Циан

CEO и CLO: от согласования решений к участию в их принятии

Как сделать прямой диалог двух руководителей инструментом качественных управленческих решений



Валерия Богуславская,
директор по юридическим вопросам Циана

Циан – ведущая цифровая платформа операций с недвижимостью

~20 млн
уникальных пользователей в месяц

2,1 млн
актуальных объявлений

99%
чистота базы объявлений

25 лет
экспертизы

15,2 млрд руб.
выручка за 12 месяцев 2025 года выросла на 16,7%

Топ-15
крупнейших сайтов недвижимости в мире по версии Similarweb

1 000+
сотрудников

№1
proptech в инклюзии:
~6 тыс. новых объявлений в день содержат параметры, важные для людей на колясках

Ценность диалога CEO и CLO

Не вопрос статуса или частоты встреч — вопрос управленческой ценности

Юридическая проверка после выбора

«Мы решили действовать так. Проверь, что нужно оформить».

CLO оценивает уже выбранную конструкцию.

Совместное обсуждение до выбора

«У нас есть цель и несколько путей. Какой ты рекомендуешь и почему?»

CLO влияет на состав альтернатив и условия выбора.

Критерий эффективности: стало ли решение лучше после участия CLO?

Культура взаимодействия: доверие проверяется несогласием

Как выглядит рабочая культура CEO–CLO, когда позиции расходятся

Не помогает диалогу

- «Это слишком рискованно» без оценки последствий
- Спор о том, кто прав
- «Я предупредил» как конец ответственности

Помогает принять решение

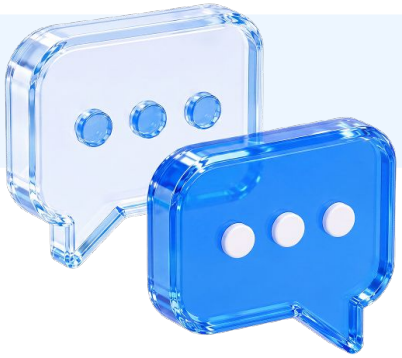
- Прямо назвать существенное разногласие
- Отделить правовой запрет от допустимого риска
- Сохранить независимость и работать на результат

Независимость позиции ≠ конфронтация.
Партнёрство ≠ согласие любой ценой.

Как конструктивно возражать CEO

Собирательный пример: стратегический шаг возможен, но несет существенные последствия

1	**Уточнить цель**	Что критично: срок, эффект, контроль, репутация?
2	**Выделить главное**	Какие 2–3 последствия действительно меняют выбор?
3	**Предложить варианты**	Другой порядок, этапность, условия, дополнительная проверка
4	**Дать позицию**	«Я рекомендую Б, потому что…»



Факторы эффективности взаимодействия

Что должно быть в отношениях CEO и CLO до сложного решения

Контекст

CLO знает бизнес-цель и ограничения, а не только юридический вопрос

Своевременность

Разговор начинается, пока можно изменить конструкцию и сроки

Ясность позиции

CEO слышит последствия, варианты и рекомендацию — не перечень норм

Предсказуемость

Новые обстоятельства и существенные риски не становятся сюрпризом

Когда CEO и CLO по-разному оценивают риск

Не «смелость против осторожности», а разные стороны одного решения

CEO: цена промедления

- Упущенная возможность
- Конкурентное окно
- Сроки

CLO: цена правовых последствий

- Событие риска
- Вероятность
- Ущерб
- Возможности снижения



CEO → CLO

«Что должно измениться, чтобы ты рекомендовал этот вариант?»

CLO → CEO

«Что мы потеряем, если выберем более осторожный путь?»

Результат: сопоставимые сценарии, а не спор о слове «высокий риск»

Если CEO выберет другой вариант

Три ситуации — три разных правила дальнейших действий

1

Законный, но рискованный

- Убедиться в понимании последствий
- Определить меры снижения риска и условия пересмотра

2

Допустимый при условиях

- Назвать обязательные действия, ответственных и стоп-факторы
- Без выполнения условий — не запускать

3

Юридически запрещённый

- Прямо обозначить запрет
- Предложить законный путь и применить необходимую эскалацию

Не выиграть спор, а обеспечить осознанный и законный выбор

Инструмент: своевременное вовлечение CEO

Четыре критерия

Масштаб	Насколько существенны последствия для компании?
Обратимость	Можно ли изменить курс без серьёзных потерь?
Срочность	Когда закроется окно для выбора?
Полномочия	Кто вправе решать и кого нужно вовлекать?



Эскалация — не передача проблемы наверх, а своевременное включение нужного уровня решения

Ожидания CEO от CLO

Модель управленческой ценности — не универсальный опрос генеральных директоров

Профессиональное суждение

Отделить существенное от второстепенного и предложить позицию

Независимость

Сказать неудобное, различать риск и запрет

Ответственность

Не останавливаться на «мы предупредили»

Результат

Обеспечить условия, исполнение и контроль решения

Три вывода: как стать участником выбора

Ценность CLO проявляется в момент управленческого выбора

Приходить раньше

Участвовать, пока еще есть варианты



Иметь позицию

Предлагать законный путь и объяснять позицию



Доводить до результата

Не заканчивать работу на рекомендации



«Какой вариант вы считаете правильным — и почему?»

Спасибо за внимание

Почта: v.boguslavskaya@cian.ru