

Ірина Антоненко

МЕТОДИКА РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ДОКУМЕНТАЦІЙНИХ СИСТЕМ У КЕРУВАННІ ДОКУМЕНТАЦІЄЮ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

У сучасній інформаційній інфраструктурі України відбуваються суттєві зміни, зумовлені її інтеграцією до світового інформаційного простору, впровадженням прогресивних інформаційних технологій, що також впливає на процеси підготовки службових документів та організацію діловодства в цілому. На часі постає завдання застосування у вітчизняному діловодстві міжнародних правил і методик.

З 1998 р. в Україні діє затверджена Президентом Стратегія інтеграції України до Європейського Союзу. Мета стратегії - забезпечити входження нашої держави до європейського політичного, інформаційного, економічного і правового простору. Одним з основних напрямків інтеграційного процесу є адаптація законодавства України до законодавства ЄС¹. У межах цієї стратегії також відбувається поступове прийняття в Україні європейських та міжнародних стандартів. Зокрема, згідно з Планом державної стандартизації на 2004 р. здійснюється розроблення Національного стандарту України "Інформація та документація. Керування документацією", модифікованого зі стандартом ISO 15489-1 "Information and documentation - Records management".

Загальна характеристика змісту стандарту ISO та історія його розроблення вже висвітлювалися у вітчизняних фахових виданнях². Тепер, на нашу думку, доцільно проаналізувати методики, викладені у міжнародному стандарті.

У першій частині стандарту ISO "Загальні положення" сформульовано загальні вимоги до розроблення й впровадження документаційних систем такими способами, які відповідають операційним потребам організації та узгоджуються із законодавчими й регламентувальними вимогами до її діяльності³. Також вказано на необхідність для розроблення й впровадження документаційної системи безперервного функціонування наявності методики її розроблення та впровадження. Зміст цієї методики викладено у другій частині міжнародного стандарту - "Настановах"⁴.

Методика складається з 8 етапів:

1. попереднє дослідження (етап А);
2. аналіз напрямків ділової діяльності (етап В);
3. встановлення вимог до службових документів (етап С);
4. оцінка існуючих систем (етап D);
5. визначення стратегії дій, що забезпечують виконання вимог до документації (етап Е);
6. розроблення документаційної системи (етап F);
7. впровадження документаційної системи (етап G);
8. аналіз після впровадження системи (етап H)⁵.

Описання кожного етапу в стандарті ISO містить формулювання його мети та зміст очікуваних результатів, а для окремих етапів вказано також, які дії потрібно здійснити для його реалізації. Фактично це стислий виклад методики, запропонованої австралійськими архівістами. Її часто називають аббревіатурою 'DIRKS' (від початкових літер англійською мовою слів її назви - Designing and Implementing Recordkeeping Systems - розроблення та впровадження документаційних систем). Повний виклад методики розміщений на веб-сайті Національного архіву Австралії⁶. Його матеріали використано для детальнішого аналізу методики розроблення та впровадження документаційних систем, рекомендованої міжнародним стандартом з керування документацією.

Для методики DIRKS застосовано модель процесу розроблення "водоспад", для якої характерно повне завершення попереднього етапу перед початком наступного. Це традиційна методологія, яку використовують для розроблення, експлуатації та заміни систем, що забезпечують діяльність організації. Їй притаманні ряд характеристик, а саме:

1. Загальний характер - вона надає настанови щодо того, які дії повинна зробити організація для розроблення системи, але не надає рекомендацій щодо того, який вигляд повинні мати ці системи.
 2. Багатофазність - для неї характерна наявність ряду етапів, які можна виокремити і які відображають позитивні зрушення у процесі розроблення системи. Кожний з цих етапів можна розглядати як індивідуальний проект. Залежно від характеру проекту етап може набувати більшого або меншого значення.
 3. Системність - вона визначає структуровану систему дій, що зменшує до мінімуму ризик оминати увагою під час здійснення проекту розроблення системи вирішення певних важливих питань.
 4. Гнучкість - окремі етапи та їх послідовність можуть бути пристосовані до певних проектів. Наприклад, етапи можна здійснювати послідовно, одночасно, з різним рівнем деталізації або повторювати, щоб розробити прийнятні системи. Проект може відповідати потребам всієї організації, окремих виробничих підрозділів або робочих груп.
 5. Циклічність - вона пристосована до постійно триваючого процесу змін, еволюції та перероблення, коли деградація однієї системи забезпечує імпульс до розроблення нового проекту, що веде до модифікації існуючої системи або її заміни (звідси концепція "життєвого циклу").
 6. Повторюваність, багатократність - кожний етап має специфічні продукти та "комплектуючі вузли", що є складовими документації системи та надають інформацію для наступних етапів. У деяких випадках однакові дії здійснюються на різних етапах для досягнення різних цілей.
 7. Прозорість - рекомендовано документувати кожну дію процесу розроблення системи. Ця документація слугує різним цілям і має різний формат та зміст, а саме: вона є засобом керування процесом розроблення; забезпечує основу для наступних етапів; забезпечує дублювання для системи на її операційній фазі; робить можливим порівняння очікуваного та справжнього функціонування системи; формує основу для навчання користувачів; забезпечує засоби комунікації із зацікавленими сторонами під час реалізації проекту; на неї посиляються під час реалізації наступних проектів.
 8. Мультидисциплінарність - кількість членів проектної групи та їх фахові навички можуть значно відрізнитися залежно від проекту розроблення системи та специфічного характеру кожного етапу. До групи можуть входити інформаційні менеджери, спеціалісти з питань організації діловодства, інформаційних технологій, корпоративного керування, основної діяльності та представники користувачів. Незалежно від того, як здійснюється проект - силами організації чи за допомогою зовнішніх консультантів, участь двох останніх груп фахівців є обов'язковою.
 9. У центрі уваги знаходиться користувач. Підкреслено участь користувачів у процесах визначення й аналізу напрямків ділової діяльності, процесів і потреб та у прийнятті рішень з метою поліпшення практичної діяльності. До користувачів віднесено як працівників, які створюють, зберігають та здійснюють пошук даних безпосередньо в системі, так і тих, хто користується інформацією, одержаною із системи іншими. Залучення користувачів збільшує можливість успішного впровадження системи.
 10. Проектний підхід. Це означає, що посиленої уваги потребує планування проекту, менеджмент ресурсами (фінансами, персоналом, часом), менеджмент ризиками та оперативне внесення змін. Контрольні показники надають можливість переглянути або призупинити реалізацію проекту.
- Залежно від сформульованої мети методологію DIRKS використовують по-різному. Підхід, що передбачає послідовне здійснення етапів від А до Н, є всебічним та пропонує значні переваги, але водночас він є високовартісним, на розроблення витрачається багато часу і він не завжди відповідає поточним потребам організації. Користувачі можуть використати ті елементи, процедури та підходи, що будуть корисними для реалізації більш вузьких проектів або тих, що відповідають потребам організації.

Перейдемо до детального розгляду кожного етапу.

Етап А: Попереднє дослідження

Мета цього етапу - забезпечити розуміння в організації адміністративного, правового, ділового та соціального контексту, в якому вона діє, з тим, щоб визначити головні чинники, які впливають на формування її потреб у створенні та зберіганні службових документів.

Етап А також надає загальну оцінку сильних та слабких сторін організації у сфері керування своїми службовими документами. Він забезпечує ґрунтовні підстави для визначення обсягу робіт з проектування документації та ресурсної підтримки реалізації з боку керівництва, визначає проблеми у роботі зі службовими документами та оцінює можливості й різні потенційні ризики.

Етап А передуює складанню схеми класифікації напрямків діяльності та розробленню на її засадах рішень щодо визначення, які службові документи слід включати до документаційних систем та строків їх зберігання. Разом із двома наступними етапами (В та С) попереднє дослідження допоможе також оцінити обов'язки організації щодо службових документів та їх відповідність зовнішнім вимогам до створення та зберігання цих документів. Результати дослідження на цьому етапі також є основою для оцінки існуючих систем.

Інформація, зібрана під час етапу А, є важливою для прийняття ефективних рішень щодо документаційних систем організації та специфічної діяльності з діловодства. Вона характеризує напрямки діяльності та головні зацікавлені сторони. Вона може слугувати зафіксованим контрольним пунктом для наступних проектів з керування документацією або зберігатися у вигляді, що робить можливим внесення змін, які відбуваються в операційному середовищі організації, інтересах зацікавлених сторін та джерелах інформації, забезпечуючи таким чином узагальнене оновлення інформації.

Щоб здійснити попереднє дослідження, необхідно мати доступ до внутрішніх документальних джерел, таких як щорічні звіти, корпоративні плани та бізнес-плани, до зовнішніх документальних джерел, таких як законодавство, стандарти та кодекси практики, а також провести опитування персоналу з діяльності організації. Здійснюють попереднє дослідження фахівці з аналітичними навичками, вмінням усної і письмової комунікації, широким знанням організації. Таких можна знайти всередині організації або найняти як консультантів для здійснення проекту від імені організації.

Попереднє дослідження надає структурований підхід до аналізування та документування змісту організації, її ділової діяльності та практики діловодства. Обсяг фундаментального дослідження на цьому етапі залежить від рівня корпоративного знання та наявності попередніх звітів організації з відповідних питань.

Під час попереднього дослідження потрібно визначити:

- межі організації;
- правові межі, що стосуються діяльності організації;
- внутрішні та зовнішні зацікавлені сторони, інтереси яких організація повинна враховувати;
- ділові, соціальні та етичні стандарти, дотримання яких суспільство очікує від організації;
- види робіт, які виконує організація;
- чинники, що впливають на практику діловодства організації.

Результати цього етапу:

1. список джерел із супровідними записками до них, що будуть використані під час здійснення етапів В та С;
2. підсумковий документ, що містить інформацію про діяльність організації та середовище, в якому вона діє;

3. звіт для вищого керівництва, в якому роз'яснено основні висновки попереднього дослідження та подано рекомендації щодо обсягу, здійснення та реальності запропонованого проекту керування документацією;
4. план проекту, що додано до звіту.

Етап В: Аналіз напрямків діяльності

Мета цього етапу - розробити концептуальну модель того, що робить організація та як вона це робить. Модель демонструватиме зв'язок службового документа як з діяльністю організації, так і з конкретними процесами цієї діяльності. Вона сприятиме прийняттю рішень про наступні кроки щодо створення, включення, контролю, зберігання та передавання службових документів до архіву або вилучення їх для знищення та доступу до них. Це особливо важливо в умовах електронного бізнесу, коли достовірні документи включають і зберігають лише тоді, коли система розроблена належним чином. Аналіз напрямків діяльності та процесів забезпечує розуміння взаємозв'язків між діяльністю організації та її службовими документами, він допомагає у визначенні та впровадженні відповідної стратегії стосовно метаданих та формальному встановленні обов'язків щодо зберігання службових документів.

Аналіз напрямків діяльності організації потребує значних ресурсів. Цей етап потрібно здійснити, якщо організація планує розробити засоби класифікації (наприклад, тезаурус функцій або схему класифікації документів) чи основу на функціях номенклатури справ. Ці продукти діловодства будуть використані у подальшій реалізації етапів методології DIRKS, зокрема під час розроблення документаційної системи (етап F) та її впровадження (етап G).

Починаючи етап В, слід мати загальне розуміння структури та діяльності організації й контексту, в якому вона діє (етап А), а також визначити загальну оцінку слабких і сильних сторін організації у діловодстві. Слід отримати підтримку з боку керівництва для проведення аналізу та визначити, чи проводився коли-небудь в організації такий аналіз та чи було його задокументовано. Щоб провести аналіз, потрібно мати доступ до внутрішніх і зовнішніх документальних джерел та інформації, зібраної шляхом опитування (ці джерела могли використовуватися під час етапу А), та залучити до роботи фахівців із тими ж навичками, що і на етапі А. Етап В можна здійснити одночасно з частинами етапу С - Визначення вимог до службових документів, оскільки використовують ті ж самі джерела. Перш ніж починати етап В, доцільно ознайомитися з потребами етапу С, бо під час визначення функцій, напрямків діяльності та дій також будуть сформульовані вимоги до службових документів.

Для визначення функцій, напрямків діяльності та дій корисно використати два види аналізу і застосувати їх обидва. Ієрархічний аналіз для визначення того, що робить організація, застосовує підхід зверху-вниз з виокремленням серій логічних груп і підгруп. Аналіз процесів - це більш детальний аналіз того, що робить організація, знизу догори. Щоб проаналізувати напрямки діяльності організації, потрібно визначити цілі організації та стратегії їх досягнення; широкі функції, які організація виконує для забезпечення своїх цілей та стратегій; напрямки (види) діяльності, що забезпечують виконання функцій; групи повторюваних дій або процесів, що складають кожний напрямок діяльності.

В організації вже може існувати схема класифікації напрямків діяльності, розроблена для забезпечення тезауруса організації або інших засобів класифікації. Цей етап надає можливість переглянути цю схему, щоб пересвідчитись, чи відповідає вона нинішньому стану організації та придатна для діловодства. При використанні термінології існуючої схеми класифікації необхідно з'ясувати, що було покладено в її основу, щоб зробити висновок стосовно її придатності.

Як вихідну точку для дослідження використовують реєстр джерел, створений під час етапу А. Для етапу В особливо важливим документальним джерелом є законодавство, оскільки воно вказує, чи має організація правові зобов'язання здійснювати певні функції, напрямки діяльності або завдання. Хоча під час етапів А, В та С звертаються до одних і

тих же джерел, слід зауважити, що на кожному етапі здійснюють пошук різної інформації та мають на меті отримати різні за змістом результати. Крім документальних джерел, також потрібно проконсультуватися з персоналом, пов'язаним із реалізацією досліджуваних функцій та дій, щоб підтвердити результати власних досліджень. Консультації проводять різними шляхами, включаючи питальники, інтерв'ю та фокусгрупи.

Необхідною складовою аналізування є вибір термінів, що можуть представити ідентифіковані функції та напрямки діяльності. Певною мірою вибір термінів залежатиме від того, яким чином ідентифіковані такі категорії як функція, напрямок діяльності або дія. У деяких випадках термінологія буде дуже специфічною для діяльності організації, в інших вона буде специфічною скоріше для галузі діяльності, ніж для організації.

Необхідно визначити межі або зміст кожної функції та напрямку (виду) діяльності й визначити взаємозв'язки між описуваними поняттями, щоб вони не перекривали один одного на тому самому рівні. Це досягається шляхом формулювання визначень. Вони пояснюють значення певного терміна або комбінації термінів та вказують користувачам, як застосовувати такі терміни. Таке визначення повинно дати точне пояснення поняття, що охоплює термін; і так само точно визначити поняття, до якого термін не відноситься, та надати посилання на інші терміни нижчих рівнів. Без таких визначень в організації можливі різні інтерпретації термінів. На початку визначення, так би мовити, є просто "пробними" формулюваннями, які переглядають після остаточного уточнення функцій, видів діяльності та дій. Визначення як для функцій, так і для напрямків (видів) діяльності повинні завжди відбивати нижчі складові частини. Як правило обсяг напрямку діяльності повинен включати дії, ідентифіковані як частина напрямку діяльності, а обсяг функції повинен включати напрямки діяльності, що складають функцію. Проте не всі напрямки діяльності для функції включаються до визначення. Наприклад, рутинні процеси, що асоціюються з багатьма функціями, такі як постановка питання, планування, процедури, звітність, дослідження, ревізія, пропускають.

Функції та види діяльності датують. Дати формують часові межі, що використовують під час розроблення та застосування похідних засобів керування документацією, таких, як тезаурус та номенклатура справ. Початкова дата як для функції, так і для напрямку діяльності повинна бути підкріплена відповідним джерелом, таким, як законодавчий акт, опублікована історія, результати опитування, попередні щорічні звіти або наявні документи. Дослідження повинно також встановити, що здійснення функції або напрямку діяльності не зазнавало змін протягом встановленого періоду часу. Наприклад, якщо для визначення початкової дати напрямку діяльності використовували законодавство і воно змінювалося багато разів, досліджують всі зміни. Результати дослідження можуть показати, що потрібно ввести новий напрямок діяльності або на етапі С визначити різні класи передавання на постійне зберігання або вилучення для знищення документів, що були створені у різні періоди часу.

Схема класифікації напрямків діяльності - це ієрархічна модель взаємозв'язків між функціями, напрямками діяльності та діями організації. Слід пояснити взаємозв'язки між поняттями на одному рівні та між різними рівнями. У схемі мають бути представлені функції, напрямки діяльності та дії, ідентифіковані під час аналізу ділової діяльності, включаючи визначення та дати. Функції розташовують у алфавітному порядку, а напрямки діяльності - у алфавітному порядку під кожною функцією. Схема також може включати посилання "дивись", щоб пояснити логічну структуру та взаємозв'язки між об'єктами. Це допоможе у розробленні похідних засобів класифікації (тезауруса та схеми класифікації документів).

Проект схеми класифікації дозволить виявити невідповідності чи пропуски у проведеному аналізі. Основою кожної функції потрібно обрати відповідний елемент напрямку ділової діяльності. Кожна функція та напрямок діяльності повинні мати визначений обсяг, а обсяг

діяльності функції повинен виключати можливість дії інших функцій. Кількість рівнів у схемі залежить від складності різноманітних функцій, що здійснює організація.

Як частина проведення аналізу широкого правового та соціального контексту під час попереднього дослідження (етап А) були ідентифіковані зацікавлені сторони організації. Їх слід пов'язати з відповідними функціями або напрямками діяльності та додати ідентифіковані під час аналізу напрямків ділової діяльності зацікавлені сторони. Їх визначають на цьому рівні, оскільки вони часто мають інтереси щодо службових документів і можуть формулювати вимоги до них на етапі С, можуть впливати на спосіб ведення роботи всередині організації. На етапі В досліджують інтереси цих сторін у функціях та напрямках діяльності, тобто у роботі, що виконується. На етапі С ці інтереси досліджують у зв'язку з документами, що створюють у результаті реалізації функції або напрямку діяльності.

Під час попереднього дослідження виявляють зони ризиків. На етапі В ці зони пов'язують з відповідною функцією або напрямком діяльності. Аналіз джерел на цьому етапі може виявити інші зони ризику, наприклад, законодавство може накладати суворе покарання за невідповідність в певних галузях діяльності або ризик може бути визначений під час консультацій з персоналом.

Для проведення наступних етапів необхідно задокументувати проведений аналіз функцій, напрямків діяльності та дій. Документується така інформація:

- законодавство або інші джерела, що забезпечують функції та напрямки (види) діяльності;
- ризики, пов'язані з кожною функцією та напрямком (видом) діяльності;
- зацікавлені сторони, що мають інтерес стосовно функції або напрямку діяльності;
- виробничі підрозділи, що відповідають за виконання функції або її елементів;
- зміни, що відбувалися з часом з функцією.

Результатами даного етапу можуть бути:

1. опис напрямків діяльності та робочих процесів організації;
2. схема класифікації напрямків діяльності, що показує функції організації, напрямки її діяльності та дії в ієрархічному взаємозв'язку;
3. схема процесів діяльності організації, що показує пункти, в яких службові документи створюють або їх отримують як результати ділової діяльності.

Аналіз забезпечує основу для розроблення таких засобів керування документацією, як тезаурус термінів для контролю мови під час складання заголовків та індексування службових документів у профільному діловому контексті та номенклатури справ, яка визначає строки зберігання документів та дії щодо їх передавання до архіву або вилучення для знищення.

Зібрана під час етапу В інформація забезпечує основу для визначення вимог до службових документів на етапі С.

Етап С: Встановлення вимог до службових документів

Мета даного етапу - визначити вимоги організації до створення, одержання та зберігання службових документів у процесі її діяльності та документально оформити вимоги у структурованій формі, яку легко використовувати. Ці вимоги до документації визначають шляхом систематичного аналізу потреб ділової діяльності, правових та інших регламентувальних зобов'язань та будь-якої більш широкої відповідальності перед суспільством. Оцінка ризиків організації у випадку, коли службові документи не створюють і не зберігають, також допомагає визначити вимоги до них. Даний етап також забезпечує засади для створення, зберігання та передавання службових документів до архіву або вилучення їх для знищення, основу для розроблення документаційних систем, до яких включатимуть і в яких зберігатимуть службові документи, та контрольних показників для оцінки існуючих систем.

Перед початком етапу С слід мати загальне уявлення про організацію та контекст, в якому вона діє (етап А); проаналізовані функції, напрямки діяльності та дії (етап В); повністю

задокументовані джерела, до яких зверталися під час етапів А та В, та менеджерську допомогу під час визначення та документування вимог організації до службових документів. Для визначення та документування вимог до службових документів потрібні: доступ до внутрішніх та зовнішніх документальних джерел та інформації, зібраної шляхом опитування (ці джерела могли використовуватися на етапах А та В); персонал з аналітичними навичками (знайомий з методикою моделювання), навичками усної і письмової комунікації та широким знанням організації; та допомога в оцінці ризиків від фахівців, що розуміються на правових, аудиторських та інших споріднених питаннях. Багато вимог до службових документів можна виокремити в процесі визначення функцій та напрямків діяльності під час етапу В. Ці вимоги слід зв'язати з відповідними функціями та напрямками (видами) діяльності, коли буде готова схема класифікації напрямків діяльності.

Існують три основні типи вимог до службових документів:

1. регламентувальні ("правові" або "звіт");
2. ділові (або "операційні");
3. очікування суспільства або "соціополітичні" чи "суспільні" вимоги.

Вимоги до службових документів можуть чітко встановлювати закони та інші нормативно-правові акти або їх може зумовлювати середовище, у якому діє організація. Вони можуть відноситися до специфічних потреб свідчення. Наприклад, вимога може встановлювати необхідність:

- створення документа;
- зберігання його протягом певного періоду;
- передавання його на архівне зберігання або вилучення для знищення;
- умов доступу;
- змісту документа;
- форми документа;
- певних характеристик службового документа, тобто повноти й точності інформації.

Для визначення вимог організації щодо службових документів використовують як документальні джерела, так і опитування працівників. Різні типи вимог походять з різних джерел. Наприклад, регламентувальні вимоги щодо необхідності свідчення знайдуть в документальному джерелі, тоді необхідність зберігати свідчення протягом певного часу може виявитися під час опитування.

Перша стадія визначення вимог до службових документів - знайти відповідні внутрішні та зовнішні джерела. Під час етапів А та В ці джерела використовували для аналізу контексту та напрямків ділової діяльності організації. На цьому ж етапі ці та інші джерела переглядають, щоб знайти інформацію, яка допоможе визначити та оцінити вимоги до службових документів. Досліджуючи їх, важливо врахувати інтереси всіх внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін. Інтереси цих сторін можуть представляти різні види вимог. Визначивши коло відповідних джерел, потрібно дослідити кожне джерело, щоб знайти прямі чи непрямі посилання на створення документів.

Визначення регламентувальних вимог означає визначення вимог до службових документів, що стосуються кожної унікальної функції, визначеної під час етапу В. Деякі регламентувальні вимоги можуть відноситися більше до процесів, ніж до напрямків діяльності, і тому можуть застосовуватися до різних напрямків діяльності і навіть до функцій.

Ділові вимоги, що забезпечують ділові потреби, визначає законодавство, що регламентує діяльність організації, інші нормативні документи, або усталена практика ведення певних робочих операцій. Організації, що мають справу із залученими фінансовими ресурсами, наприклад, автоматично визначають вимогу фіксувати та зберігати свідчення про прийом та витрату цих коштів, оскільки це заведений порядок ведення фінансових справ. Проте, форма та зміст свідчення будуть відрізнятися залежно від функцій організації, корпоративної культури та зовнішнього середовища. Коли ділові потреби або практика

змінюються, необхідно переглянути та визначити вимоги до свідчення. Швидке поширення інформаційних технологій та телекомунікацій для здійснення ділових операцій зумовлюють необхідність таких дій для багатьох організацій.

Під час етапу С також потрібно ретельно вивчити існуючі політику, настанови, посібники з робочих процедур та стандарти із здійснення процедур, щоб визначити, коли створюють документи, пов'язані з функціями та напрямками (видами) діяльності організації.

Хоча виявлення існуючих документаційних систем проводиться під час етапу D, деякі початкові кроки можна зробити під час етапу С. Наприклад, під час процесу визначення документів, які створюють на даний час в організації, може виявитися, що документи зберігаються у різних формальних системах, таких як централізована реєстраційна система, система управління людськими ресурсами, система управління фінансами, а також спеціальних системах, які ведуть окремі службовці на своїх робочих місцях. Доцільніше задокументувати цю інформацію, ніж дублювати зусилля під час наступного етапу.

Очікування суспільства, виражені широким колом зовнішніх зацікавлених сторін, можуть викликати вимоги, які не завжди відображені у ділових та регламентувальних вимогах. Часто важко зрозуміти, які свідчення організація має створювати та зберігати, щоб задовольнити очікування суспільства, доки вона не зможе відповісти цим очікуванням та викличе критику з боку громадськості.

Результатами виконання даного етапу є:

1. перелік всіх джерел, що містять вимоги до службових документів, які мають суттєве значення для організації;
2. перелік регламентувальних, ділових та будь-яких більш загальних суспільних вимог до зберігання службових документів;
3. звіт про оцінку ризиків, підписаний керівництвом;
4. офіційний документ для керівного складу і персоналу, який встановлює вимоги до зберігання документації в організації.

Етап Д: Оцінка існуючих систем

Мета даного етапу - огляд існуючих в організації документаційних та інших інформаційних систем, щоб оцінити рівень їх ефективності щодо включення та зберігання документів про ділову діяльність. Оцінка допоможе виявити будь-які невідповідності між встановленими вимогами організації до службових документів та їх виконанням і можливостями існуючих систем. Також буде виявлено дублювання інформації та документаційні або інформаційні системи, які можна замінити новими. Це забезпечить основу для розроблення нових або реконструкції існуючих систем, щоб вони відповідали визначеним та встановленим на попередніх етапах вимогам до службових документів.

Невідповідність встановленим в організації вимогам можуть зумовлювати ряд чинників, зокрема, невідповідна політика або процедури; персонал, який не усвідомлює своїх обов'язків; електронні системи, в яких відсутні необхідні функції.

Результатами даного етапу є:

1. реєстр існуючих в організації систем діяльності (документаційних та інформаційних);
2. звіт про їх відповідність встановленим в організації вимогам до службових документів.

На етапах С та Д може виявитися, що те, що в організації вважають "просто інформацією", є свідченням діяльності і внаслідок цього службовим документом.

Етап Е: Визначення стратегії дій, що забезпечують виконання вимог до службових документів

Мета даного етапу - визначити найприйнятніші політику, процедури, стандарти, засоби, методи та інші дії, які організації слід застосувати, щоб забезпечити створення і зберігання необхідних для її діяльності службових документів, тобто виправити недоліки, виявлені на етапі Д, та відповідати вимогам, визначеним на етапі С. Під час вибору

стратегії до уваги беруть характер організації, включаючи її цілі та історію, вид її діяльності, спосіб, у який здійснюється діяльність, технологічне середовище, що її забезпечує, прийнятну корпоративну культуру та зовнішні умови. На вибір також впливає потенціал стратегії для досягнення бажаного результату та ризик для організації у випадку, якщо підхід виявиться хибним. У деяких випадках у розробленні стратегії керування документацією допомогу можуть надати архівні установи. Після завершення даного етапу з'явиться планомірний, систематичний та прийнятний підхід до створення, включення, зберігання, використання та забезпечення збереженості службових документів, який стане основою для розроблення і (або) реконструкції документаційних систем.

Здійснення етапу E потребує дослідження різноманітних способів задоволення вимог до службових документів; визначення прийнятного методу; оцінки чинників, що можуть забезпечити або перешкодити прийняттю цього методу всередині організації; прийняття стратегії розроблення, яка приведе до впровадження обраних методів.

Вибір ефективної стратегії керування документацією неможливий без розуміння організації. Тому починати цей етап потрібно після завершення етапів А-Д. Щоб визначити прийнятну стратегію дій, потрібно знати існуючі в організації ділові інформаційні системи та технологічне середовище (етап Д); знати корпоративну культуру організації (етап А); мати документацію, що містить вимоги організації до службових документів (етап С); мати персонал з навичками стратегічного планування та розумінням питань оцінки ризиків та можливості здійснення, із знанням корпоративного управління (наприклад, фахівці з права та аудиту).

Є чотири загальні підходи, які можуть допомогти організації задовольнити вимоги до службових документів:

1. метод політики, тобто встановлення та поширення принципів, положень, правил, які впливають на роботу зі службовими документами в організації;
- 2) метод розроблення, тобто визначення та специфікація функціональних можливостей системи та розроблення або вибір технологічних рішень;
- 3) метод впровадження, тобто практичні, орієнтовані на користувача рішення щодо впровадження політики та систем на робочому місці;
- 4) метод розроблення стандартів та відповідності, таких як стандарти носіїв для зберігання документів, стандарти програмного забезпечення для сприяння обміну інформацією та іншими даними, стандарти, що встановлюють інтелектуальний контроль над документами.

Кожний з цих методів можна використати окремо або поєднати. Кожний з них має багато способів застосування та може бути використаний для подолання невідповідностей або слабких сторін, що існують в роботі зі службовими документами. Виклад методології DIRKS супроводжують приклади застосування цих методів, при цьому вказано умови, за яких доцільно застосовувати той чи інший метод. Також на застосування впливає ряд чинників, зокрема: зміст напрямків діяльності та дій, які документують; корпоративна культура, системи та технологічне середовище організації; ризик не задокументувати певні напрямки діяльності. Коли визначено тактику та оцінено її з точки зору потреб організації, необхідно обрати ту стратегію дій, що відповідає: вимогам до службових документів, визначеним на етапі С; необхідним функціям керування документацією, дослідженим на етапі Д; корпоративній оцінці видатків, переваг та ризиків різних рішень для організації; поточним системам діяльності організації; її корпоративній культурі. Така стратегія дій відповідає найважливішим для організації критеріям та представляє найменший ризик або прийнятний рівень ризику за умовами видатків, використання ресурсів, припинення основної діяльності та необхідності організаційних змін.

Результати даного етапу включають:

1. виклад стратегії дій, що забезпечують відповідність вимогам організації до документації разом з іншими вимогами до її діяльності;

2. модель, яка встановлює відповідність стратегії дій до вимог;
3. звіт для вищого керівництва з рекомендаціями загального плану стратегії.

Після завершення етапу Е можна переходити до етапу F - Розроблення документаційної системи, на якому складові частини (або методи), погоджені на цьому етапі, поєднують, щоб сформувати проект для впровадження.

Етап F: Розроблення документаційної системи

На даному етапі здійснюється перетворення стратегії та тактики, обраних на етапі Е, у план для документаційної системи, що відповідає вимогам, визначеним та задокументованим на етапі С, а також виправлення недоліків в організації керування документацією, виявлених на етапі Д. На етапі F, як і на інших етапах даної методології, застосовують поняття системи у широкому розумінні, включаючи як людей, процеси, так засоби і технології. Тому даний етап може включати:

1. 1) розроблення змін до існуючих систем, процесів та методик,
2. 2) адаптацію або інтегрування технологічних рішень,
3. 3) визначення того, як найкраще здійснити ці зміни, щоб поліпшити керування документацією в організації.

Проект розроблення системи часто застосовує дві важливі методики розроблення - повторюваність та залучення до процесу користувачів. Варіанти проведення цього етапу залежать від стратегії, обраної на етапі Е. Розроблення або реконструкція документаційної системи включає ряд основних дій, які потрібно здійснювати у межах погодженого проекту розроблення системи та організації внесення змін, а саме:

- встановити політику керування документацією та дотримуватись її;
- встановити ролі та обов'язки щодо керування документацією;
- розробити (реконструювати) робочі процеси;
- розробити проектну документацію;
- розробити електронні або комбіновані системи для створення, включення службових документів та контролю за ними;
- розробити настанови з питань керування документацією та операційні процедури;
- проводити регулярні перегляди проекту;
- розробити первинні плани навчання;
- підготувати план впровадження системи.

Зміст цих дій описано у методології DIRKS. Не всі вони потребують виконання у зазначеному порядку, у багатьох випадках їх здійснюють одночасно. За деяких обставин не всі дії можна застосувати.

На практиці часом важко визначити, де закінчується визначення стратегії для документаційних систем (етап Е) та починається розроблення систем для оформлення цієї стратегії (етап F). Це саме той приклад, коли до розроблення системи застосовується підхід повторюваності. На етапі Е обирають стратегію дій, що найкраще відповідають вимогам до службових документів конкретної організації. На етапі F визначають, яким чином сполучити окремі методи, обрані на попередньому етапі, щоб створити найбільш ефективне рішення. На цьому етапі залучають фахівців з питань керування документацією та інших експертів, які працюють з користувачами, щоб розробити технічні умови (специфікації), що найкраще відповідають вимогам до документації, організаційним обмеженням (тобто культурним, технічним, економічним та соціополітичним чинникам) та вимогам користувача (тобто не перешкоджають щоденній роботі, є зрозумілими та прийнятними для користування). Це забезпечує розвинення у користувачів почуття прийнятності системи, вони її розуміють та використовують відповідно до своїх планів. Кінцевим результатом буде проект для керування документацією в організації, який сформує основу для впровадження документаційної системи (етап G) та буде прийнятним для працівників.

Результати етапу F залежать від стратегії та тактики, обраних на етапі Е, та можуть включати:

1. проектні плани розроблення, наочну модель вирішення завдань, обов'язки та строки;
2. звіти з деталізованими результатами періодичного аналізу проекту;
3. документи про зміни до вимог, підписані як представниками користувача, так і групи розробників;
4. описання проекту;
5. правила функціонування системи;
6. специфікації системи;
7. діаграми, що представляють архітектуру та компоненти системи;
8. моделі, що представляють різні складові системи, такі як процеси, інформаційні потоки та інформаційні об'єкти;
9. деталізовані специфікації для побудови або придбання технологічних компонентів, таких як програмне та апаратне забезпечення;
10. плани файлів;
11. плани, що показують, як проект буде об'єднаний з існуючими системами та процесами;
12. плани первинного навчання та тестування;
13. план впровадження системи.

Етап G: Впровадження документаційної системи

Мета етапу G - шляхом системного аналізу визначити та встановити прийнятну стратегію впровадження проекту, розробленого на етапі F. Цей проект надає загальну картину того, як мають діяти разом різні компоненти системи (процеси, процедури, люди та технологія). На основі плану впровадження, розробленого як частина попереднього етапу, реалізується етап G. Характер цього етапу залежить від рішень, які впроваджуються, будуть це нові електронні системи чи просто нова політика і процедури.

Процес впровадження включає кілька напрямків, а саме: вибір стратегії, систематичне планування й менеджмент впровадженням та розроблення механізмів, що забезпечують належну експлуатацію системи.

Розглянемо окремо кожний з них.

Щодо вибору стратегії, то існує ряд таких, що застосовують для плавного та успішного впровадження в організації нових або удосконалених систем чи методик. До цих стратегій відносять:

Документування методики і процесів. Ця стратегія стосується документування політики, процедур та методик, що охоплюють всі аспекти функціонування документаційних систем та практики в організації. Документацію створюють або поновлюють згідно із стандартами організації.

Інформування. Важливо, щоб інформація про нові або удосконалені документаційні системи була доведена до персоналу як до, так і під час стадії впровадження. Ця інформація включає: відомості про існування, структуру та цілі функціонування системи; вимоги до службових документів та стратегії, на яких система базується; політику та процедури, що регулюють та забезпечують функціонування системи; індивідуальні, групові й організаційні ролі та обов'язки у системі; строки впровадження системи, включаючи етапи конвертування; участь персоналу під час впровадження та будь-які коригування впровадження, включаючи поправки щодо його строків. Ця інформація призначена насамперед для постійних користувачів (тих, хто створює службові документи). Також вона має бути доступною для старших менеджерів, персоналу з корпоративного управління, аудиторів та інших сторін, що мають законний інтерес у безперервній та високоефективній діяльності організації, а відповідно, її документаційної системи.

Навчання. Воно призначене сформувати відповідні навички та досвід персоналу, якого стосуються нові системи та методики.

Конвертування. Конвертування може бути повним або частковим та включати обмін між паперовими та електронними системами. Воно повинно забезпечувати, щоб документаційна система організації (а відповідно документи, необхідні для відповідності діловим, звітним та суспільним вимогам) залишалася з плином часу придатною для користування, а всі процеси конвертування були задокументовані.

Регулювання та аналіз. Ця стратегія відноситься до постійного моніторингу або аудиту документаційних систем з метою оцінки їх діяльності. Вона тісно пов'язана з етапом Н - Аналіз після впровадження, і може розглядатися як стадія, що йому передує.

Впровадження системи управління якістю. Ця стратегія пов'язана з прагненням організації сертифікуватися згідно з міжнародним стандартом системи управління якістю.

Організація внесення змін. Проекти керування документацією неминуче включають різні зміни в організаційних обов'язках, робочих методах та процедурах. Можливість активно керувати цими змінами визначить успіх процесу впровадження. Організація повинна усвідомлювати, які процеси зазнають змін, і бути готовою працювати з ними. Важливим шляхами стимулювання прийняття змін є навчання, документування та інформування.

Як і будь-який проект, впровадження, аби бути ефективним, потребує ретельної організації. План впровадження потрібно адекватно задокументувати, оприлюднити та зробити доступним для персоналу. Хоча впровадження документаційної системи в різних організаціях може відбуватися по-різному, проте є дії, обов'язкові для всіх організацій. Це: інформування персоналу про етапи впровадження та його вплив на працівників і організацію в цілому; розповсюдження серед персоналу інформації про ухвалену політику та процедури; аналіз фахового рівня персоналу та прийняття рішень щодо навчання; відбір та призначення працівників, до обов'язків яких входить керування документацією та впровадження нової кадрової структури у сфері керування документацією; навчання персоналу, що керує документацією; реалізація навчальних програм для працівників; конвертування існуючих систем (залежно від стратегії конвертування); встановлення постійно діючих програм експертизи цінності та передавання документів до архіву або вилучення для знищення; встановлення процедур інтелектуального контролю за документами; встановлення прав доступу до документів; перевірка сховищ фізичних документів та носіїв, на яких зберігають електронні документи; обстеження поточного (нинішнього) місцезнаходження фізичних документів, включення важливих метаданих до документаційних систем та встановлення постійно діючої програми переписування фізичних документів; впровадження та тестування плану дій на випадок надзвичайних ситуацій; тестування кожної системи, методики або процесу; підготовка та надання персоналу відомостей про стан робіт; підготовка регулярних повідомлень про стан робіт для керівного складу із зазначенням питань, вирішення яких потребує надання ресурсів.

І останній аспект - розроблення плану експлуатації системи. Він повинен охоплювати всі засоби, які були розроблені, щоб допомагати у керуванні документацією. Необхідно розробити процедури для ведення та оновлення схеми класифікації напрямків діяльності, корпоративного тезауруса, вимог до службових документів, номенклатур справ, політики й процедур та навчальних матеріалів.

Після завершення даного етапу організація матиме інтегровану в її структуру з мінімальними змінами ділової діяльності удосконалену методику керування документацією, яка сприятиме організаційним вимогам для акредитації відповідно до системи управління якістю та виправдає довгострокові інвестиції, зроблені на етапах А - F.

Результатом даного етапу є така документація:

1. детальний проектний план з викладом структури обраної стратегії та методики (тобто документування, інформування, навчання, конвертування, регулювання та перегляд, впровадження системи управління якістю та організація внесення змін);
2. документально оформлені політика, процедури та стандарти;
3. навчальні матеріали;

4. порядок документування процесів конвертування та поточних процедур переміщення інформації;
5. документація, потрібна для акредитації відповідно до "системи якості" (у разі необхідності);
6. звіти про хід впровадження кожної системи, методики та процесу;
7. звіти керівництву про процес впровадження.

Етап Н: Аналіз після впровадження системи

Мета етапу Н - оцінити ефективність документаційної системи з точки зору дотримання вимог до службових документів та врахування організаційних обмежень, визначених на етапах від С до Е, а також проаналізувати процес розвитку системи для того, щоб можна було усунути недоліки та встановити режим моніторингу на час дії системи.

Етап Н включає:

1. 1) аналізування того, чи службові документи створюють та зберігають згідно з потребами ділової діяльності та відповідним чином пов'язують з робочими процесами, частиною яких вони є;
2. 2) опитування керівництва, персоналу та інших зацікавлених сторін;
3. 3) здійснення обстеження;
4. 4) перевірка документації, підготовленої під час попередніх стадій проекту розроблення системи;
5. 5) нагляд за операціями та їх вибіркове перевіряння.

Для проведення етапу Н потрібно підготувати план аналізу з критеріями оцінки; зібрати та проаналізувати показники якості функціонування документаційної системи; задокументувати та подати звіт про результати керівництву; провести коригувальні заходи; організувати регулярний аналіз функціонування системи.

Ключовими засобами оцінки якості функціонування системи є показники, розроблені для етапу Д, визначені вимоги до службових документів з етапу С та необхідні виконувані функції керування документацією. Це допоможе встановити ознаки продуктивності праці та контрольні питання з таких напрямків:

1. Створення та пошук службових документів.
2. Організація роботи зі службовими документами.
3. Передавання службових документів до архіву та вилучення для знищення.
4. Навчання працівників.
5. Здобутки та недоліки процесу.

Перший аналіз роботи документаційної системи проводять не раніше, ніж через півроку після її впровадження, а потім повторюють через певні проміжки часу. Цим організація гарантує постійне повернення своїх інвестицій у документаційну систему. У неї будуть об'єктивні дані для того, щоб продемонструвати, що вона створює службові документи, що відповідають вимогам її діяльності, та як керує ними. Аналіз, проведений після впровадження системи, зменшує для організації ризик, пов'язаний з невдалим функціонуванням системи, а з часом дає можливість передбачити суттєві зміни у вимогах до документації та організаційних потребах, які роблять необхідним новий цикл розроблення.

Після завершення етапу Н організація матиме:

1. розроблену та прийняту методологію для об'єктивної оцінки документаційної системи;
2. задокументовані діяльність системи та процес розроблення;
3. представлений керівництву звіт про результати аналізу діяльності документаційної системи та рекомендації щодо її поліпшення .

Оскільки робочі процеси та документаційні системи змінюються, слід періодично здійснювати заходи, описані в етапах з С по Н.

Таким чином методика розроблення та впровадження документаційної системи забезпечує цілісну систему дій, спрямовану на поліпшення інформаційного менеджменту організацій.

Завдяки гнучкості її можна застосувати як в цілому для організації, так і для окремих документальних систем, напрямків ділової діяльності або виробничих підрозділів залежно від потреб організації.

1. Про затвердження Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу: Указ Президента України від 11 черв. 1998 р. // Офіц. вісн. України. - 1998. - № 24. - Ст. 870.
2. Антоненко І. До історії розроблення міжнародного стандарту ISO 15489-2001 "Інформація та документація. - Управління документацією" // Архівознавство. Археографія. Джерелознавство. - К. 2003. - Вип. 6. - С. 73-83; Вона ж: Проект концепції впровадження в Україні норм міжнародного стандарту ISO 15489-2001 "Інформація та документація. - Управління документацією" // Студії з арх. справи та документознавства. - К., 2004. - Т. 11. - С. 172-177.
3. ISO 15489-1 - Information and Documentation - Records management - Part 1: General // ISO - Printed in Switzerland. - 2001. - 19 p.; розд. 8.
4. ISO TR 15489-2 - Information and Documentation - Records management - Part 2: Guidelines // ISO - Printed in Switzerland. - 2001. - 39 p.; п. 3.2.
5. ISO 15489-1 - Information and Documentation - Records management - Part 1: General // ISO - Printed in Switzerland. - 2001. - 19 p.; п. 8.4.
6. Managing Business Information - DIRKS