

# Последние тренды в работе инхаус-юристов

07.12.2017

НОВОСТИ КОМПАНИЙ



Третий год подряд в конце ноября журнал Legal Insight проводит [Форум руководителей юридических департаментов](#). Его цель – распространение лучших практик управления и выявление последних трендов в развитии самой многочисленной юридической профессии – инхаус-юриста. На этот раз предметом обсуждения стали наиболее актуальные тенденции

развития юридического рынка: централизация юридической функции компаний в общие центры обслуживания (юридические ОЦО), выход юрдепов на рынок юридических услуг, появление новых профессий на стыке юриспруденции и legal tech и, наконец, высокий уровень мобильности юристов (согласно опросу, проведенному LI и PwC Legal, 90% юристов инхаус готовы уйти с занимаемого места работы). Legal tech-партнером форума выступила компания «Право.ру».

## Персональный бренд юриста

Мероприятие открылось бизнес-завтраком, посвященным теме персонального бренда юриста. Дискуссию проводили **Елена Белоусова**, руководитель отдела маркетинга Linklaters, и **Анастасия Никифорова**, партнер Legal Search One. Их собеседниками стали **Руслан Ибрагимов**, вице-президент по корпоративным и правовым вопросам компании «МТС», и **Наталья Белова**, руководитель правового департамента компании «Инчкейп Холдинг».

Руслан Ибрагимов отметил, что юристов, как и врачей, выбирают по рекомендации, в основу которой положена профессиональная репутация. По его мнению, именно репутация является основополагающей составляющей профессионального бренда. Впоследствии на нее накладываются личностные характеристики. Чем выше репутация, тем выше личная капитализация специалиста.

Анастасия Никифорова поделилась своим наблюдением по поводу того, что построение персонального бренда стоит начать с формулирования целей, ценностей и принципов, которые он должен отражать. Она рассказала, что на рынке труда инхаус-юристов сейчас востребованы следующие амплуа: юрист-«боец», юрист-«консильери» и «играющий тренер». По итогам голосования в зале, последнее амплуа является самым распространенным.

Наталья Белова отметила, как важно оставаться верным себе и сохранять аутентичность при построении собственного бренда, ведь индивидуальность – это его существенная часть.

Елена Белоусова подробно рассказала о составляющих бренда специалиста.

Профессиональный бренд состоит из внутренних элементов (ценности, видение, опыт человека), того, как вы проецируете себя вовне (манера общения, голос, жесты) и того, что вы уже доказали обществу (профессиональная репутация, надежность, аутентичность). При этом Елена подчеркнула, что персональный бренд есть у каждого, разница лишь в том, что некоторые более осознанно подходят к его формированию. Таким образом, осознанность и аутентичность стали центральными предметами рассмотрения темы профессионального бренда. Многие отметили, что это было одно из первых обсуждений развития профессионального бренда в юридическом сообществе.

*Что такое персональный бренд с точки зрения потенциального работодателя? См. интервью с управляющим партнером Legal Search One Никитой Прокофьевым, [«ПОСТРОЕНИЕ ПЕРСОНАЛЬНОГО БРЕНДА ИНХАУС-ЮРИСТА: ВЗГЛЯД ХЕДХАНТЕРА»](#).*

## **Юридические ОЦО: дань моде или необходимость?**

Создание юридических общих центров обслуживания в крупных компаниях является безусловным трендом последних лет на российском рынке. **Виктория Арутюнян**, руководитель практики «Консультационные услуги в сфере управления юридической функцией» PwC Legal, отметила, что при правильном создании ОЦО повышается прозрачность управления юридическими рисками, возрастают скорость и качество юридической поддержки при снижении затрат на нее. При внедрении ОЦО снижение затрат достигается, в частности, в результате выбора менее дорогой локации, сокращения численности юристов за счет эффекта масштаба (на практике в среднем на 20%). По данным исследований, в среднем в течение первого года работы ОЦО на полную мощность в 58% случаев дополнительная оптимизация персонала составляет более 10%.

О методах оценки экономического эффекта от внедрения ОЦО рассказал **Эдуард Соловьев**, архитектор бизнес-процессов и методологии ОЦО «ГрупЭМ». По его мнению, вложения компании при создании ОЦО в среднем окупаются за период от четырех до пяти лет. Но если

при расчете не включать в расходы те затраты, которые все равно будут выделены на поддержание юридической функции, срок окупаемости может составить два года.

**Елена Чугунова**, директор по правовым вопросам «Т Плюс», поделилась своим опытом формирования ОЦО на базе нескольких компаний группы. Все юристы были переведены в два юридических лица, но фактически остались в прежней локации. Основной центр располагается в Перми, при этом еще две точки присутствия были созданы по месторасположению судов апелляционной и кассационной инстанций, в которых проходит большинство судебных процессов компании. В результате внедрения ОЦО значительно повысилась прозрачность управления юридическими процессами и загруженностью юристов, внедрены общие подходы к обучению, возросла мотивация сотрудников, заданы предпосылки для внутренних ротаций. При этом централизация позволяет вести общую аналитику по группе и идентифицировать области повышения эффективности.

До внедрения ОЦО юридическая функция «Росбанка» была сосредоточена в девяти часовых поясах, в 53 точках присутствия работало 230 юристов (только 80 из которых находились в Москве). **Полина Лебедева**, директор юридической дирекции компании «Росбанк», рассказала, что сейчас юридическая функция банка сконцентрирована в трех хабах: Московском, Нижегородском и Красноярском. В них работают 178 юристов (55 – в Московском офисе, 123 – в региональных офисах). В качестве одной из трудностей при внедрении ОЦО Полина отметила нехватку квалифицированных кадров в выбранных городах. В результате внедрения ОЦО достигнуты следующие эффекты: повысилось качество юридической экспертизы, налажены единые процессы, основанные на общей методологии и локальной практике, улучшено качество юридической поддержки. Полина планирует не останавливаться на достигнутом и передать часть функционала из корпоративного центра в ОЦО.

### **«МегаФон» и Сбербанк будут оказывать услуги на внешнем рынке**

Одной из самых обсуждаемых новостей в конце этого года стал выход юристов «МегаФона»

на рынок юридических услуг. Еще в мае на конкурсе «Лучшие юридические департаменты России» юристы компании рассказали жюри об этом проекте, а на форуме уже презентовали первый продукт – онлайн-услугу «Анализ закупки за час», помогающий проверить документацию госзакупки и при необходимости сформировать жалобу в ФАС России. Услуга будет актуальна для компаний, которые не участвуют в торгах из-за сложности изучения и оформления документации или не могут позволить себе держать в штате профессионального юриста. Стоимость услуги составит от 10 тыс. рублей.

**Сергей Переверзев**, директор по правовым вопросам «МегаФона», рассказал о том, как появилась идея продавать услуги компании на внешнем рынке. Главное – это мотивация, выстроенная следующим образом: юрист, под руководством которого был сделан определенный продукт, получает премию по результатам продажи такового. Его команда разработала 16 продуктов, и руководители сразу стали думать, как автоматизировать работу так, чтобы потом вывести эти продукты на рынок. Помимо прочего в компании действует простое правило: то, что было автоматизировано, обязательно должно использоваться. Куда же перемещается работа юриста? Вместо того чтобы выполнять работу по составлению каких-либо документов, юристы начинают обслуживать базы, больше углубляются в «сервисность» и пытаются «построить» что-то удобное для клиента. Парадигма, как отметил **Дмитрий Абрамов**, руководитель практики антимонопольного права, очень проста: «Если мы на что-то отвлекаемся, то на этом можно зарабатывать». Таким образом, оптимизация структуры юридической функции и автоматизация процессов обеспечили юристам «МегаФона» возможность оказывать юридические услуги, увеличивая прибыль компании.

Слова Германа Грефа о том, что Сбербанк заменит юристов на роботов, стали в этом году, пожалуй, самой обсуждаемой новостью в российском юридическом сообществе. Вот почему многие так ждали выступления **Игоря Кондрашова**, вице-президента, директора правового департамента ПАО «Сбербанк России». Благодаря широкому территориальному представительству и большому клиентскому портфелю компании группы «Сбербанк» могут предлагать услуги, которые напрямую не связаны с банковской деятельностью, например

страховку объекта недвижимости при заключении договора ипотеки, регистрацию объекта недвижимости в электронном виде, подбор недвижимости. Уже сейчас компаниям малого и среднего бизнеса предоставляются услуги по ведению бухгалтерского учета. Не станет исключением и оказание юридических услуг внешним клиентам.

В настоящее время в банке работает около 3 тыс. юристов примерно в 500 точках присутствия, и это без учета дочерних компаний. Примерно 1700 юристов специализируется на судебных спорах. В прошлом году у банка было более 1 млн судебных дел. Примерно 95% исков предъявлено по поводу взыскания задолженности. Такие разбирательства не требуют глубокой юридической подготовки, в связи с этим в нынешнем году запускается робот-юрист, который будет автоматически формировать проекты по самым простым заявлениям: о выдаче судебного приказа, исковым заявлениям.

В планах также создание дочерней компании, которая займется оказанием юридических услуг, в нее переведут часть юристов банка. В этом случае можно будет получать и возмещение судебных расходов. Ее основными потенциальными клиентами станут физические лица, участники малого и среднего бизнеса. В ближайшей перспективе компания не планирует конкурировать на рынке «бутиковых» юридических услуг, а что касается массового сегмента – оказания услуг на платформе Сбербанка, – то здесь она готова конкурировать.

Пока новая структура находится в самом начале пути. Игорь Кондрашов отметил важность вопроса исключения конфликта интересов при оказании услуг с банком и компаниями группы «Сбербанк».

## **Новые юридические профессии**

Тех, кого беспокоит, что после автоматизации процессов юристы потеряют работу, успокоил **Хольгер Цшайге**, генеральный директор «Инфотропик Медиа». Следующий блок форума был посвящен новым юридическим профессиям и расширению карьерных горизонтов. В

сессии участвовали: **Валерий Пятаков**, руководитель по корпоративному праву и эффективности компании «МегаФон», **Артем Саперов**, руководитель направления правового сопровождения ВЭД «Мираторг», **Юлия Лымарь**, knowledge management associate White and Case, **Александр Сарапин**, исполнительный директор «Право.ру», и **Виктория Арутюнян**, руководитель практики «Консультационные услуги в сфере управления юридической функцией» PwC Legal.

Чтобы занять свою позицию, Валерий Пятаков выиграл внутрикорпоративный конкурс. В сферу его деятельности входят вопросы эффективности юридических процессов в компании «МегаФон». Это требует от Валерия не только глубоких юридических знаний, но навыков построения внутренних процессов, их автоматизации, разработки КПЭ и т. д. Автоматизация юридических процессов стала трендом последних лет. Юристам приходится выходить за рамки «гражданского кодекса» и разбираться в технологиях. Артем Саперов рассказал о своем опыте автоматизации юридических процессов в «Мираторге» и функционале новой юридической профессии – legal tech officer. Юлия Лымарь осуществляет очень важную функцию аккумуляции знаний и опыта большой юридической фирмы White and Case. Она помогает формировать корпоративные базы знаний, разрабатывает шаблоны документов и правовые позиции компании по сложным юридическим вопросам, обеспечивает преемственность и оптимизирует процесс оказания услуг клиентам. Виктория Арутюнян подчеркнула, что роль legal management consultant комплексная и включает все указанные навыки и функционал.

**Александр Сарапин** рассказал, что работая в технологичной компании, такой как «Право.ру», юристы могут получить новый опыт и знание технологий, которые позволяют посмотреть на свою профессию с другой стороны. Например, компания Clío предоставляет юристам на льготных условиях в аренду свои офисные помещения, тем самым создавая постоянную коллаборацию между технологами и юристами. А «Право.ру» старается сделать так, чтобы и разработчики, и тестировщики, и менеджеры, и аналитики, и продавцы имели юридическое образование. Они осознанно работают с юристами, которые хотят

расширить свои компетенции, чтобы предложить рынку новые решения.

По словам Хольгера Цшайге, несмотря на то, что в юриспруденции 23% работы юриста можно автоматизировать посредством существующих технологий, роботы не смогут полностью заменить живых специалистов. Наоборот, появятся новые рабочие места и профессии, такие как legal engineer / legal technologist, legal forensics specialist, legal process analyst, legal risk manager, legal procurement specialist, legal design specialist, legal AI trainer. При этом он кратко остановился на функционале каждой из них.

## **Не в деньгах счастье**

В рамках подготовки к форуму журнал Legal Insight и PwC Legal провели среди инхаус-юристов исследование на предмет идентификации факторов, влияющих на удовлетворенность юристов своей работой и удержание работодателем талантов. Третья сессия была посвящена обсуждению итогов. **Маргарита Гаскарова**, главный редактор Legal Insight, представила итоги российского исследования в сравнении с результатами мирового исследования, проведенного в этом году Ассоциацией корпоративных юристов. Ключевые выводы исследования таковы. Инхаус-юристы страдают не от того что излишне загружены, а в связи с тем, что их работа недооценена. Более половины юристов удовлетворено своей зарплатой. Интересная работа перевешивает высокооплачиваемую. Несмотря на общую высокую удовлетворенность работой готовность перейти в другую компанию достигает 90%. Четкое понимание карьерного развития повышает уровень удовлетворенности сотрудников, в то время как продолжительный стаж работы в компании, напротив, снижает ее. Подробный анализ итогов исследования будет представлен в следующем номере Legal Insight.

Предварительные итоги исследования комментировали **Карина Башарова**, независимый консультант по развитию лидерских команд Executive и командный коуч, **Владислава Карельская-Зотова**, директор департамента управления собственностью компании «Аэрофлот», и **Наталья Тотaxeваге**, юридический директор по России и СНГ компании

Abbott Laboratories.

В завершение форума прошла презентация кейсов победителей конкурса [«Лучшие юридические департаменты России – 2017»](#) и состоялся старт конкурса 2018 г.

[Фотоотчет о Форуме и старте конкурса «Лучшие юридические департаменты России — 2018».](#)

О том, как прошел Форум руководителей юридических департаментов в 2016 г. читайте [здесь.](#)

НОВОСТИ КОМПАНИЙ