

Повышение эффективности юридического департамента: за счет чего?

22.05.2013

НОВОСТИ КОМПАНИЙ



В настоящее время перед юридическими департаментами российских компаний стоит задача повышения эффективности и оптимизации расходов при постоянно изменяющемся законодательстве и возникновении абсолютно новых сфер правового регулирования. Как реагируют на такие вызовы руководители юридических департаментов ведущих компаний России? Этому была посвящена одна из сессий IX ежегодного юридического форума России, который проводит газета «Ведомости». Предлагаем обзор дискуссии, в которой участвовали Алексей Абакшин, заместитель генерального директора по правовым и корпоративным вопросам RU-COM; Маргарита Гаскарова, главный редактор журнала Legal Insight; Татьяна Кузьмина, вице-президент, директор юридического департамента Промсвязьбанка; Сергей Лихопуд, директор по правовым вопросам дивизиона «Северсталь Российская Сталь»; Михаил Попов, директор по правовым вопросам ОАО «Национальная нерудная компания»; Александр Сутягин, директор юридического департамента «Управляющей компании “ММК”».

Дискуссию открыл **Александр Сутягин**. Он обозначил тренды последнего времени и новые задачи юридических департаментов. По его мнению, прежде всего, юридическая служба должна быть бизнес-ориентированной. Это подразумевает выявление рисков и предоставление ответственных рекомендаций по их минимизации, доминирование бизнес-целей компании в процессе юридического сопровождения и непосредственную вовлеченность юристов в бизнес-процессы. Следующей задачей является проектное структурирование деятельности юридической службы, т. е. возложение на юристов функций проектных менеджеров.

Татьяна Кузьмина отметила, что повышение эффективности юридического департамента может быть достигнуто благодаря стандартизации рутинной и технической работы и централизации юридической функции в региональном сервисном центре. Кроме того, необходимыми условиями являются наличие единого информационного поля и базы знаний, а также автоматизация учета задач, судебных дел и проектной работы. В своем

выступлении Татьяна Кузьмина затронула вопрос о развитии у внутренних юристов клиентоориентированности, под которой понимается выяснение ожиданий внешних и внутренних клиентов банка и умение обеспечить желаемый ими уровень сервиса. Организовывая приобретение профессиональных знаний обучаемыми сотрудниками, нельзя забывать и о формировании у них навыков заботливого отношения к клиенту. Это достигается путем проведения специальных тренингов по управлению временем, эффективным коммуникациям (включая умение вести деловую переписку); создания климата, стимулирующего ориентацию на результат; организации обратной связи; составления индивидуального плана развития; управления вовлеченностью; оценки по целям. Кроме того, необходимо включать в КПЭ каждого сотрудника такой показатель, как качество внутреннего сервиса.

Аутсорсинг юридических услуг: есть ли экономический эффект?

В последние годы во всем мире обозначилась тенденция снижения затрат на юридические услуги путем увеличения нагрузки внутренних юристов, и ожидать сокращения объема их работы не приходится. Потребность бизнеса в юридических услугах только растет, при этом суммарные расходы на юридическое обслуживание не меняются. Компании все больше задумываются по поводу того,

стоит ли тратить деньги на внешнего консультанта, особенно в вопросах, не требующих специальных знаний. Согласно прошлогоднему исследованию, проведенному журналами The Lawyer и Legal Insight, юридические департаменты передают на аутсорсинг лишь 25% своей работы, в то время как основную часть работы выполняют собственными силами.

Проблемы аутсорсинга юридических услуг как способа повышения эффективности работы юридического департамента подняла в своем выступлении **Татьяна Кузьмина**. Она назвала четыре направления, по которым выгодно привлекать внешних консультантов. Это сделки на крупные суммы с участием нерезидентов; сложноструктурированные сделки с иностранным элементом; юридическое сопровождение, требующее присутствия юриста в

регионах (ведение судебных дел); юридический сервис для клиентов Private Banking.

Однако, по мнению Т. Кузьминой, аутсорсинг повышает стоимость процесса, так как необходимо организовать взаимодействие, подготовку и передачу информации и документов, оценку оказываемой услуги. Увеличиваются и сроки совершения сделки. Кроме того, аутсорсинг лишает юридический департамент конкурентных преимуществ, поскольку становятся известны все его наработки. Привлечение внешнего консультанта имеет экономический эффект только по узкоспециализированному вопросу, когда нецелесообразно содержать в штате юриста такого профиля.

Несколько иное мнение представил **Михаил Попов**. Он указал следующий перечень задач, которые целесообразно передавать для решения консультантам: значительное количество однотипных задач, неравномерно распределенных во времени (поток расчетных исков; Due Diligence); редкие узкоспециальные задачи (обязательное предложение / требование о выкупе акций, сложный налоговый спор); задачи, требующие уникальной компетенции / опыта (работа со специфическими юрисдикциями; задачи, для решения которых значимым является опыт работы с регулятором); задачи, требующие знания региональной специфики.

По мнению **Александра Сутягина**, наиболее востребованы услуги внешних консультантов по разрешению споров (особенно в сфере международного арбитража), консультации по зарубежному праву (слияния и поглощения, рынки капитала); международное налогообложение и корпоративное структурирование; интеллектуальная собственность, а также узкоспециализированные практики — морское, авиационное право. **Сергей Лихопуд** считает, что специалистов в области антимонопольного контроля, трудового права, интеллектуальной собственности и энергетики следует готовить внутри департамента.

Таким образом, потребность юридических департаментов в аутсорсинге юридических услуг все больше ограничивается узкоспециализированной сферой правоприменения и получением правовой помощи в регионах России.

Подготовить специалиста своими силами или прибегнуть к услугам внешнего консультанта?

В каких случаях стратегически выгоднее сделать ставку на подготовку штатного узкоспециализированного сотрудника? Есть данные, что в среднем стоимость часа работы внутреннего юриста на 46% дешевле стоимости часа работы юриста юридической фирмы высшего эшелона. Михаил Попов отметил, что при сравнении затрат на сотрудника и на консультанта стоит учитывать весь комплекс расходов, не ограничиваясь заработной платой. При этом он назвал три фактора, которые определяют целесообразность подготовки внутреннего специалиста: наличие специального законодательства, регулирующего основной вид деятельности компании; постоянный объем специальных задач (например, экстенсивное развитие компании предполагает развитие компетенций в M&A); дефицит профильных специалистов на рынке, высокая стоимость их привлечения.

Участниками форума был поднят вопрос о том, как удержать подобных специалистов, когда карьерные возможности внутри департамента исчерпаны. По мнению участников панели, нужно привлекать их к участию в проектной работе, назначать руководителями проектов, ставить перед ними интересные задачи и, конечно, обеспечивать им достойную заработную плату.

Штатных сотрудников нужно готовить к выполнению функций юридического департамента. Для этого важно определить перечень типовых функций современной юридической службы российской компании. Алексей Абакшин предложил при определении основных функций юридического департамента ориентироваться на Постановление Госкомтруда СССР, Минюста СССР, Секретариата ВЦСПС от 10 июля 1990 г. «Об утверждении численности работников юридической службы — в нем обозначено 15 функций». Должна ли входить в этот перечень, например, налоговая функция? С его точки зрения, распространена ситуация, когда ведение налоговых споров входит в компетенцию юридического департамента. При этом он задал риторический вопрос: как можно управлять рисками компании, не имея влияния на такие вопросы?

«Нельзя позволить себе быть замечательным менеджером и не консультировать по важным юридическим вопросам»

Заключительным вопросом дискуссии стало соотношение функций руководителя и юриста в работе начальника юридического департамента. С одной стороны, глава такого подразделения должен быть первоклассным юристом, так как принимает окончательное решение по урегулированию той или иной проблемы, да и правильная постановка задачи подчиненным требует ее четкого понимания. С другой стороны, руководитель всегда тратит много времени на решение организационных вопросов и управление людьми. Так, Сергей Лихопуд отметил, что с того момента, когда у вас в подчинении оказывается более 50 человек, большую часть времени вы управляете людьми, а на юридическую работу остается очень мало времени.

Алексей Абакшин начал свое эмоциональное выступление с замечания о том, что ни финансовый, ни коммерческий директор компании не задается вопросом о том, кто он такой — управленец или специалист? Соответственно, и у руководителя юридической функции не должен возникать такой вопрос. По мнению Алексея Абакшина, должность руководителя юридического департамента является переходной от юриста-критика-рецензента к юристу-партнеру-созидателю-регулирующему, а самые острые вопросы, которые возникают у юриста

при назначении на нее, это: как оперативно выйти на новый уровень; каковы первые шаги в течение первых ста дней; что почитать, какие семинары посетить?

Повышение доверия компании к своим юридическим департаментам является не только российским, но и мировым трендом. Такие работники обходятся компании дешевле, их цели совпадают с ее целями, они непосредственно включены в бизнес-процессы. Очень жаль, что на этой сессии присутствовало немного внешних консультантов. Им было бы очень полезно узнать, о чем думают и чем живут их клиенты.

Обзор подготовила Маргарита Гаскарова

[Legal Insight № 4 \(20\) 2013](#)

НОВОСТИ КОМПАНИЙ