Автоматизация управления юридическим департаментом

30.10.2015 СТАТЬИ

Одна из сессий Форума руководителей юридических департаментов была посвящена автоматизации управления юридической работой. Своими впечатлениями о ней с нами поделился ее модератор — Хольгер Цшайге.

Когда я готовился к сессии «Новые технологии в работе юридического департамента», то ситуация в юридических департаментах напомнила мне эпизод из последнего сезона серила «Аббатство Даунтон» [1]. Штат прислуги сократили, а работы меньше не стало. Когда горничная Анна возвращается поздно со встречи с врачом, леди Мэри ворчит: «Я уже думала, что мне придется одеваться самой». Да, рынок заставляет корпоративных юристов «одеваться самим». Внешних консультантов привлекают реже, чем до кризиса, численность штата инхаусов уменьшается, а объем работы увеличивается наряду с требованиями работать более эффективно. Выход один — автоматизировать процессы в юридическом департаменте.

Результаты опроса

Организаторы предполагали, что вопрос автоматизации управления юридическими департаментами волнует многих, но предполагать — одно, а знать точно — совершенно другое. Чтобы понять положение на рынке, в преддверии форума был проведен опрос среди начальников юрдепов . В нем участвовало более 500 респондентов, подавляющее большинство которых (85%) имеет до 10 юристов в штате, у 13% опрошенных работает от 10

до 50 юристов, и лишь в 1% представлены крупные департаменты со штатом юристов от 51 до 100 и выше 100. Статистики по этому параметру нет, но наши наблюдения позволяют сделать вывод, что такое распределение близко к рынку в целом.

Главным открытием опроса стал факт, что 7 из 10 юридических департаментов в России управляются инструментами Microsoft Office. И хотя сюрпризом это не назовешь, за юридические департаменты обидно. Скоро человечество высадится на Марс, а юридическими департаментами управляют как хинкальной. Это не дело. И над исправлением ситуации работают во многих департаментах, судя по опросу и выступлениям на сессии.

Если 70% юридических департаментов используют троицу Word, Excel, Outlook для управления процессами, то чем пользуются остальные? В 15% департаментов удалось автоматизировать отдельные процессы, чаще всего электронный документооборот и управление судебными делами. 9% департаментов подключены к корпоративной системе управления. Это хорошо с точки зрения использования единой системы по всей компании и согласованности данных. Но редко такие системы полностью соответствуют специфическим нуждам юридического департамента. Только в 6% департаментов установлены специальные системы управления всем юридическим департаментом. В ходе дискуссии участники пытались защищать «честь и достоинство» Excel [2]. Не хочу бросить камень в огород Excel, видел, как финансовые аналитики творят чудеса с этим инструментом. Более того, 40% из пользователей троицы довольны достигнутым. Но из опроса видно, что удовлетворенность существующим решением растет вместе со степенью автоматизации управления департаментом. 80% департаментов с единой системой управления довольны.

Опыт внедрения систем управления

Большинство российских юридических департаментов находятся в начале пути к полной автоматизации, поэтому опыт внедрения различных систем, которым поделились на форуме Сергей Лихопуд из «Северстали», Дмитрий Тимофеев из «Росводоканала», Сергей

Переверзев из «МегаФона» и Владимир Уткин из «Т Плюс», был очень интересен. По словам **Сергея Лихопуда**, «Северсталь» одна из тех компаний, которые сознательно отошли от управления путем Microsoft Office. Юристы компании располагаются в разных городах, и наладить их совместную работу без автоматизации управления немыслимо. Начинали строить правовые решения на базе Microsoft SharePoint, а теперь переходят на системы на базе SAP. В первую очередь автоматизировали работу с договорами, доверенностями и организационно-распорядительной документацией. Существенно увеличили скорость согласования этих документов, в целом по юридической функции в «Северстали» эффективность работы выросла заметно. Если в начале процесса автоматизации в компании работали более 200 юристов, то теперь 122. По словам Сергея, *идеальной правовой системы для юридического департамента нет*. Но его департамент будет усовершенствовать существующую систему дальше. На очереди внедрение систем управления корпоративными документами и управления информацией о всех претензиях и судах.

Если у «Северстали» автоматизация судебной работы в планах на будущее, то в «Росводоканале» начали с этого блока. Поскольку у компании, как выразился **Дмитрий Тимофеев**, *«нет денег купить себе Ferrari в виде SAP»*, подход «Росводоканала» к выбору системы иной. Лучше самого Дмитрия не опишешь этот подход: *«Мы нашли [местную IT-]компанию [3], взяли коробочное решение, сильно его доработали, то есть мы вложили свою интеллектуальную собственность в этот продукт, тем самым дав разработчику потом на нас же зарабатывать, но в итоге четыре модуля — банкротство, проверки, исполнительное производство и судебные дела — у нас были реализованы, включая бессрочные лицензии, два миллиона рублей на группу компаний»*. Процесс автоматизации в «Росводоканале» проходит так успешно, что к системе юридического департамента начали подключать другие службы. В идеале все службы должны пользоваться единой базой данных. Дмитрий отметил, на что следует обратить внимание при внедрении систем автоматизации:

• У каждого бизнес-процесса должен быть идентифицированный владелец;

• Лицензия на решение должна стоить существенно дешевле, чем внедрение;

• Администрирование системы должно быть не программируемым, а конфигурируемым.

По словам **Сергея Переверзева**, в «МегаФоне» объединены два подхода при автоматизации — в компании опираются на SAP, но при этом отдельные процессы управляются специально разработанными программами. Базовые блоки SAP сильно «докручивают» под требования юридического департамента, собственные разработки привязаны к SAP. Одна из первых таких разработок — система «МегаДоговор». В компании, в которой существуют более 100 000 договоров (не считая абонентских), без системы управления договорами не обойтись. Договоры заполняются в «МегаДоговоре», потом вся информация передается в SAP для контроля и управления. Совместно с СПС «Консультант Плюс» работали над системой электронного документооборота, в которой должны храниться и государственные, и собственные нормативные акты. По словам Сергея, в структурах «МегаФона» генерируется больше нормативных актов, чем во всей Московской области. А управление судебными делами пока реализовано на базе Outlook и Casebook.

В компании «Т Плюс» с автоматизацией процессов ушли уже довольно далеко, отметил **Владимир Уткин**. По другому сложно управлять 15 региональными правовыми управлениями из центральной правовой дирекции в Москве. В 2014 г. компания провела масштабную оптимизацию юридической функции, и это стало возможным во многом благодаря автоматизации. В «Т Плюс» есть полностью автоматизированная система документооборота, существуют многочисленные реестры доверенностей, административных дел, ковенантов и т. д. Многие функции, облегчающие повседневную работу юристов, объединены в собственном портале «Юридическое сопровождение» на базе SharePoint. Из недавних внедрений Владимир выделил конструктор мировых соглашений и систему по согласованию проектов договоров на базе SAP. С 2010 г. работает система учета судебных дел.

В основном юридические департаменты крупных компаний склонны доверять управление

процессами системам корпоративного управления, дополняя отдельные функции собственными разработками или системами российских вендоров. Владимир, перефразируя слова Дмитрия Тимофеева про Ferrari, описал свой подход так: *«SAP, наверное, может всех обогнать по ряду критериев, но вот в поворот, наверное, не всегда хорошо впишется».*

Юристы плохо себе представляют, чем занимаются программисты, а разработчики мало что знают о процессах в юридическом департаменте. Нужен диалог, постоянное общение между разработчиками систем управления и их потенциальными клиентами. Поэтому на сессию были приглашены **Алексей Пелевин**, CEO компании Право.ру (разработчик Caselook, Casebook и Casepro) и **Николай Чудаков**, главный редактор СПС «Система Юрист». Николай рассказал о планах расширения справочной системы функциями автоматизации для юридического департамента. В системе уже есть конфигуратор договоров, в будущем разработчики планируют добавить семантический анализ документов (нормативные акты, судебные решения, договора и т. д.). Алексей презентовал возможности Casepro, системы управления юридическим департаментом, которую Право.ру вывело совсем недавно на рынок. Участники форума живо интересовались новыми продуктами, а спикеры договорились посетить друг друга, чтобы продолжить делиться опытом. На мой взгляд, отличный итог сессии.

Чего нам ожидать в будущем?

Когда речь идет о Legal IT, все чаще упоминают искусственный интеллект (AI). Алгоритмы в скором будущем должны заменить юриста сначала при выполнении рутинной работы, а потом и вовсе. Поживем — увидим. Рынок юридических услуг уже реагирует на эти вызовы. В августе этого года Dentons объявила о совместном создании платформы для стартапов с канадской фирмой ROSS Intelligence. ROSS является юридическим советником на базе искусственного интеллекта Watson от IBM. 23 ноября LexisNexis сообщила, что приобрела компанию Lex Machina, которая прогнозирует результаты различных юридических стратегий на основе анализа через AI судебных решений и документов. А американскую компанию Premonition, определяющую при помощи AI вероятность победы конкретного юриста в

конкретном деле перед определенным судьей, при очередном раунде финансирования оценили в 100 млн долларов США.

Во всех этих примерах речь идет не о замене юриста алгоритмом per se, а о создании конкурентного преимущества путем анализа больших данных (big data) компьютером (а не младшими юристами). Помните фильм Moneyball? В российском прокате у фильма было (для нашего контекста) почти пророческое название «Человек, который изменил всё». Бейсбольный тренер относительно бедной команды Oakland Athletics Билли Бин впервые в истории бейсбола создал команду не на основании своих эмоций после разговоров с игроками, а на анализе статистики каждого игрока с помощью «очкарика» и его математических моделей. Впоследствии он создал успешную команду из недооцененных (и поэтому невысокооплачиваемых) игроков. С помощью анализа большого массива доступных данных корпоративные юристы должны быть в состоянии улучшить свои шансы выигрывать в суде, не заплатив премиальные гонорары Big Law.

Представители российских разработчиков на сессии тоже говорили о применении AI, в первую очередь при семантическом анализе русского языка в документах. И если вы думаете, что до будущего в вашей компании еще далеко, — вспомните слова писателя Уильяма Гибсона «The future is already here — it's just not very evenly distributed»[4].

---

[1] Если вам пришлось смотреть сноску, чтобы понять, что такое «Аббатство Даунтон», — у вас нет жизни. Впереди новогодние каникулы, отправьте семью на каток, купите DVD и бутылку виски и смотрите один из лучших британских сериалов.

[2] Цитирую Дмитрия Тимофеева из «Росводоканала»: *«Давайте научимся использовать системы, которые есть, тот же Microsoft Office в полном объеме. Я вас уверяю, он удивит вас возможностями».*

[3] ПСК Софт (www.psksoft.ru)

[4] Будущее уже здесь, оно просто не очень равномерно распределено.

Хольгер Цшайге

Генеральный директор "Инфотропик Медиа", Член правления ELTA, Член Advisory Board Global Legal Tech Hub

СТАТЬИ