Ozon



Олеся ЖУЧКОВА

руководитель правового сопровождения
Ozon Fintech

Ozon

Современные методы повышения эффективности управления юридическими операциями

Зачем компании повышать эффективность юридических операций?



Снижение рисков компании, база лучших практик



Повышение удовлетворенности заказчиков



Управление данными, повышение качества аналитики для управленческих решений



Повышение эффективности и скорости процессов



Оптимизация расходов



Прозрачные управляемые процессы

КОМУ СОЗДАЁМ ЦЕННОСТЬ

Заказчики юридических операций

БИЗНЕС И ПРОДУКТ

Сделка, выручка, запуск

Быстро и понятно

РИСКИ / КОМПЛАЕНС

Допустимость и контроль

Прослеживаемо

ФИНАНСЫ / ЗАКУПКИ

Договор, платежи, лимиты, планирование

Предсказуемо

ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ

Решение, сценарии, финальная позиция позиция

Варианты + риск

ЮРИДИЧЕСКИЙ ДЕПАРТАМЕНТ

Нагрузка, знания, удобство процессов

Управляемо

Каталог основных юридических операций (по типу задач)

ПОТОК	ПРИМЕР	ПОДХОД
Управление жизненным циклом договоров	NDA, типовые договоры	Конструкторы документов, типовые формы, скрипты, настройка маршрутов согласования
Регулярная экспертная работа	Претензии, консультации, нетиповые ситуации	Очередь, триаж, база знаний
Высокорисковая	Регуляторка, проверки, споры	База принятых рисков и лучших решений, контрольные точки и эскалация
Проектная	Новые продукты, крупные сделки, реформы	Планирование, зависимости, ресурсы
Операционное управление функцией	Бюджет, внешние юристы, KPI	Данные, аналитики, управление подрядчиками
Стратегическое управление функцией	Стратегия, кадры, риски	План развития юр функции, управление талантами, контроль за реализовавшимися рисками

В основе: подход CLOC Core 12, расширяющий Legal Ops за рамки договорного документооборота.

Боли практикующих юристов

01 **ХАОТИЧНЫЕ ЗАПРОСЫ**

Почта, чаты, устные просьбы: нельзя прогнозировать загрузку.

02 **ПОСТАВИЛИ СИСТЕМУ — НЕ ПОЛУЧИЛИ ПРОЦЕСС**

Не стандартизированы поля, статусы, владельцы и правила исключений.

03 **ИИ – НЕ ПАНАЦЕЯ**

Нет понятной проверямости ответов, заказчики зачастую сами приходят с подготовленными ИИ «юридическими решениями»

04 **НЕПРОЗРАЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ИТ-РЕШЕНИЙ ДЛЯ БИЗНЕСА**

«Купили CLM» — ещё не ответ на вопрос, где экономия и качество. Нужны процессы.

КАК ВЫБРАТЬ ПУТЬ

Правильная последовательность: сначала упрощаем, потом автоматизируем

1 **НАБЛЮДАТЬ**

Карта запросов и исключений

2 **ИЗМЕРИТЬ**

Объём, цикл, переработки

3 **УПРОСТИТЬ**

Убрать лишнее

4 **МАРШРУТИЗИРОВАТЬ**

Правила, SLA, эскалация

5 **АВТОМАТИЗИРОВАТЬ**

Шаблоны, workflow, AI

6 **УЛУЧШАТЬ**

Контроль эффекта и качества

Антипаттерн: «процесс сломан → купим ИИ → сломанный процесс станет быстрее».

Не все задачи нужно стандартизировать одинаково

ЭКСПЕРТНОЕ РЕШЕНИЕ (минимальная оптимизация)

Человек + проектное управление
Пример: уникальный спор

WORKFLOW + КОНТРОЛЬ (средняя оптимизация)

Внедрение прозрачного процесса, планирования ресурсов, управление лучшими практиками, автоматизация отдельных этапов.
Пример: запуск новых продуктов, сложные сделки, комплаенс-проверки

ТОЧЕЧНОЕ УСИЛЕНИЕ (средняя оптимизация)

Поиск, управление знаниями, шаблоны, скрипты
Пример: консультация по точечному вопросу

SELF-SERVICE (максимальная оптимизация)

Шаблон, правила, исключения
Пример: типовой NDA

Архитектура юр операций: разные «слои» технологий

01	**ВХОД И МАРШРУТИЗАЦИЯ**	Портал запросов, ticketing, категории задач, требования к постановке задач, SLA
02	**ИСПОЛНЕНИЕ**	СЭД / CLM, workflow, планирование ресурса, приоритезация задач
03	**ЗНАНИЯ И ДАННЫЕ**	Шаблоны, версии, реестр обязательств,база заключений
04	**ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ ПОМОЩЬ**	«Движок» поиска, суммаризация, извлечение, черновики

СКВОЗНОЙ КОНТУР: интеграции • контроль доступа • журнал действий • ответственность

Кто несет ответственность за эффективность юридических операций в компании?



Руководитель Legal функции

Приоритеты, итоговый результат, риск-аппетиты

Legal Ops / PM

Дизайн потока, SLA, данные, изменения

Примеры KPI юридической функции: адекватность целям и масштабам важнее красивой картинки

СКОРОСТЬ

Медиана и P90 цикла
Доля в SLA

КАЧЕСТВО

Возвраты и доработки
Корректность результата при проверках
реализованные риски

СБОИ ПРОЦЕССА

Пропущенные контрольные точки
Просрочки критичных задач

РЕСУРСЫ

Стоимость типа операции
Загрузка / внешние юристы

ОПЫТ ЗАКАЗЧИКА

CSAT + понятность ответа
Доля полных запросов

ЛЮДИ

Уровень загрузки (доля рутинных задач)
Уровень удовлетворенности

Залог успеха

1. Используйте инструменты, которые адекватны текущему уровню процессов компании.
2. Разделяйте массовый сервис и экспертный риск.
3. Сначала стандартизируйте, затем автоматизируйте. Процесс важнее ПО.
4. Важнее определить владельца процесса, а не системы.
5. **Измеряйте скорость вместе с качеством и риском.**



Ozon

Спасибо!