



## Как запустить проект по внедрению ЭДО

Анна Климова, Директор,  
ООО «Делойт Консалтинг», 16 июня 2018 года

# Определение ЭДО

## Что есть ЭДО?



*Информационные системы, в которых электронный документ, а также электронные копии(сканы) бумажных документов принимаются, согласовываются, обрабатываются, хранятся и уничтожаются*

*Электронные юридически значимые документы, создаваемые изначально и используемые далее исключительно в электронном виде, без бумажного оригинала, с электронной подписью*

# Как оценивать перспективу – не прямые сигналы для поиска



# С чего начинать - Крупный план



**Ревизия документопотоков**



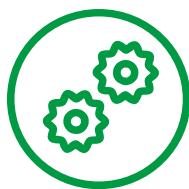
**Определение подхода к внедрению**



**Формирование целевой модели ЭДО (масштаб компании)**



**Формирование дорожной карты ЭДО (масштаб компании)**



**Формирование проекта 1,2,3 (масштаб процесса)**



**Реализация проекта 1,2,3 (масштаб процесса)**

# С чего начинать - Ревизия документопотоков



Сколько документопотоков E2E существует



Типы документов, участвующих в документопотоках



Количество документов в потоке



Круглосуточность потока



Переводимость документопотока в ЭДО



Субъекты в потоке



Архивирование документопотока



Уровень отклонений в потоке

# С чего начать – определение подхода к внедрению ЭДО

## Два подхода к внедрению

### Централизованный:

- ✓ Формирование единого центра компетенции ЭДО
- ✓ Формирование целевой модели ЭДО
- ✓ Формирование дорожной карты ЭДО
- ✓ Проведение проектов

#### Типовое использование:

- Чаще используется крупными компаниями в целях экономии на масштабе, предупреждения рисков переделок, гарантии успешного масштабирования

#### Преимущества:

- Высокое качество внедрения
- Экономия на масштабе
- Высокая степень интегрированности и цифровизации
- Отсутствие рисков фрагментарности

#### Недостатки:

- Занимает больше времени на предпроектное согласование и моделирование

### Децентрализованный:

- ✓ Проведение частного проекта 1
- ✓ Проведение частного проекта 2
- ✓ Проведение частного проекта 3

#### Типовое использование:

- Чаще используется небольшими компаниями для быстрого запуска частного проекта, либо крупными компаниями для получения экспериментального опыта

#### Преимущества:

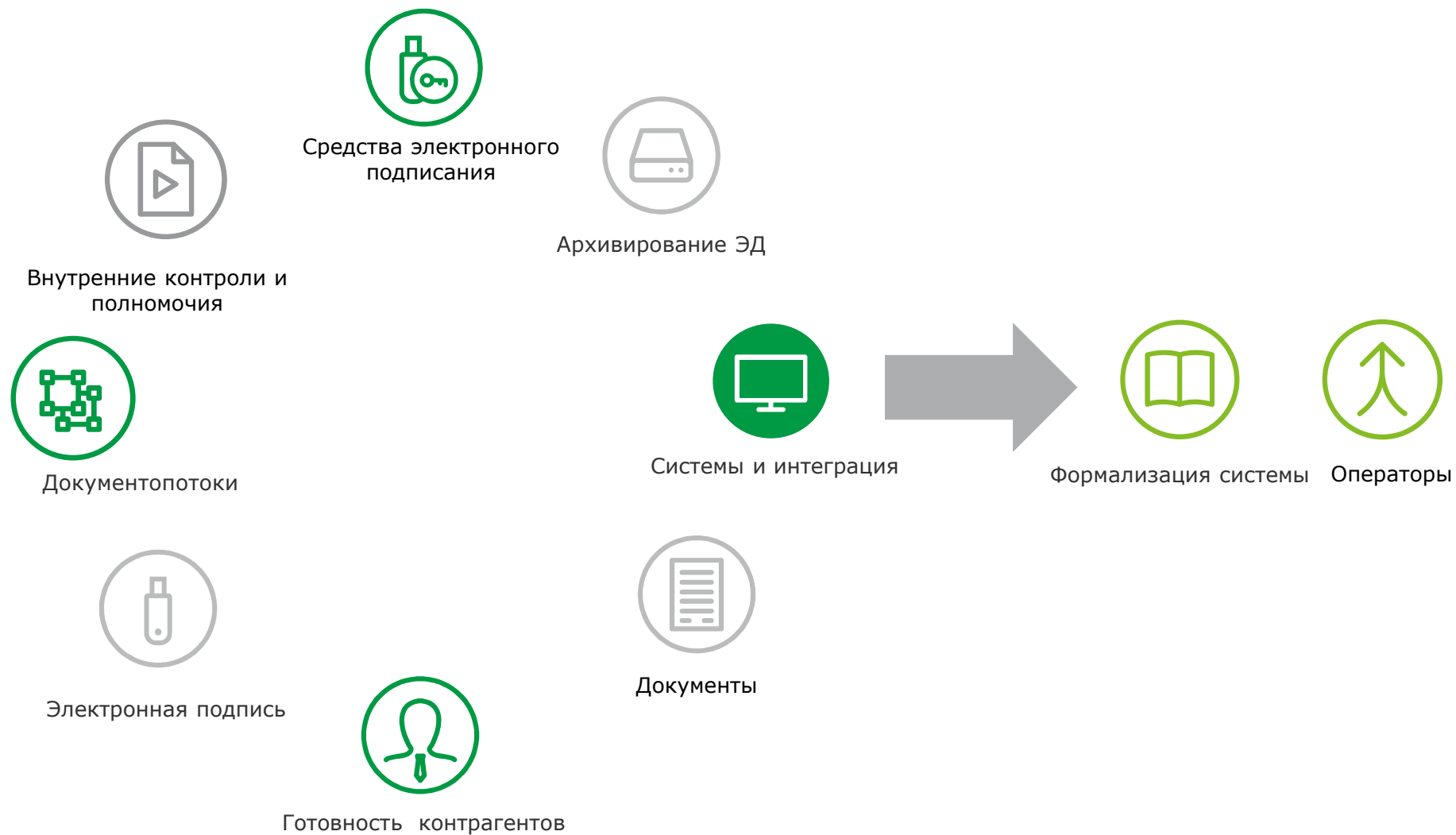
- Скорость реализации частного решения

#### Недостатки:

- Риски внедрения
- Отсутствие экономии на масштабе
- Риски последующей интегрированности

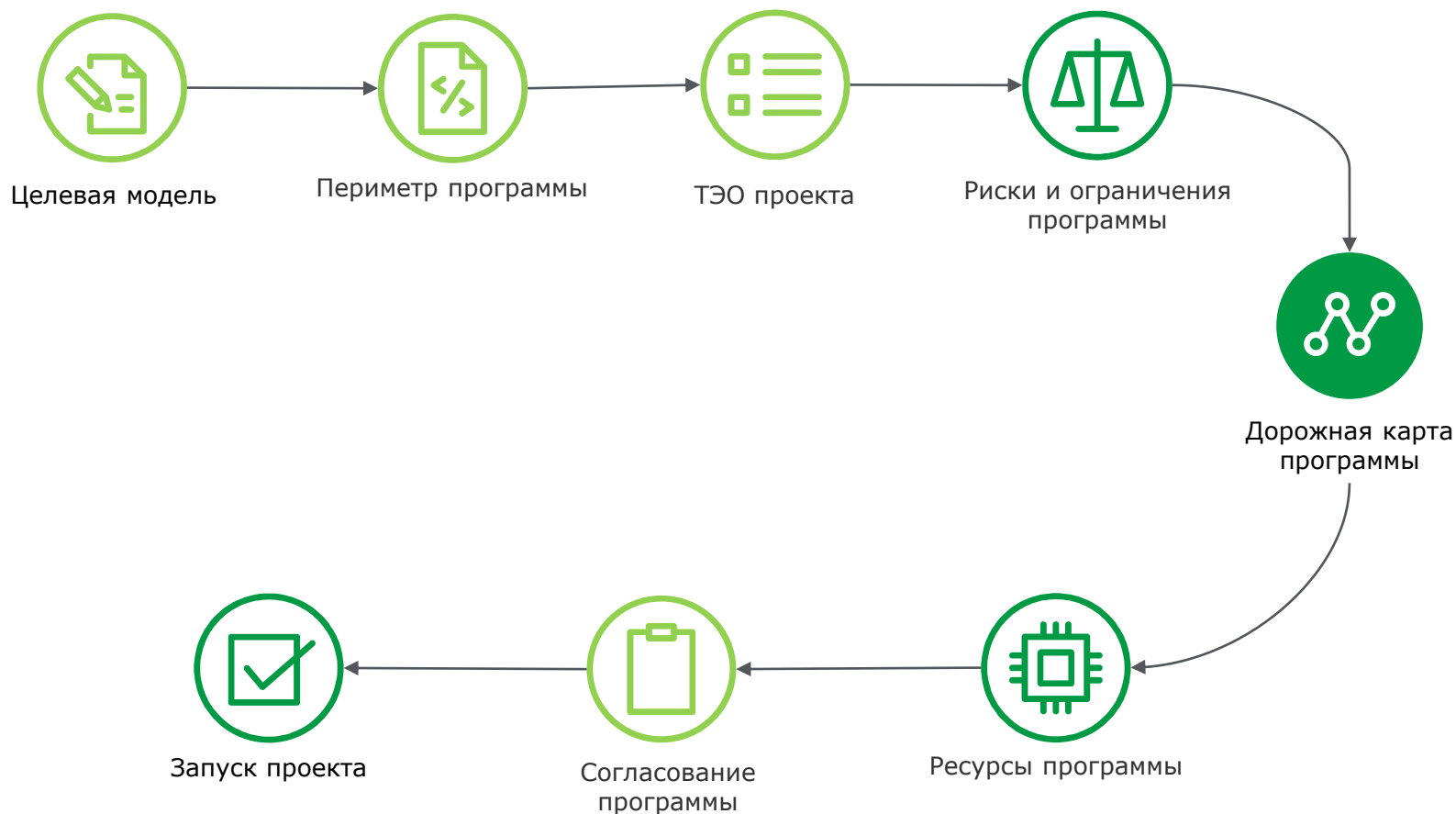
# С чего начинать – формирование целевой модели ЭДО

## Содержательные компоненты



# С чего начинать - формирование целевой модели ЭДО

## Проектные документы





# Организационные ресурсы – периметр контроля при внедрении



## **Внутренние**

- юридическая, налоговая и иные регуляторные функции
- IT отдел
- внутренний контроль, безопасность



## **Внутренние бизнес-отделы**

- участники документопотоков



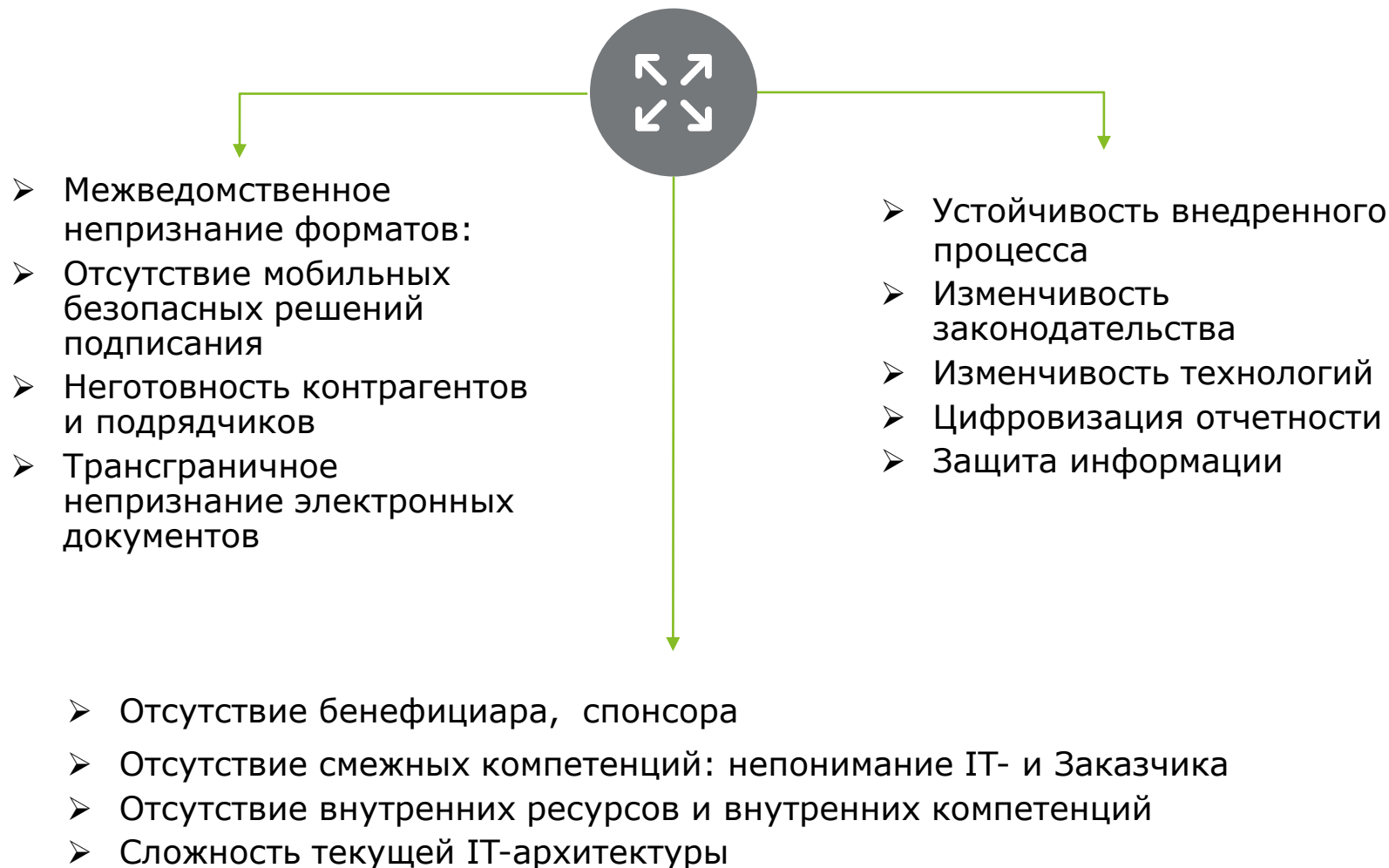
## **Внешние**

- Контрагенты
- Независимые подрядчики и иные третьи лица - участники или контролеры документопотоков
- ЭДО операторы, ЭДО- системы

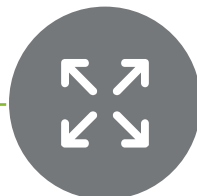


## **Руководство, эксперты**

# Какие проблемы есть и каких стоит ожидать



# Типичные ошибки



- **Комплектность:** Документы не интегрированы под хоз.операцию
- **Архивация:** Документы компании хранятся в системах операторов, не контролируются не интегрированы в единую СЭД
- **Периметр:** Упущенная выгода из за упущенной интегрированности со смежными документами
- **ИТ-решения:** Неправильный выбор карты операторов

- **Закон:** В ЮЗ ЭДО переведены документы, которые еще не стоило переводить
- **Защита:** Неготовность ЮЗ ЭДО к защите при спорах
- **Контроли:** Нарушение внутренних контролей для удобного переноса подписи
- **Закон:** Передача подписи одного лица другому лицу
- **Устойчивость:** нет единого центра компетенции ЭДО, риски непрерывности ЭДО

# ПРИЛОЖЕНИЯ

# Электронный документооборот

## Уровни развития ЭДО

	Начальный	Стандартный	Высокий
Общая характеристика степеней:	Система ЭДО позволяет перевести в электронный вид процесс согласования документов к подписанию.  Документы по прежнему остаются в бумажном виде	Система ЭДО позволяет избавиться от сканирования и бумаги в архивах.  Документы обращаются в электронном структурированном формате	Система ЭДО позволяет анализировать большие данные.  Все необходимые для аналитики данные содержатся в документах структурированно и полностью и извлекаются из документов автоматически
Электронный документ	Сканированный бумажный	Структурированный электронный	Структурированный электронный
Юридически значимая электронная подпись	Не внедрена	Внедрена электронная подпись. Возможна система подписей.	Внедрена система электронных подписей.
Системы в сквозном процессе ЭДО	<ul style="list-style-type: none"><li>Система учета</li><li>Система создания документов</li><li>Система согласования документов</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Система учета</li><li>Система создания документов</li><li>Система согласования документов</li><li>Системы передачи документов</li><li>Возможна система архивации</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Система учета</li><li>Система создания документов</li><li>Система согласования документов</li><li>Системы передачи документов</li><li>Система архивации</li> <li>Система аналитики</li></ul>

# Основные критерии эко-системы ЭДО



# Электронный документооборот

## Три стадии зрелости ЭДО

### Этапы развития ЭДО в организации

ЭДО не внедрен, обсуждаются целесообразность и методы его внедрения

Принято решение о внедрении ЭДО

ЭДО внедрен на большинстве бизнес-процессов. Обсуждается надежность и стоимость текущего обслуживания, оцениваются риски. Обсуждается модернизация системы

### Значимые активности

#### Предпроектный анализ готовности к ЭДО

- оценка требований законодательства
- оценка внутренней технологической, организационной, процессной готовности к ЭДО
- анализ готовности контрагентов, третьих лиц и контролирующих органов
- формирование дорожной карты по итогам анализа

#### Предпроектный анализ финансового эффекта ЭДО

- определение экономической эффективности внедрения ЭДО
- расчет единовременных и постоянных потребностей будущего процесса

#### Концепция внедрения ЭДО

- принципы и метод внедрения, Устав проекта
- график разворачивания системы
- расчет необходимых ресурсов и компетенций

#### Согласование перехода на ЭДО

- переговоры с контрагентами, третьими лицами, контролирующими органами
- координация внутреннего согласования

#### Моделирование системы ЭДО

- разработка целевой архитектуры решения
- выбор ИТ решений и поставщиков
- модель интеграции и системы e-подписей, e-операторов
- модель внутренних контролей и бизнес-процессов
- выбор регионов, типов документов и пилотных проектов

#### Подготовка к внедрению ЭДО

- Разработка форматов новых документов,
- адаптация внутренних нормативных актов к ЭДО,
- адаптация коммерческих договоров и процессных инструкций с контрагентами и третьими лицами

#### Разработка системы ЭДО

- формирование технического задания
- разработка элементов системы ЭДО и их интеграция
- подключение сторон ЭДО
- тестирование, перевод в промышленную эксплуатацию

#### Запуск системы ЭДО

- проведение информационной кампании
- подготовка персонала, горячая линия
- анализ и оптимизация процессов

#### Аудит системы ЭДО

- анализ юридических, налоговых, бухгалтерских рисков
- тестирование безопасности передачи данных
- оценка эффективности бизнес-процессов
- оценка системы внутреннего контроля над ИТ
- анализ управления непрерывностью деятельности систем ЭДО

#### Правовое и техническое обслуживание системы ЭДО

- правовой мониторинг изменений
- повышение квалификации персонала, проведение аудита
- содействие в формировании позиции в случае юридических споров;
- содействие в разрешении споров с государственными органами

#### Изменение системы ЭДО

- анализ текущего состояния, разработка рекомендаций по снижению рисков и предложений оптимизации
- модернизация ЭДО

# Перечень документов, формализующий ЮЗ ЭДО в компании

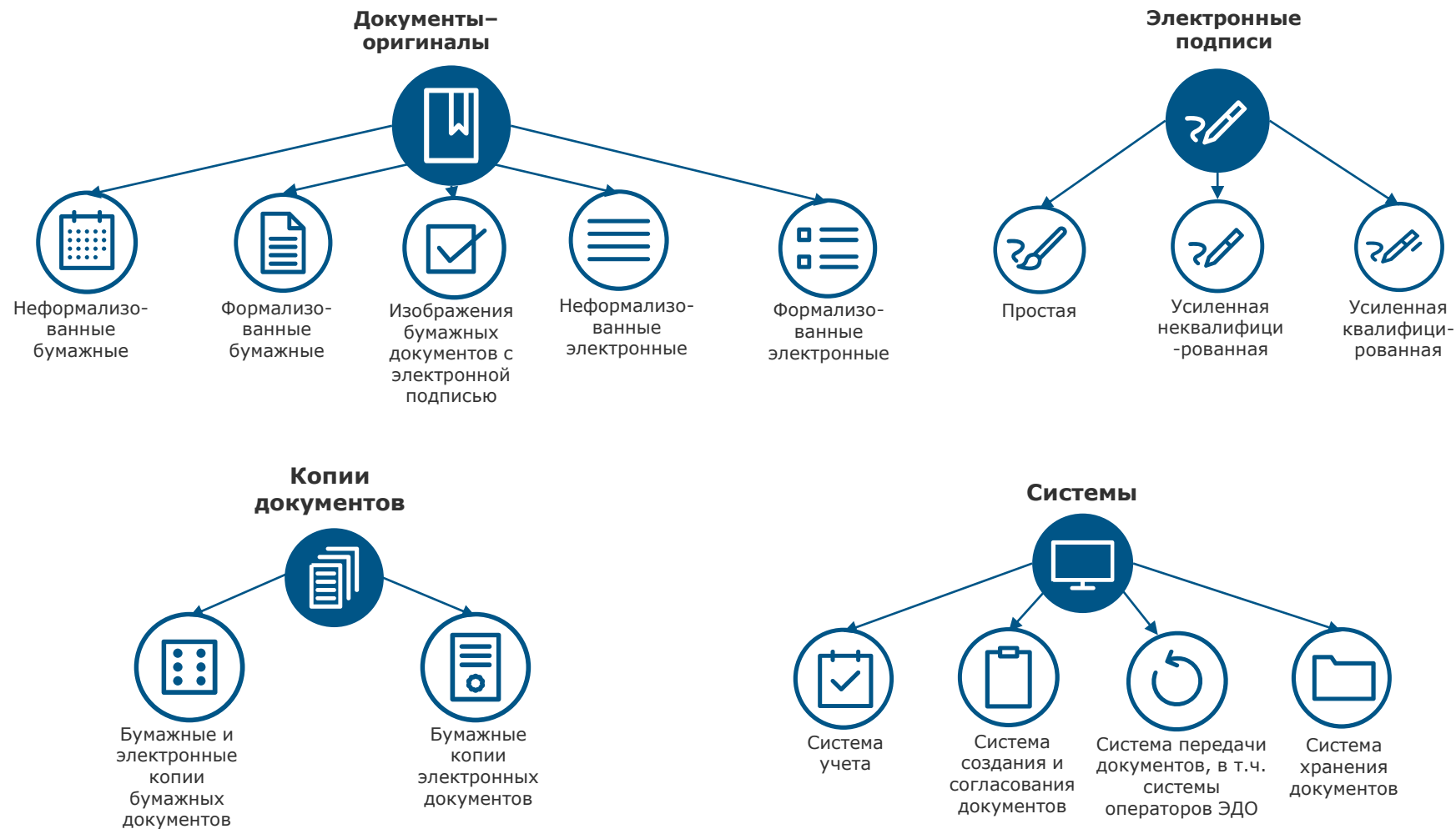
- ❖ Учетная политика, с детализацией в части электронного документооборота
- ❖ Политика по использованию электронного документооборота\*
- ❖ Процессные/технологические регламенты по ЭДО\*
- ❖ Доверенность на право подписания, с расширением в отношении электронной подписи
- ❖ Дополнение об ЭДО к договору с контрагентом
- ❖ Должностные инструкции
- ❖ Рабочие инструкции
- ❖ Договоры об использовании простой электронной и неквалифицированной подписи с сотрудниками

\* - Политика ЭДО и регламенты могут объединяться в один документ



# Электронный документооборот

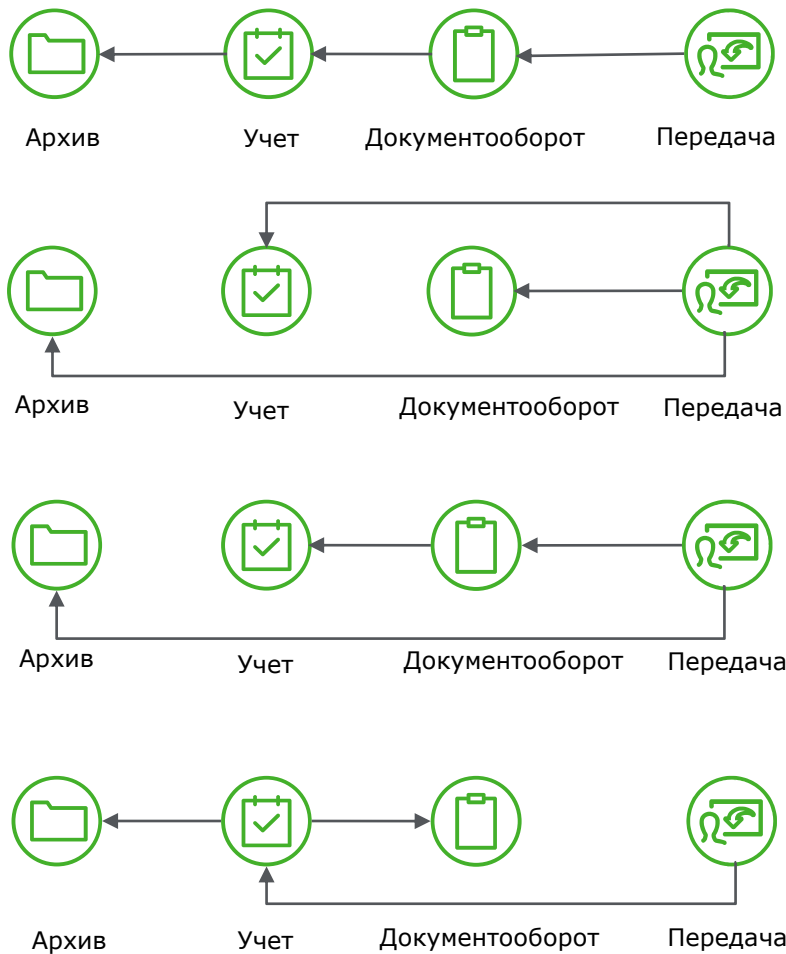
## Существенные элементы



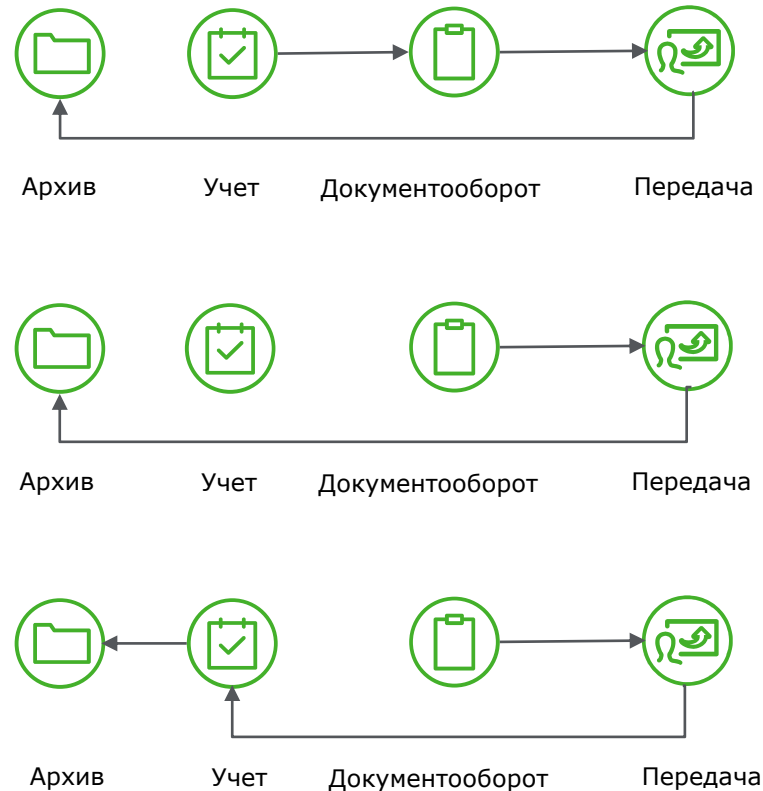
# Ландшафт современного электронного документооборота

## Типовые схемы обмена

### Входящие документы



### Исходящие документы



# Процедуры внутреннего контроля Оборот электронных документов

## Меры, принимаемые у целях осуществления внутреннего контроля за оборотом электронных документов:



Организация проверки документов до момента подписания в электронном виде с целью снижения риска возникновения необходимости внесения корректировок и формирования исправительных/корректировочных документов



Распределение ответственности за процесс, изменения и инцидентную поддержку – компания и поставщики, внутренние функции



Установление внутренних сроков («дедлайнов») для подписания электронных документов с целью снижения рисков пропуска законодательно установленных сроков для подачи тех или иных документов



Контроль конфликтных ролей во избежание формирования избыточного набора прав исполнителя

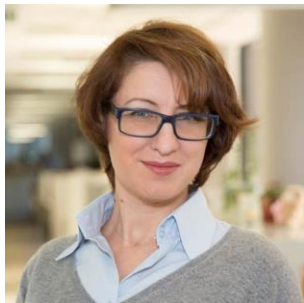


Предоставление доступа в системе электронного оборота исключительно уполномоченным лицам, регламентация функционала каждого сотрудника, имеющего доступ к системе



Обеспечение функциональной возможности выгрузки документов из электронной системы на случай форс-мажоров, возникновения споров

# Контакты



**Анна Климова**

**Директор**

Департамент  
консультирования  
по налогообложению  
и праву

[aklimova@deloitte.ru](mailto:aklimova@deloitte.ru)

Анна специализируется на методологическом сопровождении и внедрении систем электронного документооборота юридически значимыми документами (ЭДО).

Широкий спектр экспертизы в данной области: от оценки эффективности перехода на ЭДО до полномасштабного внедрения процесса в рабочие операции клиента.

Она имеет более чем 15-летний опыт работы в сфере финансов, учета и налогообложения, является экспертом по ЭДО нескольких некоммерческих кросс-индустриальных рабочих групп, имеет практический опыт взаимодействия с государственными органами РФ по вопросам ЭДО в Российской Федерации.

**Опыт и экспертиза**

- Оценка готовности рабочих процессов к переходу на ЭДО – оценка состояния существующих документопотоков, их масштабов и трудоемкости, оптимизация перед переводом в ЭДО, полное картирование процессов.
- Моделирование системы ЭДО с точки зрения «цена/качество».
- Разработка политики управления электронной подписью, формирование договоров с контрагентами о внедрении ЭДО, согласование перехода на ЭДО с налоговыми, юридическими, бухгалтерскими и коммерческими отделами, отделом внутреннего контроля.
- Проведение аудита системы ЭДО, включая технологические, организационные, процессные, стратегические и коммерческие риски.
- Внедрение ЭДО в рабочие процессы подразделений организации – разработка рабочих инструкций, обучение сотрудников будущему процессу, консультационная поддержка в течение переходного периода.

## deloitte.ru

### О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее — ДТТЛ). Каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемая «международная сеть «Делойт») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками, налогообложения и иные услуги государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, в число клиентов которой входят около четырехсот из пятисот крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. «Делойт» имеет многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира и использует свои обширные отраслевые знания и опыт оказания высококачественных услуг для решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Более 244 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Для получения более подробной информации заходите на нашу страницу в [Facebook](#), [LinkedIn](#) или [Twitter](#).

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее — «сеть «Делойт») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.