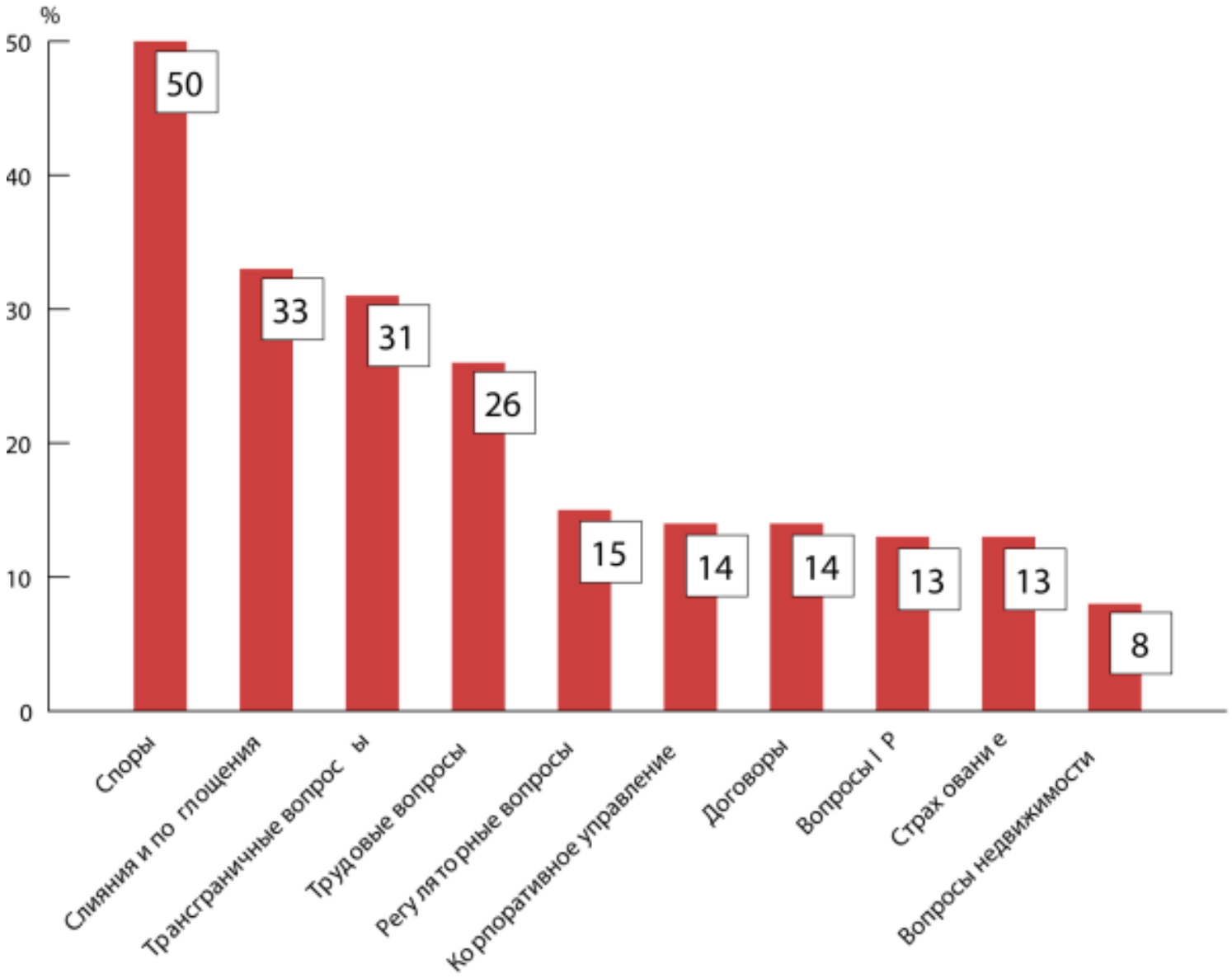
«Повышение эффективности юридических служб компаний становится одним из первостепенных вопросов»

10.03.2015 ИНТЕРВЬЮ



Источник: составлено по данным обзора PwC применительно к одной из европейских стран за 2014 г.

Сегодня мы начинаем разговор о том, как измерить эффективность юридической функции, можно ли оцифровать работу юристов и как в этом может помочь бенчмаркинг. Наш собеседник — Яна Золоева, управляющий партнер юридической фирмы PwC Legal, в течение последних 10 лет руководила реализацией крупных проектов по анализу и повышению эффективности юридической функции в крупнейших отечественных компаниях.

Как возникла идея проведения исследования «Бенчмаркинг юридической функции»? Почему Ваша команда взялась за ее реализацию?

В 2015 г. компания PwC действительно впервые в России будет проводить исследование «Бенчмаркинг юридической функции». В течение многих лет наша компания успешно реализует подобные исследования в России и за рубежом в отношении других функций (например, исследование эффективности систем управления персоналом в России мы проводим уже около 10 лет, а в мире — 20 лет).

Идея проведения такого исследования именно в отношении юридической функции возникла в ходе реализации одного из наших последних проектов по оценке эффективности юридической функции крупнейшей российской группы компаний. В рамках работы на этом и других аналогичных проектах мы всегда сталкивались с дефицитом информации (в том числе, с отсутствием детализированных сведений) о юридических департаментах российских компаний. Например, при анализе численности и бюджета юридического департамента целесообразно сравнивать эти показатели с аналогичными показателями других компаний. При таком анализе нужно учитывать ряд дополнительных факторов, в частности: размер затрат на внешних консультантов, количество компаний, сопровождаемых юристами холдинга (например, юристы главного офиса часто сопровождают деятельность дочерних обществ) и т. д. Такой детальной информации, к сожалению, на рынке недостаточно.

В связи с этим, с учетом четкого понимания нами потребности руководителей юридических департаментов в информации, необходимой для оценки эффективности юридической функции, а также методологии проведения подобных исследований, мы приняли решение о запуске исследования «Бенчмаркинг юридической функции».

Проведение данного исследования поможет руководителям юридических департаментов (самостоятельно или с привлечением консультантов) более детально оценить эффективность своих департаментов и при необходимости принять ключевые решения в

отношении их структуры и дальнейшего развития. Результаты исследования станут для руководителей юридических департаментов дополнительными аргументами (предоставят возможность ссылаться на данные рынка) в обсуждении с бизнес-лидерами актуальных преобразований юридического департамента компании и юридической функции группы компаний в целом. Мы надеемся, что наше исследование заинтересует руководителей юридических департаментов и они примут в нем участие.

Как известно, экономический кризис оказывает огромное влияние на российские компании, а значит, и на их юридические службы. Какие задачи сегодня стоят перед руководителями юридических департаментов?

Перед руководителями юридических служб во многих странах мира, включая Россию, в последние годы стоят очень сложные задачи как юридического, так и управленческого характера. Они пытаются найти менее затратный и более эффективный, сбалансированный подход к использованию внутренних ресурсов, изменить управление затратами в целом, чтобы предложить своим внутренним клиентам, т. е. бизнесу, наилучшее соотношение цены и качества.

Повышение эффективности юридических служб компаний становится одним из первостепенных вопросов. При этом нужно учитывать, что управленческие задачи решаются на фоне существенных изменений российского законодательства, происходящих в последние годы и требующих от юристов пристального внимания (в том числе корректировки стандартных форм документов, выработки внутренних позиций по применению новых норм и т. д.).

Правильно ли мы понимаем: в первую очередь сокращается бюджет на привлечение внешних юридических консультантов?

Контроль над расходованием средств в целом — одна из основных российских и международных тенденций. В частности, по результатам проведенного PwC 18-го

Ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира, большинство российских управленцев (75%) в 2015 г. планирует сфокусироваться на сокращении издержек. Безусловно, это коснется расходов компаний на юридические вопросы.

Одна из существенных статей расходов юридических департаментов — расходы на привлечение внешних консультантов. Результаты исследований, проведенных различными профессиональными агентствами, показывают, что в течение последних нескольких лет одним из трендов на рынке является планирование таких расходов, жесткий контроль над ними и сокращение таковых. В настоящее время наблюдается четкая тенденция: юридические департаменты компаний решают больше юридических вопросов и чаще осуществляют сопровождение сделок своими силами, без привлечения внешних консультантов.

Как определить, какие проекты следует передать внешним консультантам, а какие целесообразно доверить внутренним юристам?

Четкой грани между такими проектами нет. У каждой компании, как правило, свои подходы и принципы привлечения внешних консультантов. Нужно оценивать целесообразность и эффективность передачи проектов, функций внешним консультантам с учетом наличия или отсутствия у специалистов юридического департамента необходимых знаний и квалификации для решения соответствующих юридических вопросов. Обычно внешним консультантам передаются вопросы сопровождения сделок по иностранному праву (проектное финансирование, слияния и поглощения и т. д.), судебные споры за пределами России, оформление прав на объекты интеллектуальной собственности (патентные поверенные), а также предоставление заключений по сложным юридическим вопросам, имеющим принципиальное значение для деятельности компании.

В качестве примера приведу данные обзора PwC, составленного в отношении одной из европейских стран за 2014 г. ТОП-4 направления, по которым чаще всего привлекаются внешние юридические консультанты — это:

1. споры;
2. слияния и поглощения;
3. трансграничные вопросы;
4. трудовые вопросы.

Более подробные данные приведены на *рис. 1*.

Рисунок 1

Рисунок 2

Рисунок 3

Сокращаются ли бюджеты на проекты в связи с уменьшением работы с внешними консультантами?

Пересмотр общих подходов к привлечению внешних юридических консультантов, способствуют сокращению бюджетов. В частности, обращаясь к внешним консультантам, компании все чаще делают выбор в пользу небольших юридических фирм. Размер юридической фирмы существенно влияет на почасовые ставки консультантов (зачастую даже больше, чем уровень опыта партнеров фирмы или направления / специализации юридической практики). Многие западные компании все реже привлекают крупные юридические фирмы, отдавая предпочтение средним по размеру, что позволяет им

получать услуги высокого качества и при этом сокращать затраты на внешних консультантов.

Также в качестве текущего тренда среди западных и российских компаний можно отметить формирование компаниями пулов не более чем из 5–10 юридических фирм, с которыми в основном работает юридический департамент. При этом средние ставки и скидки на выполнение тех или иных поручений, как правило, согласовываются заранее (например, в начале финансового года), что позволяет, во-первых, планировать расходы, во-вторых, сокращать затраты на внешних консультантов.

С учетом текущей экономической ситуации такой подход к работе с внешними консультантами представляется вполне логичным. А как подобные изменения повлияли на использование юридическими департаментами своих внутренних ресурсов?

По данным исследований решение сложных вопросов (решаемых в течение 25 часов и более) занимает приблизительно 25% рабочего времени внутренних юристов компаний, что отражено на рис 2. Одним из трендов, который мы наблюдаем, является передача все большей части административной или технической работы юридического департамента сотрудникам, не являющимся юристами (в частности, секретарям или стажерам). Это позволяет юристам сконцентрироваться на выполнении своих основных задач и не тратить время на технические вопросы, что также повышает, в конечном счете, эффективность работы юридического департамента. В то же время распределение ресурсов, позволяющее юристам заниматься интересной работой в соответствии с их опытом, безусловно, способствует удержанию персонала.

В ряде компаний проводятся мероприятия по оптимизации и повышению эффективности внутренних юридических ресурсов. При этом оптимизация не всегда предполагает сокращение численности. Помимо прочего она подразумевает исключение дублирования функций, централизацию и оптимизацию внутренних процессов (например, процесса

договорной работы), выделение и развитие специализаций.

В целом, насколько я понимаю, такие изменения носят позитивный характер для внутренних юристов компаний в части высвобождения времени на выполнение интересной, «нестандартизированной» работы. Есть ли еще какие-то тренды, на которые руководителям юридических департаментов стоит обратить внимание?

Да, Вы правы, во всем нужно искать прежде всего положительные стороны. В качестве тренда, на который также следует обратить внимание, отмечу использование современных технологий. Крупные юридические департаменты западных компаний все более активно применяют технологии, обеспечивающие эффективный электронный документооборот, распределение заданий и учет рабочего времени сотрудников. При этом применяется тщательный подход к выбору поставщиков соответствующих технологий и стоимости их внедрения.

Использование современных технологий позволяет существенно повысить эффективность:

1. юридических процессов за счет повышения производительности труда в целом, более активного использования прецедентной базы (стандартных форм, офисных позиций по сложным вопросам, ранее подготовленных аналогичных документов) и обмена знаниями;

2. системы внутреннего контроля;

3. системы удержания юридического персонала за счет сокращения количества технической работы, которую делают юристы;

4. системы отчетности юристов о проделанной ими работе.

Подводя итоги в отношении трендов повышения эффективности юридических департаментов, приведу данные исследования 2013 г. американской компании Altman Weil и

др. Ключевыми мерами, принятыми руководителями юридических компаний в связи с контролем над расходами стали:

1. достижение договоренности о снижении стоимости услуг внешних консультантов;
2. повышение эффективности внутренних процессов;
3. выполнение собственными силами той работы, которая ранее передавалась внешним юридическим консультантам, что отражено на *рис. 3*.

Подводя итоги интервью, не могли бы Вы дать руководителям юридических департаментов какие-либо рекомендации с учетом тех трендов на рынке юридических услуг, о которых рассказали?

Прежде всего я хотела бы посоветовать руководителям юридических департаментов периодически проводить оценку эффективности деятельности юридического департамента компании в целом, а также отдельных процессов в рамках юридической функции компании (включая взаимодействие с бизнес-подразделениями). Такую оценку можно осуществлять как самостоятельно, так и с привлечением внешних консультантов. Это позволит структурированно подойти к анализу организации юридических процессов в компании и ее группе, а также оптимизировать структуру департамента и осуществляемых им функций.

Постоянное самосовершенствование позволит сформировать эффективный юридический департамент, деятельность которого будет соответствовать стратегическим целям компании, обеспечит высокий уровень удовлетворенности бизнеса, будет способствовать устойчивому развитию компании и повышению ее стоимости. Кроме того, подобный подход существенно повысит роль юридического департамента и его руководителя на уровне компании и группы и создаст условия для максимального вовлечения юристов в решение ключевых бизнес-задач компании.

Яна Золоева

Яна Золоева

Управляющий партнер юридической фирмы PwC Legal, руководитель группы консультирования российских и международных компаний в нефтегазовом секторе, горнодобывающей и энергетической промышленности.

В области консалтинга работает более 18 лет, специализируется в области российского гражданского и корпоративного права, природоресурсного законодательства, а также в законодательства о конкуренции.

В течение последних 10 лет Яна руководила реализацией крупных проектов, связанных с построением систем корпоративного управления и систем долгосрочной мотивации руководящих сотрудников в крупнейших российских и международных компаниях, а также проектов по анализу и повышению эффективности юридической функции в крупнейших отечественных компаниях.

В числе недавних проектов Яны разработка программы повышения эффективности юридической функции головного офиса, а также обособленных подразделений и ДЗО крупнейшей российской металлургической компании на основе анализа и оценки текущего состояния осуществления юридических процессов в группе компаний. Еще один подобный проект недавно был реализован для крупнейшей российской газоперерабатывающей и нефтехимической компании. В ходе его реализации была разработана детальная матрица юридической функции компании и проведена диагностика функций юридического блока холдинговой компании с целью построения модели компетенций юридической функции и определения квалификационных требований по каждому юридическому процессу.

Яна Золоева была рекомендована международным рейтингом юридических фирм Legal 500

как один из ведущих юристов в области энергетики и природных ресурсов.

Образование

Российский государственный университет нефти и газа им. И.М. Губкина, магистр юридических наук (1996); Всероссийская государственная налоговая академия Министерства финансов РФ, магистр экономических наук (2001); Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ, кандидат юридических наук (2003).

Опубликовано в Legal Insight № 1 (37) 2015

ИНТЕРВЬЮ