



IN'HUB

Операционная эффективность договорной деятельности в Группе ММК









Операционная эффективность 4.0






Абгорян Александр
старший юрист

Проблемы




Предпосылки

-  Большой объем договорной работы (более **30 000 договорных документов** в год)
-  Высокая численность вовлеченных сотрудников организации (более **3 000 человек**)
-  Существенные затраты FTE (от **70**)
-  До **80%** времени приходится на процесс согласования и проверки данных
-  Отсутствие единого окна
-  Отсутствие прозрачности процесса между обществами Группы, недостаток аналитики
-  Большое количество ручных операций
-  Импортзамещение текущих ИТ-решений документооборота

Проблемы

-  Длительный процесс **согласования** договорных документов
-  Большое количество неавтоматизированных операций (до **47%** от общего объема)
-  Низкая прозрачность процесса согласования

Цели проекта

-  Оптимизация процесса согласования договоров
-  Снижение непроизводительных потерь
-  Снижение FTE до **15**

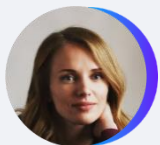
Команда проекта



Шепилов Сергей
главный юрист
определение проектной стратегии
и концепции решения



Абгорян Александр
старший юрист
оптимизация процессов
согласования, постановка задач:
"карусель" юристов
и конструктор документов



Овечкина Мария
начальник управления
финансовых ресурсов
методология финансового контроля
при согласовании договоров



Димитраш Александр
архитектор ИТ-решений
проектирование и разработка
архитектуры решения



Маев Михаил
старший юрист
data mining, постановка задач
на систему учета рабочего времени



Эверт Георгий
менеджер
дизайн бизнес-процессов



Галыгин Алексей
старший менеджер
ML-сервисы и построение
интеграционного взаимодействия
систем

Внешние ИТ партнеры



Бахарева Дина
директор по развитию Атач
комплексное решение на базе
платформы Атач



Верисов Михаил
директор ООО "ЦТР "Некст"
process mining и роботизация
процессов

Анализ проблем и выявление узких мест

Инструменты

- Основной инструмент:
 - Process mining
 - Data miningпроцесса договорной работы
- Дополнительные инструменты:
 - Диагностика текущего состояния
 - Анализ факторов, влияющих на потери, и определение направлений оптимизации
- Целевые критерии оценки:
 - Время выполнения операций
 - Количество выполняемых операций
 - Количество участников процесса
 - Повторные согласования
 - Доля нетиповых форм договоров

Узкие места

- Разрозненные системы, отсутствие унифицированного подхода к управлению системами, наличие избыточных действий в процессе согласования договоров
- Сложность внесения изменений в процессы имеющихся систем
- Долгий поиск документов, сложность сверки экземпляров
- Отсутствие прогнозирования сроков получения финального результата
- Сложность настройки процессов интеграционного взаимодействия между системами
- Высокие трудозатраты на проверку данных во внешних системах
- Долгий срок согласования из-за применения нетиповых форм договоров
- Отсутствие ретроспективного анализа процесса согласования за большой период времени
- Большое количество ручных операций (проверки, маршрутизация, распределение работ)
- Ручной учет сроков действия договоров и необходимости их пролонгации
- Отсутствие инструмента контроля фактического времени работы с документом
- Отсутствие быстрого доступа к текущему статусу и истории жизни документа

Результат

Определен потенциал оптимизации процесса договорной деятельности

Проблемы и решения

Проблемы

Разрозненные системы, отсутствие унифицированного подхода к управлению системами, наличие избыточных действий

Сложность внесения изменений в процессы имеющихся систем и создания новых

Сложность настройки процессов интеграционного взаимодействия между системами

Долгий поиск документов, сложность сверки экземпляров

Долгий срок согласования из-за применения нетиповых форм договоров

Отсутствие инструмента контроля фактического времени работы с документом

Долгий срок согласования из-за ошибочно заполненных документов и излишних итераций согласования

Решение

Бизнес-процессы
и документы

Удобный и простой инструмент визирования договорных документов с дружелюбным интерфейсом, исключающий попадание документов на «избыточный» контроль и необходимость «ручного» управления процессом

Low/No code
Администрирование

Инструмент, позволяющий создавать и гибко настраивать карточки и маршрутизацию документов без привлечения разработчиков

API

Инструмент гибкой интеграции с внешними системами для реализации операций обмена данными

Интеллектуальный поиск

Быстрый поиск по накопленной базе договорных документов с целью агрегации и анализа всей документации по сделкам

Конструктор договоров

Инструмент для создания типовых договорных форм документов, не требующих полноценного визирования за счет использования ранее согласованных формулировок и условий

Система учета времени

Инструмент учета фактического времени работы с документом, позволяющий учитывать полезное время в общем цикле согласования и применять для оценки трудоёмкости работ, принятия решений о приоритетных направлениях оптимизации, оценки удовлетворенности

Методология
договорной работы

Цифровой помощник согласования договоров для повышения операционной эффективности и сокращения сроков согласования

Проблемы и решения

Проблемы

Большое количество ручных операций:
 • проверки данных и контрагентов
 • определения маршрутов
 • распределения работ

Ручной учет сроков действия договоров и необходимости их пролонгации

Высокие трудозатраты на проверку данных во внешних системах

Решение

Выделение сущностей

ML-сервис автоматического распознавания сущностей текста договора обученной моделью искусственного интеллекта с автозаполнением карточки документа в соответствии с заданными алгоритмами

RPA - операции

Сервис эмуляции часто повторяющихся «ручных» операций в соответствии с условиями договора и базовыми установками

«Карусель» юристов

Сервис автоматизированного распределения документов между сотрудниками на основании заданных параметров: загрузки сотрудника, типа договора, предмета, юрлица и иных параметров

Контроль жизни договоров

Сервис уведомлений для контроля исполнения договоров, соблюдения формализованных в системе условий договора и своевременного уведомления для минимизации риска неисполнения

Сделки заинтересованности

Сервис обработки дополнительных требований к процессу визирования договора и уведомления ответственных с использованием интеграционного взаимодействия с системой АИС-акционер

Проверка надежности контрагента

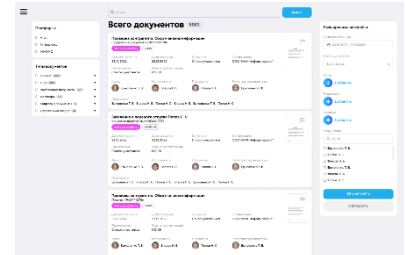
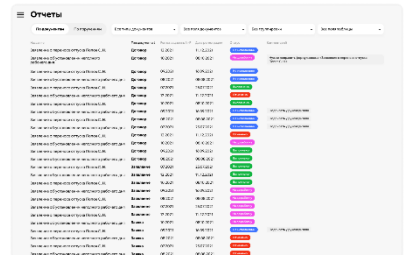
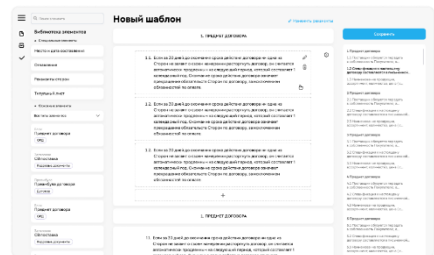
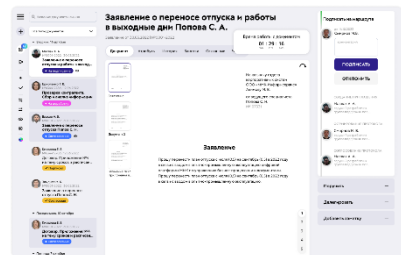
Сервис проверки документов контрагентов с использованием интеграционных запросов в учетную систему, сервис Глобас и внешние источники данных

Проверка банкротства

Сервис проверки отсутствия контрагентов в списках банкротства в процессе визирования договора с использованием интеграционных запросов в учетную систему

Выбран способ реализации на базе платформы Атач

Гипотеза	Срок реализации Вес 0,2 (1 – Более 1 года 2 – От 6 месяцев до 1 года 3 – До 6 месяцев)	Влияние на проблему Вес 0,5 (0 – Не решает 1 – Частично решает 2 – Полностью решает)	Оценка	Затраты Вес 0,3 (1 - Требуется значительных инвестиций 2 - Требуется умеренных инвестиций 3 - Не требует инвестиций)	Оценка гипотезы
Заказная разработка и внедрение	0,2	1,0		0,3	1,5
Организационные мероприятия	0,6	0		0,9	1,5
Внедрение на базе ERP	0,4	0,5		0,3	1,2
Внедрение на базе платформы Атач	0,4	1,0		0,6	2,0



Результаты проекта

Прямые эффекты

- Снижение FTE до **15**
- Ускорение операций по согласованию договорных документов **на 78%**
- Среднегодовой экономический эффект **45 млн. руб.**
- Унифицированы маршруты согласования **на 75%**
- Снижена доля нетиповых договоров **на 48%**
- Достигнут рост производительности **на 80%**
- Цифровизация бумажных документов **на 100%**

Косвенные эффекты

- Сформирована дорожная карта развития информационной системы
- Скорректирован регламент согласования договорных документов

Социальные эффекты

- Улучшение отношений между сотрудниками согласующих подразделений и работник – руководитель
- Повышение вовлеченности персонала
- Увеличение количества поданных предложений для развития системы и конечных пользователей
- Высвобождение рабочего времени руководителей **до 2 часов в день**

Выполнено тиражирование в Группе ММК

 **12 000**
пользователей

 **49**
обществ