



управляем
предприятием



ПРИНЦИП ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ ДОКУМЕНТООБОРОТА: ПРОСТОТА И ЭВОЛЮЦИОННЫЙ ПОДХОД

Подход к ведению документооборота в целом типичен для большинства промышленных предприятий. И опыт УГМК-ОЦМ по переводу бумажного документооборота в электронный вид будет многим полезен. Главный акцент специалисты УГМК-ОЦМ сделали не на проектную методологию, а на «вирусную» технологию вытеснения бумажного документооборота. О том, как компания прошла этот местами нелегкий путь и какие результаты получила, и пойдет речь в этой статье.



Михаил
Глинников
Обозреватель
журнала
«Управляем
предприятием»

РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

В компании построена система электронного документооборота, в которой работают 700 пользователей. Главный акцент в проекте специалисты УГМК-ОЦМ сделали не на проектную методологию, а на «вирусную» технологию вытеснения бумажного документооборота. Проект позволил поднять исполнительскую дисциплину на всех уровнях. Существенно повышена эффективность работы менеджмента компании.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ-ЗАКАЗЧИКА

УГМК-ОЦМ – дивизион УГМК, объединяющий под своим началом ведущие предприятия в области обработки цветных металлов: Кировский завод по обработке цветных металлов, Ревдинский завод по обработке цветных металлов и Кольчугинский завод цветных металлов. Кроме того, компания реализует прокат сербского Завода медных труб (г. Майданпек) и продукцию французской группы предприятий Gindre. Дивизион основан в мае 2007 года и сегодня производит более 80 тыс. различных изделий из 95 марок сплавов, что позволяет занимать лидирующие позиции в рейтинге производителей и поставщиков металлопродукции.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ-ПОСТАВЩИКА БАЗОВЫХ РЕШЕНИЙ

Поставщиком базовых решений корпоративной информационной системы выступила **компания «1С»**. Она основана в 1991 г. и специализируется на разработке, дистрибуции, издании и поддержке компьютерных программ делового и домашнего назначения. Из разработок фирмы «1С» наиболее известны программы системы «1С:Предприятие». Партнерская сеть «1С» включает более 10 000 постоянных партнеров в 600 городах 23 стран. Около 6500 предприятий сертифицированы фирмой «1С» на оказание комплексных услуг по автоматизации управления и учета на базе программных продуктов «1С».

Начало проекта

«В январе 2011 года, когда стартовал проект, мы поставили себе задачу создать инструмент управления, с помощью которого можно контролировать работу организации, — начал рассказ Михаил Игитов, заместитель директора по организационному развитию УГМК-ОЦМ. — Одним из первых вопросов, который планировали решить путем перехода на электронный документооборот, стало повышение исполнительской дисциплины». Заводы компании находятся в разных городах, а клиенты — по всей стране и за рубежом, что повышает требования к скорости и надежности обмена документами. «Важно отметить, что мы — дивизион холдинга УГМК, в который входит более 65 крупных предприятий с соответствующей корпоративной культурой и правилами, — продолжает Михаил Игитов. — Некоторые наши заводы существуют более 100 лет. И традиционный в такой ситуации подход «написать email, собрать встречу и решить вопрос» у нас не работает. Нужны юридически значимые документы: приказы, служебные записки, а также задачи по их исполнению и контролю». Основная проблема, с которой столкнулась компания, — отсутствие на предприятиях единой системы, регламентов и экспертизы в области бумажного документооборота.

«Вирусная» технология вытеснения бумажного документооборота

Чтобы поднять исполнительскую дисциплину, были сформулированы три задачи проекта:

1. охват: электронный документооборот должен стать неотъемлемым рабочим приложением руководителей и специалистов всех предприятий;
2. прозрачность: снижение претензий сотрудников и контрагентов к долгому и неясному механизму принятия решений;
3. эффективность: повышение производительности при выдаче поручений и контроле их исполнения.

Для решения поставленных задач можно было сделать ставку на классический алгоритм внедрения СЭД:

- определить бизнес-заказчика проекта;
- сформировать рабочую группу;
- разработать устав и определить контрольные точки проекта;
- выработать единые правила и регламенты документооборота в компании;
- описать бизнес-процессы;
- разработать требования к системе.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

Цель: повысить исполнительскую дисциплину, заменив бумажный документооборот электронным.

Задачи:

- ▶ сделать электронный документооборот неотъемлемым рабочим приложением руководителей и специалистов всех предприятий;
- ▶ уменьшить претензии сотрудников и контрагентов к долгому и неясному механизму принятия решений;
- ▶ повысить производительность при выдаче поручений и усилить контроль их исполнения.

«Многие идут именно этим путем, и нам рекомендовали то же самое, — вспоминает Михаил Игитов. — Однако процесс перехода на электронный документооборот значительно отличается от процесса внедрения учетных систем». Поэтому главный акцент в проекте специалисты УГМК-ОЦМ сделали не на проектную методологию. «Мы выбрали иной подход: постепенное, последовательное, но неотвратимое вытеснение бумажного документооборота, — комментирует Михаил Игитов. — Требовалось во что бы то ни стало вытеснить бумажные документы, иначе задачу повышения исполнительской дисциплины решить трудно. Необходимо было создать среду, в которой сотрудники уже не могли бы вести бумажный документооборот. Но для таких документов не существовало правил работы и навыков параллельного отражения действий в информационной системе». На этой задаче и сосредоточились специалисты компании.

Тактика развертывания системы электронного документооборота

«Проанализировав корпоративные системы документооборота мировых вендоров, — продолжает Михаил Игитов, — мы выбрали систему «1С:Документооборот 8». Это был осознанный выбор системы на вырост: мы учитывали ту динамику, которую фирма «1С» способна давать своим решениям, и трезво оценивали собственные требования и возможности». Чтобы поддержать постепенное вытеснение бумажного документооборота с помощью «вирусного» подхода, разработали тактику развертывания электронного документооборота. Она сводилась к трем основным направлениям:

1. обеспечить максимальное удобство работы в системе генерального директора и директоров по направлениям;
2. гарантировать юридическое обеспечение электронных документов;
3. стимулировать и контролировать распространение электронных документов от руководителей до подчиненных.

«Первое и самое главное направление, с которого началось развертывание системы, — создание удобных интерфейсов для директората и генерального директора, — рассказал Михаил Игитов. — Причем разработали решения как для настольного ПК, так и для веб-клиента, а впоследствии и для iPad».

В этом направлении главным приоритетом стало удобство работы пользователей (см. рис). Ведь нередко учетная система не стоит на компьютерах первых лиц компании. Но система электронного документооборота — другой случай. В ней первые лица компании — одни из самых активных пользователей. «Это часто отвлекает значительные ресурсы, но оно того стоит, поскольку позволяет удовлетворить требования ключевых клиентов, — считает Михаил Игитов. — Например, разработка решения для iPad заняла не менее трех месяцев и до сих пор полностью не завершена».

ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТА

Проект выполнен собственными силами без привлечения компании-подрядчика.

Специалисты УГМК-ОЦМ применили особую «вирусную» технологию: постепенное, последовательное, но неотвратимое вытеснение бумажного документооборота. Процесс «вирусного» распространения системы происходил сверху вниз:

- ▶ генеральный директор не принимает документы от директоров по направлениям в бумажном виде;
- ▶ заместители директоров по направлениям, которые готовят эти документы, также прекращают принимать документы в бумажном виде;
- ▶ менеджеры заводов и сотрудники управляющей компании должны подготавливать и предоставлять информацию заместителям директоров по направлениям. Таким образом, требование работы с электронными документами распространяется на всех.

Принцип внедрения системы документооборота

Вопрос перехода на юридически значимые электронные документы (с ЕЦП или без) имеет много спорных моментов. Юридическое обеспечение электронных документов готовилось несколько месяцев и завершилось подписанием приказа об электронном документообороте. В нем, в частности, говорится:

«С момента введения СЭД согласование и ознакомление сотрудников Общества с внутренними документами (приказы, протоколы, стандарты предприятия, регламенты, кодификаторы и другие) выполнять в электронном виде с использованием личного пароля сотрудника в соответствии с рабочей инструкцией РИ *****, а электронное согласование и ознакомление с документами признать юридически значимым внутри Общества».

«Согласование и ознакомление с документами на бумажных носителях, за исключением кадровых, издаваемых в рамках трудовых отношений с работниками Общества, имеющими персональный компьютер на рабочем месте, с ____ отменить».

В должностные инструкции, положения о службах и отделах, положениях о премировании и т. п. были включены некоторые пункты, связанные с электронными документами. Отметим, что кадровые документы остались за рамками проекта по объективным причинам.

Если раньше я обрабатывал входящую документацию по несколько часов, то теперь на это у меня уходит 30 минут.
Александр Геннадьевич Банников,
генеральный директор УГМК-О-ЦМ

The screenshot displays a mobile application interface for document management. At the top, there are tabs for 'Functions' and 'Все задачи мне (33)'. Below this is a list of tasks, with the selected task 'Ознакомиться' expanded to show details. The task details include the author, description, importance, and date. Below the task details is a 'Документы' section with a table of files. The table has columns for 'Наименование' and 'Создан'. The files listed are 'Служебная записка.doc' and 'Сводная таблица (алгоритм заполнения).xlsx'. At the bottom of the screen, there are navigation icons and a status bar showing the date and time.

Наименование	Создан
Служебная записка.doc	2/2/2015 1:26:54 PM
Сводная таблица (алгоритм заполнения).xlsx	1/9/2015 4:44:00 PM

Рис. Вид рабочего места руководителя на iPad.

Юридическое обеспечение электронных документов потребовало решения некоторых вопросов, которые вызывали затруднения у специалистов по документообороту на заводах, например: «Так нельзя — везде требуют бумажные документы», «У нас даже есть архивариус — он сдает документы в городской архив». Выдвигались и другие возражения, которые пришлось преодолевать команде проекта.

Наконец, важно, чтобы процесс внедрения был контролируемым. Иначе система превратится в свалку документов и процессов, что перевесит все достижения. Это особенно важно в системах документооборота — для них нет ни ПБУ, ни устоявшихся единых правил.

Развертывание системы «1С:Документооборот 8»

Развертывание системы «1С:Документооборот 8» началось с внутренних документов управляющей компании. Работа с внутренними документами включала:

- наложение факсимиле и резолюций;
- автоматическую конвертацию документов в формат pdf;
- ограничения возможностей по отправке документов согласно правилам субординации.

Для этого пришлось выполнить ряд доработок системы «1С:Документооборот 8». «Иногда мы шли впереди развития продукта, — отмечает Михаил Игитов, — но сейчас большинство доработок, которые мы выполняли, уже включены в типовой функционал».

Затем система электронного документооборота охватила другие процессы и функции:

- процесс согласования договоров;
- процесс обработки рекламаций;
- отслеживание выполнения пунктов протоколов совещаний директоров;
- обработка исходящих писем.

Постепенно система охватила еще более 80 комплексных процессов, около 80 видов документов. «Теперь многие пользователи, приходя на работу, запускают систему и отслеживают свои поручения, — отметил Михаил Игитов, — так как, если задача не выполнена в срок, возникнут вопросы со стороны руководства».

Переход к описанию и оптимизации процессов

«По мере роста количества пользователей стали усугубляться проблемы, связанные с недостаточной проработанностью процессов документооборота, — комментирует Михаил Игитов. — Эти проблемы должен решать бизнес-аналитик, который появился в штате компании несколько лет назад. В результате его работы процессы стали системно проработаны и более оптимальны. Например, детально проработан сложный сквозной процесс обработки рекламаций с участием специалистов предприятий и управляющей компании».

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

В ходе проекта была повышена исполнительская дисциплина на всех уровнях. Также снизились претензии сотрудников и контрагентов к долгому и неясному механизму принятия решений. Но главную оценку проекту дал генеральный директор УГМК-ОЦМ Александр Геннадьевич Банников: «Если раньше я обрабатывал входящую документацию по несколько часов, то теперь на это у меня уходит 30 минут». Подобная оценка говорит сама за себя.

Бизнес-аналитик прорабатывает и описывает процессы, а затем программисты настраивают взаимодействие объектов информационной системы. Михаил Игитов отмечает, что выделение бизнес-аналитика очень важно для концентрации на процессах и логике работы системы, а не на технических вопросах.

Результаты проекта и перспективы

Компания УГМК-ОЦМ использует электронный документооборот уже более 5 лет. Первые документы были введены в систему в апреле 2011 года. Сейчас в системе работают русскоязычные сотрудники пяти организаций. С выходом английской версии «1С:Документооборот» специалисты компании будут анализировать возможности подключения пользователей в других странах.

Результаты применения системы электронного документооборота в УГМК-ОЦМ:

- более 250 000 документов всех типов, причем большинство из них не имеет бумажных или отсканированных копий, от начала и до утверждения существуют только в системе «1С:Документооборот»;
- около 500 000 бизнес-процессов;
- почти 1 500 000 задач;
- более 700 000 файлов.

«Но самое важное наше достижение — около 700 пользователей, работающих в системе ежедневно, — подчеркнул Михаил Игитов. — Без преувеличения могу сказать, что не осталось ни одного пользователя, который бы участвовал только в бумажном документообороте и не работал в системе электронного документооборота. Как мы поняли, что перешли черту критичности системы электронного документооборота для компании? Однажды по техническим причинам система была недоступна в течение нескольких часов. И вот тут сразу же стало понятно, что работа организации без системы уже невысказима. Мы решили поставленную задачу — электронный документооборот стал неотъемлемым рабочим приложением всех руководителей и специалистов предприятий. А из аварийного случая сделали выводы и разработали программу повышения надежности технического обеспечения системы».

В заключение Михаил поделился планами: «Дальнейшее развитие мы видим в изучении практики применения ЭЦП. Мы активно работаем с юридически значимым электронным документооборотом — счетами-фактурами и так далее. Также важное направление работ — усиление интеграции с другими информационными системами на платформе «1С:Предприятие 8». Планируем включать документы учетных систем в процессы согласования, исполнения и визирования на базе системы электронного документооборота».

УРОКИ ПРОЕКТА

Основываясь на своем опыте, Михаил Игитов дал некоторые рекомендации тем, кто планирует переход на электронный документооборот. Самый важный принцип внедрения системы документооборота — простота и эволюционный подход. Здесь важно учитывать следующие моменты:

- ▶ не надо устраивать «большой взрыв», эволюционные и «вирусные» методы проникновения электронного документооборота позволяют достичь значимых результатов;
- ▶ пользователи легко переходят в электронный формат, зачастую быстрее, чем мы ожидаем, а навыки работы с бумажными документами вскоре отмирают;
- ▶ выделяйте бизнес-аналитиков — работы с процессами в организации им точно хватит. Постарайтесь, чтобы бизнес-аналитики были внутренними сотрудниками компании;
- ▶ особое внимание уделите требованиям к техническому обеспечению, особенно по надежности и быстродействию.