«Юристы могут спать спокойно, их никто никогда не заменит»

26.02.2019 ИНТЕРВЬЮ ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ

Наше первое интервью с Андреем Поповым состоялось в 2006 г. Тогда он руководил юридическим управлением «Еврохима», которое было признано победителем в номинации «Химическая и нефтехимическая промышленность» конкурса «Лучшие юридические департаменты России». В 2009 г. Андрей был назначен директором по правовой и корпоративной работе и имущественному комплексу Госкорпорации «Росатом». С тех пор юристы компаний, входящих в «Росатом», не раз признавались лучшими в различных номинациях. В этот раз Маргарита Гаскарова встретилась с Андреем на Петербургском международном юридическом форуме, где он модерировал круглый стол «Правовое регулирование инновационных проектов: опыт „Росатома“». С какими вызовами сталкивается сегодня руководитель правового подразделения, из-за чего legal tech стал самым большим разочарованием Андрея в 2018 г., почему технологии так медленно проникают в работу юристов и чего не хватает в юридическом образовании — об этом и многом другом мы поговорили в Главном штабе в Санкт-Петербурге.

— «Росатом» — очень специфическая структура: с одной стороны, она имеет функции министерства, с другой — это организация, управляющая бизнесом целой атомной отрасли… Насколько тяжело совмещать эти функции?

— Действительно, «Росатом» одновременно является федеральным органом управления использованием атомной энергии и управляющей организацией атомной отрасли. В регуляторной части мы оказываем государственные услуги, выполняем государственные

функции, выпускаем нормативно-правовые акты, проводим контрольные мероприятия, привлекаем к административной ответственности, распределяем бюджетные средства, т. е. являемся классическим федеральным органом исполнительной власти. Одновременно мы занимаемся сопровождением бизнес-проектов наших подведомственных организаций. Мы постоянно должны думать о себе и как о регуляторе и как об управляющей компании бизнес-холдинга, в котором трудится 250 тыс. человек. Кроме того, мы отвечаем за жизнь 20 моногородов и закрытых административно-территориальных образований. Поиск баланса интересов бизнеса и государства определяет наш стиль управления.

АНДРЕЙ ПОПОВ

В 1993 г. окончил юридический факультет СПБГУ.

В 1998 г. защитил кандидатскую диссертацию на юридическом факультете СПБГУ.

С 2001 г. — доцент юридического факультета Государственного университета «Высшая школа экономики».

В 2009 г. получил степень МБА в Академии народного хозяйства.

2003–2009 гг. — начальник юридического управления МХК «ЕвроХим». В 2006 и 2007 гг. юридический департамент «ЕвроХим» под руководством А. Попова был признан лучшим юридическим департаментом России в номинации «Химическая и нефтехимическая промышленность».

С 2009 г. по настоящее время — директор по правовой и корпоративной работе и имущественному комплексу Госкорпорации «Росатом».

— Сколько юристов работает в «Росатоме»? Какова структура возглавляемых вами подразделений?

— В центральном аппарате 45 юристов, в целом по отрасли — порядка 1 тыс. Наша структура адаптирована к бизнес-процессам: договорный, судебно- претензионный, корпоративный блоки, далее, в зависимости от специфики, имеются блок по защите ИС, проектный блок, блок по подготовке нормативно-правовых актов.

— Правда ли, что, выходя на работу к вам, все юристы в обязательном порядке должны прослушать курс ядерной физики?

— Правда, но облегченный и адаптированный для гуманитариев. И по итогам не надо сдавать экзамен или зачет.

— Сейчас на работу приходит поколение миллениалов. Ощущаете ли вы проблему с адаптацией вчерашних выпускников вузов?

— В 2018 г. «Росатом» занял первое место по привлекательности как работодатель. Воспользовавшись этим, наши кадровики сказали: «Теперь мы можем платить зарплату чуть ниже рыночной, ведь у нас очень привлекательный бренд». Таким образом, использование бренда «Росатома» позволяет немного недоплачивать, но люди по-прежнему хотят работать у нас по многим причинам. Во-первых, госкомпания — гарант стабильности, во-вторых, то разнообразие задач и та глубина профессиональной реализации, которые характерны для работы юристов «Росатома», мало кому доступны. Люди это ценят, и молодежь с охотой идет к нам. «Росатом» — это целое «государство» и работу здесь можно найти на любой вкус.

Мы понимаем, что молодым сотрудникам нужна адаптация, поэтому у нас действует система наставничества.

— Предлагаете ли вы им дистанционную работу?

— Нет, поскольку мы работаем в наших компьютерных системах, соблюдая секретность и конфиденциальность. На данном этапе нашего развития предоставить полный удаленный доступ к нашим системам невозможно.

— В этом году на Петербургском международном юридическом форуме развернулась дискуссии о юридическом образовании. Что вы, как преподаватель вуза, считаете самым важным в юридическом образовании?

> «Росатом» — это более 300 предприятий и организаций, в которых занято свыше 250 тыс. человек. В структуре отрасли несколько крупных научно-производственных комплексов: предприятия ядерного топливного цикла, горно-химический бизнес, генерация электроэнергии, атомное машиностроение, проектирование и сооружение АЭС, ядерно-оружейный комплекс, научно-исследовательский блок. Кроме того, в состав госкорпорации входит единственный в мире атомный ледокольный флот (ФГУП «Атомфлот»).
>
> «Росатом» сооружает шесть новых энергоблоков в России. За рубежом ведется строительство 36 энергоблоков атомных станций, включая АЭС «Аккую» (Турция), Белорусскую АЭС (Беларусь), вторую очередь АЭС «Тяньвань» (Китай) и др. «Росатом» обеспечивает свыше 18 % энергетических потребностей России.

— Интересный вопрос. Во-первых, на мой взгляд, студенту нужно понять, что право не существует само по себе — сначала возникают отношения, которые надо отрегулировать. Потом возникает теоретическая база, на которую и накладывается регулирование. И у студентов должно быть понимание того, в чем необходимость регулирования, в чем суть доктрины, почему регулирование именно такое и какие есть пути для его изменения. Здесь очень важны широта представления материала, международный опыт ведущих юрисдикций. Это должно закладываться на уровне концепций.

Во-вторых, при обучении много значит системность. Студент должен владеть методологией

решения того или иного кейса, анализа большого объема информации.

В-третьих, студентам важно выработать правильное отношение к рискам. Юристы очень консервативны. Если нам дать волю, мы вообще все запретили бы, потому что, когда ничего не делается, нет и рисков. Отношение к риску — часть ментальности юриста. На уровне образования можно и нужно вырабатывать определенный подход, чтобы не было тотального отрицания типа «не надо ничего делать» или тотального попустительства типа «давайте делать все, что угодно, потом все обоснуем», — нужна золотая середина.

— Должен ли юридический вуз обучать студентов основам программирования?

— Пока непонятно, как дальше будет развиваться legal tech, вполне возможно, потребуются навыки программирования. Не секрет, что юристы и математика — сложно совместимы, тем не менее уже возникает потребность в людях, которые могли бы осуществлять функции айтишника и юриста одновременно. У нас в «Росатоме» есть айтишники с юридическим бэкграундом и юристы с айтишным бэкграундом, которые выступают в роли переводчиков.

— Юристы, которые переводят с юридического на технологический язык и наоборот, состоят в штате юридического департамента «Росатома»?

— Да. Это работа постоянная. Казалось бы, она должна быть проектной, но в силу того, что создание систем сначала по автоматизации, потом по цифровизации является постоянным, а их поддержание (обновление информации, запрос на изменения, улучшение интерфейса, какие-то новые функции, изменение законодательства) — необходимым, соответствующие специалисты нужны нам всегда. Формально они называются юрисконсультами или советниками, но по факту выполняют неюридическую работу на стыке IT и права. Это новая профессия.

— Какой проект по цифровизации вы реализовали в прошлом году?

— Самое большое мое разочарование 2018 г. — это наш проект, связанный с искусственным

интеллектом. Мы потратили много сил, но в результате получили крайне сырой полуфабрикат. Это нейронная сеть, которая нуждается в постоянном обучении, которое очень дорого обходится. Дешевле нанять и обучить с десяток юристов. Особенно в нашем турбулентном мире, когда законодательство меняется по десять раз на день. Мы хотели создать сетку по ответам на типовые вопросы, но оказалось, что при нынешнем уровне технологий это невозможно. А весь поднятый вокруг искусственного интеллекта хайп — в чистом виде маркетинг. Во всяком случае, никто не смог убедительно доказать мне существование технологий, способных решить поставленную нами задачу. И, по мнению экспертов, в ближайшие пять-семь лет таких технологий не появится. Так что юристы могут спать спокойно — их пока никто не заменит. Вложив массу сил и средств, можно научить компьютер решению одного конкретного небольшого вопроса, но понесенные в связи с этим затраты будут несопоставимо большими по сравнению с традиционным обучением юристов.

В моем представлении есть три верных способа потерять деньги: азартные игры, женщины и IT-проекты (причем последний близко к стопроцентной вероятности). Практически нет ни одного IT-проекта, успешного с точки зрения изначальных пожеланий заказчика и того, что получилось в результате. Это не означает, что айтишники плохие. Они просто искренне не понимают, чего от них хотят. Им говорят: «Мы не это просили вас сделать». Они отвечают: «Давайте посмотрим ТЗ, там написано: „система интеллектуального поиска“. Вот вам интеллектуальный поиск». А то, что сделали они то, что уже есть, например, в интернет-поисковиках или в тех же справочно-информационных правовых системах, а их просили сделать совсем другое, их не волнует. Для того чтобы найти с ними общий язык, нужны специальные люди. А таких очень мало, и обучать этому некому.

— Почему вы ставили задачу по созданию искусственного интеллекта? Чат-бот не справился бы?

— Чат-бот — всего лишь средство, форма реализации, а искусственный интеллект — технология. Мы хотели создать продукт, который мог бы самостоятельно ответить на вопрос,

проанализировав какое-то количество документов и синтезировав на их основе ответ. Технология должна не выдавать набор источников, как делают поисковики, а формулировать решение. Проблема в том, что технологии анализа у нас есть, а технологий синтеза пока нет.

Анализ — это, например, лингвистический поиск (по словам, синонимам). Можно выявить источники, где встречается запрашиваемая информация, но вам будет выдан миллион таких источников. На сегодняшний день искусственный интеллект еще может выстраивать какую-то релевантность, но это все недостоверно. Его обучение очень узкосегментированно: если задан такой-то вопрос, ответ нужно дать вот так. По данной технологии работают Siri, Алиса, «Привет, Google». Это не искусственный интеллект, с моей точки зрения. Впрочем, все упирается в терминологию компании, занимающиеся реализацией данных проектов, называют это искусственным интеллектом. По идее, все это должно происходить так: вы задали вопрос, система проанализировала источники, синтезировала ответ и выдала результат — неважно, в чат-боте или в командной строке. Пока же это все мы видим только в фантастических фильмах.

— То есть проблема заключается в дорогостоящем обучении искусственного интеллекта?

— Да, это очень дорого, потому что надо брать крайне узкий сегмент и полностью раскрывать тему, писать от и до любые возникающие вопросы. Причем нельзя просто закачать статью, необходимо задать конкретный вопрос, например: «Что мне делать в случае, если наследодатель умрет?», и конкретный ответ. Столкнувшись с запросом подобного рода, машина будет выдавать ответ, который был написан людьми заранее. Вот это и есть «машинное обучение». Нужно создать огромное количество возможных пар вопросов и ответов.

— Почему технологии так медленно проникают в юридическую сферу: из-за

отсутствия технологий или из-за неготовности юристов к внедрению таковых?

— Я думаю, сказывается и то, и другое. Юристы живут в своем мире, айтишники — в своем. Развитие технологий зависит от запроса на такое развитие. Здесь существует очень тесная взаимозависимость. Технологии не будут развиваться, пока не будет запроса со стороны юристов. А юристам, в целом, и так хорошо.

— Для чего вы хотели создать искусственный интеллект: чтобы представители бизнеса задавали юристам меньше вопросов?

— Представителям бизнеса в общем-то все равно, кто будет отвечать на их вопросы: человек или машина. Их интересуют, опять же, релевантность, достоверность и быстрота ответов. Запрос на искусственный интеллект в нашей компании исходил от юристов. Когда мы сталкиваемся с каким-то конкретным вопросом, нам, конечно, проще задать его машине, нежели изучать огромное количество документов. Кроме того, существует множество типовых запросов. Один и тот же вопрос задается с регулярностью раз в год по многим причинам: потому что забыли ответ на него или появились новые люди, а старые уволились. Есть база типовых вопросов и ответов. И мы хотели сделать такой первичный фильтр, чтобы, прежде чем обращаться к юристам и тратить их время, вы могли бы пообщаться с искусственным интеллектом, а уж если его ответ вас не удовлетворит, тогда приходили бы к нам.

— Есть ли у вас сотрудник, занимающийся legal operations?

— У нас есть отдельный человек на legal tech и отдельный на legal operations. Активно обсуждать legal operations начали полгода назад, но эта работа всегда висела тяжелой повинностью на руководителях юридических служб. Не секрет, что руководитель в определенный момент перестает быть юристом. Он управляет людьми, взаимодействует с коллегами своего уровня, формирует бюджеты, ходит на совещания и т. д. Заниматься экспертной работой ему просто некогда. Возможно, он и хотел бы это делать, но уже не

может. Я иногда очень сильно ностальгирую по тем временам, когда занимался интересными кейсами.

— Согласны ли вы с утверждением, что современный general counsel — это бизнесмен, у которого просто когда-то был юридический бэкграунд?

— Что значит «бизнесмен»? Это ведь зависит от задач организации, где человек работает. А если он трудится в некоммерческой организации или в федеральном органе исполнительной власти? Тоже должен быть бизнесменом? С моей точки зрения, руководитель юридической функции, будучи верхушкой айсберга и последней инстанцией, которая разруливает юридические риски, должен четко понимать цели организации, в которой работает. Ему необходимо выстраивать комфортные отношения с коллегами своего уровня в топ-менеджменте, потому что юрист не может быть вне команды, он — ее важная, но не ключевая, часть. Ключевое звено — это генеральный директор, органы управления, которые формируют задачи организации. Юрист же должен выполнять их как лицо, субординированное руководству. А все дискуссии относительно правильного или неправильного выбора должны проводиться до принятия решения. Когда решение принято, его надо исполнять.

— Что важнее для успешной карьеры: юридическая экспертиза или личностные качества?

— Важно все, но отсутствие каких-то экспертных знаний компенсируется наличием штата экспертов и возможностью запросить экспертную позицию. Команда экспертов должна подавать информацию в том виде, который вас изначально устраивает, чтобы не пришлось ее переделывать. Иначе какой смысл в экспертной команде?

Социальные навыки не менее важны. Умение понять запрос, правильно его интерпретировать, сбалансировать риски, спрогнозировать, смоделировать течение ситуации с точки зрения ее развития — все это критически важно.

Сейчас появляется запрос на совершенно другие вещи, которым, кстати, в институте тоже не учат: как построить структуру, чтобы она работала эффективно; как отладить бизнес-процессы; надо ли что-то регламентировать. Последний вопрос связан с внутренней культурой организации. Есть компании, которые живут «по книжечке», букве инструкции, а есть такие, которые живут по духу закона, потому что у них единая цель и для того, чтобы действовать скоординированно, им нет необходимости писать регламенты. Но это уже какая-то высшая лига. Есть и авторитарные компании, зависящие от воли одного человека — типа «как барин решил, так и будет».

Юрист должен все это принимать во внимание и предлагать действенные модели. Взять, например, систему контроля. Каким должен быть контроль: предварительным или последующим? В России почему-то все, особенно в головных компаниях, считают наиболее эффективной систему предварительного контроля. Прежде чем какая-то бумажка будет подписана или какой-нибудь договор будет принят, все нужно согласовать в Москве. Это занимает много времени. Но мы у себя на больших масштабах понимаем, что сделать это невозможно, потому что вся отрасль остановится. Вот почему мы децентрализовываем систему управления. И в этих вопросах юрист тоже должен ориентироваться и понимать, как работают системы управления на больших и малых масштабах.

— Разобраться в этом вам помогло получение степени MBA?

— Там как раз разъясняют, как работают системы управления, но очень теоретически. А мы же в России все делаем впервые. Можно, конечно, учиться на основании зарубежного опыта, но не всегда такой опыт релевантен, а потому мы набиваем себе шишки. Я поработал в малых и больших компаниях, в адвокатуре и понимаю, как надо расставлять акценты при

управлении.

— Что самое сложное в управлении?

— Структуру надо постоянно менять, только тогда она будет развиваться. Стоящие перед компанией цели меняются, соответственно, и людей нужно подбирать с учетом разных целей либо воспитывать их, делать более гибкими. Как правило, люди сопротивляются любым изменениям. Они привыкли делать одну операцию, и им комфортно, они тратят на это мало времени. А тут вдруг приходим мы и говорим: «Все, теперь будем делать по-новому».

> Сейчас появляется запрос на совершенно другие вещи, которым, кстати, в институте тоже не учат: как построить структуру, чтобы она работала эффективно; как отладить бизнес-процессы; надо ли что-то регламентировать

Они возражают: «Что это вы придумали? Давайте продолжать по-старому, все ведь работало». Но мы стоим на своем: «Нет, теперь живем по-новому». И они начинают нас тихо ненавидеть. Искусство управления состоит в том, чтобы в зависимости от поставленных целей определить, где нужна централизация, а где децентрализация, зафиксировать ответственность, договориться с сотрудниками о том, чтобы провести изменения, и желательно добровольно, разработать систему контролей. И потом мониторить систему на предмет необходимости очередных изменений.

— Как вы попали в «Росатом»?

— Десять лет назад мне сделали предложение. Как потом выяснилось, на это место рассматривали многих кандидатов, но в итоге предложили его мне.

— Почему в 1999 г. вы решили перебраться в Москву?

—Потому что мои амбиции и ожидания от профессии в 1999 г. можно было реализовать только в Москве. Я тогда работал в петербургском отделении иностранного банка, затем перевелся в его московский офис.

— Вы прошли путь от младшего юриста до руководителя юридической службы. Задумывались ли вы над своей дальнейшей карьерой, например, на несколько лет вперед?

— Честно говоря, я не задумывался над каким-то дальнейшим продвижением. Ведь что означает быть юристом? По сути, вы постоянно на ряде кейсов решаете какие-то юридические задачи. Просто они очень разнообразны. Можно заскучать от каких-то типовых задач, когда каждый день одно и то же. А когда задачи постоянно варьируются, скучать некогда. Мне очень интересны общение с людьми, переговорный процесс, выработка решений, брейнсторминг перед реализацией новых проектов. Мы часто делаем то, чего до нас вообще никто никогда не делал.

Интервью взяла Маргарита Гаскарова

Андрей Попов директор по правовой и корпоративной работе и имущественному комплексу, «Росатом»

ИНТЕРВЬЮ ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ