

# Бенчмаркинг численности корпоративных юристов

12.04.2023

СТАТЬИ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ

*Изучив существующие бенчмаркинги юридической функции, авторы не обнаружили необходимых им данных численности юристов в различных компаниях в зависимости от специализации — информации, необходимой при оптимизации затрат компании на юридическое сопровождение. В итоге члены Актива Legal Operations ОКЮР (Объединения Корпоративных Юристов) решили провести свой бенчмаркинг среди юридических департаментов — членов Актива, и в данной статье делятся с нашими читателями некоторыми результатами своего исследования.*

Руководители правовых функций часто сталкиваются с необходимостью обоснования своей потребности в увеличении численности юристов. Причем экспертной оценки для этого бывает недостаточно — требуется подтверждение того, что запрашиваемая численность «в рынке», не обернется неразумным увеличением штата. Кроме того, наиболее распространенный (безусловно, не единственный и не всегда лучший) способ оптимизации затрат компании — сокращение численности сотрудников. При его использовании главе юридической функции приходится решать, какое именно подразделение юридического департамента подвергнуть оптимизации, и это при том, что не многие руководители могут похвастаться тем, что их подчиненные жалуются на низкую загрузку.

Конечно, есть вариант сократить всех поровну (условно: по одному человеку в каждом юридическом отделе). Но такой подход — это не поиск возможностей для повышения

эффективности команды. К тому же он будет стимулировать руководителей отделов внутри юридических департаментов к тому, чтобы работать «с жирком» на случай проведения очередной оптимизации.

Получается, что руководителю правовой функции нужен некий золотой стандарт рынка, т. е. оптимальная численность юридических подразделений разной специализации, которая поможет определить, какие из них имеют потенциал для оптимизации штата, какие загружены оптимально, а какие перегружены. О необходимости наличия такого стандарта один из авторов данной статьи задумался, сменив работу и обнаружив, что в новой команде вдвое больше корпоративных и вдвое меньше договорных юристов по сравнению с его предыдущей командой при примерно одинаковом объеме работы. При этом дефицит численности договорных юристов вызывал ярко выраженные проблемы с качеством их работы, в то время как результаты деятельности корпоративных юристов были одинаково высокие как в старой, так и в новой команде.

В связи с этим возник вопрос: в какой из двух компаний имеет место золотой стандарт численности корпоративных юристов? Возможно, на предыдущем месте работы сотрудники были перегружены, что приводило к частой смене корпоративных юристов, длительному поиску и продолжительной адаптации новых членов команды, а также к растущим тратам на консультантов в период подбора работников. На новом же месте численность сотрудников оптимальна и позволяет им работать максимально эффективно без привлечения консультантов и без выгорания.

Мы заинтересовались тем, как выстроена работа в других компаниях. Обсудив этот вопрос на встречах актива Legal Operations

Объединения Корпоративных Юристов, мы стали изучать бенчмаркинги юридических функций и были немало удивлены, обнаружив, что в полученных данных отсутствует статистика по специализации, а определены лишь общая численность юристов компании и

ее соотношение с бюджетом, выделенным на консультантов.

В итоге мы решили провести свой бенчмаркинг среди юридических департаментов — как членов актива Legal Operations, так и других компаний. Делимся некоторыми результатами нашего исследования [\[1\]](#).

#### **Особенности опросника**

Составляя опросник по численности корпоративных юристов, мы понимали: чем более сложным он будет, тем меньше участников его заполнит и в то же время сопоставление, например, численности юристов по сопровождению корпоративных процедур ПАО и ООО с единственным участником окажется нерепрезентативной, так как в первом случае загруженность значительно выше (возникает более сложный функционал по сопровождению общих собраний, раскрытию информации, управлению инсайдерской информацией и пр.). Поэтому мы поделили опросник на разделы (численность корпоративных, договорных, судебных юристов) и в каждом из них задавали дополнительные вопросы по функционалу и специфике деятельности, ответы на которые могут указывать на загруженность конкретных специалистов (число нетиповых договоров, нетиповых судебных дел, наличие в группе ПАО, нерезидентов и др.).

Также в анкете был общий раздел, в котором указывались отрасль и некоторые экономические показатели компании (общая штатная численность, выручка, наличие активов в управлении). Это позволяет участникам опроса получить статистические сведения о соотношении числа юристов и общего штата компании или показателей выручки и изучить анкеты участников опроса из определенной отрасли (названия компаний в анкетах обезличены, но отрасль указана у всех).

Мы также ставили целью выявить наличие в компаниях так называемых скрытых юристов. Часто сотрудники, выполняющие юридические функции, принимаются непосредственно в бизнес-подразделения на позиции эксперта или специалиста. В связи с этим по результатам

бенчмаркинга в таких компаниях может сложиться ошибочное мнение о выполнении юридической работы меньшим количеством сотрудников.

#### **Методология подсчета результатов**

Данные для исследования мы собирали путем анкетирования представителей юридических департаментов. Информация по количеству задач по различным направлениям работы юристов предоставлена за 10 месяцев 2022 г. (несколько участников смогли представить данные за 12 месяцев 2021 г.).

#### **Как рассчитывались показатели**

**СРЕДНЕЕ УСЕЧЕННОЕ** — среднее арифметическое набора чисел, из которых исключены максимальное и минимальное значения. Использование именно этого показателя вместо обычных средних значений позволило снизить искажение данных из-за участия компаний с показателями, существенно отличающимися от остальных.

**МЕДИАНА** — величина в середине ряда чисел, расположенных по возрастающей. При нечетном количестве чисел в ряду медиана определяется как значение центрального элемента, при четном — как поделенная на два сумма двух центральных элементов.

#### **Насколько объективны результаты опроса**

Несмотря на то, что согласно приписываемому Марку Твену выражению: существует три вида лжи — ложь, наглая ложь и статистика, — результаты проведенного опроса представляются нам достаточно репрезентативными. Прежде всего в нем участвовали члены актива ОКЮР Legal Operations и компании — неоднократные победители конкурсов «The DEPARTMENT by Legal Insight» и «Лучшие юридические департаменты» («Корпоративный юрист»), обладатели премии ОКЮР «Успех. Лучший корпоративный юрист года», а это юридические команды, которые заботятся о своей эффективности и стремятся к развитию.

Конечно, кто-то мог указать в опроснике недостоверные результаты, но, на наш взгляд, такая вероятность сведена к минимуму, поскольку опрос был инициирован большинством его участников, стремящихся к получению объективного результата.

#### Некоторые результаты исследования

Всего в исследовании приняли участие 19 компаний, занятых в ключевых отраслях экономики: добыче полезных ископаемых, промышленности, транспорте, торговле, строительстве и финансах. Доля компаний с размером активов более 10 млрд рублей составила 68,4%.

Соотношение юридических команд по размеру несколько иное. Несмотря на очень большие юридические функции (по 100 юристов и более) почти у половины опрошенных компаний (41%), на втором месте (29%) оказались средние команды с численностью юристов от 11 до 50. Возможно, это обусловлено немалым числом внешних консультантов, бюджет на привлечение которых заложен у 63% компаний.

Как и ожидалось, судебно-претензионная работа является главной функцией юристов компаний, на нее приходится 45,5% всех задач, в нее вовлечено в среднем 11 работников (**см. илл. 1) [2]**). На втором месте — договорная работа и консультирование внутреннего клиента. К этому направлению относятся 32,2% всех задач, задействовано 12 сотрудников. Корпоративное сопровождение занимает незначительную долю в общем объеме (5,9%), на это выделено 4 юриста.

Рассмотрим более детально загруженность каждого юриста по этим направлениям.

Исследование показало, что судебный юрист участвует в заседаниях чаще одного раза в неделю (5,7) и почти каждую неделю готовит претензию (**см. илл. 2**). Количество иных задач, связанных с исполнительным производством и проверками, значительно меньше.

Через согласование одного юриста проходит 82,6 нетиповых договора в месяц (более трех договоров в день), что, безусловно, является значительным показателем. А вот число консультаций за месяц (13,7) выглядит несколько заниженным (**см. илл. 3**). Скорее всего речь идет о больших экспертных заключениях по важным темам, а небольшие консультации бизнеса в формате краткого электронного письма или сообщения в мессенджере в данном показателе не учтены. Возможно, компаниям удалось сократить число консультаций, внедрив wiki или бот по типовым вопросам.

В сопровождении корпоративных отношений многое завязано на число «4» (**см. илл. 4**). Примерно столько дочерних компаний сопровождает один юрист. На цифру чуть меньше этой приходится число раскрытия информации (3,9) и число корпоративных одобрений в месяц (3,6).

Немного об иных направлениях работы юридической функции.

С учетом существенной специфики вопросов интеллектуальной собственности в большинстве компаний (82%) в этой области имеется отдельное юридическое направление. По схожим причинам многие юридические функции (70%) включают и подразделения по имущественным и регистрационным вопросам (**см. илл. 5**).

Обращает на себя внимание доля компаний с самостоятельной функцией Legal Operations (76%) — это очень хороший показатель даже по зарубежным стандартам. Такая функция выделена только у 60% международных компаний [3]. В то же время данный показатель является обоснованным, ведь опрос проводился в основном среди участников профильного направления Legal Operations в рамках ОКЮР. Если подвергнуть исследованию большее число крупных компаний, то полученные цифры, вероятно, окажутся намного ниже

международных — на уровне 20–25%, что вполне объяснимо, ведь глобально направлению Legal Operations не так много лет.

Удивило относительно небольшое (всего 37%) количество компаний, у которых есть бизнес-партнеры от правовой функции. Возможно, сложность в этом вопросе заключается в том, что в юридическом мире пока нет четкого представления по поводу того, кого можно считать таким бизнес-партнером и какими функциями он должен быть наделен.

Этот вопрос и многие другие мы будем подробно рассматривать на наших встречах. Вступайте в актив Legal Operations Объединения Корпоративных Юристов, чтобы участвовать в наших семинарах, круглых столах и опросах и иметь доступ к детальным результатам их проведения!

[1] Полные результаты доступны только участникам опроса.

[2] Здесь и далее указаны только медианные значения как более точные и позволяющие с большей достоверностью интерпретировать статистику.

[3] По данным ACC Chief Legal Officers Survey 2022. — [https:// www.acc.com/clo2022](https://www.acc.com/clo2022)



Екатерина  
Регеда

заместитель генерального директора, руководитель  
функционального направления "Правовое сопровождение  
проектов" "Галс-Девелопмент"



Андрей  
Дююнов

директор Legal Operations «ДОМ.РФ»

СТАТЬИ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ