Руководители юридических департаментов играли в «Оптимизацию»

04.04.2023 СТАТЬИ

В последние годы бизнес все чаще требует оптимизировать расходы на юридическую функцию, в частности за счет усовершенствования ее структуры. Чтобы подготовить руководителей правовых подразделений к подобному вызову, мы разработали и провели деловую игру. Шесть команд в течение 20 минут составляли план по повышению эффективности департамента крупной холдинговой компании. Жюри в составе Виктории Арутюнян (PwC Legal), Маргариты Гаскаровой (Legal Insight), Александра Краснова («Мираторг») и Кирилла Фадеева («Право.ру») выбрали лучшее решение и вручили команде-победителю призы от партнеров Форума руководителей юридических департаментов — PwC Legal и Bryan Cave Leighton Paisner (ранее в России — Goltsblat BLP).

По словам Виктории Арутюнян, руководителя практики «Консультационные услуги в области управления юридической и комплаенс-функции» PwC Legal, реализовавшей за последние несколько лет свыше 20 проектов по трансформации юридической функции, топ-менеджмент инициирует запрос на оптимизацию когда не удовлетворен качеством юридической поддержки и высоким уровнем затрат на нее либо в рамках общих инициатив по повышению эффективности поддерживающих функций компании. При этом важно не только сократить расходы, но и выработать стратегию повышения эффективности и оптимизации затрат, сохраняя качество юридической поддержки. Юристы, занимающие проактивную позицию, сами предлагают бизнесу меры по повышению управляемости юридическими рисками, качества сервиса, удовлетворенности бизнеса и сокращению

расходов. «Задача игры — показать множественность сценариев оптимизации юридической функции в рамках реальной бизнес-ситуации, а также аспекты, которые необходимо учесть при этом», — отмечает Виктория.

> «Единого рецепта правильной оптимизации нет. Но для меня было важно, чтобы команды подготовили план, ориентированный не только на скорейшее сокращение затрат, но и на более качественное управление юридическими рисками. Кроме того, чтобы команда, выбирая те или иные способы оптимизации, учитывала стратегию компании и особенности внутренней культуры организации».
>
> **Виктория Арутюнян**

> «Входить в состав жюри и определять победителя с учетом того, что участники игры явно превосходит тебя самого по знаниям и опыту, — большой вызов. Я с огромным интересом слушал презентации команд и записывал лучшие идеи. По уровню «прокачки мозга» эти два часа игры не уступают недельному семинару на тему «Как оптимизировать работу юридического департамента и сохранить человеческое лицо». Есть, о чем подумать и что предложить владельцам бизнеса».
>
> **Александр Краснов**

> «Некоторым участникам приходилось вступать в жаркую дискуссию внутри команды и защищать свой план по оптимизации юридической поддержки, что придавало игре еще больше схожести с реальной ситуацией в бизнесе. Поэтому мы также оценивали навыки публичных выступлений представителей команд, представляя, что они защищают свою стратегию перед ТОП менеджментом компании. Отдельно отмечу, что в многих презентациях звучали предложения по внедрению новых технологий и платформ для автоматизации процессов».
>
> **Кирилл Фадеев**

> «Цель игры заключалась не в том, чтобы выявить лучших, а в том, чтобы заставить участников форума задуматься над направлениями оптимизации работы возглавляемых ими департаментов и рисками, сопряженными с решением поставленной задачи, а также услышать мнение коллег. Это был

действительно классный нетворкинг: в течение 20 минут жаркие споры не смолкали ни на секунду. Я рада, что мы освоили новый для юридических конференций формат!»

Маргарита Гаскарова

В игре участвовало более 60 делегатов форума. У команд были свои фасилитаторы, направлявшие обсуждение в продуктивное русло: Максим Бунякин, управляющий партнер Branan Legal; Алексей Карпенко, старший партнер Forward Legal; Татьяна Одабашян, директор по правовым вопросам и комплаенсу ООО «Объединенные пивоварни «Хейнекен»; Андрей Попов, директор департамента корпоративной и правовой работы ГК «Росатом»; Янина Станилюнайте, руководитель правового департамента «Евразхолдинг»; Елена Тимченко, старший менеджер по обучению PwC.

Командам был предложен следующий кейс. В группу компаний, осуществляющих производство и продажу труб, входят управляющая, логистическая и торговая компании, расположенные в Москве, а также производственные предприятия в пяти регионах России. Стратегия группы — увеличение продуктового портфеля и клиентской базы, сохранение низкой себестоимости.

Юридическое подразделение группы частично децентрализовано, состоит из 80 юристов (45 — в Москве, 35 — в локациях производств). В зону его ответственности не входят какие-либо иные (околоюридические) функции (комплаенс, управление имуществом и т. п.).

Уровень стандартизации — высокий, уровень автоматизации — средний (внедрена система электронного документооборота, с помощью которой согласовываются договоры, локальные нормативные документы, доверенности).

Задачей всех команд было сократить на 30 % расходы группы на юридическую поддержку. У

каждой из команд были индивидуальные уточняющие условия к кейсу. Участники игры с энтузиазмом обсуждали возможные действия. В зале царила атмосфера мозгового штурма. После пятиминутной презентации выработанных решений и ответов на вопросы состоялось голосование за лучший план оптимизации. При этом мнение аудитории не совпало с мнением жюри. Мы попросили членов жюри рассказать о своих впечатлениях от игры и что было для них важным при оценке команд. Участникам форума очень понравился новый формат его проведения. Вот лишь несколько отзывов:

«Игра понравилась. Требуется больше времени для ответов на вопросы, так как идет обмен мнениями».

«Было интересно узнать позицию коллег по поводу оптимизации».

«Формат понравился. Нужны еще подобные мероприятия».

«Немного не хватило времени. Формат интересный и полезный — отличное решение для продуктивного общения с коллегами».

В ходе игры ее участники смогли оценить свои департаменты с иной точки зрения, увидели имеющиеся проблемы и возможности для роста, ближе познакомились с коллегами из других компаний и узнали их мнение. Участники форума продемонстрировали готовность к обучению, с тем чтобы предметно разговаривать с руководством на языке цифр, оргструктуры, карты процессов. А мы решили усовершенствовать опробованный формат и провести 20 марта для руководителей юридических департаментов еще одну игру по оптимизации.

СТАТЬИ