

СЭД: ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ УСПЕШНОГО ВЗЛЕТА



■ **БОРИС ОЛЕФИРЕНКО,**
руководитель Центра
корпоративных клиентов
в Санкт-Петербурге,
компания «Первый БИТ»



Сегодня внедрение системы электронного документооборота занимает ощутимую долю проектного рынка. За годы своего существования СЭД из решения, способного только лишь автоматизировать документальный архив компании, превратилась в универсальную систему постановки и контроля выполнения задач, позволяющую готовить, хранить и совместно работать с документами, обеспечивая прозрачность управления, контроль исполнительской дисциплины и возможность накопления знаний. Но по-прежнему самой большой проблемой проектов автоматизации и внедрения СЭД остается недостаточно серьезное отношение к этому вопросу в целом. И грешат этим не только пользователи, но и сам бизнес.

Воспринимая систему лишь в качестве упорядоченного файлохранилища и инструмента постановки задач, топ-менеджмент часто считает, что такая система вовсе не нужна. Ведь всё же работает, рассуждают они: ИТ отвечают за способы и средства хранения, с постановкой задач справляется Outlook, а о совместной работе с документами никто особо не задумывается — есть как есть. Но откуда тогда в компании проблемы с исполнительской дисциплиной, непрозрачностью работы с юридически важными документами? Все эти болевые точки известны собственникам бизнеса, но до их лечения у многих просто не доходят руки.

В одном из проектов нам довелось автоматизировать контур договорной деятельности. Как быстрый результат мы определили автоматизацию одного вида договоров. Проект был непростым. Но, когда через месяц мы представили упорядоченные данные о состоянии договоров на сумму в несколько миллиардов рублей, указав в том числе на отсутствие некоторого количества оригиналов этих договоров, стоит ли говорить, что убеждать заказчика в приоритетности внедрения СЭД при реализации ИТ-стратегии больше не пришлось. Началась активная работа.

Наша рекомендация — приступайте к внедрению с правильным настроем, помня о том, что для коммерческих предприятий это фактор выживания, а для ведомств и государственных структур — возможность более эффективно решать государственные задачи и оперативно взаимодействовать с субъектами и ведомствами.

Факторы, про которые не стоит забывать

Итак, у вас в компании достаточно большой документооборот. Но при этом еще и развитый бюрократический аппарат (отдел закупок, служба безопасности, юридический отдел). А при поиске ответственного за все это «счастье» сотрудники показывают пальцем на соседа. Что ж, настало время навести порядок. Вы уже больше не задумываетесь над вопросом «зачем», но переходите к вопросу «за сколько».

А действительно, за сколько? Какой бюджет заложить на проект и можно ли на чем-то сэ-

кономить? Зачастую представителям бизнеса сложно принять тот факт, что подобная работа может стоить несколько миллионов рублей и занять от 6 до 12 месяцев. А в итоге получается как в случае с угольным холдингом, когда владельцы сэкономили на адаптации инструкции по эксплуатации и обучении персонала, а рабочие вскоре после установки умудрились сломать бур стоимостью в десятки миллионов евро, что вызвало не только необходимость покупки нового, но и простой производства.

Автоматизацию документооборота, как и любой другой проект, можно реализовать своими силами

Стоимость проекта автоматизации СЭД складывается из классических этапов: аудит, моделирование, техническое задание, разработка, обучение, запуск в эксплуатацию и сопровождение. Но не стоит забывать, что конечная сумма напрямую зависит от состояния бизнес-процессов компании на текущий момент. Нельзя автоматизировать хаос, нужно сначала проанализировать бизнес-процессы и провести их реинжиниринг. При этом чем более устойчивые процессы и маршруты мы имеем, тем труднее посмотреть на них свежим взглядом и оценить эффективность. Бывает, что до половины бюджета проекта уходит именно на преодоление позиции «а у нас так принято». Не говорим уже об увеличении при таком подходе трудозатрат на этапе запуска в опытно-промышленную эксплуатацию и постпроектное сопровождение.

Какой путь выбрать для успешного внедрения СЭД?

И вот выделен необходимый бюджет, началось внедрение. Теперь вы ищете ответ на вопрос «как». Как сделать все правильно и избежать проблем?

Автоматизацию документооборота, как и любой другой проект, можно реализовать своими силами. Но перед принятием такого решения важно обратить внимание на следующие моменты: трудозатраты и технологии. Как показывает практика, трудозатраты собственной проектной команды несопоставимы с трудозатратами внешних исполнителей. Они гораздо выше. Потому что у первых может не оказаться опытных методистов, которые, как правило, есть у вторых, не раз прошедших по непростому пути внедрения СЭД. И доказано на практике, что собственные исполнители обязательно найдут несколько граблей, изобретут парутройку велосипедов и набьют не один десяток шишек, в результате чего либо доведут дело до конца, но с потерей качества и времени, либо попросту откажутся от выполнения проекта.

Периодически мы получаем запросы от клиентов, которые, получив техническое задание от интегратора, подключили свой отдел разработки, попытались внедрить СЭД и потерпели неудачу: система настроена, но люди в ней не работают. Что же не так? Важно понимать, что технических

У вас должен быть человек, который, обладая опытом, сможет подсказать, какие из трудностей решаются программно, а какие административно

знаний недостаточно, самую главную роль на этих проектах играет методист: у вас должен быть человек, который, обладая опытом, сможет подсказать, какие из трудностей решаются программно, а какие административно. Докажите необходимость проекта, проведите аудит, получите прототип, разработайте и настройте систему и регламенты,

обучите персонал, а уж потом вводите систему в опытную эксплуатацию. Тогда она гарантированно будет работать как часы.

Еще один фактор, на который надо обратить внимание, — отсутствие описанных процедур и работающих регламентов. Создание положения о документообороте и разработка регламентов являются таким же важным этапом, как и обучение персонала. Отсутствие регулирующих документов приводит к невозможности разобраться в спорной ситуации и устранить причины ее возникновения. Без знаний и инструкций люди вернутся на маршрут наименьшего сопротивления, что фактически может похоронить проект.

Что касается технологий, то внедрять СЭД можно как минимум тремя способами. Первый — «модульное» внедрение. Оно, конечно, гарантирует результат на небольшом участке. Но в случае отсутствия системного архитектора может привести к лоскутной автоматизации, охватывающей лишь маленькие участки и не покрывающей требований сквозного бизнес-процесса.

Классическая «почасовка» — это второй способ, когда работа, направленная на автоматизацию процессов, не имеет ограничений в виде временных рамок и конкретных целей. Чаще всего сторонники автоматизации собственными силами приходят именно к этой технологии. Но создается реальная угроза попасть в бесконечное «допиливание» и «докручивание» продукта. А это, в свою очередь, формирует негативный имидж системы как неспособной дойти до промышленной эксплуатации, а значит, и работать в ней необязательно.

Ну и третий способ — проектное внедрение. В классическом понимании эта технология имеет ограничения, которые отсутствуют при «почасовке», что подразумевает совсем другой результат, а именно достижение конкретной цели при определенном бюджете и за конкретный промежуток времени. Подразумевает, но не гарантирует, так как любой проект должен исполняться и управляться. А без проектной команды, методологии и опыта реализовать проект будет очень сложно. Получается, если вы готовы вырвать из рабочего процесса три-четыре собственных сотрудников, обучить их проектным технологиям работы, то, вероятно, вы придете к успеху. В противном случае настоятельно реко-



мендуем обратиться за помощью к поставщикам соответствующих услуг.

Капитан для СЭД

Наконец система введена в эксплуатацию. К ней подключается все больше и больше пользователей, а количество процессов растет как снежный ком. Приготовьтесь к этому, а также к тому, что высоконагруженная система требует достаточно динамичной и стабильной «железной» составляющей. И тут, на этапе обкатки системы, рекомендуем присмотреться к облачному сервису — он не только удобен в масштабировании и администрировании, но и стоимость его позволяет существенно снизить инвестиции в проект внедрения СЭД. Облако для СЭД — это именно то, что позволит вам сосредоточиться на формировании и достижении результата, а не на решении технических трудностей. И уже после того, как будут найдены и устранены узкие места, можно озаботиться переносом созданной и оттестированной инфраструктуры на свои вычислительные мощности.

Как и все новое, на первых порах система может вызывать отторжение или предвзятое отношение у конечных пользователей. Надо понимать, что

люди годами привыкали к одному способу работы, а вы предлагаете переключиться на другой, совершенно им непривычный, причем быстро и не снижая основную нагрузку. Не паникуйте. Справились со всеми предыдущими проблемами, осилим и эту. Попробуйте повысить лояльность пользователей к системе через выделение небольшого мотивационного фонда для сотрудников, показывающих наивысший уровень исполнительской дисциплины. Мы порекомендовали сделать так одному из своих клиентов. Сработало очень эффективно. Еще можно попытаться найти среди сотрудников компании неких энтузиастов, которые будут помогать отстающим осваивать новую безбумажную технологию работы. И на этом принципе построить все обучение.

А вообще, конечно же, самое важное в любом проекте по документообороту — это наличие сильного руководителя проекта в лице, например, начальника отдела документооборота, который будет обеспечивать актуальность системы и ее штатный взлет. И тут как в жизни: самолеты умеют летать и даже садиться на автопилоте, а вот со взлетом труднее — за этот волнительный отрезок полета всегда отвечает только капитан воздушного судна. ☒