

Технологии информационного общества

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СЕРВИСНОГО ПОДХОДА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЮРИДИЧЕСКОГО ДЕПАРТАМЕНТА КОМПАНИИ

Статья рекомендована к публикации членом редакционного совета М. В. Якушевым 15.11.2024.

Петрова Елена

*Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, Высшая школа бизнес-инжиниринга, магистрант Некстонс, Лаборатория юридических инноваций, специалист по автоматизации бизнес-процессов Санкт-Петербург, Российская Федерация
misshelenpetrova@gmail.com*

Аннотация

В статье рассматриваются вопросы оптимизации деятельности юридического департамента компании за счет использования средств автоматизации. Предлагается использование сервисного подхода к управлению юридической функцией компании, что в свою очередь приводит к необходимости построения ИТ-архитектуры, которая базируется на бизнес-процессах организации и использует механизм межсервисного взаимодействия для отслеживания и маршрутизации обмена сообщениями. Автором представлена структура взаимодействия сотрудников с юридическим отделом через корпоративную платформу, которая обеспечивает оптимизацию юридических процессов за счет автоматизации маршрутизации запросов, эффективного хранения знаний и взаимодействия между различными системами в рамках организации.

Ключевые слова

автоматизация; оптимизация; сервисный подход; маршрутизация; ИТ-архитектура; юридический департамент; юридическая функция

Введение

Основная задача юридического департамента — это правовое обеспечение деятельности компании. Работники юридического департамента взаимодействуют со всеми подразделениями компании, консультируют сотрудников, ведут претензионно-исковую работу и т.д. Сотрудники компании ищут юридическую информацию в справочной системе или обращаются непосредственно к юристу. Данный процесс содержит две потенциальные проблемы. Первая – актуальность справочной информации. Вторая – повторяющиеся запросы, которые приводят к временным потерям и ошибкам. Исследователи Мичиганского государственного университета выяснили, что трехсекундное прерывание работы удваивает шансы на ошибку [1].

Оптимизация и автоматизация работы юриста являются приоритетными для стратегического развития юридического департамента [2]. Оптимизацию процесса взаимодействия с внутренним заказчиком считают первостепенной задачей 27% руководителей юридических департаментов [3]. В связи с вышеизложенным появляется необходимость автоматизации всех этапов бизнес-процесса обслуживания внутреннего заказчика с целью сокращения времени обработки запроса и высвобождения ресурсов юридического департамента для решения других задач.

© Петрова Е., 2025

Производство и хостинг журнала «Информационное общество» осуществляется Институтом развития информационного общества.

Данная статья распространяется на условиях международной лицензии Creative Commons «С указанием авторства - С сохранением условий версии 4.0 Международная» (Creative Commons Attribution – ShareAlike 4.0 International; CC BY-SA 4.0). См. <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.ru>
https://doi.org/10.52605/16059921_2025_04_130

1 Бизнес-процесс взаимодействия внутреннего заказчика с юридическим департаментом

Концепция, при которой взаимодействие отдела с остальной организацией представляется как оказание услуг, называется сервисным подходом [4].

Процесс взаимодействия внутреннего заказчика с юридическим департаментом на верхнем уровне можно представить следующим образом (рис. 1):

1. Сотрудник вводит запрос в сервисе;
2. Формируется запрос в базу знаний;
3. Если ответ уже есть в базе знаний, то он возвращается сотруднику (отображается у сотрудника);
4. Если ответ в базе знаний отсутствует, то запрос перенаправляется юристу;
5. Юрист формулирует ответ и отправляет внутреннему заказчику;
6. Если ответ не удовлетворяет внутреннего заказчика, то запрос повторно направляется юристу;
7. Если ответ, полученный от юриста, покрывает все аспекты запроса, то он сохраняется в базе знаний, и процесс завершается.

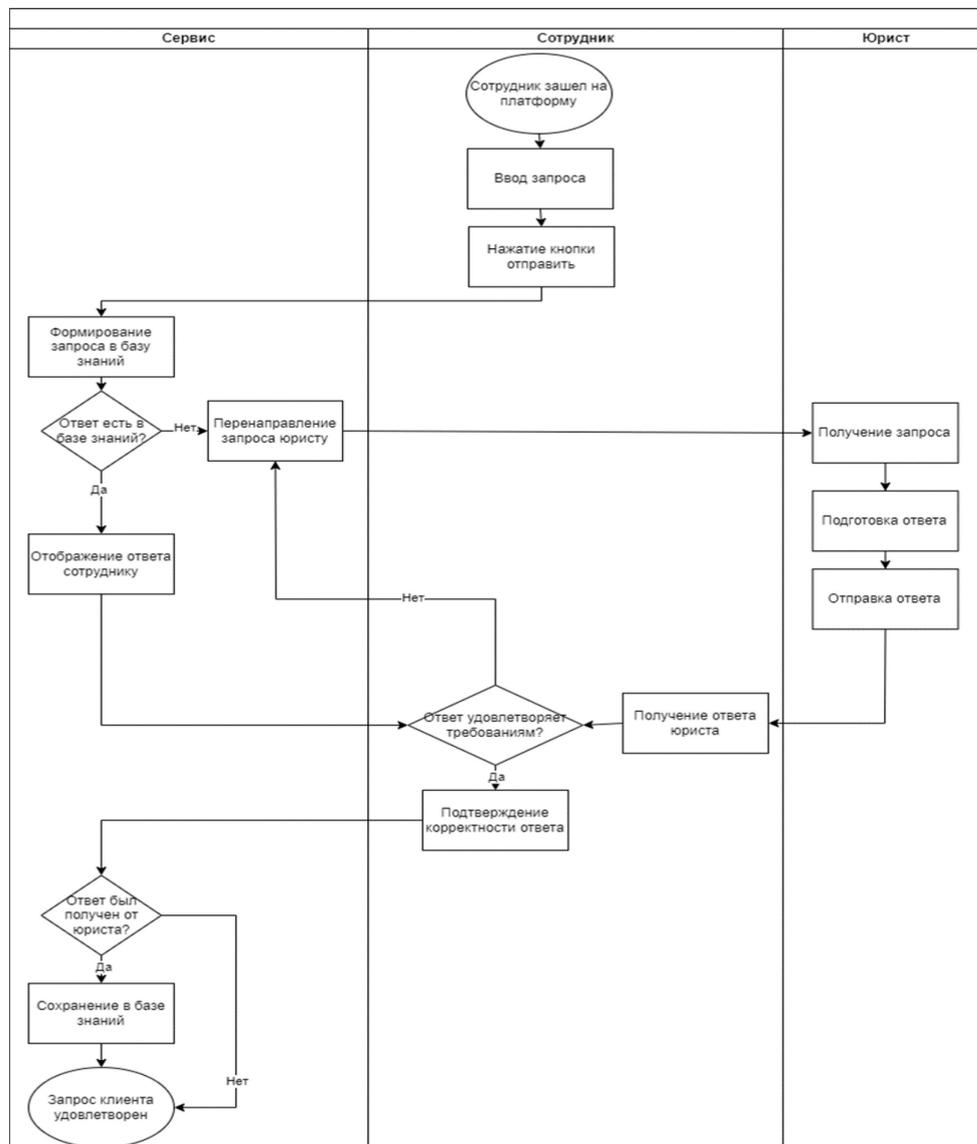


Рис. 1. Процесс работы сервиса

Узким местом в данной схеме является блок, отвечающий за перенаправление запроса юристу. В настоящее время данный подпроцесс часто выполняется либо вручную, либо в полуавтоматическом режиме, что тормозит работу и может приводить к неравномерной загрузке юристов.

2 Предлагаемая ИТ-архитектура сервиса

Создание и использование единого веб-портала является одним из возможных результатов успешной интеграции сервиса юридических услуг в единую информационную среду компании. Сервисный подход к управлению юридической функцией предполагает построение ИТ-архитектуры, основываясь на верхнеуровневых бизнес-процессах организации [5]. На схеме (рис. 2) представлена структура взаимодействия сотрудников с юридическим отделом через корпоративную платформу.

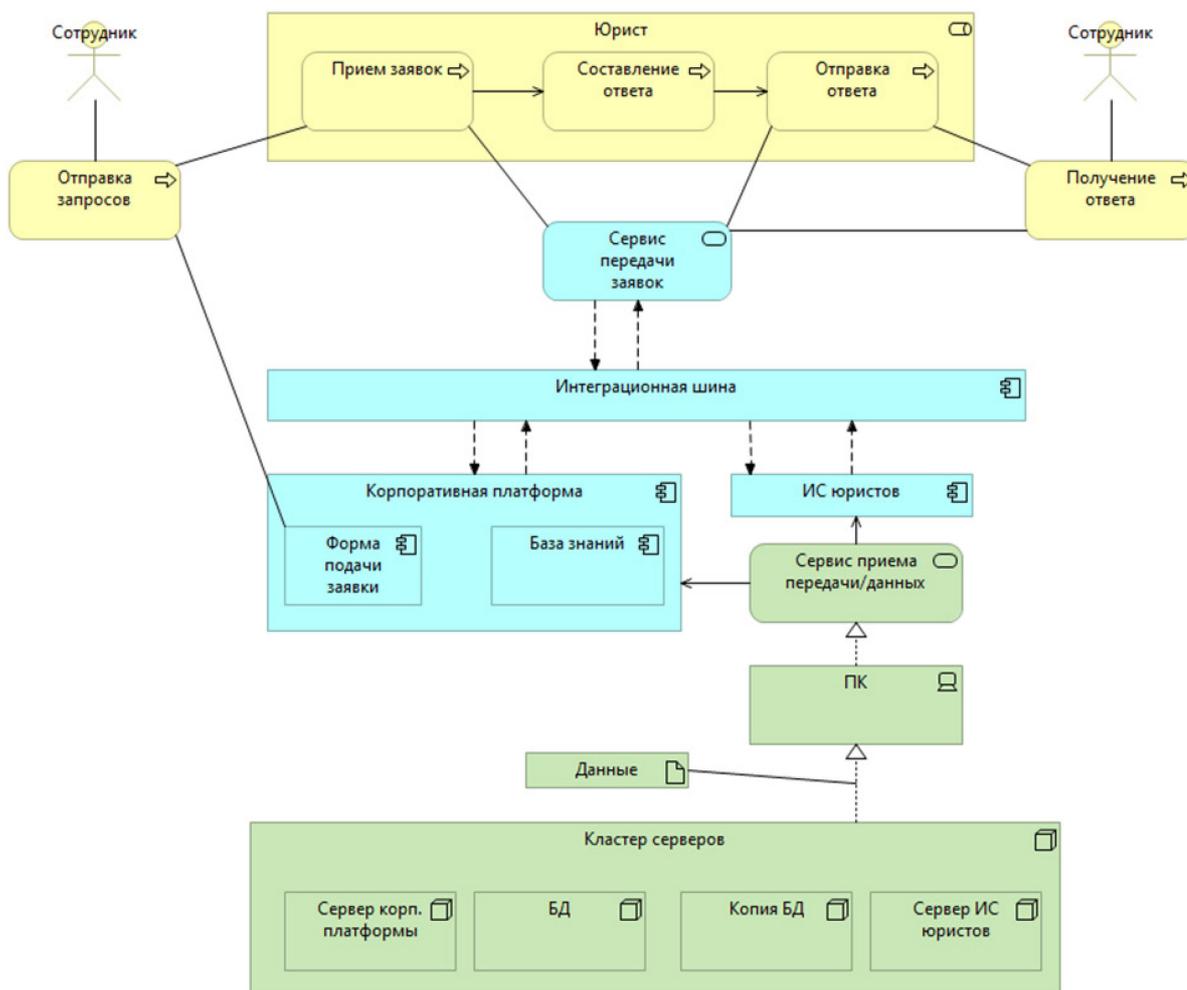


Рис. 2. ИТ-архитектура сервиса

Запросы от сотрудников направляются через форму подачи заявок на корпоративной платформе. Далее они проходят через сервис передачи заявок, который распределяет их в соответствии с настроенными правилами: либо в базу знаний, если ответ на запрос уже существует, либо к юристам, если требуется новый ответ.

Юристы получают запросы через собственную информационную систему, составляют ответы и передают их обратно через сервис передачи данных. После этого ответ либо сохраняется в базе знаний для дальнейшего использования, либо отправляется непосредственно сотруднику, сделавшему запрос. Вся эта система поддерживается кластером серверов, которые обеспечивают работоспособность корпоративной платформы, базы данных и ИС юристов.

В архитектуре используется механизм межсервисного взаимодействия (ESB), так как основой всего сервиса является отслеживание и маршрутизация обмена сообщениями, что и является главным предназначением ESB [6]. Также ESB идеально подходит для связи разрозненных приложений.

Отдельного внимания заслуживает подпроцесс маршрутизации запросов юристам, поскольку запросы делятся не только по типам задач, но и по направлению деятельности юридической функции, которые, в свою очередь, зависят от организационной структуры компании и юридического департамента. Это задача каталога услуг, который должен быть прозрачным и понятным. Клиент не должен задумываться о том, куда и как направить заявку.

В большинстве случаев, перенаправление запросов вручную осуществляет Legal Operation Manager, оценивая загрузку и специализацию сотрудников. Но данный механизм является трудоемкой задачей, которая отнимает большое количество времени у сотрудника, который должен следить за эффективностью и стратегическим развитием всего департамента.

Поэтому появляется необходимость автоматизации и данного подпроцесса, что позволит ускорить процесс доставки запроса от клиента к исполнителю. Использование интеллектуальной маршрутизации на базе механизмов искусственного интеллекта также позволит более эффективно распределять задачи, опираясь на более быстрый и обширный анализ метрик загруженности и эффективности работы юристов.

Таким образом, ИТ-архитектура, представленная на схеме (рис. 2), обеспечивает оптимизацию юридических процессов за счет автоматизации маршрутизации запросов, эффективного хранения знаний и взаимодействия между различными системами в рамках организации.

3 Оптимизация организационной структуры и управления в юридическом департаменте

Инновационное развитие современных компаний невозможно без анализа, оптимизации бизнес-моделей и цифровой трансформации методов управления. Считается [7], что применение сервисного подхода является перспективным при управлении организационными процессами. При построении ИТ-архитектуры на основе сервисного подхода неизбежно изменение подходов к управлению юридическим департаментом [8]. Рассмотрим виды организационных структур юридических департаментов. В 35% компаний структура юридического отдела выглядит как независимое подразделение с четко очерченными задачами, которые отделены от всех остальных подразделений [9]. Согласно анализу юридической функции тренд на централизацию только растет. Среди основных эффектов, к которым приведет централизация, можно выделить:

- оперативное перераспределение задач;
- унификация процессов и подходов;
- повышение производительности труда;
- единый подход к управлению;
- сокращение затрат за счет эффекта масштаба.

В большинстве компаний критерием, по которому юридический отдел разделяют на практики, является направление деятельности, которой чаще всего занимается команда. Чаще всего, среди них выделяют:

- договорную работу;
- судебно-претензионную работу;
- налоговое сопровождение;
- работу с доверенностями;
- социально-трудовые вопросы;
- исполнительное производство.

Однако, стоит отметить, что компании, в которых центральный юридический отдел сочетался с децентрализованными подразделениями, сократили общие затраты на 9-15% [10]. Число зарубежных компаний с дивизионной организационной структурой управления также составила 35%. Данный тип организационной структуры сочетает в себе централизованную координацию деятельности и рассредоточенное руководство. Дивизионная структура наиболее

распространена в холдингах, которые, в свою очередь, являются одной из самых распространенных и эффективных форм организации деятельности компании [11].

В централизованной модели юридический отдел выступает в роли автономного подразделения, функционирующего на одном уровне с ключевыми департаментами компании (например, финансовым, HR, IT и другими). В этом отделе сосредоточены все юридические процессы, что обеспечивает единую координацию и управление, а также снижает вероятность дублирования функций. Взаимодействие с другими департаментами происходит в рамках четко установленных процедур, при этом юридический отдел не участвует напрямую в их оперативной деятельности.

В дивизионной структуре центральный юридический отдел отвечает за стратегическое управление и выполнение сложных юридических задач, оставаясь координатором и управляющим звеном. В то же время, в каждом крупном подразделении компании могут быть собственные юридические специалисты или группы, решающие оперативные вопросы на местах. Эти децентрализованные подразделения подчиняются как своим непосредственным руководителям, так и центральному юридическому отделу. Такая структура позволяет быстро реагировать на местные юридические запросы, при этом соблюдая контроль и стандарты, заданные центральным отделом.

Таким образом, какую бы организационную структуру для себя не выбрала компания, необходимо реализовать маршрутизацию запросов к юридическому департаменту в зависимости от их тематики. Как уже было сказано выше, переход к сервисному подходу позволит унифицировать работу юриста, а соглашение об уровне услуг (SLA), в котором будут прописаны стандартные услуги, избавит юристов от непрофильного функционала.

На практике, к сожалению, редко встречаются ситуации, когда у компании разработан отдельный SLA на каждый вид услуги с отдельным видом заказчика. Чаще встречается ничем не подкрепленная договоренность на основе показателей, в основном сроков и бюджета, прописанных во внутренних нормативных документах.

Перечень услуг, описанных в SLA, закрепляется в каталоге услуг. Внутренний каталог услуг – это документ, в котором перечислены все предложения услуг, предоставляемые внутри компании [12].

Можно выделить три основных вида классификации внутренних юридических услуг:

1. по направлению работы;
2. продуктовый подход;
3. по виду действия.

Но самым простым и распространенным является первый подход. Используя данный подход можно выделить три основных вида юридических услуг:

1. договорная работа;
2. консультирование;
3. судебно-претензионная работа.

У описанного выше подхода можно выделить следующие возникающие проблемы. Во-первых, недостаточно составить каталог по видам услуг, важно учитывать тематику запросов и сопоставлять ее с направлениями юридической деятельности. Во-вторых, запросы в систему будут формироваться на естественном языке. Именно для преодоления возникающих сложностей при обработке запросов предлагается использовать интеллектуальную маршрутизацию, позволяющую выполнить обработку естественного языка при помощи искусственного интеллекта, а именно решить задачу классификации.

Заключение

Предлагаемое решение оптимизации одного из верхнеуровневых бизнес-процессов юридического департамента основывается на его реинжиниринге и внедрении ИТ-архитектуры, базирующейся на сервисном подходе, использовании интеллектуальной маршрутизации запросов, эффективном хранении знаний и взаимодействии между различными системами в рамках организации. Внедрение средств автоматизации процесса обслуживания внутреннего заказчика приведет к повышению эффективности работы юридического департамента компании за счет

стандартизации обработки запросов внутренних заказчиков и высвобождения ресурсов для решения других юридически значимых задач.

Кроме того, внедрение сервисного подхода является основанием для модификации процесса управления юридическим департаментом и изменения его организационной структуры, что также должно привести к сокращению издержек.

Литература

1. Abrams L. Study: A 3 Second Interruption Doubles Your Odds of Messing Up // The Atlantic: electronic magazine. 2013. URL: <https://www.theatlantic.com/health/archive/2013/01/study-a-3-second-interruption-doubles-your-odds-of-messing-up/267008/> (дата обращения: 29.10.2024).
2. Цшайге Ш. Автоматизация юридических департаментов: итоги опроса Legal Insight // Legal Insight: электронный журнал. 2023. URL: <https://legalinsight.ru/articles/avtomatizacziya-yuridicheskikh-departamentov-itogi-oprosa-legal-insight/> (дата обращения: 23.10.2024).
3. Исследование Nextons и МГЮА Legal Operations: реальность и Перспективы // Компания Некстонс: [сайт]. URL: <https://nextons.ru/upload/iblock/fd6/14tj3w84b8vp6bfwwvc22tacprlidnfu.pdf/> (дата обращения: 23.10.2024).
4. Фокина О.А. Сервисная политика: основные подходы к определению // Евразийский Союз Ученых. 2019. №7-4 (64). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/servisnaya-politika-osnovnyye-podhody-k-opredeleniyu> (дата обращения: 28.10.2024).
5. Habba M., Chaouni S.B., Fredj M. Aligning Software System Level with Business Process Level through Model-Driven Architecture // International Journal of Advanced Computer Science and Applications (IJACSA). – 2021. – Vol. 12, No. 10. – P. 174-183. – DOI: 10.14569/IJACSA.2021.0121020 (дата обращения: 23.10.2024).
6. Ambara R., Fajar A.N. Enterprise Service Bus (ESB) and Business Process Management for System Development // International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT). – 2019. – Vol. 9, Issue 2. – P. 1332-1334. – DOI: 10.35940/ijeat.A9850.129219.
7. Пономарев Р. С. Сервисный подход управления бизнес-процессом как инструмент цифровой трансформации // Актуальные исследования. 2024. №15 (197). Ч.II.С. 67-70. URL: <https://apni.ru/article/8982-servisnij-podkhod-upravleniya-biznes-protsess>
8. Кудрявцев Д.В., Арзуманян М.Ю. Архитектура предприятия: переход от проектирования ИТ-инфраструктуры к трансформации бизнеса // Российский журнал менеджмента. 2017. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/arhitektura-predpriyatiya-perehod-ot-proektirovaniya-it-infrastuktury-k-transformatsii-biznesa> (дата обращения: 24.10.2024).
9. Бенчмаркинг юридической функции – 2022. // Компания Технологии Доверия: [сайт]. URL: <https://data.tedo.ru/publications/legal-function-benchmarking.pdf> (дата обращения: 23.10.2024).
10. Global Legal Department Benchmarking Survey. // KPMG Company: [site]. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/03/global-legal-department-benchmarking-survey.pdf> (дата обращения: 23.10.2024).
11. Elibol F. The Effect of Internal Service Quality on Employee Performance and the Mediation Role of Digital Transformation in This Effect // Journal of the Human and Social Science Researches. – 2024. – DOI:10.15869/itobiad.1335425
12. Karpen, I.O., Edvardsson, B., Tronvoll, B., Jaakkola, E. and Conduit, J. Circular Service Management: Toward Conceptual Understanding and Service Research Priorities for a More Sustainable Future // Journal of Service Management. – 2023. – Vol. 34, NO. 6. – P. 50-69. – DOI: 10.1108/JOSM-06-2023-0269.

USING THE SERVICE APPROACH IN THE ACTIVITIES OF THE COMPANY'S LEGAL DEPARTMENT

Petrova, Elena

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Institute of Industrial Management, Economics and Trade, Graduate school of business engineering, master's student

Nextons, Legal Innovation Laboratory, business process automation specialist

Saint-Petersburg, Russian Federation

misshelenpetrova@gmail.com

Abstract

The article discusses the issues of optimizing the activities of the legal department through the introduction of a corporate platform based on a service approach that provides automation of request routing and interaction between various systems within the organization.

Keywords

automation; optimization; service approach; routing; IT architecture; legal department; legal function

References

1. Abrams L. Study: A 3 Second Interruption Doubles Your Odds of Messing Up // The Atlantic: electronic magazine. 2013. URL: <https://www.theatlantic.com/health/archive/2013/01/study-a-3-second-interruption-doubles-your-odds-of-messing-up/267008/> (дата обращения: 29.10.2024).
2. Cshajge SH. Avtomatizaciya yuridicheskikh departamentov: itogi oprosa Legal Insight // Legal Insight: elektronnyj zhurnal. 2023. URL: <https://legalinsight.ru/articles/avtomatizacziya-yuridicheskikh-departamentov-itogi-oprosa-legal-insight/> (data obrashcheniya: 23.10.2024).
3. Issledovanie Nextons i MGYUA Legal Operations: real'nost' i Perspektivy // Kompaniya Nekstons: [sajt]. URL: <https://nextons.ru/upload/iblock/fd6/14tj3w84b8vp6bfwwvc22tacprlidnfu.pdf/> (data obrashcheniya: 23.10.2024).
4. Fokina Ol'ga Anatol'evna Servisnaya politika: osnovnye podhody k opredeleniyu // Evrazijskij Soyuz Uchenyh. 2019. №7-4 (64). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/servisnaya-politika-osnovnye-podhody-k-opredeleniyu> (data obrashcheniya: 28.10.2024).
5. Habba M., Chaouni S.B., Fredj M. Aligning Software System Level with Business Process Level through Model-Driven Architecture // International Journal of Advanced Computer Science and Applications (IJACSA). – 2021. – Vol. 12, No. 10. – P. 174-183. – DOI: 10.14569/IJACSA.2021.0121020
6. Ambara R., Fajar A.N. Enterprise Service Bus (ESB) and Business Process Management for System Development // International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT). – 2019. – Vol. 9, Issue 2. – P. 1332-1334. – DOI: 10.35940/ijeat.A9850.1292194. Ponomarev R.S. Servisnyj podhod upravleniya biznes-processom kak instrument cifrovoj transformacii // Aktual'nye issledovaniya. 2024. №15 (197). CH.II.S. 67-70. URL: <https://apni.ru/article/8982-servisnij-podkhod-upravleniya-biznes-protsess>
7. Kudryavcev D.V., Arzumanyan Maksim YUr'evich Arhitektura predpriyatiya: perekhod ot proektirovaniya IT-infrastuktury k transformacii biznesa // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2017. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/arhitektura-predpriyatiya-perekhod-ot-proektirovaniya-it-infrastuktury-k-transformatsii-biznesa> (data obrashcheniya: 24.10.2024).
8. Vasin D.V. Proektirovanie servisnoj arhitektury cifrovoj platformy dlya predpriyatiya roznichnoj trgovli // Nauchnye zapiski molodyh issledovatelej. 2020. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektirovanie-servisnoj-arhitektury-tsifrovoy-platformy-dlya-predpriyatiya-roznichnoj-torgovli>. (data obrashcheniya: 24.10.2024).
9. Benchmarking yuridicheskoy funkicii – 2022. // Kompaniya Tekhnologii Doveriya: [sajt]. URL: <https://data.tedo.ru/publications/legal-function-benchmarking.pdf> (data obrashcheniya: 23.10.2024).

10. Global Legal Department Benchmarking Survey. // KPMG Company: [site]. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/03/global-legal-department-benchmarking-survey.pdf>/ (дата обращения: 23.10.2024).
11. Elibol F. The Effect of Internal Service Quality on Employee Performance and the Mediation Role of Digital Transformation in This Effect // Journal of the Human and Social Science Researches. – 2024. – DOI:10.15869/itobiad.1335425
12. Karpen, I.O., Edvardsson, B., Tronvoll, B., Jaakkola, E. and Conduit, J. Circular Service Management: Toward Conceptual Understanding and Service Research Priorities for a More Sustainable Future // Journal of Service Management. – 2023. – Vol. 34, NO. 6. – P. 50-69. – DOI: 10.1108/JOSM-06-2023-0269.