



## Испытание сроком: Как БНБ-Банк заменил за 3 месяца СЭД без остановки бизнес-процессов

Для любого банка смена системы электронного документооборота (СЭД) — это больше чем покупка и установка готового решения. Это сложное мероприятие по отношению к бизнес-процессам и людям, сопряженное с высокими рисками: начиная от потери данных и заканчивая параличом документооборота и финансовыми потерями. Когда перед БНБ-Банком встала эта задача, на весь процесс было отведено всего 3 месяца.

Сегодня Банк не только успешно работает на новой платформе — «Канцлер НЕКСТ», — но икратно нарастил число пользователей и объем обрабатываемых документов.

В этой статье мы делимся не сухой теорией, а практическим каркасом успеха, который позволил Банку превратить сложный переход в эффективный и управляемый процесс.

Переход с одной программной обеспеченности на другое, как и миграция с одной СЭД на другую, в принципе, сопровождаются схожими рисками и проблемами, с которыми может столкнуться организация. Наиболее вероятные: потеря данных, нарушение бизнес-процессов, сопротивление персонала, финансовые потери или двойное финансирование, сложность интеграций, недостижение целей.

Осознание этих рисков — не повод для паники, а основа для плана. Мы не стали их избегать, а выстроили систему управления ими.

Три столпа успешной миграции в короткий временной интервал:

**1. Фокус-группа вместо рабочего комитета.** Мы собрали не просто группу ответственных, а команду единомышленников с общим видением и правом принимать быстрые решения. Это были люди, готовые «гореть» проектом и нести за него ответственность.

**2. Контролируемые порции функционала вместо «Большого взрыва».** Ключевым решением стало модульное внедрение. Банк сам выбрал очередность запуска модулей СЭД «Канцлер». Это позволило: снизить стресс у пользователей за счет постепенного обучения; получать точечную обратную связь и давать вендору четкие требования для внесения правок.

**3. Жесткий отбор, а не слепой перенос.** Мы не мигрировали все подряд. Перед миграцией была проведена ревизия данных и процессов, определено, что действительно нужно бизнесу. Это помогло очистить архив, повысить качество конвертации и строго уложиться в сроки, минимизировав дорогостоящий период параллельной работы двух СЭД.

Для успешной миграции необходимо не только выработать стратегию внедрения, но и грамотно подойти к поиску самой СЭД и партнера поставщика.

При выборе «Канцлера» Банк опирался не на конечный список функций, а на стратегические критерии, определяющие долгосрочный успех:

- **Гибкость и настраиваемость:** поиск платформы, которую можно адаптировать под меняющиеся процессы без постоянного программирования.

- **OpenSource-компоненты:** это страховка от скрытых лицензионных отчислений и технологических тупиков.

- **Наличие API:** функциональность СЭД практически всегда сопряжена с другими системами, поэтому наличие API — это фундамент для успеха интеграционных процессов.

- **Масштабируемость:** система должна расти вместе с организацией, причем не только горизонтально, но и вертикально.

Не менее критичными были требования к самой компании-партнеру:

1. опыт работы с банками или крупными организациями;
2. финансовая устойчивость и долгое присутствие на рынке, а также наличие команд(ы) разработки для проведения постоянного процесса адаптации функционала к новым потребностям Банка и законодательства.

Компания-партнер так же сталкивается с определенными трудностями при внедрении СЭД в организации за короткий промежуток времени. Из наиболее часто встречаемых вызовов:

1. Высокая нагрузка из-за требований, которые необходимо реализовать в короткий срок.
2. Оперативное устранение ошибок и поддержание высокого уровня качества услуг в условиях постоянной адаптации под требования заказчика.
3. Проведение обучения большого круга сотрудников для работы в новой системе.
4. Прохождение процедур проверки службой информационной безопасности.
5. Решение технологических и организационных препятствий при интеграции со смежными системами.

Три месяца — это экстремально короткий срок для полноценного внедрения и освоения нового продукта пользователями. Наша ключевая рекомендация — закладывать на «опытную эксплуатацию» не менее 2-3 месяцев после внедрения. Именно за это время пользователи переходят от хаотичных предложений «сделайте как в старой системе» к конструктивным идеям по улучшению новой.

Вместо заключения:

Смена СЭД — это сложно, но возможно. Успех определяется выстроенной системой управления, четкой коммуникацией и пониманием, что вы меняете не только софт, но и привычки людей.