



управляем
предприятием



СЭД ДЛЯ ЗОЛОТОДОБЫВАЮЩЕЙ КОМПАНИИ: ПРОЕКТ, ОКУПИВШИЙСЯ ЗА ПОЛГОДА

Система электронного документооборота на 3000 рабочих мест помогла компании «Полюс» повысить эффективность корпоративного управления и сократить расходы на документооборот. Но этот проект интересен не только большим масштабом. «Важно было не просто внедрить систему электронного документооборота, а привить культуру ее использования», – рассказывает Василий Долгов, начальник управления информационных технологий «Полюса».



Михаил
Глинников

Обозреватель
журнала
«Управляем
предприятием»

РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

В золотодобывающей компании «Полюс» построена масштабная система документооборота на 3000 рабочих мест. В качестве платформы была выбрана система «1С:Документооборот».

Она объединила предприятия группы в единое информационное пространство. Создана система с распределенной базой данных с консолидацией в корпоративном центре. Система позволила автоматизировать документооборот, минимизировать ручной труд, повысить производительность труда и качество контроля исполнительской дисциплины, а также обеспечить универсальное защищенное хранение электронной информации.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ-ЗАКАЗЧИКА

«Полюс» – крупнейшая в России и одна из десяти ведущих мировых золотодобывающих компаний по объему добычи, занимает четвертое место по объему минерально-сырьевой базы. Ключевые предприятия и проекты группы расположены в Красноярском крае, Иркутской и Магаданской областях, а также в Республике Саха (Якутия). По итогам 2015 года компания «Полюс» подтвердила свой статус компании с одними из самых низких показателей себестоимости производства в мире.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ-ПОДРЯДЧИКА

Компания **«1С-КПД»** специализируется на внедрении систем «1С:Документооборот» и «1С:Битрикс:Корпоративный портал» и имеет большой опыт по внедрению этих систем. Компания занимает первое место в рейтинге Центров компетенции по документообороту фирмы «1С». Процессы компании сертифицированы по стандарту ISO 9001:2008.

Первая фаза автоматизации документооборота

Когда говорят об автоматизации документооборота, в первую очередь имеют в виду автоматизацию работы со структурированной информацией — договорами, организационно-распорядительной документацией, а также документами, связанными с управлением бизнес-процессами и проектами. «Если мы представим всю информацию, которая есть в компании, в виде большого круга, то неструктурированная информация займет как минимум три четверти этого круга, — начал рассказ Василий Долгов, начальник управления информационных технологий «Полюса». — И лишь одну четверть займет структурированная информация — все те документы, которые можно классифицировать и чей маршрут можно отслеживать».

Построение системы управления документами в компании «Полюс» имеет длинную историю. «О том, чтобы внедрить документооборот, мы задумывались с момента основания компании еще в 2004 году, — вспоминает Василий Долгов. — А решение о внедрении системы электронного документооборота было принято в 2007 году, однако первый опыт оказался не слишком успешным, и создать единую систему документооборота не удалось».

Бизнес-задачи

В 2014 году в компанию пришли новые топ-менеджеры, и первая задача, которую они поставили, — решить проблему коммуникации между всеми бизнес-единицами путем создания единой системы электронного документооборота, работающей по единым правилам и позволяющей контролировать всю деятельность компании в этой области. Основная цель проекта — повысить эффективность корпоративного управления и сократить расходы на документооборот.

«На тот момент, — вспоминает Василий Долгов, — у нас не было единой системы документооборота и какого-либо инструментария для контроля исполнительской дисциплины, как не было и централизованного хранения электронных документов». В компании было много локальных хранилищ файлов, договоры и приказы лишь частично хранились в системах документооборота. Невозможно было согласовывать в системе электронного документооборота договор, по которому процесс согласования начинался, например, в Москве, далее продолжался в Красноярске и после этого вновь возвращался в Москву. Это делалось через традиционную корпоративную почту. Отследить такой процесс очень тяжело, да и занимал он много времени.

Более детально были поставлены следующие задачи:

- снижение времени, которое каждый пользователь тратит на документооборот, в среднем на 2 часа в неделю;

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

Цель: повысить эффективность корпоративного управления и сократить расходы на документооборот.

Задачи проекта:

- ▶ снижение времени, которое каждый пользователь тратит на документооборот, в среднем на 2 часа в неделю;
- ▶ сквозная интеграция бизнес-процессов электронного документооборота, МТО и казначейства;
- ▶ создание единого корпоративного информационного пространства, объединяющего корпоративный центр и бизнес-единицы;
- ▶ сокращение сроков сбора и обработки информации для подготовки управленческих решений;
- ▶ контроль исполнительской дисциплины в корпоративном центре и бизнес-единицах;
- ▶ сокращение доли ручного труда, снижение влияния человеческого фактора (потеря документов, невыполнение поручений).

- сквозная интеграция бизнес-процессов электронного документооборота, МТО и казначейства;
- создание единого корпоративного информационного пространства, объединяющего корпоративный центр и бизнес-единицы;
- сокращение сроков сбора и обработки информации для подготовки управленческих решений;
- контроль исполнительской дисциплины в корпоративном центре и бизнес-единицах;
- сокращение доли ручного труда, снижение влияния человеческого фактора (потеря документов, невыполнение поручений).

Еще одно важное требование — система документооборота должна была отвечать требованиям информационной безопасности: компании был необходим как конфиденциальный документооборот, так и выполнение Федерального закона № 152 «О защите персональных данных».

В части ИТ-систем требовалось следующее:

- выбрать платформу для системы электронного документооборота;
- выбрать подрядчика для внедрения системы электронного документооборота;
- формализовать и описать бизнес-процессы;
- внедрить подсистему электронного согласования договоров в корпоративном центре;
- внедрить подсистему контроля исполнения поручений в корпоративном центре;
- перевести делопроизводство корпоративного центра на единую СЭД;
- тиражировать на бизнес-единицы решения, используемые в корпоративном центре.

«Если мы представим всю информацию, которая есть в компании, в виде большого круга, то неструктурированная информация займет как минимум три четверти этого круга. И лишь одну четверть займет структурированная информация — все те документы, которые можно классифицировать и чей маршрут можно отслеживать».

Василий Долгов

Выбор системы

Первой задачей стал выбор платформы. «Мы рассмотрели несколько отечественных и зарубежных систем, но отечественные в большинстве своем не позволяли создать систему с единым центром и филиалами, а западные не имели готовых шаблонов для российского документооборота, — объясняет Василий Долгов. — Исключение составляла система «1С:Документооборот».

На момент выбора в компании уже работало несколько систем от фирмы «1С». Бухгалтерский учет, частично производственный учет были автоматизированы на основе систем фирмы «1С». В компании работали сотрудники, которые могли поддерживать работу в программной среде «1С:Предприятие 8». Еще один плюс — приемлемая стоимость. Всё это сыграло большую роль в выборе «1С:Документооборот». «Процесс выбора был длительный, с расчетом прогнозов на 3—5 лет, и здесь

«1С:Документооборот» вышел полным победителем», — отмечает Василий Долгов. Исполнителем проекта стала компания «1С-КПД», специализирующаяся на внедрении системы «1С:Документооборот».

Формализация и описание бизнес-процессов

Прежде всего, в ходе отдельного методологического проекта были формализованы и описаны управленческие бизнес-процессы, связанные с документооборотом. В компании существует специальное подразделение, занимающееся описанием процессов. Это масштабная работа. Например, при проектировании процессов «как должно быть» для казначейства договору нужно задать порядка 20 параметров. Для описания бизнес-процессов используется система ARIS, это корпоративный стандарт «Полюса». В настоящее время формализовано и описано более тысячи бизнес-процессов.

«Систему «1С:Документооборот» нельзя поставить, как «1С:Бухгалтерия», и сразу начать с ней работать, — делится опытом Василий Долгов. — Она предполагает некоторую методологическую подготовку, формализацию и описание процессов. При этом, на мой взгляд, обязательно наличие специалиста, который уже внедрял «1С:Документооборот» и хорошо понимает логику разработчиков системы: почему сделаны именно такие решения, а не иные, почему нельзя переделывать и от каких возможностей системы тогда придется отказаться».

Например, в компании существует процесс согласования некоторого документа, бизнес хочет сделать его именно таким. Но специалист по системе «1С:Документооборот» предвидит последствия этой переделки, к чему она может привести, и тогда выбирается другой путь — оптимизация процесса и приближение его к тем, которые предполагаются разработчиками системы. «Мы начинали с подхода «как должно быть», — вспоминает Василий Долгов, — но в итоге пришли к тому, что надо совмещать подход «как должно быть» и логику системы».

Целевая модель использования электронного документооборота

Также была разработана целевая модель организации электронного документооборота. Она построена на пяти основных правилах.

1. Сотрудники всех бизнес-единиц «Полюса», участвующие в подготовке, учете, исполнении и контроле документов, работают только с электронными документами.



«Мы начинали с подхода «как должно быть», но в итоге пришли к тому, что надо совмещать подход «как должно быть» и логику системы».

Василий Долгов.

2. Передача документов в электронной форме осуществляется между сотрудниками как внутри каждой бизнес-единицы, так и между бизнес-единицами и между бизнес-единицами и корпоративным центром.
3. Сотрудники, участвующие в электронном документообороте, имеют доступ к электронным документам только в соответствии со своими функциональными обязанностями.
4. Каждый электронный документ имеет единую ссылку, по которой он будет открыт в любой бизнес-единице и корпоративном центре компании в соответствии с правами доступа.
5. Сквозная интеграция системы электронного документооборота с процессами МТО и казначейства.

Таким образом, вне зависимости от местонахождения, сотрудник вовлечен в общий бизнес-процесс компании.

Важнейшее значение Василий Долгов придает интеграции системы электронного документооборота с другими системами компании.



Рис. 1. Архитектура системы электронного документооборота.

Архитектура системы документооборота

Сначала в управляющей компании запустили пилотный проект на «1С:Документооборот». После успешного завершения пилотного проекта систему «1С:Документооборот» приняли в качестве корпоративного стандарта и тиражировали на бизнес-единицы в регионах. В результате была создана система с распределенной базой данных и консолидацией данных в корпоративном центре. Такой подход позволил:

- обеспечить единый контур управления документами;
- минимизировать затраты на интеграцию с другими корпоративными системами;
- сократить затраты на поддержку;
- сконцентрировать в одном месте собственную экспертизу по электронному документообороту.

Важно отметить реализацию возможности удаленного доступа к системе документооборота с мобильных устройств.

Система охватила все функции документооборота:

- автоматизация деятельности секретариата и делопроизводства;
- централизованное хранение документов;
- маршрутизация документов и управление бизнес-процессами;
- контроль исполнения документов;
- автоматизированный поиск документов;
- обеспечение информационной безопасности и разграничения доступа к документам;
- формирование статистических и аналитических отчетов;

Архитектура системы электронного документооборота показана на рисунке 1. Единая система объединяет 3000 рабочих мест.

Система электронного документооборота интегрируется с другими системами, которые внедряются в компании (рис. 2). «Сейчас одновременно запущены более 20 ИТ-проектов, — отмечает Василий Долгов, —

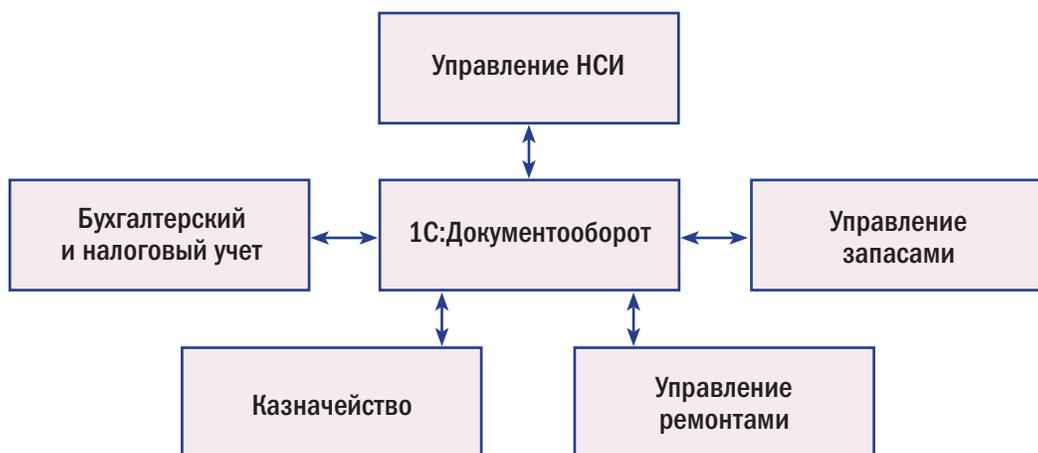


Рис. 2. Интеграция системы электронного документооборота с другими системами и подсистемами.

нацеленных на автоматизацию бизнеса компании. И система документооборота призвана стать тем базисом, на который будут «нанизаны» эти системы и который будет обеспечивать весь внутренний оборот документов между ними. Уже завершается интеграция системы с модулем казначейства, в ближайших планах — интеграция с МТО».

Дополнительные специализированные подсистемы

«Мы создали несколько подсистем, которые не входят в типовой релиз системы «1С:Документооборот», но, возможно, будут интересны крупным холдингам с сильной службой безопасности и со сложными бизнес-процессами, — отмечает Василий Долгов». Расскажем о них подробнее.

Подсистема защиты информации. Необходимо было защитить те документы, которые служба безопасности считает конфиденциальными и на которые наносится гриф «Конфиденциально». С точки зрения службы безопасности, система должна быть максимально защищена и удовлетворять как всем требованиям законодательства, так и внутренним нормативным документам компании. «Если не учитывать методологический этап проекта, то приблизительно 40 % от трудозатрат по проекту заняла разработка систем, связанных с безопасностью», — акцентирует внимание Василий Долгов. Подсистема защиты информации обеспечивает:

- категоризацию информации по правам доступа — автоматически и на уровне пользователей;
- доступ к конфиденциальной информации с использованием двухфакторной аутентификации;
- аудит действий пользователей.

Для контроля доступа к конфиденциальной информации за пределами системы электронного документооборота используется система Microsoft Rights Management Services. В результате даже скачанный на компьютер документ может быть открыт только при наличии связи с системой контроля доступа. Если документ помещен в «1С:Документооборот» и на нем стоит гриф «Конфиденциально», его сможет открыть только тот сотрудник, у которого есть на это права на карточке документа.

Этого удалось достичь за счет интеграции с системой защиты информации. Таким образом, на конфиденциальный документ накладываются права Rights Management Services и в идеале вскрыть его не сможет никто, даже служба безопасности.

«Сейчас одновременно запущены более 20 ИТ-проектов, нацеленных на автоматизацию бизнеса компании. И система документооборота призвана стать тем базисом, на который будут «нанизаны» эти системы и который будет обеспечивать весь внутренний оборот документов между ними.

Василий Долгов.

Территориально-распределенный обмен документами. Как мы уже писали, специалисты «Полюса» изначально ставили задачу создать единую систему, но с распределенной базой данных с консолидацией их в корпоративном центре. Для этого использована возможность системы «1С:Документооборот» по обмену документами с распределенными базами на медленных каналах связи. Кроме того, совместно с компанией «1С-КПД» разработана специальная подсистема территориально-распределенного обмена документами. Она расширяет возможности типовой системы «1С:Документооборот» и позволяет выстроить сквозные бизнес-процессы и проследить маршруты движения документов по процессу в территориально-распределенной среде. С помощью подсистемы территориально-распределенного обмена документами можно:

- вести обмен документами и обеспечивать работу узлов в условиях нестабильных и узких каналов;
- обмениваться информацией между базами данных в пакетном режиме с гарантированной доставкой;
- организовать два режима работы с документами в системе — «безусловная доставка» или «загрузка по требованию»;
- автоматизировать разрешение конфликтов на уровне документов;
- использовать единую ссылку во всех узлах — документ открывается с ближайшего узла.

«Ключевой момент — у нас во всех других системах и бизнес-единицах используется единая ссылка на документ, — отмечает Василий Долгов. — Таким образом, любой сотрудник, работающий в «1С:Бухгалтерия», которому потребовалось, например, посмотреть текст соответствующего договора, может сразу, одним «кликом», посмотреть его, если у него есть на это права».

Совместное редактирование документов. В процессе согласования нетипового договора в него вносятся изменения: юридический департамент должен внести свои изменения, налоговый департамент — свои, служба безопасности — свои. Как это сделать в процессе согласования? В стандартном механизме системы «1С:Документооборот» это делается с помощью версий документа, но в нем могут быть отражены изменения только одного редактора. Это хорошо работает в случае последовательного согласования, но в «Полюсе» применяется и параллельное согласование договоров различными департаментами. Для этого возможности системы «1С:Документооборот» расширили функциями совместного редактирования документов. «Была сделана интеграция с системой Microsoft SharePoint, типовые функции которой позволяют совместно редактировать документ и контролировать его на уровне отдельных изменений, — объясняет Василий Долгов. — Таким образом, существенно сократилось количество итераций при согласовании договора». Подсистема совместного редактирования позволяет:

- вести совместное параллельное редактирование документа;
- вести параллельное согласование документа с одновременным

ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТА

Большой масштаб — в единой системе электронного документооборота организовано 3000 рабочих мест. Сложность представляла территориальная распределенность компании. В результате создана система с распределенной базой данных с консолидацией их в корпоративном центре. Решены проблемы с каналами связи — на дочерних предприятиях нередко доступна только спутниковая связь. Выполнено несколько критически важных доработок типовой системы «1С:Документооборот»: подсистема защиты информации, подсистема, обеспечивающая территориально-распределенный обмен документами, а также появилась возможность совместно редактировать документы при параллельном согласовании.

внесением изменений, при этом нет необходимости повторного согласования.

Доработки делались так, чтобы сохранить обновляемость системы. «Мы постарались максимально сохранить интерфейс, который предлагает фирма «1С», — отмечает Василий Долгов. — Причем мы начинали еще с предыдущего интерфейса и к концу проекта перешли на интерфейс «Такси». Естественно, у нас больше реквизитов и атрибутов у документов, добавлены свои бизнес-процессы, но в целом мы делали систему так, чтобы ее было легко обновлять».

При таком объеме доработок специалисты компании «Полус» не испытывают проблем с обновлением системы. Теперь, когда выходит новая версия системы «1С:Документооборот», сотрудники службы ИТ в течение месяца внимательно изучают ее и затем принимают решение — переходить на эту систему или ждать следующего релиза. В настоящий момент текущая версия системы в «Полусе» соответствует актуальному релизу «1С:Документооборот».

Результаты проекта и планы

Прежде всего, проведена полная автоматизация организационно-распорядительного документооборота, а также работы с договорами. Но этот проект интересен не только охватом. «Важно не просто внедрить систему электронного документооборота, а привить культуру ее использования, и этот процесс постепенно идет, — делится опытом Василий Долгов. — Многие подразделения начинают редактировать в системе свои документы, вести протоколы совещаний. Здесь нам помогают ключевые пользователи, которые стали ведущими инициаторами использования системы на местах».

Основных направлений получения эффекта от инвестиций в СЭД три:

1. сокращение сроков согласования договоров. Василий Долгов отмечает существенный выигрыш во времени в процессе составления и согласования договоров, особенно типовых;
2. контроль исполнительской дисциплины, прозрачность и контроль всех бизнес-процессов. Когда в системе электронного документооборота запускается какой-либо процесс, обязательно указывается время, на которое документ может задержаться в каждой точке согласования. Таким образом, осуществляется контроль. Более того, в подразделениях компании есть ответственные лица, которые следят за тем, как сотрудники «отрабатывают» договоры и сдают ли точно в срок. Раньше, до внедрения системы электронного документооборота, такой возможности не было;
3. минимизация ручного труда, что привело к росту эффективности работы сотрудников.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

Полностью автоматизирован организационно-распорядительный документооборот, а также работа с договорами.

Основных направлений получения эффекта от инвестиций в СЭД три:

1. существенный выигрыш во времени в процессе составления и согласования договоров;
2. контроль исполнительской дисциплины, прозрачность и контроль всех бизнес-процессов;
3. минимизация ручного труда. Все это привело к росту эффективности работы сотрудников. Снижение времени, которое каждый пользователь тратит на документооборот, в среднем составило 2 часа в неделю. Теперь, например, согласование ИТ-политики с помощью системы электронного документооборота заняло 3 недели, тогда как без использования системы этот процесс занимал около трех месяцев.

«Основа экономической эффективности электронного документооборота — сокращение времени, который сотрудник тратит на документооборот, а также сокращение численности персонала, — отмечает Василий Долгов. — Как раньше согласовался договор в нашей компании? Требовалось обойти 15–20 человек, собрать их подписи, учесть замечания и снова повторить весь путь. В такой ситуации согласование договора могло занимать до 3–5 месяцев». Теперь, например, согласование ИТ-политики с помощью системы электронного документооборота заняло 3 недели, тогда как без использования системы этот процесс занимал около трех месяцев.

Однако не все работы завершены. «В перспективе планируется создать единый электронный архив, чтобы вся первичная информация хранилась в единой системе, — отметил Василий Долгов в заключение. — Уже разработано техническое задание, прошла методологическая фаза, начался сбор первичной информации».



**«Если не учитывать методологический этап проекта, то приблизительно 40 % от трудозатрат по проекту заняла разработка систем, связанных с безопасностью»
Василий Долгов.**