

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

СЕКРЕТЫ ПРОЕКТНОЙ КУХНИ

Николай Баев,

руководитель проектов фирмы «1С»

Успех проектов внедрения систем электронного документооборота (СЭД), как и всех других информационных систем, определяется несколькими факторами. Выбор проектной технологии занимает среди них центральное место. Универсальных рецептов нет, ведь сферы реализации, масштаб, сложность проектов различны. Тем не менее, можно выделить определенный положительный управленческий опыт, помогающий сделать правильный выбор.

Документ, по своей сути, является носителем информации. Как кровь, добираясь до самых удаленных уголков нашего тела, дает жизнь, так и информационные потоки, циркулирующие по предприятию, обеспечивают его устойчивую и эффективную работу.

Организация информационных потоков и информационного взаимодействия и связанный с ними контроль — ключевые элементы успешности бизнеса. Ведь управление движением документов (документооборотом) — это де-факто управление информационными потоками предприятия. Важность грамотного управления информационными потоками и квалифицированной работой с информацией трудно переоценить. Еще Альфред Слоун в книге «Мои годы в Дженерал Моторс» писал: «Я твердо верю в одну простую вещь: самый надежный способ выделить свою компанию среди конкурентов, оторваться от толпы преследователей — это хорошо организовать работу с информацией. Именно то, как вы собираете, организуете и используете информацию, определяет, победите вы или проиграете».

Поскольку документы, информация, управление контентом затрагивают всю деятельность компании, то, соответственно, высок и уровень ожиданий предприятия от внедрения системы документооборота. Как правило, предприятия от системы документооборота чаще всего ожидают:

- организации единого информационного пространства;
- организации эффективной работы с документами;
- снижения трудоемкости и стоимости делопроизводства;
- увеличения производительности труда;
- организации электронного архива;

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

- организации единого электронного хранилища документов;
- организации удаленной работы;
- повышения оперативности документооборота;
- организации контроля работы с документами и их исполнения;
- увеличения эффективности контроля исполнительской дисциплины;
- предоставления работникам мощных средств атрибутивного и полнотекстового поиска офисных документов;
- возможности формирования аналитических отчетов по базе данных офисных документов.

Из этих ожиданий видно, что внедрение систем электронного документооборота (СЭД) касается деятельности предприятия в целом и решения его частных задач.

Специфика проектов внедрения СЭД

Проекты внедрения систем электронного документооборота, по сравнению с проектами внедрения других информационных систем, имеют ряд важных особенностей.

Во-первых, в процесс внедрения вовлекается большое число сотрудников предприятия различных подразделений, разных профессий, исполняющих различные должностные обязанности и т.д.

Во-вторых, в таких проектах высока доля консалтинговой компоненты. Еще до того, как приступить к проекту внедрения электронного документооборота, нужно описать бизнес-процессы предприятия, четко определить информационные потоки — структуру документооборота. Иначе, автоматизируя хаос, в итоге получают тот же хаос, но автоматизированный. Оптимизация бизнес-процессов предприятия, их интеграция, разработка регламентов и инструкций работы с документами — все это крайне важно для успешной автоматизации. Предприятия в большинстве случаев не в состоянии провести самостоятельно эти работы до начала проекта внедрения СЭД, так как такая работа требует выделения ресурсов, отрыва их от текущей операционной деятельности, свежего взгляда на организацию и бизнес-процессы. Как правило, эту работу приходится делать консультантам в рамках проекта. При выборе проектной технологии это необходимо учитывать.

В-третьих, системы электронного документооборота построены на основе формализованной в государственных стандартах общепринятой методологии. Поэтому тиражные программные продукты можно рассматривать как прототип, отвечающий стандартам.

Проектные технологии

Выбор проектной технологии оказывает существенное влияние на результаты внедрения системы документооборота. Правильный выбор способствует успеху проекта и получению в

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

оговоренный срок качественных ожидаемых результатов. Ошибка в выборе проектной технологии приводит, как минимум, к затягиванию сроков внедрения проекта и, следовательно, к увеличению его стоимости.

Проектные технологии, которые весьма неплохо зарекомендовали себя на практике и которые используют партнеры фирмы «1С» для внедрения СЭД «1С:Документооборот», называются технологией быстрого результата и технологией корпоративного внедрения.

Справедливости ради, надо отметить еще 2 проектные технологии, называемые соответственно экспресс-внедрением и технологией стандартного внедрения. Эти технологии используются для реализации информационно-технологических проектов внедрения простых программных продуктов в небольших компаниях по принципу «пришли — установили». Технология быстрого результата и технология корпоративного внедрения отличаются между собой:

- глубиной и строгостью формализации;
- глубиной документирования;
- ориентацией на различный масштаб проекта.

Объединяют их общие подходы и инструменты (методы), рекомендованные к использованию единым американским стандартом PMI PMBoK и стандартами серии ISO 900x. И в той, и в другой технологии предусматривается декомпозиция проекта на фазы жизненного цикла проекта:

- инициация проекта;
- определение требований к системе — проектирование;
- рабочий проект — разработка;
- опытная эксплуатация системы — ввод ее в промышленную эксплуатацию — перевод в сопровождение.

После каждой фазы получается результат — значимая для заказчика выходная продукция.

Кроме того, каждая технология имеет свое строгое описание, набор шаблонов документов, отчетов, рекомендации по организации ключевых процессов проекта внедрения и др. полезные материалы. В основе обеих технологий лежит модифицированная каскадная модель, которая применяется в современных практиках проектного управления и предусматривает итеративный подход к внедрению систем, многократное тестирование, обучение, планирование и контроллинг процессов проекта.

Оптимальный выбор

Технология проектного внедрения (ТБР) появилась в кризис, когда потребовалось эффективно управлять рисками и добиваться конкретного результата за более короткий промежуток

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

времени. По сравнению с классической проектной технологией, в ней фазы жизненного цикла проекта несколько сжаты. Например, в явном виде отсутствуют фазы проектирования и опытной эксплуатации. ТБР предполагает меньший уровень документирования системы, краткосрочное планирование работ, ресурсов, бюджетов. Применение ТБР предполагает интенсивные коммуникации, слаженность работы проектной команды, высокую исполнительскую дисциплину всех вовлеченных в проект участников. Акцент делается на тщательной работе с требованиями заказчика к внедряемой системе, на декомпозицию поставки. Затем, когда требования определены, проводится минимальная разработка системы: настройка отчетов, итерационное обучение пользователей системы. ТБР применяется исходя из допущения, что прототип системы — тиражный продукт максимально соответствует требованиям предприятия, что в случае внедрения системы «1С:Документооборот» довольно типично.

Применение технологии быстрого результата предполагает декомпозицию внедряемой системы на отдельные подсистемы и получение промежуточных результатов, что позволяет с минимальными рисками сдавать систему «с колес» и тут же оценивать ее работу.

При реализации проектов внедрения СЭД, имеющих ряд специфических особенностей, о чем речь шла выше, технология быстрого результата применяется в модифицированном виде (см. схему 1).

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА ВНЕДРЕНИЯ СЭД

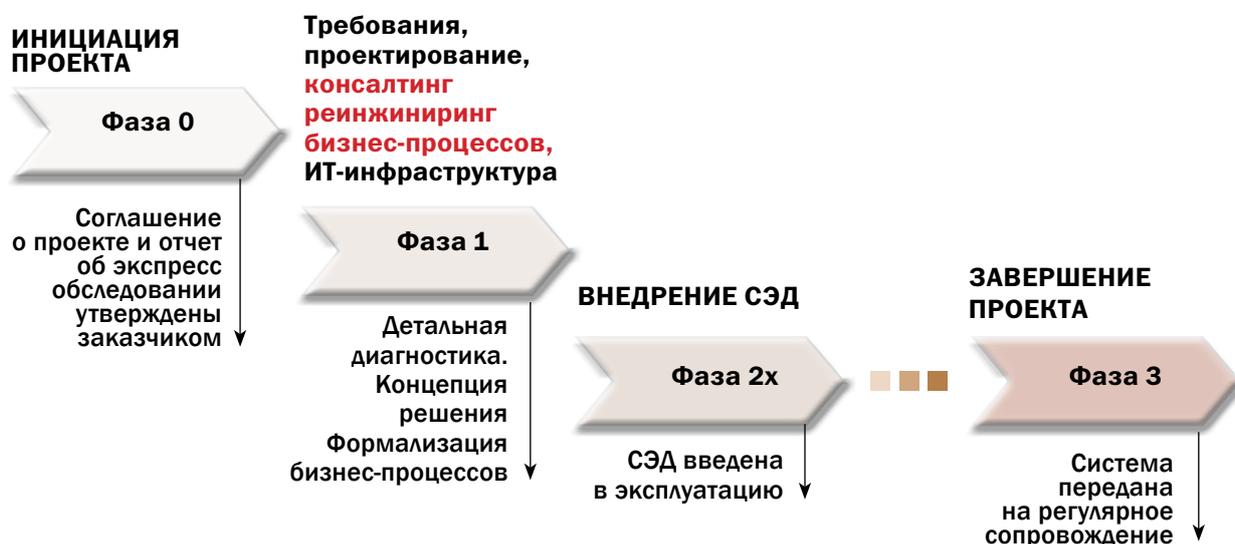


Схема 1. Модификация ТБР инкорпорированным консалтингом

Главное отличие ТБР в случае внедрения СЭД от типовой проектной технологии заключается в явно выраженном присутствии фазы концептуального проектирования.

Классическую проектную технологию (технологию корпоративного внедрения) целесообразно применять в тех случаях, когда система электронного документооборота внедряется

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

в государственном учреждении в соответствии с ГОСТ Р 34.10-2001. Целесообразно использовать ее и в крупных компаниях при масштабном проекте электронного документооборота и в случаях, когда требования предприятия предполагают глубокую доработку функционала типового решения. В этом случае фазы проекта будут следующими:

- инициация проекта;
- проектирование системы (детальная диагностика, концептуальное проектирование, включая реинжиниринг бизнес-процессов; технический проект);
- разработка;
- опытная эксплуатация системы;
- сдача в промышленную эксплуатацию, перевод в сопровождение; завершение проекта.

На выбор проектной технологии влияют, кроме объема необходимой модификации внедряемой СЭД (схема 2), и скорость принятия решения (схема 3).

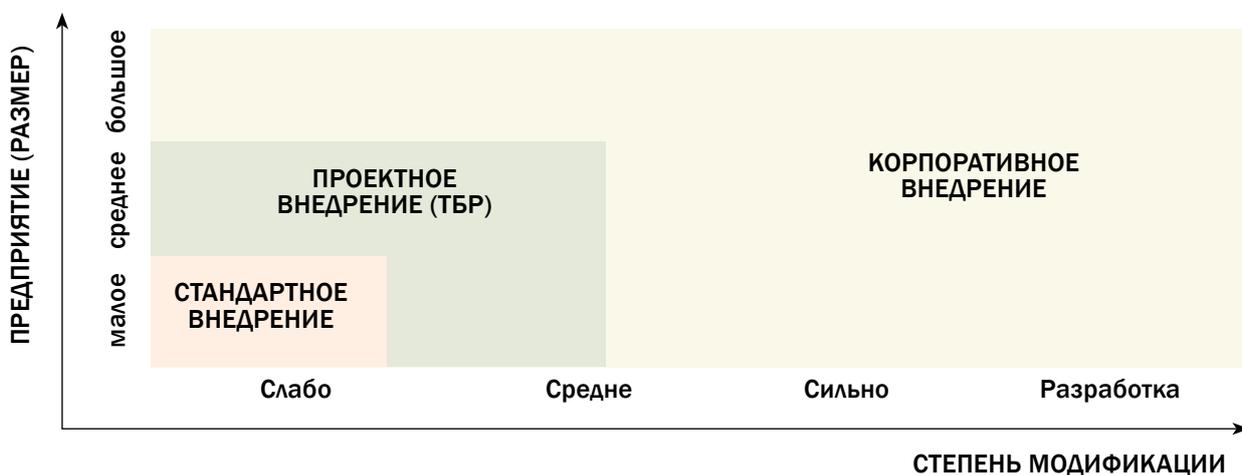


Схема 2. Проектные технологии и степень модификации СЭД

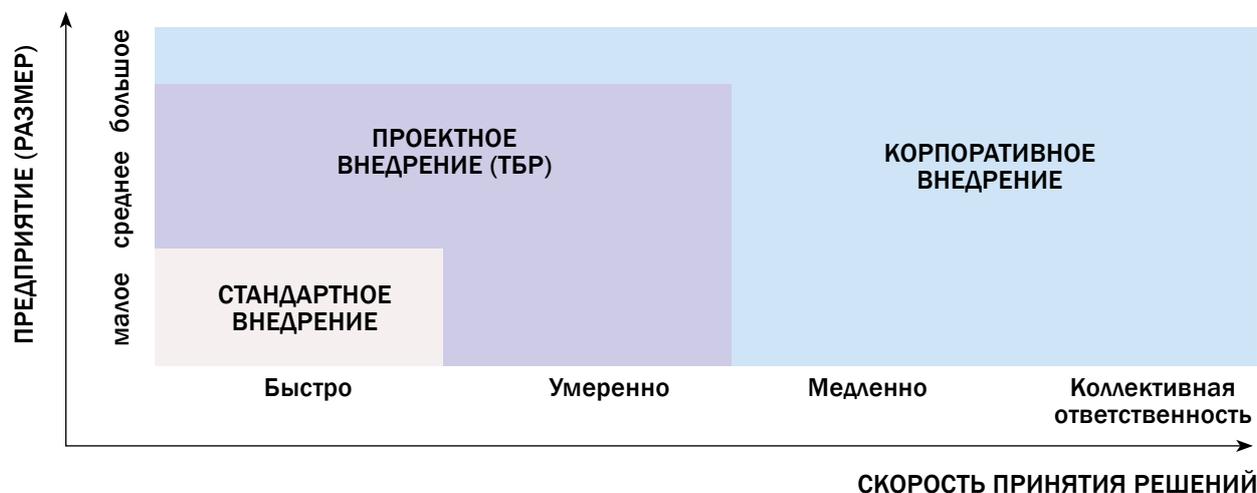


Схема 3. Проектные технологии и скорость принятия решений

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Необходимо обратить внимание на то, что любой проект — это процесс изменений предприятия. Поэтому при применении любой из проектных технологий необходимо уделять повышенное внимание управлению изменениями. При этом выбор оптимальной проектной технологии, инструментов управления в проекте также влияют на его управляемость и успешность. Допустим, в компании запущен проект внедрения системы документооборота. Пока проектная команда готовила соответствующие документы, составляла графики работ, проектировала систему, «поезд» ушел вперед. В документообороте компании что-то изменилось. Изменения происходят быстрее, чем их успевают описывать. Количество бумажных документов растет, хотя ожидался обратный эффект, и результатов все нет.

Такая ситуация могла сложиться из-за неправильного выбора проектной технологии. Возможно, необходимо было выбрать модифицированную для внедрения СЭД технологию быстрого результата, которую можно и нужно при определенных условиях применять в случае, когда прототип — типовое решение соответствует требованиям предприятия к автоматизированной системе электронного документооборота. После фазы инициации проекта и экспресс-диагностики, фаза проектирования имеет в данном случае консалтинговый характер. В отличие от классической проектной технологии не разрабатывается технический проект. Результатом, продукцией этой фазы будет общая концепция системы. Ведь нужно видеть и знать, в рамках чего строится «информационный дом», общий дизайн проекта. А идущие затем фазы рабочего проекта могут и должны быть реструктурированы.

Таким образом, можно автоматизировать какую-то одну функциональную область и сразу же получить результат, например, автоматизировать работу канцелярии, архива, договорного отдела. Результат будет налицо. И так постепенно, от фазы к фазе наращивается «мясо» на «скелете» системы, поскольку ее концепция уже имеется.

К выбору проектной технологии нужно подходить всегда вдумчиво и ответственно. Выбор не той технологии приводит к потере эффективности, времени и денег, что, соответственно, отрицательно скажется на результатах проектной работы. Кроме того, технологии внедрения в значительной степени отличаются уровнем формализации и, следовательно, объемом необходимой документации и исполнения формальных процессов управления проектами.

Для успеха проекта внедрения также важно творчески, но адекватно оценивать свои задачи, потребности, внимательно прислушиваться к советам консультантов, которые помогут грамотно провести предпроектную работу и выбрать оптимальную проектную технологию.