

# Как сократить расходы и повысить эффективность

21.01.2020

СТАТЬИ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ



Вопрос о способах сокращения расходов и повышения эффективности деятельности актуален для всех топ-менеджеров. Ответы на него искали и участники ежегодного Форума руководителей юридических департаментов, который состоялся 20 февраля при поддержке генерального партнера PwC Legal, юридической фирмы Bryan Cave Leighton Paisner (ранее —

Goltsblat BLP) и «Онлайн-патента». Помимо обсуждения последних трендов в управлении юридической функцией и опыта повышения эффективности в таких компаниях, как Сбербанк, «Норильский никель», «Евраз», «Т плюс», на форуме были опробованы новые форматы взаимодействия экспертов с аудиторией: онлайн-голосование, деловая игра по оптимизации юридической функции и мастер-класс по юридическому дизайну.

## **Руководитель юридического департамента — бизнес-партнер**

В фокусе дискуссии спикеров пленарной сессии форума «Трансформация роли юриста глазами бизнеса» оказался вопрос о том, считает ли бизнес своих юристов партнерами. Яна Золоева, руководитель налоговой и юридической практики PwC в России, отметила, что в последнее время позиция юристов в бизнесе трансформировалась от секретаря, оформляющего решения менеджмента, до равноправного бизнес-партнера. Однако еще встречаются компании, где юристы выступают ревизорами, оценивающими решения бизнеса с точки зрения «можно или нельзя», не будучи активно вовлеченными в операционную деятельность компании.

Андрей Гольцблат, управляющий партнер Bryan Cave Leighton Paisner, среди трех основных функций юридического департамента (оперативной поддержки компании, повышения ее прибыльности и обеспечения безопасности деятельности) выделил последнюю как самую важную для бизнеса и его акционеров. Именно это направление несет высокие риски, поэтому здесь может пригодиться помощь внешних консультантов.

Светлана Гербель, генеральный директор «Сименс Здравоохранение» в регионе Россия и Центральная Азия, до этого в течение шести лет возглавлявшая юридический департамент ООО «Сименс», отметила необходимость понимания юристами приоритетности финансового результата компании для ее генерального директора. «Бизнесу неинтересно, красиво ли вы составили договор и сколько часов потратили на это, главное — достичь результата без негативных последствий. И как вы будете добиваться этого, ему тоже все равно», — резюмировала Светлана. Топ-менеджмент ожидает от юристов проактивной

позиции, знания ими выпускаемой компанией продукции, постоянного анализа рисков и способов их минимизации. Руководитель юридического департамента должен быть хорошо знаком с юристами ключевых контрагентов, чтобы его подразделение могло решать сложные вопросы с ними напрямую.

Андрей Попов, Директор по правовой и корпоративной работе и имущественному комплексу ГК «Росатом», признанный по итогам анкетирования участников форума лучшим спикером, прокомментировал основные тезисы своих коллег. Прежде всего он отметил тесную взаимосвязь роли юридической службы в компании и отношения к юридическим рискам со стороны коммерческого блока в целом и первого лица компании в частности. Именно на базе воззрений этих лиц формируются такие элементы корпоративной культуры, как уважение к правопорядку, соблюдение процедур, достижение консенсуса с бэк-офисом. «Зачастую случается, что коллеги из фронтлайн-подразделений готовы рассматривать бэкофисные службы, включая юристов, как партнеров только тогда, когда им это удобно, например, поджимают сроки и нет времени на переделку документации и, чтобы убедить юриста согласовать сделку, коллеги призывают к его «чувству локтя». Или фронтлайну нужно разделить риски (не они одни приняли решение). В таком случае все слова про партнерство — это манипуляции. Их нужно уметь выявлять и не поддаваться на них». На примере развития Госкорпорации «Росатом» (за 12 лет существования компания прошла путь от стартапа до глобального игрока) Андрей рассказал о том, как менялась роль юридического департамента на разных этапах ее развития: от существования в условиях «кто сильнее, тот и прав» до культуры согласия с общими целями по принципу «мы все в одной лодке». В ходе оживленной дискуссии спикеры пришли к выводу, что другие службы и руководство компании станут воспринимать юристов в качестве партнеров лишь в результате трансформации корпоративной культуры.

## **Legal Operations Officer**

Повышение эффективности работы юридического департамента было основным

лейтмотивом форума. Разговоры о необходимости функции Legal Operations Officer в России начались примерно год назад. В апреле 2018 г. на Moscow Legal Tech этой теме впервые была посвящена отдельная сессия, а в июне мы опубликовали в LI интервью с Люси Бассли, которая отвечала за Legal Operations в компании «Майкрософт». На наш взгляд, из-за повышения требований бизнеса к качеству и скорости работы юристов потребность в функции менеджера по операционной эффективности в юридических подразделениях будет усиливаться.

Модератор сессии «Развитие Legal Operations Officer в России» Виктория Арутюнян перечислила, что входит в функционал данной должности: финансовый менеджмент, управление закупками юридических услуг, кросс-функциональное взаимодействие, обеспечение высокого уровня сервиса, технологии и поддержка процессов, стратегическое планирование, управление знаниями, коммуникации, анализ данных, организационный дизайн. В ходе онлайн-голосования выяснилось, что 28 % участников форума имеют в отделе специалиста, выполняющего такие функции. Однако пока в России менеджеров по операционной эффективности единицы, эта профессия только зарождается. В связи с этим особенно интересно было услышать мнение тех, кто большую часть рабочего времени уделяет операционной эффективности юристов.

В дискуссии приняли участие Кирилл Заневский, управляющий директор — начальник отдела «Проектный офис» правового департамента ПАО «Сбербанк»; Екатерина Зеленова, руководитель департамента документационного обеспечения ООО «ЕвразХолдинг»; Кристина Сонных, руководитель проектов правового департамента ПАО «ГМК «Норильский никель»»; Владимир Уткин, заместитель директора по правовым вопросам ПАО «Т плюс». Они рассказали о своем функционале в части повышения эффективности работы юридического департамента и о своей команде (численности, распределении задач).

Владимир Уткин и Кристина Сонных в дополнение к функции Legal Operations Officer занимаются юридической работой, видя в этом как преимущества, так и недостатки. Менеджеру по операционной эффективности необязательно быть юристом. Екатерина

Зеленова рассказала о том, как справляются с этой задачей специалисты, не являющиеся юристами. По итогам онлайн-опроса, большинству участников форума хотелось бы сформировать функцию Legal Operations Officer (управление операционной эффективностью юридического подразделения) и/или инвестировать в ее развитие в своей компании. При этом половина участников считает, что данную функцию лучше реализовывать на проектной основе или с использованием услуг «гибких ресурсов».

## **«Гибкие ресурсы»**

В сессии под названием «Гибкое управление ресурсами юридического департамента» разговор об операционной эффективности продолжился в ином аспекте. Для нового поколения юристов с постоянной работа в офисе — скорее недостаток, нежели преимущество. Так может, стоит использовать этот тренд для экономии бюджета? Среди опрошенных нами на Facebook 52 % руководителей не против, чтобы их подчиненные работали удаленно или на фрилансе. Как выяснилось, 42 % участников форума также прибегают к найму «гибких ресурсов». Спикеры этой сессии Наталья Тотухеваге, юридический директор по России и СНГ, Abbott Laboratories; Алексей Стрелков, юрист ПАО «СИБУР»; Екатерина Кузнецова, старший юрист Bryan Cave Leighton Paisner; Нина Белозерова, независимый эксперт; Геннадий Одарич, управляющий директор, руководитель практики создания компаний, общекопоративной поддержки и миграционного права PwC Legal, обсудили плюсы и минусы аутсорсинга в виде секондмента и фриланса. Алина Акиншина, CEO «Онлайн Патент», дополнила выступления спикеров об аутсорсинге человеческих ресурсов рассказом о технологическом аутсорсинге, основанном на стандартизации и формализации рутинных процессов, не требующих юридической квалификации. Она привела ряд интересных цифр: до 70 % всех издержек на защиту интеллектуальной собственности могут составлять внутренние транзакционные затраты компании-правообладателя на координацию процессов; 45 % мирового рынка Legal Process Outsourcing занимают услуги по защите интеллектуальной собственности. «Онлайн-патент» занимается автоматизацией регистрационных действий и стандартного блока действий по

сопровождению портфеля интеллектуальной собственности (его поддержанию, продлению и т. п.). «Поскольку более половины компаний обращается к услугам поверенных на аутсорсинге, по существу, мы обеспечиваем технологизацию привычного процесса», — подытожила Алина. Форум руководителей юридических департаментов проводится Legal Insight уже четвертый раз. Судя по отзывам и анкетам участников, в этом году он был не менее успешным, чем в прошлые годы. По словам одного из делегатов, здесь происходит профессиональная перезагрузка, участники получают вдохновение и энергию, работая в очень продуктивной атмосфере среди таких же руководителей. Форум дает возможность не только повысить уровень управленческой компетенции; но и узнать о практических идеях и бизнес-решениях из опыта других компаний. До встречи на форуме в 2020 году!

Видеоотчет о Форуме 2019 г. можно посмотреть здесь:

[https://www.youtube.com/watch?v=J5ijio\\_9Ung&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=J5ijio_9Ung&feature=emb_logo)

СТАТЬИ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ