

«Любая идея имеет цену, и ты на каждом этапе доказываешь, что ее стоит заплатить»

08.12.2022

ИНТЕРВЬЮ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ



В 2022 г. команда юристов группы компаний ЛАНИТ впервые приняла участие в конкурсе [The DEPARTMENT](#) и не только победила в двух номинациях («Лучшая команда» и «Эффективное управление юридическими и комплаенс-рисками»), но и получила приз симпатий членов

Экспертного совета конкурса. О том, что такое лучшая команда сегодня, каковы особенности юридической работы с государственными заказчиками, как построена эффективная комплаенс-функция в компании, мы поговорили с Евгением Журбой, лидером юридической команды ЛАНИТ, и с Татьяной Журбой, отвечающей за функцию комплаенс.

— Евгений, как Вы стали юристом, и как складывалась Ваша профессиональная карьера?

ЕВГЕНИЙ Я рано захотел стать юристом. Триггером был старый американский фильм «Убить пересмешника» про юриста, который борется за справедливость против всеобщей несправедливости. Тогда я понял, что хочу быть таким же. Но справедливость — это всегда частный случай защиты интересов в конкретной ситуации. То, что справедливо для человека, может быть несправедливым для общества и человечества в целом, для какой-то другой социальной структуры и наоборот. С течением времени я понял, что цель юриста — помогать в урегулировании разногласий между людьми, делать мир более прозрачным и предсказуемым. Так идея справедливости трансформировалась в разрешение конфликтов.

— Татьяна, а как Вы пришли в юридическую профессию?

ТАТЬЯНА Я не собиралась становиться юристом, в школе увлекалась литературой и хотела быть филологом. Юристом я стала, можно сказать, случайно, а потом работала им сначала в консалтинге (в «большой четверке»), потом в Яндексе. Затем в 2020 г. пришла в ЛАНИТ на должность compliance officer.

— Вы не разочаровались в выборе профессии?

ЕВГЕНИЙ Напротив, она мне очень нравится. В ней интересно развиваться. Я не разделяю чистую юристику и принятие бизнес-решений, менеджмент — это очень близкие вещи. Чистая юристика без управленческих задач на благо обычно не работает. Развитие в профессии означает не столько рост экспертных знаний, сколько умение понимать проблему клиента, внешнего или внутреннего. Нужно помочь ему погрузиться в нее,

опираясь на имеющийся у тебя опыт. Например, клиент может обратиться всего лишь с просьбой помочь составить ему договор. Но если узнать, для чего ему этот договор и какими рисками он может сопровождаться, выяснится, что проблема клиента заключается вовсе не в грамотном составлении договора, а в подготовке к большой сделке. Нужно фокусироваться не на узко сформулированном вопросе, а на проблеме клиента в целом.

Свой подход к работе я прививаю и нашей команде. Вопрос трансформации заключается в том, что важнее: содержание или форма. Для меня ехать важнее, чем шашечки. Сейчас профессия юриста трансформируется. Говоря с людьми простым языком, быстрее достигаешь нужного результата. Я стараюсь любые фразы упрощать до степени понимания обычным человеком — моим клиентом из бизнеса. Когда выражаешься нешаблонно, информация быстрее поступает в мозг. Нужно говорить языком, понятным тому, кто не глубоко погружен в юристику. Простой язык для юриста — это инструмент, позволяющий эффективно продвигать идеи и решения. А для того чтобы блистать интеллектом, есть профессиональное юридическое сообщество, где мы общаемся с равными по правовой квалификации людьми, для которых «птичий язык» более понятен, нежели общечеловеческий.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСА ГРУППЫ КОМПАНИИ ЛАНИТ

- Системная интеграция

- Консалтинг

- Разработка программного обеспечения (государственные информационные системы, коммерческие разработки для крупнейших компаний – лидеров

отраслей, разработка собственных программных продуктов, аутсорсинг IT-разработки).

| Нишевые и отраслевые IT-бизнесы (технологические лаборатории, банковское оборудование, искусственный интеллект, IoT, носимые устройства, VR|AR, распределенные системы и др.)

| Инженерные и инженерно-строительные проекты (крупнейшие проекты России, ЦОДы, СХД и др.)

| Дистрибуция IT и технологического оборудования, программного обеспечения и услуг

| Ритейл пользовательских устройств, ПО, услуг, потребительских товаров

— **Вы пришли в компанию семь лет назад. Что за это время удалось сделать?**

ЕВГЕНИЙ Я пришел единственным юристом на одно из самых крупных направлений бизнеса — системную и сетевую интеграцию. Юристы работали над оформлением принятых решений. Документооборот был бумажный. Поэтому начали мы с создания внутренней системы электронного документооборота и автоматизации проверки благонадежности контрагентов. Потом появилась договорная функция. Дальше мы поняли, что справляемся, и стали заниматься другими функциями, многие из которых даже не относятся к классической структуре юрдепа, например, функцией безопасности (это внутренние проверки, работа с госорганами, взыскания).

НАШИ ПРИНЦИПЫ

Умение достигать результата — главное. «Ехать важнее, чем шашечки». Человек должен принимать решения в зоне своей ответственности

— В конкурсной работе Вы рассказали о принципах, по которым живет Ваша команда. Как вообще появилась идея о том, что у команды должны быть определенные принципы?

ЕВГЕНИЙ Действуя в условиях постоянных изменений, огромного количества информации и задач, очень сложно выдавать правильные решения. Принципы — это стержень, который позволяет всей команде придерживаться определенного ориентира. Принципы складывались постепенно в ответ на быстро меняющиеся и разнородные типы задач. ЛАНИТ — горизонтально интегрированный холдинг со множеством разных бизнесов. У каждого из них свои цели и свое понимание того, как должно быть. Чтобы эффективно помогать каждому бизнесу с решением его задач, пришлось выработать универсальные идеи.

ТАТЬЯНА Добавлю взгляд со стороны. Во многих компаниях работа юридической службы организована в формате «вопрос — ответ». В компании с сотней юристов в департаменте,

где я раньше работала, каждый отвечал за свой участок. Ответственности в целом за проект там никто не требовал. Принятие решений в основном возлагалось на бизнес. Его представители задавали юристу интересующие их вопросы, а он должен был отвечать на них. Нам пришлось доказывать, что наш подход гораздо эффективнее стандартной юридической работы.

—Как к Вам пришло осознание важности команды?

ЕВГЕНИЙ Не могу сказать, что формирование нашей команды полностью завершено, это постоянный процесс. Сейчас у нас 30 сотрудников. В команду тех, кто принимает решения и участвует во всех процессах, должны входить сознательные люди, способные предвидеть результат, объяснить внутреннему клиенту ход и этапы проекта, нести ответственность за предсказуемость процесса. Костяк нашей команды составляют шесть человек, это системные люди, которые понимают, что делают, зачем и к какому результату идут. Они помогают продвигаться в заданном направлении остальным. Мы делаем все, чтобы таких людей среди нас стало больше.

ТАТЬЯНА Раньше мы думали, что любого человека можно этому научить, но потом поняли, что личное стремление важнее профессиональной компетенции. Это даже не про работу, а в целом про жизнь. Многие юристы далеки от нашего подхода к работе, ожидают четкой постановки задач и стабильности. Поэтому команда формировалась долго.

— В структуре юридического департамента есть подразделение комплаенс и безопасности. Как возникло это направление?

ЕВГЕНИЙ Безопасность — отдельный блок, появившийся около двух лет назад. В августе 2020 г. мы взяли высококлассного специалиста на это направление. Нашей задачей было выстроить коммуникацию с правоохранительными, государственными и налоговыми органами. Затем появился еще и внутренний контроль. Кроме того, мы поняли, что теряем

непростительно много на плохой дебиторской задолженности.

— Татьяна, до Вашего прихода в компании не было комплаенс-функции?

ТАТЬЯНА Комплаенс-функция была на уровне наших коллег по цеху. Были регламенты, политики, но работе сильно не хватало системности. К тому же она была распределена по разным подразделениям и группам.

Нужно было развитие: строить комплаенс по серьезным общемировым стандартам, соответствовать требованиям наших многочисленных партнеров, учитывать их отраслевые и правовые нормативы и рекомендации, соотносить их с реалиями бизнеса и нашей правовой системы.

ЕВГЕНИЙ Мы долго пытались найти человека для функции комплаенс. Задачи оказались очень нестандартными и комплексными и, почти отчаявшись с поисками, мы решили «схантить» Татьяну.

НАШИ ПРИНЦИПЫ

Специалист должен расти. Лучше взять смышленного лейтенанта и вырастить его до генерала, чем набирать генералов. Надо помогать стремящемуся человеку найти возможности учиться и развиваться вместе с компанией

— У вас достаточно много государственных заказчиков. Госзаказ всегда чреват множеством рисков, некоторые юристы стараются не связываться с ним...

ЕВГЕНИЙ Госзаказы составляют около половины всего оборота сопровождаемых нами проектов. Это всегда сложные и очень важные для страны, общества проекты.

ТАТЬЯНА Наша работа в этой области делится на две части. Мы стараемся проводить аудит завершенных крупных проектов, чтобы систематизировать наш опыт. И есть превентивная работа, чтобы исключить возможные ошибки в будущем.

ЕВГЕНИЙ Вы, наверное, заметили за мною колун для дров? Он стоит рядом с гербом ФАС. Эта история связана с одним из госзаказов. По этому проекту нас при участии недоброжелателей могли внести в реестр недобросовестных поставщиков. Ситуация оказалась очень нервной, ведь внесение в РНП по одному госконтракту автоматически ставит под удар исполнение по другим. Но мы ее преодолели и в реестр не попали. При этом ФАС очень попартнерски себя повела: под решение суда разработала процедуру и почти моментально ввела в действие. С тех пор мой колун-трофей всегда со мной как напоминание о партнерстве с государством и победе здравого смысла над формализмом.

Или вот еще другой пример работы с госзаказом. Был у нас заказчик проекта, одновременно являвшийся государственным опасным объектом и объектом культурного наследия. Этот заказчик плохо работал с нами, и мы по собственной инициативе вышли из контракта. В процессе заказчик признал свою вину. Для юридического рынка ситуация, когда подрядчик по своей инициативе выходит из госпроекта в силу вины и ответственности заказчика, уникальна.

Это как раз те примеры, которых обычно боятся юристы в госзаказе. А их не надо бояться, надо быть глубоко погруженным в проекты, думать и принимать взвешенные решения исходя из глубокой оценки рисков.

— А есть юристы, которые занимаются только этим?

ЕВГЕНИЙ Нет отдельно выделенных юристов, разбирающихся в тонкостях госзаказа, эта специфика применима практически ко всем видам наших бизнесов. Каждый, кто работает с проектами и договорами, достаточно хорошо понимает в госзаказе. К тому же компетенция самих заказчиков постоянно растет, становится больше тех, с кем мы говорим на одном

языке, у кого основная цель — сделать хороший проект. А уж потом включается техническая история.

Сейчас стало больше государственно-частного партнерства, концессий, комплексных контрактов, контрактов жизненного цикла. Строительные контракты объединяют проектирование со стройкой. Если один проектирует, а другой строит, то на стыке между ними часто случается, что что-то не учли и приходится допроектировать. Поэтому все интересное и хорошее сейчас идет через проектный заказ, и не нужно его бояться. Просто необходимо очень внимательно работать, с учетом всех особенностей и требований.

НАШИ ПРИНЦИПЫ

Цель — решение, а не консультация. Мы не даем юридических консультаций «в вакууме», мы решаем задачи и несем за них ответственность. Каждый юрист несет персональную ответственность за результат того бизнес-решения, которое он реализует самостоятельно или в составе команды

— Каков у вас объем судебной работы?

ЕВГЕНИЙ У нас четыре судебных юриста, которые ведут от 70 до 100 дел. В сумме это несколько миллиардов рублей, с несостоятельными должниками — значительно больше. Кроме них в суды ходят еще три-четыре человека, в том числе я. Также есть проектные юристы: какая-то часть проектной работы предусматривает помощь судебникам на их проектах.

— Имея такой большой объем работы, нанимаете ли вы внешних консультантов для судебных дел?

ЕВГЕНИЙ Со временем мы поняли, что очень много работы поступает именно от судов.

Раньше каждый бизнес нанимал юристов, когда считал нужным. Теперь большую часть значимых процессов мы сопровождаем сами. В этом нам помогают наши принципы. Я категорически не приемлю позицию «нам дали документы, и мы пошли в суд, а там — как суд решит». Берясь за процесс, мы тщательно оцениваем его потенциал и объясняем бизнесу, что может случиться, почему мы можем не получить желаемого результата. Наша задача помочь бизнесу понять происходящее: какова итоговая цель, на каком этапе пути к этой цели мы сейчас находимся, что может пойти не так, как мы с этим боремся. Для бизнеса это важнее побед в отдельных процессах. Я считаю, это более значимая экспертиза, чем собственно внутренняя судебная.

— Вы предпочитаете сами определять себе KPI?

ЕВГЕНИЙ Да, нами движет проактивный подход, благодаря ему мы развиваемся, и растем (мы выросли с 5 до 30 в лишнем человек). Мы поняли, что многие проекты не приносят результата потому, что команда не заинтересована в нем, и стали формировать метрики и критерии.

— Вам предоставили полную свободу действий?

ЕВГЕНИЙ В ЛАНИТ можно пробовать внедрять все, что имеет ценность, все полезные идеи, которые приносят что-то новое. Однако любую идею надо продавать внутри, объясняя, в чем ее польза для большого количества людей: для исполнительного, финансового, коммерческого директоров. И я занимаюсь внутренней продажей каждого своего крупного проекта.

ТАТЬЯНА Эта продажа обязательно строится на рыночных принципах. Продвинуть просто глобально хорошую дорогостоящую идею, потому что все так делают, не получится. Любая идея имеет цену, и на каждом этапе приходится доказывать, что ее стоит заплатить. Даже карт-бланш от акционера не гарантирует того, что нашу идею с распростертыми объятиями

примут в подразделениях.

ЕВГЕНИЙ Необходимо формулировать пользу, экономическую выгоду от реализации идеи, способы и стоимость ее воплощения. Очень многих приходится убеждать, преодолевая первоначальное сопротивление. Мир меняется, а с ним меняются подходы и бизнес-процессы. То, что работало раньше, утрачивает свою эффективность, а мы стремимся быть лидерами в информационной сфере и работать на опережение рынка.

— Ваша пара — уникальный пример на рынке. Как вы разделяете дом и работу?

ТАТЬЯНА Мы не подчиняемся друг другу. Каждый делает свою работу и отвечает за нее. Этот принцип лежит в основе разделения рабочих и личных отношений.

ЕВГЕНИЙ Наши отношения выше работы и значимости компании. Принимая такое решение, мы договорились, что можем давать друг другу советы стороннего наблюдателя, но решения каждый будет принимать сам. Мы не пересекаемся по функционалу, и это принципиально важно. Сложность не в том, чтобы отделить личные отношения от рабочих, а в том, что не получается выкинуть работу из головы, когда ты дома. Я, например, почти никогда не беру с собой домой компьютер из офиса, не ставлю рабочую почту на телефон, но большую часть времени дома все же провожу в мыслях о работе. Когда не занимаешься формальным консультированием, а погружен в развитие процессов, разделить личное и рабочее сложно. Как и любой бизнесмен я не перестаю думать о работе даже вне офиса.



**Евгений
Журба**

партнер практики Legal Tech и автоматизации процессов BGP
Litigation



**Татьяна
Журба**

compliance officer, ЛАНИТ

ИНТЕРВЬЮ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ