

# Playbook — эффективности друг: как внедрить и использовать программу

15.11.2022

СТАТЬИ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ

*Почти четверть юридической работы можно автоматизировать. С тем, на что каждый юрист тратит по два часа в день три месяца в году, способно справиться digital-решение. Снизить трудозатраты на рутину, а также исключить ошибки, совершаемые под влиянием человеческого фактора, помогают разнообразные технологические решения, например, широко используемые чат-боты и конструкторы договоров. Но бизнес-процесс часто начинается раньше создания правового документа или консультации. Споры с клиентами и потребителями в равной степени касаются не только фактического исполнения договора, но и действий, предшествовавших сделке, поэтому важно, чтобы на всех этапах взаимодействия с клиентом процесс соответствовал требованиям законодательства и внутренним правилам. Создание автоматизированной экосистемы бизнес-процесса исключает риски. Такая система носит название Playbook. В предлагаемой статье **Анна Аверьянова** рассказывает о том, какова эта система в использовании и как ее внедрить.*

Систему Playbook внедряют гиганты типа «Старбакс», а топовые консалтинговые компании разрабатывают ее для наиболее рискованных процессов компании. Данный тренд распространился и на компанию Inchcape. При утверждении стратегии на 2020 г. в Inchcape поставили грандиозную цель — снизить рабочую нагрузку на 25 % за счет исключения времени на разбор ситуаций, уже имеющих готовое практическое решение, а также автоматизировать более 50 % рабочей нагрузки за счет активных ссылок в Playbook и готовых документов.

Playbook — это поведенческий сценарий, алгоритм с готовыми решениями, позволяющий системно описать и увидеть весь бизнес-процесс, получить краткие пояснения и консультации, определяющий случаи, когда пользователь должен обратиться к другому отделу или департаменту, согласовать что-либо с руководителем. Это готовое решение для описания простым и понятным языком всех шагов и возможных сценариев бизнес-процесса с целью недопущения ошибок.

Следует выбрать удобную платформу. Описание процесса необходимо проводить на платформе, которая позволяет гибко менять алгоритм в зависимости от изменения бизнес-процессов или требований законодательства

Важной частью создания Playbook стал интуитивно понятный интерфейс. Существенным препятствием для понимания удовлетворенности явилось отсутствие общепринятых методических средств ее оценки. Мы использовали стандартизованный тест-опросник разных групп будущих пользователей Playbook для поддержания обратной связи с пользователями как основу для эргономичного дизайна интерфейса. В качестве примеров включенных в него пунктов можно привести следующие: «Информация на странице понятна», «Я могу решить задачу с использованием информации, размещенной на странице» и т. п.

Playbook содержит краткое описание всех шагов конкретных бизнес-процесса, описывает роль каждого сотрудника в этом процессе, шаги и сценарии оптимального взаимодействия между ними. Каждый шаг содержит формы документов, правовое обоснование, алгоритмы действий. По сути, автоматизация процессов предоставляет в удобном формате опыт квалифицированных руководителей на всех стадиях бизнес-процесса.

Для создания пилотного продукта в нашей компании был выбран основной процесс — продажа нового автомобиля. Описав на платформе все шаги данного процесса, отразив его микроистории, сценарии действия и поведения при продаже автомобиля, мы тем самым облегчили всем работникам понимание того, как в целом выглядит процесс продажи автомобиля; какие системы и документы необходимо использовать в рамках этого процесса; какова роль смежных подразделений в процессе и как с ними взаимодействовать; как определяется и с кем согласуется ценообразование; как и кому следует сообщить о проблемах, возникших в ходе реализации бизнес-процесса; какие условия договора можно изменить и в какой степени; какие вопросы и проблемы чаще всего возникают у клиентов и как на них реагировать. Например, рекламная компания при организации продаж должна привлекать клиентов и в то же время соответствовать законодательству, часто весьма запутанному. В противном случае потребители могут обвинить фирму в нарушении их прав. Программа Playbook создает цепочки действий, напоминая, как осуществлять те или иные процессы и работать с возникающими проблемами. В то же время Playbook должен быть

удобным для внутренних клиентов (бизнес-пользователей). Он требует постоянного повышения качества и актуализации, для того чтобы любой смог быстро понять, как заполнить форму, получить консультацию или использовать уже готовое решение. Playbook освобождает работников от необходимости разбираться в тонкостях принятия тех или иных решений, юридической терминологии и сложных правовых конструкциях, досконально знать всевозможные ситуации и риски. Достаточно выбрать сценарии поведения из предлагаемого списка.

ВInchCare выбрали платформу SharePoint, призванную решить проблему обмена информацией, вовлеченности в общие процессы, упорядочивания и уменьшения документооборота. В целом такие системы называют интранет (от слова intro — внутренний) порталов и документооборота. В сфере IT это Collaboration platform и Workflow. Они позволяют упорядочить потоки информации на предприятии, облегчить общий доступ к данным и поиск в различных форматах документов, обеспечить доступ к наиболее востребованным разделяемым ресурсам, например к справочникам контактов сотрудников и их должностей. Так, функционал SharePoint позволяет:

- создать внутренний интранет-портал (который можно будет изменять по своему вкусу, наполнять любым офисным контентом) и сделать его доступным из любой точки земного шара.
- сформировать в рамках данного портала функционал автоматизированной обработки документов (например, подписывать документы либо автоматически делать рассылку новой информации или изменений);
- обеспечить поиск по строке внутри любого документа на портале (с учетом прав пользователя);
- обеспечить возможность формализации задач для сотрудников и контроля степени их выполнения;
- реализовать полноценный электронный документооборот, обеспечить управление цепочками жизни документов, их совместное редактирование;
- облегчить адаптацию новых сотрудников за счет автоматизации контактной информации и отображения структуры подразделений;
- обеспечить безопасность всех хранящихся на портале документов и данных, возможность выстраивать отчеты о доступе к ним и получать всевозможные статистические данные об использовании таковых;
- проводить опросы и анкетирование сотрудников;
- обеспечить интеграцию портала с другими системами на предприятии (CRM, ERP, пропускной

системой, кадровым документооборотом и пр.);

- создать персональное облако данных и функционал интранет-портала.

Очевидная польза Playbook заключается в сокращении времени на обучение новых работников; использовании сотрудниками накопленного опыта для получения готовых решений, соответствующих правовым актам и требованиям контролирующих органов, обеспечении доступа к унифицированным шаблонам, разработанным ведущими юристами; улучшении качества администрирования бизнес-процессов (руководителю больше не нужно досконально контролировать, как проходит рекламная компания, какие отчеты сданы в налоговую и как к компании относятся в СМИ, при этом он может легко отследить, на каком этапе находится каждый процесс); снижении коммерческих и правовых рисков, полном предотвращении ошибок, возникающих из-за невнимательности исполнителя или использования устаревших образцов; уменьшении затрат на юридическое обслуживание компании (например, снижении расходов на консультацию относительно условий сделок и возможных рисков на 90 %); более эффективном использовании ресурсов (чтобы получить ответ на вопрос в выходные дни, не приходится ждать, пока откроется офис, поскольку база готовых ответов позволяет незамедлительно получить актуальную информацию, не тратя время на переписку); осуществлении управления большим набором данных, предоставлении доступа сразу ко всем имеющимся в компании программам и возможности вносить изменения одновременно во все процессы.

За счет перечисленных преимуществ Playbook значительно упрощает обучение новых сотрудников стандартным процессам компании и позволяет усовершенствовать бизнес в целях повышения эффективности. При этом само по себе наличие Playbook не решает проблему оптимизации процессов. Главной проблемой является решение задачи каждодневного использования Playbook сотрудниками в своей работе. Для этого Playbook должен однозначно отвечать на вопросы о том, кто и что должен делать, и реально

помогать решать проблемы взаимодействия с другими департаментами. Появление изменений к лучшему в работе делает целесообразность использования Playbook очевидной.

Прежде чем внедрять Playbook в компании, нужно собрать со всех участвующих департаментов и подразделений максимально полную информацию о бизнес-процессе и описать его, то есть создать MVP (minimal viable product), уточнив все тонкие места. Получение обратной связи для дальнейшего развития Playbook позволит уточнить стратегию и описанный процесс, найти решения для его оптимизации.

Затем следует выбрать удобную платформу. Описание процесса необходимо проводить на платформе, которая позволяет гибко менять алгоритм в зависимости от изменения бизнес-процессов или требований законодательства. Playbook должен быть живым и развиваться одновременно с бизнесом, быстро реагировать на изменения.

Наконец, для внедрения Playbook нужно определить ответственного за поддержание этой системы в актуальном состоянии. Устаревшая или неточная информация порождает операционные и правовые риски при каждодневном применении ее работниками, поэтому культура использования Playbook и внедрение всех изменений через изменение описания бизнес-процесса важны для защиты компании.

**Анна** старший юрист департамента правового сопровождения,  
**Аверьянова** внутреннего контроля и комплаенс ООО «Инчкейп Холдинг»

СТАТЬИ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ