

Опыт внедрения систем управления юридической работой на примере компаний «Северсталь», «Росводоканал», «МегаФон»

25.10.2016

СТАТЬИ

LEGAL TECH

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ



В преддверии [Форума руководителей юридических департаментов России](#) вспоминаем

сессию «Новые технологии в работе юридического департамента» прошлогоднего Форума.

70% опрошенных нами юридических департаментов для управления своими бизнес-процессами используют Microsoft Office. Большинство юридических подразделений российских компаний находятся в начале пути к полной автоматизации, поэтому мы решили опубликовать стенограмму выступлений Сергея Лихопуда из «Северстали», Дмитрия Тимофеева из «Росводоканала», Сергея Переверзева из «МегаФона», которые поделились своим опытом внедрения новых информационных технологий в каждодневную работу юристов на Форуме руководителей юридических департаментов, состоявшемся 26 ноября 2015 года в Москве.

Сергей Лихопуд, директор по правовым вопросам дивизиона «Северсталь Российская сталь», начальник управления по правовым вопросам корпоративного центра

Мы несколько лет пользовались системами электронного документооборота на базе SharePoint, сейчас переходим к использованию системы, построенной на базе SAP. Идеальной системы для юридического департамента, той, которую я могу однозначно рекомендовать всем, нет. В то же время, без наличия единой системы оптимизировать численность юристов и централизовать их функции невозможно. Когда мы пришли к необходимости внедрения подобной автоматизации, у нас было более двухсот юристов, которые располагались в Москве, Питере, Воркуте, Оленегорске, Костомукше, Череповце, Балакове и других городах. В каждой бизнес-единице была своя юридическая служба со своим директором по правовым вопросам. Сейчас нас 122. Мы не собираемся останавливаться на достигнутом и видим дальнейшие возможности для оптимизации наших бизнес-процессов с внедрением и использованием электронного документооборота.

В первую очередь, мы ввели блоки, позволяющие согласовывать договоры, доверенности и организационно-распорядительную документацию в электронном виде. Сокращение времени согласования документов принесло существенный эффект. Помимо трех ключевых

блоков, у нас внедрена система учета проверок органов государственного/муниципального контроля. Перед началом плановых проверок система автоматически направляет соответствующее уведомление заинтересованным лицам, помогает учитывать данные выданных предписаний, предупреждает ответственных лиц о том, что это предписание необходимо исполнить в срок.

У нас также автоматизирован блок управления разрешительной документацией. Как и любое промышленное предприятие, мы обладаем более чем сотней лицензий, по которым есть необходимость контролировать сроки действия и соблюдение лицензионных требований. Ведется электронный реестр недвижимости, дающий необходимые сведения в отношении более чем пяти тысяч объектов недвижимого имущества и прав на них. А благодаря электронному документообороту можно быстро получить необходимый документ либо предоставить коллегам доступ в систему.

В 2016 году у нас появятся два новых блока — это система управления корпоративными документами и система управления информацией о претензиях и судах. Естественно, у нас есть портал совета директоров, где агрегирована вся информация о сделках. Портал формирует и рассылает необходимые материалы, выгружает данные в соответствующий протокол, позволяет членам совета директоров дистанционно голосовать, и так далее. Помимо совета директоров в ПАО «Северсталь», в наших дочерних компаниях также есть органы управления. К примеру, ежеквартально может возникнуть необходимость выплаты дивидендов сразу по десятку компаний, в связи с этим возникает необходимость подготовить большое количество однотипных решений. Такие документы мы сейчас и хотим автоматизировать, а также посмотреть, что еще можно в этой области упростить.

К использованию системы управления судебной информацией мы подошли в последнюю очередь, потому что выгода от ее внедрения в компании очевидна, пожалуй, только нам. Мы в первую очередь работали над блоками, которые позволили бы улучшить наше взаимодействие с клиентами — внутренними подразделениями. Наша задача —

минимизировать рутинные операции. Чем больше юрист вносит технической информации, не создавая при этом никакой добавленной ценности, тем вероятнее, что это потерянное время. Поэтому при разработке такой системы мы изучаем возможность получать соответствующую информацию с данных агрегаторов. То есть, если у какой-то системы уже есть соответствующие данные о суде, дате судебного заседания и так далее, мы попробуем настроить нашу систему таким образом, чтобы она автоматически получала оттуда информацию. А юрист, который ведет дело, просто будет либо ее подтверждать, так как он это дело ведет, либо добавлять что-то действительно ценное, важное, касающееся перспективы этого дела. Так, вкратце, об основных направлениях автоматизации нашей деятельности.

Дмитрий Тимофеев, директор по правовым и корпоративным вопросам ГК «Росводоканал»

Давайте все-таки говорить о системах для юристов, потому что система электронного документооборота, сделанная на любой платформе, это общекорпоративная система, владельцами ряда процессов в которой являются юристы. В настоящее время у нас заканчивается интеграция новой системы согласования договоров и связанных с этим процессов. Хотим добиться того, чтобы бумажный документ появлялся только, когда он распечатывается после согласования на подпись руководителю. Это касается всей группы компаний. Работаем также над автоматизацией отдельных процессов — контроль исполнения поручений, система учета выдачи доверенностей, их согласование, внутренние нормативные документы. Все это процессы, владельцем которых является юридический департамент. Важно, чтобы у каждого процесса был владелец, который за него отвечает. Поэтому, на мой взгляд, то, с чего нужно начинать любой проект по автоматизации, это создание дерева бизнес-процессов, и для каждого бизнес-процесса должен быть идентифицирован владелец, потому что иначе внедрение любой системы будет неудачным.

Мы одними из первых в группе компаний озаботились автоматизацией чего бы то ни было в рамках всей функции, глобально и централизованно. У нас, к сожалению, нет средств купить готовую систему от глобального вендора типа SAP. Мы пошли совершенно другим путем:

выбрали компанию, которая появилась на основе команды IT-специалистов большой корпорации. Купили коробочное решение, доработали его, то есть вложили свою интеллектуальную собственность в этот продукт, тем самым дав разработчику потом на нас же зарабатывать. В итоге получили четыре модуля — банкротство, проверки, исполнительное производство и судебные дела, включая бессрочные лицензии, стоимостью два миллиона рублей на группу компаний. В настоящее время в этой системе работает не только юридический департамент, но к ней подключается служба безопасности, которая занимается исполнительным производством, мы открываем доступ для коммерсантов и финансистов. Кроме того, в скором времени наконец-то добьемся синхронизации с 1С, то есть того, чтобы цифры из финансовой системы учета также выгружались и загружались автоматически.

Чего мы добивались помимо создания единой информационной базы данных? Юристы должны ходить в суды, а не писать отчеты. Если данные есть в системе, любой руководитель, настроив себе шаблон отчета, исходя из массы критериев (по срокам, по суммам, по компаниям, по судам, более 86 пунктов) сделает отчет. Поэтому в нашей системе работают не только юристы, но и другие подразделения. Мы не хотим попадать в ситуацию, когда для формирования данных нужно сначала их выгрузить из одной системы, потом положить в какую-то другую систему или переформатировать ее в какой-то третий формат. В идеале, конечно, должна быть единая корпоративная система, но необязательно, чтобы это был единый программный продукт. Это могут быть разные системы, но они должны быть между собой увязаны и синхронизированы. Поэтому один из критериев выбора системы — программный код должен быть максимально открытым: разработчику нужно понимать, что он в состоянии внести в нее изменения, чтобы увязать ее с другой платформой, которую мы используем. Это может показаться лоскутным одеялом — наличие многих систем, но это дешевле, а эффект тот же самый, что и от покупки Ferrari в виде того же SAP.

Теперь по поводу выбора непосредственно вендора, то есть самой системы. В идеале разработчик должен быть и внедренцем. Когда вы покупаете отдельно лицензии, а работу

по внедрению делает сторонний, пусть и авторизованный вендором подрядчик, может возникнуть ситуация, когда вендор потеряет к вам интерес после продажи лицензий и устранился от многих проблем. В итоге вы заплатите больше, чем вы запланировали: вендор заработает на лицензиях, подрядчик — на внедрении. Мы же сразу отметили вендоров, которые предлагали стоимость лицензии больше, чем внедрение. Приобретение лицензий как таковых ваших задач не решит, нужна интеграция, работающая система. Бюджет нужно тратить на внедрение, настройку и так далее. Поэтому, если нам предлагали лицензию, стоимость которой была существенно выше стоимости внедрения при понимании, что приобретенное программное обеспечение надо доводить до ума, мы отказывались. В противном случае возникает ситуация, когда вы будете настраивать не систему под ваши бизнес-процессы, а ваши бизнес-процессы под систему. И сколько это будет в итоге стоить для компании — посчитать невозможно. Наконец, мы старались выбирать систему, администрирование которой является не программируемым, а конфигурируемым. В чем разница? Когда мы говорим о программируемой настройке, это означает, что без подрядчика, вендора, без их технической поддержки внести изменения в систему невозможно. А если система конфигурируемая, то продвинутый пользователь, например, я себя к таким отношу, может настроить любой бизнес-процесс «руками», пользуясь понятным интерфейсом. Так, первый бизнес-процесс в нашей системе настраивал я сам.

Еще хотел сказать по поводу программ Microsoft Office. Я не знаю, почему так все ополчились на них. Скажите мне, пожалуйста, а кто владеет тем же Excel на уровне продвинутого пользователя, чтобы написать макрос или свести корректно данные из разных таблиц в свод? Если люди таблицы рисуют в Word, то о какой автоматизации, внедрении и использовании каких-то других систем можно говорить? Давайте сначала научимся использовать системы, которые есть, тот же Microsoft Office, в полном объеме. Я вас уверяю, он вас удивит возможностями. В моей практике, даже если компания использует SAP, Oracle и другие системы, то все равно где-то лежит файл Excel, в котором также ведется работа с данными. Проведите тренинг своих сотрудников по работе с тем же MS Word и MS Excel,

только от этого вы получите положительный эффект.

А с точки зрения внедрения любой системы важным моментом является «продажа» автоматизации внутри компании. У меня было интервью в корпоративной газете, пара статей, объехал все операционные компании. Когда люди видят, что компьютер — это не печатная машинка, а гораздо шире, несколько пугаются. Я обратил внимание, что все мои коллеги, которые возмущались тем, что им придется учиться работать в новой системе, сидели с гаджетами, делали посты в Twitter, Instagram, Facebooke, в «Одноклассниках». Они с легкостью осваивали новые программные продукты, когда им было интересно. Их надо было заинтересовать, показать, что новая система — это тоже просто. Это как в детстве вы катаетесь сначала на четырехколесном велосипеде, а потом откручиваете два поддерживающих колеса.

Также мы ввели дополнительный принцип при автоматизации: любую информацию можно получить за три клика. Мы сейчас на пяти-шести, но цель — в три клика. Если это так, система проста, ее интерфейс понятен, а значит, если у этого велосипеда открутить два лишних колеса — пользователь вообще не заметит, что едет на двух. Причем едет в несколько раз быстрее. Но автоматизация — не панацея и не должна быть самоцелью. Автоматизация не для того, чтобы добиться какого-то ускорения, оптимизировать затраты, дело не в этом. Надо, чтобы сам процесс был оптимальным, потому что если нет оптимального процесса, то автоматизируете вы его или не автоматизируете — разницы не будет: у вас как ходило письмо от канцелярии до исполнителя пять дней, так оно будет ходить и в электронной системе. Поэтому важно разумное сочетание. Если у вас компания маленькая, в ней двадцать пять человек, и вы сидите в одном офисе, последовательное и разумное бумажное согласование — тоже хороший инструмент.

Процесс внедрения четырех модулей по судебной работе занял четыре месяца. Техзадание начали писать в октябре 2014 года, работать в системе — в марте 2015 года. Период тестовой эксплуатации занял три месяца, в течение которых информация вручную переносилась из старых форматов Excel, Word и так далее. А когда мы уже все данные

перенесли, наступил период реального теста, который продлился до 1 сентября. И с 1 сентября этого года ввели систему в промышленную эксплуатацию.

Очень важным этапом является формирование техзадания. Что закажете, то и получите. Мы прорисовали все бизнес-процессы очень подробно в Visio и надиктовали вендору, какие изменения относительно коробочной версии мы хотим внести: такое-то поле должно остаться, такое-то поле должно добавиться, в нем должны быть цифры или в нем должен быть текст, и так далее. На это ушло очень много времени, но это точно то, во что нужно вкладывать время, потому что иначе на выходе вы получите неработающий продукт, и все деньги будут потрачены впустую.

Сергей Переверзев, руководитель по искомому производству и правовому сопровождению инфраструктуры связи «МегаФон»

Слушая предыдущие доклады, я понял, что есть сторонники автоматизированной системы в виде лоскутного одеяла и сторонники единой системы в виде Ferrari. С этой точки зрения у нас есть и Ferrari и Mitsubishi Lancer. У нас изначально была SAP, я к ней даже как к Ferrari не относился, потому что она нам по наследству досталась, как и корпоративная система электронного документооборота. SAP под нас доработан, то есть кастомизирован.

Первое, что мы сделали, это систему мегадоговора. У нас более ста тысяч договоров, не считая абонентских. Перед нами стояла задача типизации договоров с полной автоматизацией и исключением юристов из процесса. Мегадоговор — это типовая форма с разрешенными к заполнению полями, привязанная к SAP. Этот проект у нас длился около трех лет, так как надо было объяснять людям, что для них это выгодно. Но сейчас 85% договоров типизированы. Мы согласовываем только 15% сделок. База типовых форм постоянно обновляется. На самом деле есть даже редкие случаи, когда люди подбирают пароль и раскрывают форму, применяют ее, а запускают как типовую.

В SAP у нас более полутора тысяч корпоративных согласований. Так как даже типовая сделка

может быть крупной или, например, сделкой с заинтересованностью, мы ввели корпоративный контроль. Когда подобная сделка попадает в систему, у инициатора и корпоративного секретаря появляется информация, что заведена сделка с корпоративным согласованием.

Локальными нормативными актами мы занялись в 2014 году, когда поняли, что уже в собственных актах разобраться не можем, их оказалось более ста тысяч. Корпоративная система электронного документооборота имеет две функции: электронное согласование локального нормативного акта и хранение. Для организации системы поиска мы привлекли «Консультант Плюс». Самое дорогое в ней — это ставить теги к документам, «Консультант Плюс» это делать не будет, но мы одновременно дорабатываем систему, чтобы она была удобнее в поиске. Так как наша компания сетевая с филиалами и региональными отделениями, каждый из которых издает локальные нормативные акты, наша задача — выстроить структуру из локальных нормативных актов, которых у нас больше, чем все законодательство Московской области.

Контроль управления полномочиями полностью электронный, с ним связан конструктор доверенностей, который привязывается к SAP для того, чтобы подписант не превысил свои полномочия.

Управление судебными процессами мы реализовали через Судебный календарь в 2013 году. Каждое дело записано по заседаниям. Мы не стали привязывать ее к «КАД. Арбитр», потому что у нас много процессов в судах общей юрисдикции. Юрист, который участвует в заседании, складывает все материалы, которых нет в «КАД. Арбитр», в карточку дела. У нас также есть несколько лицензий Casebook, чтобы иметь больше информации, чем есть в «КАД. Арбитр». Мы обозначили перечень ключевых дел, по которым выкладывается аудиозапись заседаний, чтобы оценить, почему проиграли, и так далее. Единственная проблема — следить за тем, чтобы все заполнялось юристами.

Не забудьте принять участие в [Форуме руководителей юридических департаментов!](#)

СТАТЬИ

LEGAL TECH

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ