«Юристы в ЮИТ — полноправные партнеры бизнеса»

14.05.2012 ИНТЕРВЬЮ СТАТЬИ



Александра Арсеньева, старшего вице-президента по правовым вопросам YIT International Construction Services, отличает умение решать задачи бесконечно широкого спектра: от оформления прав на земельный участок до системного построения юридической службы и риск-менеджмента. Это результат симбиоза профессиональных знаний и опыта. Герой нашего интервью — современный, уверенный в себе и в своей команде руководитель.

В чем основная специфика юридической службы ЮИТ как компании строительного сектора? Насколько отрасль, в которой работает обслуживаемый вами бизнес, накладывает отпечаток на юридическую деятельность?

Несомненно, юридическая специфика имеется. Прежде всего, необходимо хорошо знать особенности законодательства в области недвижимости, строительства и технического регулирования. Однако это справедливо практически для любой компании, работающей в сфере недвижимости и строительства. Что касается специфики юридической службы ЮИТ, то я выделил бы следующие области.

Во-первых, ключевую роль играет управление рисками. Наш бизнес предполагает вложение существенных средств на начальном этапе, и значимость юридической службы как инструмента гарантий инвестиций чрезвычайно высока, поскольку негативные последствия юридической ошибки могут быть очень серьезными. Только представьте, что во время строительства многоквартирного жилого дома, когда половина квартир уже нашла своих будущих владельцев, выясняется, что есть проблема с правами на земельный участок (юристы ошиблись при оценке этих прав). Негативный эффект может быть очень серьезным.

Во-вторых, юрист в ЮИТ должен внимательно следить за стратегическими планами компании и в соответствии с этим координировать свои действия. Хорошим примером служит применение энергоэффективных технологий в строительстве. Поскольку это одна из стратегических задач компании, юридическая служба должна хорошо знать законодательство в данной сфере и уметь вырабатывать необходимые решения.

Есть и коммуникационная специфика: ЮИТ занимается всеми видами строительства, юристы работают как с конечными потребителями, так и с представителями юридических лиц, соответственно, не последнюю роль играют коммуникационные навыки. Юристы принимают непосредственное участие в заключении сделок, разрешении споров.

Какова специфика деловой и правовой культуры в компании с финскими корнями (финского происхождения)?

Что касается правовой культуры, то специфика состоит в том, что в финском праве намерение сторон превалирует над буквой договора и даже закона. Это связано с несколькими факторами. Законодательство Финляндии имеет довольно долгую историю, соответственно, некоторые законы устарели, и их применение противоречило бы здравому смыслу. Таким образом, в Финляндии применяются не все законы и не всегда, хотя формально они являются действующими.

Кроме того, намерение сторон договора всегда превалирует над буквой договора и его буквальным толкованием. Это отражает национальную особенность: для финнов очень важно соблюдать договоренности. Письменный документ, не отражающий достигнутого устного соглашения (намерений сторон), расценивается как неправильный и не должен применяться. Это создает существенное различие в правосознании, поскольку для российского юриста закон обязателен всегда, а договор имеет юридическую силу. Есть и исключения, но они встречаются довольно редко.

В сфере деловой культуры главным отличием является порядок принятия решений. В России подчиненные должны исполнять принятое руководителем решение, даже если не согласны с ним. Для финской культуры характерен консенсус внутри коллектива, т.е. решение руководства должно быть одобрено каждым сотрудником. Это позволяет создать некое единое поле, когда все сотрудники в целом разделяют политику и действия компании.

Насколько активно вы работаете с зарубежными юрисдикциями, регуляторами?

Для нас это обычная ежедневная работа. Юридическая служба обеспечивает сопровождение деятельности во всех шести странах присутствия международного строительного сегмента ЮИТ: России, Эстонии, Латвии, Литве, Чехии и Словакии, включая сделки по приобретению активов (приобретение недвижимости и юридических лиц). Работа осуществляется во всех юрисдикциях присутствия компании, а также в иных юрисдикциях (например, Финляндии, Нидерландов, Швеции и других стран), если таковы предпочтения инвестора. В связи с этим мы работаем как с законодательством и регуляторами, например Словакии или Чехии, так и с законодательством и регуляторами России.

Существует мнение, что рутинную юридическую работу для крупных компаний могли бы выполнять юридические фирмы за меньшую цену. Возможен ли аутсорсинг стандартных технических процессов работы юридического департамента?

Если найдется юридическая фирма, которой удастся удешевить бизнес-процессы и оказывать рутинные услуги по более низкой цене, нежели in-house, то аутсорсинг вполне возможен. Другое дело, что на сегодняшний день в России расходы на рутинную работу, выполняемую юридическими фирмами, заведомо выше расходов in-house. Стоимость их услуг может быть ниже только в том случае, если рутинная юридическая работа для конкретного заказчика имеет небольшой объем. Тогда отдать ее на аутсорсинг проще, чем нанимать на постоянную работу собственного юриста.

Если же говорить об аутсорсинге в целом, то не все измеряется только ценой. Имеют значение скорость и качество выполнения работы, а также ее влияние на конкурентоспособность компании. Например, due diligence приобретаемой земли мы делаем всегда сами, поскольку считаем своим конкурентным преимуществом способность быстро и качественно проверить все аспекты приобретения земельного участка, а также оценить влияние возможных рисков на компанию в целом, а не только их юридические последствия.

Мы практически все делаем самостоятельно, кроме решения тех задач, в отношении которых не обладаем достаточной компетентностью или которые по какой-то причине быстрее может выполнить юридическая фирма. В основном это вопросы иностранного права, отдельные вопросы специфических и непрофильных областей права (например, таможенного), а также технические вопросы (регистрация права собственности, регистрация компаний и т.п.).

В чем вы видите добавленную стоимость от деятельности юридической службы вашей компании?

Добавленная стоимость от деятельности юридической службы образуется от нашей активности, позволяющей концерну ЮИТ поддерживать имеющиеся или приобретать новые конкурентные преимущества. Это развитие юридической службы в соответствии со стратегией ЮИТ, мониторинг и управление рисками через различные инструменты (защита интеллектуальных прав, мониторинг изменений в законодательстве, due diligence при приобретении активов и пр.).

Кроме того, юристы в ЮИТ являются полноправны-ми партнерами бизнеса в реализации поставленных задач, они знают стратегию компании, понимают ее ценности и цели и действуют в соответствии с ними даже в рутинных процессах. Возвращаясь к предыдущему вопросу, добавлю, что такие вещи очень сложно (если вообще возможно) отдать на аутсорсинг.

Юридический департамент вашей компании победил в конкурсе «Лучшие юридические департаменты России — 2011». Что дает участие в профессиональном конкурсе, где юристы выступают не персонально, а коллективно?

Профессиональное сообщество юристов строительных фирм очень закрытое, мы мало обмениваемся информацией о своей работе, о том, как устроены наши юридические службы, какое место они занимают в компании. В то же время сравнивать себя с другими

важно и полезно, это хороший способ понять, насколько наша организация эффективна по сравнению с конкурентами, увидеть свои сильные и слабые стороны. Кроме того, участие в конкурсе позволяет получить оценку со стороны и подтвердить правильность нашего пути.

Обращает на себя внимание стабильность кадрового состава вашей службы. Как удается добиться этого?

Известный американский психолог А. Маслоу очень хорошо сформулировал в своей знаменитой пирамиде потребностей, что надо сделать, для того чтобы любой человек был счастлив. Для этого надо удовлетворить по мере возрастания его потребности: физиологические (голод, жажду и т.п.), потребность в безопасности, потребность в принадлежности какой-либо социальной группе, потребность в уважении и одобрении, познавательные потребности (жажду знаний и т.п.) и стремление к раскрытию внутреннего потенциала (самореализации). Мы стараемся удовлетворить потребности наших работников — от базовых до потребности в самореализации.

У нас очень комфортно работать как с точки зрения отношения компании к сотруднику, так и с точки зрения атмосферы внутри коллектива. Корпоративная культура ЮИТ, берущая начало в финской национальной куль-туре, построена на равном отношении к сотрудникам любого уровня и на хорошо развитых горизонтальных отношениях в коллективе. Также она подразумевает консенсус внутри коллектива при принятии решений, о чем я уже упоминал. Для персонала это сильный мотивационный фактор. Кроме того, мы обеспечиваем нашим сотрудникам хорошие условия работы, финансовую защищенность, предоставляем право на обучение за счет компании и т.п.

Ваша профессиональная карьера юриста успешна. Кем бы вы могли стать, если бы жизнь сложилась иначе?

Мне также очень интересна преподавательская деятельность. Пожалуй, я мог бы стать преподавателем. Тяга к преподаванию помогает мне и в текущей работе. Одной из задач

юридической службы в ЮИТ является внутрикорпоративное обучение. В среднем один раз в квартал юридическая служба проводит обучение для руководителей различного уровня компаний ЮИТ по правовой тематике. Мы разрабатываем программы обучения, и я с удовольствием выступаю в качестве лектора.

Наш последний вопрос уже стал традиционным. Как известно, юристы — люди серьезные, однако это не исключает возможности относиться к своей профессии с определенной долей здорового юмора и самоиронии. Храните ли вы в памяти интересные истории, шутки или анекдоты о юристах и можете ли поделиться ими с нашими читателями?

Реализуя в Санкт-Петербурге один крупный инфраструктурный проект, мы пригласили для изучения и оценки ситуации финского коллегу, который хорошо понимал технологию дорожного строительства. Дело было осенью, мы встретили финского специалиста и ехали с ним из аэропорта. Шел сильный дождь, а на Московском проспекте рабочие укладывали асфальт. Увидев это, финский специалист с удивлением произнес: «Видимо, в России есть особые технологии, а также специальные юридические нормы и правила, поскольку в Финляндии укладывать асфальт во время дождя нельзя». Как вы понимаете, в России нет особых технологий, все дело в особом отношении россиян к имеющимся нормам и правилам.

Досье

Александр Арсеньев родился в Санкт-Петербурге 2 апреля 1978 г. В 2000 г. закончил Санкт-Петербургский государственный университет, а в 2003 г. – аспирантуру. В 2005 г. прослушал курс менеджмента в Хельсинкской школе экономики. В 2009 г. защитил диплом в Vlerick Leuven Gent Management School, MBA. Трудовую деятельность начал в 2000 г. в московском представительстве финской строительной компании «ЮИТ Корпорэйшн» (YIT Corporation) в должности юрисконсульта. Затем последовательно занимал позиции юрисконсульта СВТП «Констракшн Ою» (SWTP Construction Oy) (2002–2004; ЮИТ является одним из учредителей этой компании); старшего юрисконсульта (2004–2007), директора по правовым вопросам

(2008) ЮИТ Констракшн Лтд., ICS (YIT Construction Ltd., ICS), совмещая с должностью начальника юридического отдела ЮИТ Лентек (Санкт-Петербург) (2009–2010). С 1 сентября 2008 г. по настоящее время является старшим вице-президентом по правовым вопросам, членом правления «ЮИТ Констракшн Лтд. ICS» (YIT Construction Ltd., ICS).

Строительная индустрия в России и миреПредставляя лучший юридический департамент России в номинации «Коммерческое строительство и девелопмент», нельзя не сказать об особенностях развития этой отрасли экономики в России и мире, тем более, что победителем в ней стала юридическая служба иностранной компании ЮИТ. Согласно недавнему исследованию КПМГ, посвященному строительной индустрии в России и мире, игроки российского рынка продолжают считать жилищное строительство и строительство коммерческой недвижимости перспективными с точки зрения выручки, тогда как западные компании в этом году проявили значительно больший интерес к инвестированию в инфраструктуру. При этом по сравнению с результатами прошлых лет в оценках западных компаний привлекательность жилищного сектора продолжает падать. Определенную роль в таком расхождении во взглядах, скорее всего, играют проекты ГЧП, а также темпы роста вложений за рубежом, значительно опережающие аналогичные показатели в России (особенно в странах с развитой экономикой). Кроме того, основной объект интереса ГЧП в нашей стране – это жилищный сектор, в то время как в других странах интерес давно сместился к инфраструктурным объектам.

Степень рисков оценивается зарубежными и российскими компаниями также по-разному. Рост конкуренции в качестве риска рассматривают 12% респондентов в России против 20% в мире, инфляцию – 6% опрошенных в России и 13% глобальных респондентов, дефицит государственного бюджета – 6% опрошенных в России против 30% в мире, а безработицу в качестве риска не указал никто из опрошенных российских компаний (против 4% мировых). Однако больше, чем их коллег в мире, российские строительные компании волнуют нехватка квалифицированных специалистов (41% ответов в России против 31% ответов в мире) и зависимость от изменений в законодательстве (47% в России против 11% в мире).