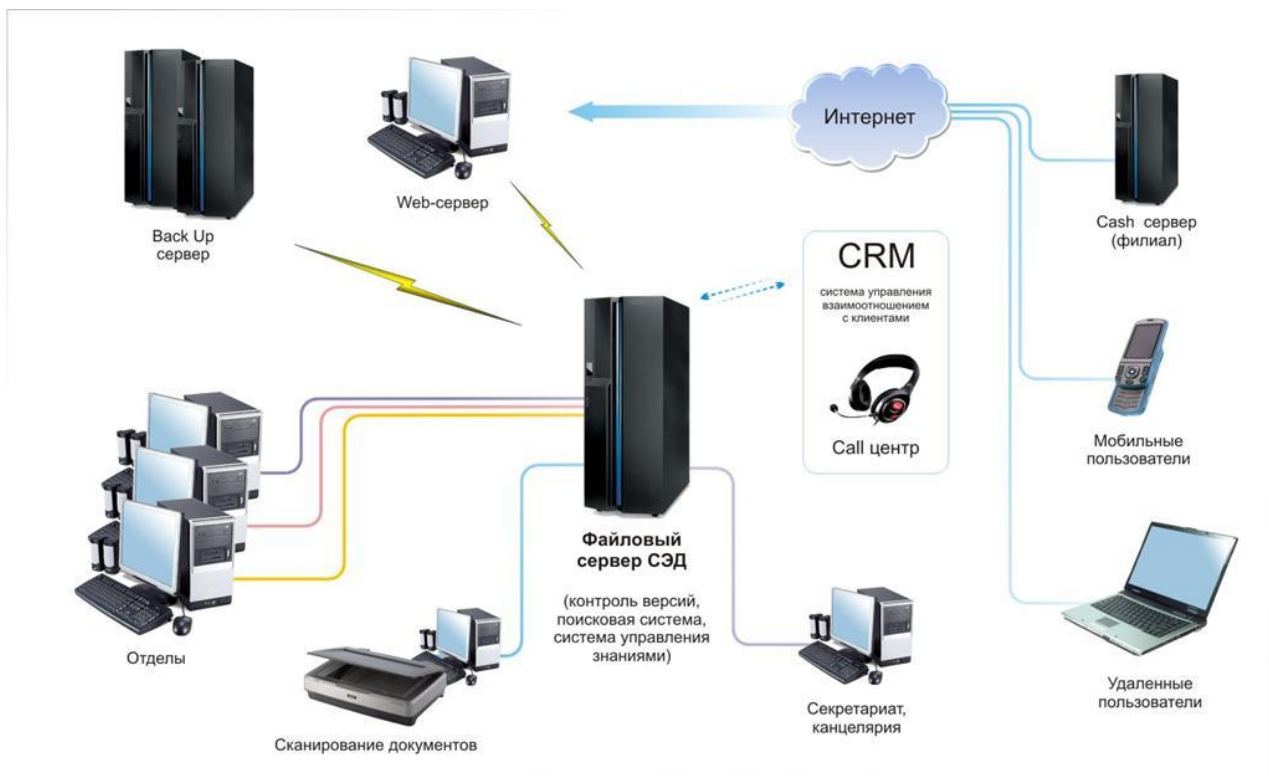
52 Маслоу, А. Мотивация и личность/А. Маслоу. – СПб.: Питер, 2011. – 352 с. (дата обращения: 17.05.2020).

53 Мескон, М. Основы менеджмента/М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.– М., 1993.–720 с. (дата обращения: 17.05.2020).

54 Носкова М. В. Системный подход к кадровому потенциалу как экономической категории // Вестн. Алтайск. гос. аграрного ун–та. 2009. № 11. С. 87–91. (дата обращения: 17.05.2020).

55 Пицик Н. И. Кадровый потенциал как условие повышения эффективности деятельности органов власти и управления: теоретико–социологический аспект :дис. ... канд. социол. наук : 22.00.04. М., 2001. (дата обращения: 17.05.2020).

# Приложение А (обязательное) Преимущества электронного документооборота



Приложение Б  
(обязательное)

Схема качественного взаимодействия ОАО «ИССИКЛИК  
МАНБАИ ГП» со стейкхолдерами

