



Объединение  
Корпоративных  
Юристов

## ЦИФРОВОЙ ВЕК ПРИШЕЛ В ПРАВОВОЙ ДЕПАРТАМЕНТ, ИЛИ ЮРИСТЫ И БИЗНЕС СЧАСТЛИВЫ ВМЕСТЕ

**Таков смысл дискуссии на V Петербургском Международном Юридическом Форуме, которую НП «Объединение Корпоративных Юристов» посвятило новым трендам в развитии правового департамента в цифровую эпоху.**

**Александра Нестеренко**, президент ОКЮР, открыла дискуссию рассказом о том, что ОКЮР, начав семь лет назад проект о роли юридической функции в компании «Юристы и бизнес», тем самым задал направления развития юристов компаний. Размышляя о месте правового департамента компании, его показателях эффективности, функционале, мотивации членов команды, ОКЮР создает тренды развития юридической функции, которым следуют российские юристы.

2015 г. стал новым этапом развития юридической функции, поскольку юристам компаний приходится учиться эффективно работать и в эпоху кризиса, экономии, сокращения персонала и расходов. По какому пути пойти юристам? Какие новые направления развития правового подразделения компании члены ОКЮР отметили в 2015 г.?

1. Оценка деятельности руководителя юридической службы стала складываться из большего количества факторов

**Руслан Ибрагимов**, вице-президент по корпоративным и правовым вопросам ОАО «МТС», член правления ОКЮР, раскрыл новые подходы к оценке работы руководителя юридической функции компании. Теперь учитывается не только выполнение корпоративных ключевых показателей эффективности (КПЭ) и индивидуальных задач, но и управленческие компетенции руководителя, которые включают в себя *HR*-метрики, вовлеченность руководителя, личные ценности, 8 правил руководителя, компетенции ПРОСТО (партнерство, результативность, ответственность, смелость, творчество, открытость). Они могут также включать внешнее и внутреннее признание команды. Усложняются индивидуальные задачи руководителя: отныне помимо оценки деятельности работы юристов («удовлетворены внутренние клиенты или нет и в какой мере») в них входят и митигация (уменьшение) рисков, а также (!) создание возможностей.

Последний пункт было бы немислимо включить в показатели работы юристов лет десять назад. Ни генеральный директор, ни сам руководитель подразделения просто бы не поняли, о чем идет речь. Сегодня с учетом нового уровня самосознания главного юриста компании, стремящегося к созданию дополнительной стоимости своей компании, создание возможностей — это само собой разумеющийся показатель. Попробуйте предложить такой показатель вашему боссу, и он с готовностью его примет. А если вы докажете, что ваш вклад создаст конкурентное преимущество на рынке, тогда уж наверняка юридическая функция будет оцениваться не только как сервисная, а как помогающая бизнесу зарабатывать деньги.

Всем понравились **8 правил руководителя**:

- 1) доверяй команде, они профессионалы;
- 2) говори «спасибо»;
- 3) не жадничай отдавать задачи, делегируй;
- 4) помни, что сделанное лучше идеального;
- 5) рассказывай, а не информируй;
- 6) работай для клиента — делай все просто и понятно;
- 7) принимая решения, думай, как *CEO*;
- 8) критикуя, предлагай.

Мы узнали, что стиль руководителя может быть: директивным, авторитетным, товарищеским, демократическим, эталонным, наставническим. Стиль руководителя оценивают и его подчиненные, и он сам. Затем эти показатели сверяются. Любопытно, что руководитель склонен видеть себя авторитетным, товарищеским и демократичным в большей мере, чем считают его сотрудники. Зато подчиненные видят своего руководителя более директивным, чем это кажется руководителю.

А вот описание критериев, которым отвечает «исключительно эффективный сотрудник компании»:

- эффективность его работы значительно превышает требования компании;
- проявляет исключительный уровень навыков, является примером для других;
- вносит значительный вклад в развитие бизнеса и работу команды.

Таким образом, каждая компания создает свои инструменты измерения эффективности и использует их для повышения своей стоимости.

Вопросы измерения эффективности традиционно волнуют корпоративных юристов, ведь от этого зависит оценка их работы, премия и прочие составляющие успеха. Однако со вступлением в технологическую эру меняется как инструментарий юристов, так и подходы к оценке их эффективности.



**Александра Нестеренко**, президент НП «ОКЮР»



**Руслан Ибрагимов**, вице-президент по корпоративным и правовым вопросам ОАО «МТС»

## 2. Непрерывные изменения для юридических департаментов стали реальностью

Юридические департаменты все в большей степени выступают как бизнес-функция в дополнение к традиционной юридической роли.

По словам **Майкла Бакнера**, директора правового департамента *General Electric* (Россия/СНГ), большинство корпоративных юридических отделов в США предприняли первые шаги, направленные на улучшение показателей эффективности посредством как снижения расходов, так и повышения эффективности.

Показатели эффективности и ключевые показатели все в большей степени становятся важной частью оптимизации юридической функции. Продвинутые аналитические инструменты используются для улучшения процесса поиска решений и получения результатов.

М. Бакнер отметил растущую важность юридических технологий и подчеркнул тенденцию роста интеграции технологий в ежедневную деятельность корпоративных юридических отделов. Исследования подтверждают идею о том, что использование технологий ведет к улучшению показателей эффективности; юридические отделы инвестируют в усовершенствованные аналитические возможности и интегрированную инфраструктуру предприятия.

По мнению спикера, «показатели являются основными компонентами комплексного управления коммерческой деятельностью. В то время как количественные показатели являются подходящими не для любой коммерческой деятельности, показатели эффективности и ключевые показатели становятся все в большей степени стратегически важной частью опти-



**Майкл Бакнер**, директор правового департамента *General Electric* (Россия/СНГ)



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

мизации юридической функции. Данная тема каждый раз поднимается в нашем ежегодном анализе общих направлений юридических отделов».

Эксперт назвал области, в которых применяется управление эффективностью деятельности: расходы юридического департамента, качество/результаты, количество дел / загруженность.

Таким образом, в *General Electric* эффективность департамента оценивается соотношением расходов на внедрение новых технологий с продуктивностью. Показателем является и управление затратами правового департамента. На повышение эффективности направлены: комплаенс-аналитика, программное обеспечение по подготовке документов, хранение данных в Облаке, онлайн-инструменты и ресурсы.

3. Внедрение систем управления затратами правового департамента в масштабе всей компании становится традицией

Например, в *General Electric* внедрена интегрированная система управления процедурами отслеживания расходов и выставления счета за предоставление юридических услуг, а также управления задачно-ориентированным анализом дел. Эту систему отличает единая реализация, принятая во всех бизнесах и географических регионах компании. Система используется для увеличения прозрачности и снижения расходов и количества ошибок во всех сферах взаимодействия: формирование бюджета, выставление счета, отслеживание расходов, включая анализ задач.

М. Бакнер показал детальную таблицу индикаторов по счетам, когда легким щелчком по графику расходов можно проверить, из чего складывается сумма расхода, на решение какой задачи она направлена и за какой период времени начислена.

4. Инструменты повышения эффективности работы юридического департамента становятся технологичными и инновационными

Директор по правовым вопросам и комплаенсу ООО «Объединенные Пивоварни Хейнекен» **Татьяна Одабашян** со своей командой разработала принципы оказания сервиса внутренним клиентам. Принципов всего шесть, но за ними стоит колоссальный труд, позволивший юристам «Хейнекен» сделать качественный скачок в повышении эффективности работы. Вот они:

- стандартизация юридических продуктов (использование стандартных форм не требует привлечения юристов. Менеджеры самостоятельно вносят коммерческую информацию в такие документы, что ускоряет их работу);
- упрощение коммуникации («чем проще, тем лучше»);
- партнерство с бизнесом и специализация («знай своего клиента»);
- обучение бизнеса («будь решением для бизнеса»);
- предоставление бизнесу готовых решений («предоставляй готовый продукт»);
- автоматизация процессов («не делай ничего на коленке»).

Пиком развития правового подразделения стало создание Конституции «Хейнекен», включающей в себя базу обучающих электронных курсов, «закрытый клуб» для отдела персонала, информационную базу (учредительные документы, лицензии, товарные знаки), разделы для разных департаментов компании (стандартные договоры, профильные документы), часто задаваемые вопросы, новости законодательства. Конституция также содержит базу по недвижимости, а также всю информацию по доверенностям и печатям, включающую стандартные формы, в которые бизнес сам вводит данные, подтверждение происходит в системе, документы не теряются, а статус подтверждения виден в системе.

Такая организация труда привела к тому, что вместо 38 юристов в «Хейнекен» со всем объемом работы справляются 7. К тому же у них высвободилось время для личного роста и развития. Т. Одабашян показала убедительный фильм, наглядно представивший все инновации, внедренные в организацию правового дела. «Юрист и бизнес счастливы вместе», — заключила она.

А в *Philip Morris International*, по словам **Джеймса Тернера**, управляющего правовыми знаниями, у каждой команды есть портал, который позволяет всем пользователям размещать документы, созданные в их регионе. Порталы всех команд связаны друг с другом. Добавление подходящей информации на порталы и в блоги приветствуется, коммуникация об обновлении видна на домашних страницах в интранете. Те, кто подписан на уведомления об обновлении портала, получают их по электронной почте. На портале есть функция поиска, которая позволяет быстро и легко искать нужные документы по ключевым словам. Сохранение документов на порталах упрощено с помощью офисного приложения, через которое можно сохранять документы на *SharePoint* напрямую, без необходимости сохранять их сначала на рабочем ком-



пьютере. Что касается интерактивных сессий, во время которых можно обмениваться информацией, то об их проведении и о том, кто будет модератором, сообщается в блогах. «В конце каждой сессии мы просим участников проголосовать за дату и тему следующей сессии», — добавил Д. Тернер.

Он также рассказал, как организован маршрут одобрения документов юридическим департаментом *Philip Morris International*.

На главной странице системы расположен раздел, в котором указываются запросы и сотрудники, которым они направлены на рассмотрение. Это удобно и для юриста, и для бизнес-подразделения, поскольку обе стороны процесса видят объем работы.

За каждым бизнес-подразделением в системе закреплен отдельный раздел, доступ к которому имеют только сотрудники подразделения. Когда пользователь заходит в раздел, относящийся к соответствующему бизнес-подразделению, ему предлагаются следующие шаги:

- загрузить документ для согласования его юридическим департаментом;
- после загрузки система автоматически запускает процесс согласования и направляет документ конкретному юристу;
- изменение документа, находящегося на рассмотрении. Данная опция существует для случаев, когда бизнес-подразделение решает удалить документ или внести в него изменения, а также для просмотра статуса всех документов (что еще не было рассмотрено, а что находится в процессе рассмотрения);
- отслеживание запросов. Эта опция позволяет бизнес-подразделению видеть запросы, инициированные ими, а также тех, кто работает над ними в данный момент;
- просмотр завершенных запросов. Такая опция позволяет бизнес-подразделению видеть все документы, загруженные ими в систему, по которым процесс согласования завершен.

Также в системе есть возможности поиска по ключевым словам как в названиях документов, так и в их тексте. Это очень удобно в ситуациях, когда к документу возвращаются по разным причинам, а также для отслеживания процесса согласования: когда документ был рассмотрен, кто инициировал запрос, кто в юридическом департаменте его согласовывал.

В любой момент можно узнать статус документа (рассмотрен или завершен), нажав на кнопку «статус»: здесь можно посмотреть все версии документа и корреспонденцию между различными участниками процесса.

Юристу на электронную почту приходит уведомление о необходимости согласования документа. В нем есть ссылка «открыть запрос», при нажатии на которую юрист может либо отправить документ инициатору на доработку, либо одобрить документ, таким образом завершив процесс согласования.

Юрист также может переслать запрос другому коллеге на согласование. Все эти действия система запоминает. Такое подробное описание системы, по мнению Д. Тернера, представляет собой техническое задание по оформлению процедуры одобрения документов.



**Джеймс Тернер**, управляющий правовыми знаниями  
*Philip Morris International*



**Игорь Майданик**, член правления НП «ОКЮР»

*General Electric* создала целую программу под названием «Стандартизированное предоставление данных по комплаенсу через *Executive Dashboard*», направленную на повышение производительности и учитывающую 64 консолидированных показателя по каждому отделению компании в мире (комплаенс расследования и статистика по тренингам). Эта система доступна в реальном времени и позволяет контролировать расходы, что ведет к увеличению продуктивности.

Другая программа *General Electric* посвящена созданию юридических документов. К ее преимуществам относятся:

- сокращение времени, используемого на создание стандартного документа (например, соглашения о неразглашении информации, патентной заявки, стандартной государственной формы и т.д.), посредством автоматизации процесса их создания;
- представление существующих форм в цифровом виде и предоставление пользователю определенных информационных подсказок. По окончании первый черновик документа создается для просмотра;
- экономия как расходов, так и времени.

Желая упростить работу с правовыми документами, в *General Electric* облегчили доступ к файлам юристов с любого компьютера или мобильного устройства компании. Также легко и безопасно организован обмен файлами между юристами и третьими лицами с разрешени-



ем на просмотр, но не загрузку документов. Практикуются групповые или личные обсуждения с использованием документов. В программе определяются задачи, лица, внесшие правки, отслеживание изменений, внесенных пользователями, поддержание журнала версий и одобрение напрямую через приложение. Легко осуществляется синхронизация и резервное копирование информации. Рабочая панель синхронизации позволяет юристу работать со своими документами офлайн с возможностью автоматического отображения изменений в облачном хранилище *Box* после подключения к нему.

Предложенный М. Бакнером участникам круглого стола вопрос о том, зачем вкладывать в развитие онлайн-ресурсов для юристов — для повышения эффективности или сокращения расходов, разделил аудиторию на две части. Одна половина посчитала, что инвестиции в новые технологии необходимы, чтобы повысить производительность труда, а другая — что стандартизация работы и работа в онлайн приведет к экономии средств.

**Игорь Майданник**, член правления НП «ОКЮР», подхватил эстафету, представив, как использовать *IT*-технологии для повышения эффективности правовой поддержки бизнеса сегодня. Он отметил, что наступление информационной эпохи позволяет использовать в повседневной деятельности юристов продукты *IT*-технологий для оптимизации бизнес-процессов. Внедрение автоматизации претензионно-исковой деятельности и работы с государственными органами, создание базы судебных актов ведет к повышению качества работы юристов за счет унификации процесса. Изучение истории похожих дел и фокусировка на высокоинтеллектуальной работе вместо выполнения рутинных (автоматизируемых) операций; отслеживание прецедентных дел, формирование позиции защиты; выработка превентивных мер, алгоритмов реагирования на претензии/акты государственных органов — все это способствует наращиванию потенциала юридической службы и распространению лучшего опыта на региональные юридические службы компаний. Польза от такого подхода очевидна: в конечном счете повышение стоимости компании.

Бизнес также выигрывает от использования *IT*-решений: он оперативно информируется о текущих претензиях со стороны государственных органов; проводит анализ, ранжирование рисков и разработку мероприятий по их минимизации; сокращает финансовые потери (по причине несоблюдения процедурных/процессуальных сроков (штрафы / проигранные дела); выявляет проблемных контрагентов за счет использования статистики по контрагенту. Принятие верных управленческих решений напрямую связано с уменьшением и предотвращением убытков.

Проведенный анализ показал, что использование новых технологий в организации работы юридического подразделения компании может увеличить сумму выигранных дел на 35% и повысить эффективность исполнительного производства на 20%.

**Владислав Колосков**, заместитель директора правового департамента ОАО «Сбербанк России» отметил, что при проведении общепанковского замера удовлетворенности, проходящего дважды в год, каждый сотрудник Банка может оценить любой сервис, которым он пользуется, включая услуги юристов. Оцениваются различные критерии — от понятности сервиса и удобства предоставления до скорости оказания услуги и вежливости сотрудников, оказывающих сервис.

Например, КПЭ «голос внутреннего клиента» входит в состав КПЭ заместителя председателя правления с весом 10%. По результатам замера проводятся работы по повышению удовлетворенности с учетом полученной обратной связи.





**Владислав Колосков**, заместитель директора правового департамента ОАО «Сбербанк России»

Дополнительно юристы проводят замер удовлетворенности по каждому сервису в режиме онлайн по факту оказания сервиса, что дает возможность руководителям работать над постоянным усовершенствованием сервисов, которые они оказывают.

Юристы Сбербанка исповедуют сервисный подход. Так, Банк разрабатывает единое входящее окно, через которое можно будет получить любую услугу, и все автоматизированные системы профильных подразделений будут интегрированы в общий портал услуг. Весь процесс предоставления юридического сервиса автоматизирован. К разным шагам процесса можно привязать нужные КПЭ, например время. «Если нашему клиенту важно, чтобы юристы подавали иски не позднее третьего дня с даты получения полного пакета документов, добавляется контроль времени и выводится на мониторинг руководству», — подчеркнул В. Колосков.

И здесь информационные технологии служат росту продуктивности юридической работы: юристы имеют доступ ко всей базе знаний по правовым заключениям и судебным делам, могут отследить ход любого судебного

дела и поставить на контроль с любого вышестоящего уровня иерархии; инициатор обращения к юристам может подписаться на разные ключевые события по сервису, например получать уведомления о дате судебного заседания и его результате.

В. Колосков задал аудитории вопрос для интерактивного голосования: «Юридическая функция компании является сервисной или контролирующей?» Иными словами, юристы выступают советниками бизнеса или могут запретить бизнесу совершить то или иное действие? Известен подход бизнеса, который, получив мнение юриста о том, что рекламный ролик, например, нарушает Закон о рекламе, спрашивает юриста о возможных санкциях против компании и, узнав о них, решает продолжить демонстрацию ролика. Логика бизнеса такова, что польза от показа ролика превышает размер возможного штрафа. Любопытно, что аудитория проголосовала за сервисную, а не контролирующую роль юридического подразделения.

Сами спикеры круглого стола тоже высказались по этому вопросу. Р. Ибрагимов отметил, что в ОАО «МТС» юристы могут накладывать вето лишь в двух случаях: при риске отзыва лицензии или риске уголовной ответственности руководства. А И. Майданник поделился опытом работы в «ТНК-ВР» и Роснефти, где юристы рассматривались исключительно как сервисная функция и бизнес-риски не оценивали.

Как мы видим, юридическая функция, как живой организм, изменяется с годами и зависит от вида бизнеса, его размера, а также личности руководителя компании и амбиций руководителя ее правового подразделения. Инновационные технологии помогают юристам компаний становиться более производительными. Что дальше? Мы продолжим обсуждение темы эффективности юридической службы в условиях глобальной турбулентности.