«Позиция юриста in-house не всегда “хлебная”, но однозначно “расстрельная”»

15.04.2012 ИНТЕРВЬЮ

Валерий Сиднев мог бы за кредо своей работы взять принцип простоты. Он построил предельно простую структуру управления юристами крупнейшей компании; он считает, что работа юриста in-house должна отличаться простотой и быстротой обеспечения принятия решений; что от юриста in-house порой требуется забыть о форме и просто ответить «да» или «нет»; что он зачастую признается виноватым просто за то, что конечный результат оказался отрицательным — не предложил верного решения, был недостаточно креативен... Но, как читатель увидит из интервью, умение Валерия Сиднева разложить на простые составляющие любую сложную ситуацию как раз и является тем самым профессиональным инструментом, владеть которым дано далеко не всякому.

В чем основная специфика юридического управления компании «ЕвроХим»? Какова структура юридического управления?

ОАО «МХК “ЕвроХим”» — холдинговая компания группы из нескольких десятков юридических лиц, созданных в России, странах Европы и Америки. Компания управляет своими основными российскими производственными предприятиями — горно-обогатительным комбинатом, четырьмя заводами по производству минеральных удобрений и компаниями, разрабатывающими Гремячинское и Верхнекамское калийные месторождения. За 10 лет существования путем проб и ошибок компания выстроила единообразную систему управления своей группой, внедрив институт кураторства и исполняя функции единоличного исполнительного органа в отношении наиболее важных своих предприятий. Собственно, в этом и состоит специфика деятельности нашего юридического управления.

Мы обеспечиваем правовое сопровождение деятельности головной структуры и каждого члена группы (независимо от юрисдикции), курируя и координируя деятельность юридических отделов управляемых и дочерних компаний, в интересах бизнеса всей группы. У нас действует принцип: независимо от места работы, все юристы компаний группы функционально подчинены руководителю юридического управления. При этом структура управления предельно проста и включает три отдела: корпоративный, договорный и отдел судебно-аналитического сопровождения. Все процессы четко регламентированы — каждый сотрудник знает свой функционал и пределы своей ответственности. При необходимости мы создаем внутригрупповые проектные команды с привлечением специалистов подходящего опыта и квалификации.

С приобретением компанией «ЕвроХим» газодобывающего актива изменилась ли специфика работы юридического управления?

В группу «ЕвроХим» входит несколько компаний, имеющих статус пользователя недр. Поэтому нам хорошо известны плюсы и минусы деятельности подобных структур, а также проблемы, с которыми они чаще всего сталкиваются. Соответственно, приобретение в группу еще одного недропользователя никак не повлияло на специфику деятельности нашего управления. В то же время расстановка сил потребовала от нас определенных усилий — в приобретенной компании был создан юридический отдел, выстроена структура кураторства, а также произведена подборка и наем персонала. С учетом этой сделки, а также наших планов по приобретению европейских активов в долгосрочной перспективе мы планируем перестроить управление для более профессионального обслуживания, среди прочего, деятельности иностранных производственных предприятий группы с улучшением внутригрупповой системы комплаенс.

Для сопровождения этой сделки были привлечены внешние консультанты. Как часто вы пользуетесь подобными услугами, какую часть работы в процентном соотношении они выполняют?

В последнее время довольно часто. Окончившийся 2011 г. был щедр на сделки, наступивший 2012 г. планирует быть не менее активным. Обычно на панели внешних консультантов компании присутствует 2–3 фирмы из числа глобальных британских фирм, входящих в Magic Circle, или крупнейших американских фирм, из числа которых впоследствии выбирается внешний консультант по предполагаемой сделке. Со многими фирмами мы поддерживаем отношения уже много лет. В то же время большая часть корпоративных сделок и судебных процессов в России проводится нами самостоятельно. Мы привлекаем консультантов, когда наличие специальных знаний, опыта и квалификации необходимо для успешного структурирования и завершения сделок, например при проведении сложных сделок финансирования или M&A, регулируемых иностранным правом. Они нам также необходимы при обращении за антимонопольными раз-решениями за пределами России. Однако мы никогда не передаем внешним консультантам в производство весь процесс. Обычно юристы компании активно вовлечены в процесс на всех стадиях сделки даже при наличии внешнего консультирования. В каждом конкретном случае от управления назначается ответственный за сделку юрист, который работает с консультантом под контролем руководителя управления. Бюджет на ежегодное юридическое сопровождение нами не выделяется, мы предпочитаем согласовывать бюджет на сделку в каждом конкретном случае на основании лучшего ценового предложения. Мы не скупимся, однако, зная цену деньгам, стараемся не переплачивать.

Существует мнение, что рутинную юридическую работу, имеющуюся в крупных компаниях, могли бы взять на себя юридические фирмы, осуществляя ее за меньшую цену. Насколько вообще возможен аутсорсинг стандартных, технических процессов работы юридического департамента?

Можно ли считать согласование юристом заключаемых его компанией типовых форм договоров стандартным либо техническим процессом работы? Вопрос риторический. С технической точки зрения, возможно, да. Изменений никаких не вносится, процедура согласования стандартная, нажал на кнопку «согласовано» — с другой стороны выпал почти

готовый продукт. С правовой точки зрения, скорее, нет, так как юрист компании подходит к процессу согласования не формально, а обосновывает свое решение, в том числе сопоставляя ряд известных ему факторов: не нарушает ли эта сделка в моменте ковенантную позицию компании, требуется ли корпоративное одобрение, действительны ли полномочия подписантов и т.д. Внешний консультант не обладает всей полнотой информации, соответственно, желание сэкономить на юристах может неожиданно привести к плачевным результатам.

Кроме того, зная не понаслышке, как устроен юридический бизнес в России, особенно в Москве, я сомневаюсь, готовы ли известные юридические фирмы предлагать меньшую цену. А неизвестных не стоит рассматривать в силу отсутствия к ним доверия и угроз репутационного характера. Практика показывает, что внешнее консультирование, даже в отношении рутинных процессов или примитивных запросов, пока в итоге дороже затрат на персонал.

Во всем мире рынок юридических услуг становится рынком покупателя, а не продавца, в частности благодаря удешевлению стоимости юридических услуг путем аутсорсинга таких процессов, как анализ законодательства и правоприменительной практики, управление и контроль соблюдения прав на патенты и торговые марки и др. Наблюдаются ли указанные тенденции в России?

Давайте рассуждать логически, но с некоторой долей юридического сарказма. Откуда мы взяли, что происходит повсеместное удешевление стоимости юридических услуг? Часовые ставки ведущих юридических фирм не снизились, наоборот, я могу привести ряд примеров, подтверждающих, что глобально они выросли. Возможно, себестоимость ставки внешнего консультанта снизилась за счет аутсорсинга фирмами определенных юридических функций, в том числе, возможно, по анализу законодательства и правоприменительной практики (многое можно почерпнуть из баз данных, как то: WestLaw, Barrows или Гарант). Но что дает подобное снижение компании-клиенту, которая оплачивает счета консультанта по его стандартным часовым ставкам? Конечно, юридические фирмы сейчас более адаптивны к

пожеланиям своих крупных клиентов, но позволю себе заметить: а когда было иначе? Мы можем (и всегда могли) договориться с ни-ми об определенных структурах оплаты их услуг (capped fee / firm fee / combined / discounted fee и т.п.), но играем мы по правилам, изначально установленным не нами, а юридическими фирмами. Не стоит забывать, что оказание юридических услуг является бизнесом, как и производство удобрений или перевозка грузов, выстроенным в соответствии с правилами, созданными в течение многих десятилетий. Этот бизнес давно стал глобальным — в мире действуют десятки юридических фирм с количеством персонала более 1000 человек и доходами в сотни миллионов долларов — и я призываю не питать иллюзий относительно того, что они легко сдадут клиенту, или тем более уже сдали, завоеванные позиции.

Что касается самого аутсорсинга юридических услуг, то он будет экономически целесообразным, вероятно, для компаний, обслуживающих процессы со значительным числом контрагентов, как, например, в банковской или телекоммуникационной сферах, с миллионами клиентов.

Глобальные банки давно отдают на аутсорсинг сопровождение типовых сделок (например, совершаемых в рамках ISDA) фирмам из Индии, что обусловлено, прежде всего, наличием в этой стране большого количества англоговорящих специалистов, избыточным объемом рабочей силы (более 500 миллионов человек) и готовностью этой силы работать за невысокую плату, практически за еду. К России это не применимо, как минимум, по второму и третьему факторам. Не стоит также забывать об общей неразвитости рынка услуг в стране в целом и юридического в частности. Несмотря на наличие большого числа вузов юридической направленности и значительного, по мнению СМИ, числа дипломированных юристов в стране, на рынке оперирует лишь 5–10 российских (по определению, а не по юрисдикции создания) юридических фирм с численностью персонала более 60 человек.

Россия недавно вступила в ВТО. Как, на ваш взгляд, отразится этот факт на работе вашего управления? В чем вы видите плюсы и минусы присоединения к данной организации для вашей компании?

Я отвечу уклончиво: поживем — увидим. Оценки специалистов крайне противоречивы. Присоединение России к ВТО, в целом, должно иметь положительный эффект для российского бизнеса, в том числе для российской отрасли минеральных удобрений. Не секрет, что многие страны защищают свои рынки от доступа российской продукции путем введения, не всегда правомерного, ограничительных мер. Правовое поле и механизмы ВТО создают, в средне-

и долгосрочной перспективах, условия для улучшения доступа нашей продукции на экспортные рынки. Вместе с тем возможно осложнение ситуации, например, в отечественном агропроме: являясь членом ВТО, Россия будет не в состоянии ограничить приток в страну продукции за-рубежного производства; климатические же условия РФ могут не позволить отечественным фермерам конкурировать на равных с продукцией из теплых стран. По мнению ученых Российской академии сельскохозяйственных наук, после вступления в ВТО российский агропром может терять около 4 млрд долларов ежегодно.

Вы участвуете в принятии ключевых бизнес-решений наравне с членами правления. Существу-ют ли какие-то особенности взаимодействия с руководством компании? Есть ли у вас свои секреты убеждения в правильности своей позиции?

Управленческие решения принимаются людьми, юридические услуги которым оказывают такие же люди. Я профессионально подготовлен к такой работе и стараюсь поддерживать нормальные человеческие отношения с руководством компании, иногда в ущерб собственному эго, что дает мне право отстаивать, применяя при этом накопленный опыт и знания, свою точку зрения без боязни быть проигнорированным. Если же это не удается, я вправе апеллировать к «высшей инстанции» в компании.

У вас есть опыт работы как in-house, так и в консалтинге. Чем отличается юридическая работа в консалтинге и юриста

in-house?

Во-первых, простотой и быстротой обеспечения принятия решений. Бизнес развивается стремительно и не готов тратить неразумно много времени на анализ ситуации. От юриста in-house зачастую требуется забыть о форме и просто ответить «да» или «нет», в то время как внешний консультант вынужден соблюдать принятый его фирмой регламент по форме и содержанию анализа и предлагаемых рекомендаций.

Во-вторых, необходимостью принимать ответственность за конечный результат. Экспертное мнение внешнего консультанта, как более формализованное, зачастую прикрывается оговорками, позволяющими в нужный момент доказать отсутствие неточностей или недочетов в анализе. Юрист in-house нередко признается виноватым просто за то, что конечный результат оказался отрицательным — не предложил верного решения, был недостаточно креативен.

Ну, и в-третьих, отсутствием права на ошибку. Даже принимая ответственность за конечный результат, что на практике происходит крайне редко, внешний консультант рискует потерять в худшем случае одного «трудного» клиента, потенциально имея в запасе других, при этом выверенная связка оговорок позволит ему избежать репутационных рисков. Ошибки юриста in-house руководством компании обычно не прощаются. Позиция юриста in-house не всегда «хлебная», но однозначно «расстрельная».

Какое значение придается в работе вашего юридического департамента специальному программному обеспечению для юристов и различным новинкам в этой сфере?

В компании внедрен автоматизированный электронный документооборот. Логистику согласования договоров и локальных актов группы упрощает использование единой информационной системы на платформе ORACLE, доступ к которому имеют все юристы. На практике мы также используем базы данных Гарант, Консультант +, Консультант Регион,

Кодекс. В случае появления на рынке других новинок мы с удовольствием будем ими пользоваться.

Сейчас принято ругать юридические вузы за низкое качество подготовки специалистов. А вы довольны своим образованием? Какова сегодня, по вашему мнению, главная задача вузов?

Я получил классическое образование юриста-правоведа широкого профиля на юридическом факультете Бакинского государственного университета. Наряду с изучением теории и практики применения норм по 16 отраслям права я был также вынужден тратить время на изучение целого ряда ненужных предметов, знание которых мне до сих пор не пригодилось, например латынь или мусульманское право. В дальнейшем реальным университетом для меня стала многолетняя практика в ведущей международной юридической фирме, где мне довелось работать с блестящими профессионалами западной и российской юриспруденции, знакомством с которыми я горжусь по сию пору.

По моему мнению, основная задача вуза на сегодняшний день не только удовлетворять потребности студентов в культурном и интеллектуальном развитии, но и способствовать более полному удовлетворению потребностей общества в квалифицированных специалистах через предоставление студентам возможностей получать фундаментальные знания по предметам, которые они хотят оплачивать и изучать. Не хочу показаться ханжой, но культурное развитие со стороны вузов пока ограничивается играми КВН, которые я смотрю с большим удовольствием, но предложил бы попробовать заменить на соревнования студентов, например подобные проводимым в мире Philip C. Jessup International Law Moot Court Competition. Я участвовал в качестве судьи на подобных соревнованиях несколько раз — поверьте, крайне занимательно и одновременно полезно в профессиональном плане. Думаю, стране сейчас требуются не только сатирики.

Считаю, что вузы также должны отойти от формального подхода «принял — получил оплату — выпустил — забыл» в отношении студентов, а реально работать с ними и

профессиональными сообществами по улучшению качества программ обучения и трудоустройства. В конце концов, чем выше профессиональный уровень обучения, тем более квалифицированным специалистом выйдет из вуза студент. Лучшая квалификация в свою очередь предоставит специалисту право претендовать на достойное вознаграждение, а работодателю — на получение большей пользы от его использования. Больший процент трудоустройства увеличит приток студентов в соответствующий вуз и, как следствие, его доходы. Круг замкнулся — все довольны.

Каких навыков, на ваш взгляд, недостает вашим сотрудникам для эффективной работы?

Я доволен своей командой — каждый из них находится на своем месте, многие работают со мной не один год. Мы стараемся подходить к развитию персонала на индивидуальной основе. Сначала каждый сотрудник сам оценивает, насколько ему необходимо получить дополнительное обучение. Впоследствии мы стараемся обеспечить такое обучение, включив его в общекорпоративную программу повышения квалификации.

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?

Участников оценивает жюри, в состав которого входят наиболее успешные профессионалы отрасли. Они оценивают не меня лично и не команду юристов, которую я возглавляю, а весь комплекс условий и процессов, принятых в компании, в которой эта команда работает, в том числе ее усилия по улучшению существующего статус-кво. Все это в совокупности развивает профессию и улучшает рынок юридических услуг. Всегда после победы я испытываю чувство глубокого удовлетворения от признания профессиональным юридическим сообществом всех наших усилий.

Ваша профессиональная карьера юриста успешна. Возможен ли для вас переход на бизнес-позицию и от чего он зависит?

В краткосрочной перспективе вряд ли. Есть еще много целей, в том числе карьерных, профессиональных и личностных, которых мне хотелось бы достичь в профессии. В долгосрочной — вполне вероятно, однако я придерживаюсь принципа: хочешь рассмешить Господа Бога, рас-скажи о своих планах.

Юристы, как известно, люди серьезные. Однако серьезная работа не исключает возможности от-носиться 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?

Я люблю юмор, но не хотел бы пересказывать «бородатые» анекдоты про юристов — обычно они рассказывают о глупости или стяжательстве людей моей профессии, что крайне редко соответствует действительности.

История из собственной практики: в начале 2000-х годов, в бытность работы на юридическую фирму, мне довелось участвовать в сопровождении сделки по приобретению крупной компанией иностранного производственного актива. Сделка, естественно, требовала разрешения антимонопольного органа страны покупаемого актива, который на каком-то этапе потребовал, чтобы юристы покупателя сами проанализировали, а не строит ли покупатель безумных планов по узурпации мирового рынка и т.п. Все это потребовало выемки из архива клиента для анализа документов, связанных не только с производством или продажами, но и с планами и стратегией его развития. Клиент, в свою очередь, не хотел передавать коммерчески важную и конфиденциальную информацию через курьеров. В результате, мы арендовали помещение рядом с офисом клиента и каждое утро, командой из четырех юристов, в дорогих костюмах, приходили к «черному входу» офиса клиента, где нам отгружали десятки ящиков с документами, которые мы, положив на тележки, волочили на соседнюю улицу для анализа и обработки. И так несколько недель подряд. Как потом язвил

руководитель нашей проектной группы (в настоящее время управляющий партнер одного из офисов этой фирмы), это была самая высокооплачиваемая и самая дорогая, по размеру часовых ставок и выставляемых клиенту счетов, команда грузчиков, которую он когда-либо наблюдал в своей жизни.

Опубликовано в Legal Insight № 3 (9) 2012

Валерий Сиднев руководитель юридического департамента

ИНТЕРВЬЮ