Искусство управления проектами

31.10.2016 СТАТЬИ ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ

В преддверии Форума руководителей юридических департаментов России вспоминаем сессию «Искусство управления проектами: кейс-стади» прошлогоднего Форума.

Перед юристами часто встают сложные задачи по участию в крупных проектах, таких как приобретение актива (например, объекта недвижимости), покупка или продажа бизнеса. Сложность проектной работы обусловлена тем, что в ней задействованы другие подразделения, консультанты и пр. Legal project management давно используют международные юридические фирмы, однако для юристов компаний использование проектного управления — относительно новый тренд. Необходимость показывать результат и разделять ответственность реализацию проекта заставляет руководителей юридических служб быть готовыми не только создавать проектные команды, но и управлять ими. В западных компаниях в последнее время стали даже нанимать в штат юридического подразделения проектного менеджера.

«Лучший юрист — это менеджер с юридическим образованием», — постоянно звучало на Форуме руководителей юридических департаментов 26 ноября 2015 г. Одни видят в этом тренде шанс для усиления своей роли в компании, другие — наделение юристов не свойственными им функциями. О том, какой должна быть роль юристов в проектах, как должно быть построено планирование и разделение ответственности между участниками проектов, а также о том, как управлять ожиданиями бизнеса, рассуждали на сессии форума «Искусство управления проектами: кейс-стади» Константин Кряжевских, директор по правовой и корпоративной работе «Русатом Оверсиз», Андрей Олейников, директор контрактно-правового блока в компании «ЗапСибНефтехим», Татьяна Одабашян,

директор по правовым вопросам и комплаенсу ООО «Объединенные пивоварни «Хейнекен», Дмитрий Петров, директор по связям с законодательной и исполнительной властью ПАО «МегаФон».

Константин Кряжевских, *директор по правовой и корпоративной работе «Русатом Оверсиз»*

Многие считают, что современный этап развития российского бизнеса предполагает достаточно сильную проектную составляющую. В России многие компании развиваются так называемыми проектными скачками. Гуру бизнеса в стиле фанк Кьелл А. Нордстрем и Йонас Риддерстрале как-то сказали, что в будущем останется только два типа компаний — быстрые и мертвые. Мы за то, чтобы применять «инновации против реанимации». Японские стандарты по управлению проектами (методология P2P) предполагают, что чем сложнее бизнес-проблема, тем ценнее способ ее решения, но тем меньше людей, готовых его принять.

На первый взгляд, доля проектного управления в каждодневной деятельности юриста в России, если только он не занимается транзакциями, минимальна. Мы постараемся это опровергнуть. Мы исходим из того, что юристы являются не только членами проектных групп, проектных комитетов, но могут сами создавать проекты, особенно там, где есть большая доля юридической составляющей, будь это M&A-сделка или due diligence. Кроме того, по своему опыту работы в «РУСАЛе» скажу, что любую рутинную операцию можно представить как мини-проект, чтобы принести больше пользы внутреннему клиенту и компании и собственную работу сделать гораздо интереснее. Конечно, доля процессного и проектного управления зависит от деятельности компании и отрасли. Но тренд на рынке таков, что корпоративный юрист, ориентированный на результат, разделяет ответственность за успех проекта и является его активным участником. В этом случае руководитель юридической службы должен перевести акцент с процессного на проектное управление и быть готовым к работе его сотрудников в проектных командах. Такой подход призван обеспечить уникальный результат в ходе выполнения комплекса проектных юридических задач за ограниченный промежуток времени (что и является

признаками проекта).

Мы говорим об очень важной вещи — об изменении сознания юриста в отношении того, кем он себя ощущает. Ориентированный на результат юрист занимается проектной деятельностью. Это легко, когда у вас много проектов. Это сложнее, когда ваш завод производит однотипную продукцию. Но проектные навыки, которые приобретают юристы в разных индустриях, помогают упорядочить любую работу. Например, кто мог подумать, что можно планировать судебную деятельность и относиться к ней как к проекту? Все иски разные. Сегодня — налоги, завтра — неоплата, послезавтра — недостача. Но это то, что с помощью разных информационных систем успешно делают многие компании, — прогнозируют судебную деятельность, что позволяет планировать ресурсы организации, в том числе экспертные, кадровые, консалтинговые, для успешной реализации и превенции. В этом проявляются навыки проектного управления, а судебная работа, особенно если она автоматизирована, становится проектной.

Татьяна Одабашян, *директор по правовым вопросам и комплаенсу ООО «Объединенные пивоварни «Хейнекен»*

Проектный подход особенно важен для юристов. Во-первых, он дает визуализацию вашей работы, у проекта есть конечный результат. Во-вторых, конкретные этапы и сроки проекта стимулируют повышать эффективность работы. В-третьих, руководителю легче проконтролировать выполнение результата по проекту. В-четвертых, проект дает возможность коммуникации в компании о ходе его реализации. И последнее, участие в проекте — отличная мотивация. Назначая одного из юристов в качестве руководителя проекта, вы даете ему шанс проявить себя.

Придавая рутинной деятельности форму проекта, мы получаем конкретный результат для компании. Например, рутинный процесс — стандартизация контрактов в компании. Как его можно визуализировать и показать, в чем польза от этой деятельности юриста? Инициируем проект «Стандартизация контрактов», обозначаем, что целью проекта является

повышение скорости подписания контрактов в компании, поскольку стандартные контракты юристы не проверяют. Обозначаем сроки проведения проекта и доводим результат до всей компании. Существует очень много проектов, которые находятся на стыке бизнеса и права. Например, о приведении деятельности компании в соответствие с требованиями Закона «О персональных данных». Требования юридические, но большая составляющая этого проекта — I T. И если юрист возглавит этот проект и реализует его в компании, бизнес будет очень благодарен.

Существует три основные методологии ведения проектов — это GBS INCITO, LEAN и IT HDM. На их основе в компании «Хейнекен» был разработан усредненный методологический стандарт, который был назван Project Delivery Approach (PDA). У нас специальный отдел, который следит за применением этой методологии, стандартизацией, централизацией и оптимизацией процессов.

Первый этап любого проекта — подготовительный. На этом этапе определяются риски, формируется бизнес-кейс и проектная команда. Обязательно на стадии подготовки проекта нужно показать, что данный проект принесет компании, для чего он нужен. Результат может иметь как денежное, так и качественное выражение. Но он должен быть обозначен и утвержден наблюдательным комитетом проекта.

Второй этап — идентификация решения. На этом этапе определяем, от чего мы уходим, к чему приходим, и способы достижения конечного результата. Третий этап — это собственно реализация проекта. Четвертый этап — приведение всех бизнес-процессов в соответствие с новой моделью. Пятый этап — развертывание бизнес-процесса по всей компании, затем стабилизационная стадия и, наконец, бизнес «как обычно».

Есть три категории сотрудников, которые участвуют в проекте, — это проектная команда, кто руками делает задания по проекту, наблюдательный комитет, который утверждает результаты по каждому этапу проекта и решает вопросы, которые ставит перед ним менеджер проекта, и доноры, кто предоставляет информацию проектной команде.

В процессе реализации проекта команда может меняться. По каждому направлению работы в проекте должно быть лицо, которое сводит всю информацию и выдает итоговый результат. Он обязан изучить вопрос, обсудить с заинтересованными лицами, разработать возможные его решения, представить руководителю проекта на утверждение. Желательно проведение тимбилдингов, потому что они улучшают коммуникацию внутри команды и переводят взаимодействие на качественно другой уровень.

Наблюдательный комитет — это владельцы бизнес-процессов, те, кто будет использовать продукт проекта. Спонсор проекта — заказчик, из чьего бюджета идет финансирование. Проектный менеджер разрабатывает методологию и следит за ее исполнением, чтобы результаты были имплементированы в новые бизнес-процессы. Поставщик отвечает за коммуникацию с внешним поставщиком, если такой есть для проекта. Проектная команда разделяется по направлениям, например продажи, контроль, информационные технологии.

Следующий этап — идентификация рисков и их устранение. Составляется карта рисков, риски обязательно описываются, указывается, каким образом предлагается устранить или уменьшить эти риски, кто ответственный и в какие сроки это делает. Карта рисков готовится по завершению каждого этапа проекта.

Делегируем разработку решения, а не исполнение решения

Необходимо делегировать не исполнение, а разработку решения. Это, с одной стороны, развивает работника, с другой стороны, он может разработать гораздо лучшее решение, чем руководитель проекта, так как он посоветуется с коллегами. Естественно, нужно контролировать, что и как сотрудник делает.

Контроль планов, а не отчетов

Очень важная функция руководителя проекта — контроль планов, а не только результатов уже выполненной работы. При реализации проектов я очень часто сталкивалась с тем, что просят представить отчет о том, что было сделано. С моей точки зрения, важно понять, что

человек планирует делать, как и в какие сроки. Пока он пишет план, он анализирует свою деятельность, и после этого его даже контролировать не надо! Он план составил, озвучил, пошел его выполнять!

Единое информационное пространство

В проекте обязательно должен быть единый план с указанием сроков и ответственных. У команды должно быть единое информационное поле. Необходимо проводить совещания, на которых каждый член команды отчитывается о том, что было сделано и какой результат был достигнут. По определенным вопросам нет необходимости собирать общее совещание проектной команды, предпочтительнее создавать фокусные группы.

Создание ощущения срочности

Важно создать ощущение «горящей платформы», что вот точка отсечения, мы до нее должны сделать такой-то объем работы. Эта «горящая платформа», то есть ощущение срочности, обязательно для того, чтобы стимулировать работников на предоставление результата в конкретный срок, закрепленный планом проекта.

Создание плана отсечения

Создание плана отсечения, или cut-over plan, — хороший инструмент для внедрения результата проекта, например, переход на новую коммерческую модель или запуск электронной системы по управленческому учету. В нем пишутся обычно конкретные действия для запуска результата проекта с очень четкими сроками его исполнения и указаниями, кто, что и как делает. Успех проекта — это слаженная работа команды, умение вдохновить людей на достижение результата.

Андрей Олейников, *директор контрактно-правового блока компании «ЗапСибНефтехим»*

Как проектная команда в лице своего руководителя воспринимает зону ответственности юриста? Как ее воспринимают юристы? Где находится та самая золотая середина, к которой нам нужно стремиться? Об этом я хочу рассказать на основе проекта строительства

нефтехимического комплекса в городе Тобольске, проектной мощностью 2 млн тонн полимеров в год, на сумму около 9,5 млрд долларов, введение в эксплуатацию в 2020 году.

Мы строим нефтехимический комплекс проектной мощностью 2 млн полимеров в год на сумму около 10 млрд долларов. Эта базовая постановка задачи для проектной команды, с которой она начинает работать. Больше никакой информации ни у кого, включая юристов, нет. Мы как юристы смотрим на проект с точки зрения определенных процедур в компании. Например, получение каких-то разрешений, процедуры по выбору контрагентов, связанные с заключением контрактов, исполнением контрактов, претензионная работа и так далее.

Бизнес видит нашу роль в проекте по-другому. Юристы — генеральный подрядчик. Заказчик — наша группа компаний — набрал проектную команду и заказал ей строительство завода. У этой команды, естественно, нет своих строительных и инженерных ресурсов, она сама не производит оборудование, технологические установки, не укладывает цемент, не производит. Нам нужно договориться с внешними и внутренними контрагентами о выполнении определенных работ, закрепить эти договоренности и обеспечить их выполнение со стороны контрагента. Там, где есть слова «контракт», «договор» или «претензия», — э то зона ответственности юриста. Бизнес хочет видеть юристов в качестве лидеров или менеджеров этого процесса, то есть людей, которые несут ответственность за результат, не только консультируют по условиям контракта и описывают риски, а отвечают полностью за процесс подготовки контракта, его заключение, исполнение и последующие работы.

С точки зрения менеджмента, юристы — это люди, которые управляют контрактами, как правило, договариваются об условиях контракта, или люди, которые отвечают за проведение тендерных процедур. Этим людям для выполнения работы необходимо в той или иной мере юридическое образование. Бизнес интересует результат. Он выбирает подразделения и сотрудников, которые обладают самой лучшей компетенцией для достижения этого результата. В нашем проекте было принято решение, что все эти зоны ответственности несут юристы. Поэтому функции, которые в большинстве случаев присущи

бизнес-подразделениям, появились в юридическом блоке нашего проекта.

Собираются все руководители проектной команды, и идет разделение зон ответственности, об этом надо договориться сразу, потом это не работает. Договариваются о том, где заканчиваются зоны ответственности коммерсантов, бизнеса и начинается зона ответственности юристов, объединенных в проектную команду контрактных менеджеров, например. Мы договорились, что коммерсанты вместе с техническими специалистами делают для нас термшит на своем уровне, проводят переговоры и закладывают своего уровня коммерческие договоренности в форму термшита. После этого они его передают в контрактный блок, и с этого момента контрактный блок полностью отвечает за процесс заключения контракта. Если в процессе этого согласования возникают какие-то вопросы, естественно, они снова могут возвращаться коммерсантам на уточнение, но базовая роль уже другая. Вместо оказания какой-то помощи по согласованию уже готовых положений контракта вы сами его делаете и согласовываете с контрагентами, сами ведете переговоры.

Руководитель юридического блока при подборе сотрудников должен ориентироваться на другой уровень задач и среду, в которой они будут работать. Это должны быть люди с юридическим образованием, а иногда даже без него, готовые принимать решения, работать в очень динамичной среде. Проект никогда не стоит на месте, контрактная стратегия меняется каждый день. Основным драйвером строительного проекта является выполнение сроков, не деньги и даже не возможность взыскать с контрагентов какие-то штрафы, так как один день просрочки завода стоит дороже, чем любой консультант на любое количество времени. Поэтому у проектной команды нет возможности быть в процессе, у них есть обязанность достигать результат. Более того, ответственность юристов за процесс помогает реализации проекта в срок.

Лучший юрист — это менеджер с юридическим образованием. Проектный юрист, где бы он ни работал, даже если он занимается исключительно правовой экспертизой документов, должен быть менеджером. Он не может быть просто экспертом, ходячей энциклопедией

со знанием статей ГК. Он должен уметь этими знаниями правильно распоряжаться и, используя эти знания, принимать решения. Структура, к которой мы пришли в нашем проекте, несет в себе определенные вызовы.

В первую очередь это наличие определенного конфликта интересов. Человек, который принимает решения, должен не только обнаруживать риски, к чему юристы привыкли, но и оценивать их и принимать их или не принимать. В ментальности юриста заложено, что ему нужно озвучить кому-то риски, и этот кто-то примет решение за него. Он входит в определенный конфликт с собой, когда его заставляют принимать решение.

Во-вторых, это необходимость постоянного обучения. У проектной команды нет возможности использовать только тот опыт и знания, которые у них были. Им приходится постоянно погружаться в процесс, развиваться в смежных отраслях. У нас есть специальные курсы финансов для нефинансистов, строительные — для нестроителей, проектное управление для непроектных менеджеров. Мы делаем из них менеджеров, а не «чистых» юристов.

Проект живет по жесткому графику в сложно предсказуемой среде. Жесткие сроки проекта, которые никто никогда не перенесет, означают, что в случае изменения любой вводной надо полностью менять подход к работе. Простой пример: в строительном контракте предусмотрено, что генподрядчиком на строительство целой установки будет турецкая компания, потому что она может взять большой объем строительных работ и выполнить его от начала до конца, а потом турецкий F-16 сбивает российский истребитель, в один день вся контрактная стратегия целиком меняется, и в очень короткие сроки надо выработать решение для этой ситуации.

Я призываю задуматься о том, какую роль играет юрист в проекте и не только в проекте, но вообще в организации. Где наша с вами зона ответственности? Где она начинается, где заканчивается? Нам стоит отойти от восприятия себя как людей, обладающих просто знаниями, и прийти к пониманию того, что наличие юридического образования — это

не повод быть вечным экспертом и консультантом. Мы можем также управлять проектами, процессами, выстраивать их и нести за них ответственность.

Возможно, существует функционал за пределами того, чем вы занимаетесь, который по факту является юридическим. Что это означает? Что есть юридическая функция, она в компании децентрализована, и вы, как руководитель юридической функции в компании, просто часть этой функции не контролируете. А если вы ее не контролируете, то вы не управляете процессом, вы работаете реактивно от посыла.

Мы не выделяем отдельный блок и не говорим, что это наша зона ответственности, поэтому мы кого-то проконсультировали, дали какое-то заключение и забыли. Мы говорим, что это составная часть одного общего процесса, и мы отвечаем не только за эту часть, но за весь процесс. В этом разница. В традиционной структуре компании, которая почему-то существует в России, в ней этот блок находится, как правило, в бизнес-подразделении, тендерный и имущественный блок вынесен вообще в какую-то отдельную линейку. Процесс-то один, вам нужно договориться с контрагентом так, чтобы это было правильно написано, и потом это все исполнить. Как правило, в компаниях есть люди, четко выделенные, отвечающие за части этого процесса, но за весь процесс отвечает генеральный директор, потому что на нем все сходится, он за все отвечает. Но процесс теряет управление, задача становится нерешаемой.

Возьмите ответственность перед бизнесом за конкретный результат. Представители бизнеса не видят юристов в качестве людей, зарабатывающих для компании реальный результат, для них это некая мифическая трата денег, это как вера в Бога. Вы приходите в храм, к вам подходит человек с кружкой, сколько вы дадите денег? Сколько хотите, столько дадите. Юристы для компаний в очень многом функционале своем — это миф, это вера во что-то прекрасное, что когда-то это что-то принесет результат, возможно, если... Но если показать конкретный результат — деньги будут.

Дмитрий Петров, *директор по связям с законодательной и исполнительной властью ПАО «МегаФон»*

Ежегодно в Госдуму вносится около 800 законопроектов. 90% из них — о внесении изменений в действующие федеральные законы, из них принимается половина, то есть 400. Иными словами, половина федеральных законов изменяются ежегодно. Но можно посмотреть на изменение законодательства с другой стороны.

Все знают про изменения в Закон «О персональных данных» в части локализации персональных данных, все примеряли его на свой бизнес, многие задумались, насколько он будет влиять на их деятельность. Юристы компаний, которые размещали персональные данные клиентов за рубежом, обращались в IT-службы, собирали информацию о стоимости переноса данных в Россию. Как только вы задали этот вопрос вашей IT-службе, вы стали участником проекта по переносу персональных данных в Россию. Как только подразделение представило вам эту информацию, вы оценили риски невыполнения этого требования, вы стали руководителем проекта. К вашей компании будут обращаться журналисты с вопросом влияния изменения Закона «О персональных данных» на бизнес. Вы начинаете взаимодействовать с PR-службой, и это означает, что у вас сформировалась проектная команда: у вас есть тот, кто представляет информацию о стоимости риска, у вас есть PR-служба, которая будет вам помогать транслировать вашу позицию вовне, у вас есть юристы, которые будут оценивать, насколько сильно это повлияет на деятельность компании.

Оценка риска — это в первую очередь понимание того, какие расходы для компании это влечет. И тогда вы уже можете подумать, не нанять ли вам лоббистов, и вы вместе реализовываете проект. В любом случае, когда закон вступает в силу, вы уже подготовились и понимаете, что делать.

У любого проекта должен быть срок. Остается вопрос, когда этот риск может реализоваться, в какой срок, т. е. когда законопроект станет законом. Ответ на этот вопрос не такой очевидный. В среднем нужно около двухсот дней, чтобы принять федеральный

закон в соответствии с регламентом, если он вносится Правительством РФ. Каждая из этих стадий регламентирована. Первый этап — размещение проекта акта на сайте regulation.gov.ru. С момента, когда вы прочитали этот акт, вы уже можете сделать оценку риска. А с учетом того, что у вас в некоторых случаях есть двести дней, можно проделать очень понятную для вас юридическую работу или не юридическую.

Мне кажется, управление проектами — это вопрос о развитии юристов. Это личный выбор каждого — готовы ли вы брать ответственность на себя или нет. От этого выбора зависит статус юристов в компании.

СТАТЬИ ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ