Наиболее популярные практики управления юридической функцией в России

30.08.2021 СТАТЬИ

Конкурс «Лучшие юридические департаменты России» — явление поистине наиважнейшее для отечественного юридического рынка. Ежегодно собирая несколько десятков юридических служб, соревнующихся за звание лучшей, журналы Legal Insight и «Корпоративный юрист», организующий подобный конкурс, аккумулируют информацию о самых передовых и важных событиях, проектах и изменениях, произошедших в российском юридическом инхаусе.

Как член экспертного совета конкурса Legal Insight, результаты которого будут подведены 16 сентября, хочу поделиться своими наблюдениями за основными трендами в развитии управления в юридических службах. Итак, рассмотрим, какие управленческие практики

наиболее популярны сегодня у российских инхаусов.

В этом году на конкурсе Legal Insight в 14 номинациях было заявлено 120 конкурсных работ от 70 компаний. На рис. 1 показано распределение конкурсных эссе по номинациям. Там видно, на каких областях юридические службы концентрируются в наибольшей степени, а где конкуренция пока не столь высока.

Обособленные центры обслуживания и центры экспертиз

Почти в 100 % случаев крупные российские юридические службы централизованы. Обособленность юристов на местах от корпоративного центра встречается уже крайне редко, и во многих анкетах переход от децентрализованной системы управления к единой правовой службе представляется как правильное организационное изменение.

Если тенденция к централизации структур — далеко не уникальное для юристов явление, то в этом году участилось создание обособленных центров юридической работы, специализирующихся на каком либо направлении. Центры экспертизы договоров и претензионные центры — наиболее популярные виды таких структур, что, впрочем, логично с учетом высокого потенциала для централизации тех видов юридической практики, которые мы дружно именуем рутинными.

В некоторых анкетах наблюдается уже достаточно зрелый подход к оценке экономической эффективности такой централизации, включая расчет оптимизированных FTE, ФОТ, AXP, сроков обработки задач, а также удовлетворенности клиентов.

Работа с данными и оценка влияния на экономику компании

Коснувшись вопроса экономической эффективности, нельзя не отметить нарастающую частоту упоминаний о том, как юристы влияют на экономику компании. Помимо уже набивших оскомину «сумм взысканий по судам и претензиям» в анкетах приводятся примеры того, как юристы на цифрах доказывают бизнесу свою эффективность. Например, в

одной западной компании, участвующей в конкурсе, есть так называемый Legal measurement playbook, определяющий оценку экономического влияния юристов на бизнес в логике, показанной на рис. 2.

Некоторые юридические департаменты приводят примеры того, как они, оптимизировав свой бизнес процесс, сократили численность своих сотрудников и стали обходиться компании дешевле (а мы знаем, что «сэкономил — значит заработал»). Наконец, встречаются попытки глубокого расчета экономической эффективности судебных исков с учетом стоимости денег компании и вероятности победы / проигрыша в судах.

Работа с данными — одно из перспективных направлений развития юридического менеджмента. Радует, что российский инхаус начинает демонстрировать это понимание уже не на словах, а на практике.

Службы одного окна, порталы и даже личные кабинеты клиентов

Практически все крупнейшие (и наиболее продвинутые из небольших) юридические службы развивают системы CRM. Чтобы клиент мог быстро и легко получить понятный юридический совет или нужный ему документ, юристы повсеместно запускают клиентские порталы, где выкладывают типовые формы договоров, доверенностей, претензий и создают разделы часто задаваемых вопросов (опять же для снижения расходов на юристов). Наиболее современные юридические подразделения пробуют использовать чат боты и уже планируют с их помощью закрывать до 40 % своих типовых задач без участия юристов. В паре анкет встречается упоминание личного кабинета клиента, в котором фиксируется вся история его обращений в юридическую службу.

SLA, CSI, NPS

Голос клиента все больше интересует юристов, традиционно причисляющих себя к охранительной функции организации. В подавляющем большинстве анкет мы видим ссылки на применение оценки клиентоориентированности по методикам NPS (net promotion score)

и CSI (customer satisfaction index). Кстати, вторая методика оценки, предполагающая определение уровня удовлетворенности клиента по шкале от 1 до 7 или от 1 до 5, стала встречаться чаще именно за последние пару лет, заменяя NPS, ориентированную скорее на внешний контур, где у клиента есть выбор. У тех, у кого имеются обособленные центры обслуживания или центры экспертиз, есть жесткие SLA (service level agreement), задающие стандартные параметры предоставляемого сервиса, включая сроки ответов на запросы.

Playbook бизнес-процессов

Из материалов конкурса заметна нарастающая популярность практики описания бизнес процессов, в которые вовлечены юристы. Вот цитата из анкеты одного участника: «Правовой департамент разработал и внедрил Playbook — поведенческий сценарий действий сотрудников с детальным описанием основных бизнес-процессов. В настоящее время в формате Playbook описаны три основных бизнес-процесса компании, до конца года планируется описать еще четыре. Playbook стал «букварем» при обучении нового сотрудника, он утвержден в компании в качестве ЛНА и является внутригрупповым стандартом работы». Юристы разрабатывают и излагают в дружественной для пользователя форме алгоритмы их работы по сделкам, выставлению претензий, заключению договоров и пр. Радует, что юридические департаменты все чаще видят себя полноценными участниками бизнес процессов компании. Это повышает эффективность правовой работы, позволяя лучше понять роль юриста в компании и добавляя ясности клиентам, с которыми он взаимодействует.

Стандартизация договоров и других документов

Другой, почти уже общей, практикой, применяемой юридическими службами, является стандартизация договоров и прочих документов. Речь даже не о подготовке и выкладке в базу рекомендованных шаблонов. Наиболее современные юридические функции идут дальше: у внутренних заказчиков, обращающихся по поводу составления договора, появляются более удобные формы работы с контрактами. Вместо того чтобы искать нужный

шаблон, выбирая его из сотни документов, выложенных на портале, с помощью конструктора договоров или чат бота клиент отвечает на серию вопросов и получает нужный для него проект документа, готового к запуску в систему согласования.

Но и на этом юристы не останавливаются. В наиболее развитых юридических функциях ими управляется весь процесс договорной работы. Они утверждают «умные» маршруты согласования контрактов, обеспечивают оперативность их прохождения через всех согласующих, определяют контроль, по которому договор анализируется в компании до того, как будет выпущен, актуализируют стандартные формы договоров, обучают персонал и выполняют множество других задач, чтобы сделать эту, казалось бы, рутинную функцию максимально эффективной. На рис. 3 приведены KPI юристов одной из участвующих в конкурсе компаний, связанные с договорной работой. Зрелость подхода к управлению договорами здесь налицо.

ESG: при чем тут юристы?

В отличии от западных стран в России устойчивое развитие еще только набирает свою популярность среди юристов. Если в таких компаниях, как Apple или Nestle, главные юристы уже курируют данную функцию, у нас этому уделяют (реальное) внимание даже не все публичные компании, не говоря об их юристах. Но настроение меняется, и наиболее продвинутые юридические функции уже выделяют свое участие в этой повестке. Постепенно российские юридические службы уделяют все больше внимания заключению сделок, привязанных к целям устойчивого развития, реализации программ ESG в закупках, активному участию в законотворческой работе, связанной со снижением негативного воздействия на окружающую среду, наконец, внедрению системы комплаенс, являющейся частью системы ESG.

До сентября интрига конкурса сохранится, а осенью мы узнаем, кто из нескольких десятков претендентов будет признан лучшим. Но уже сейчас можно уверенно констатировать, что за

последние годы уровень юридического менеджмента в России заметно вырос. Быть может, не далек тот день, когда наши юридические службы смогут конкурировать с крупнейшими юридическим департаментами мировых компаний, участвуя в международных турнирах, и надеемся, успешнее, чем сборная России по футболу.

СТАТЬИ