

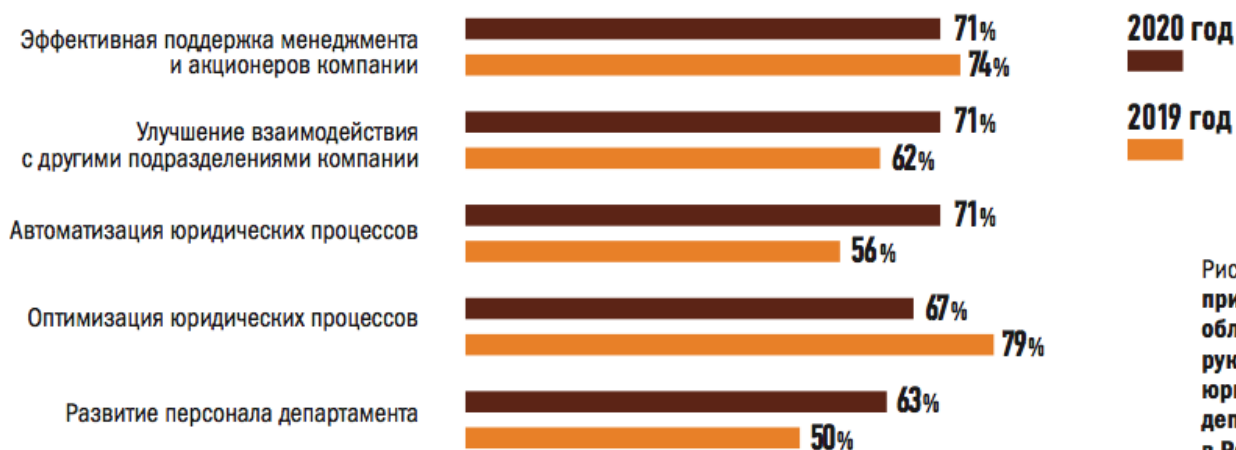


Рис 1. **Топ-5 приоритетных областей для руководителей юридических департаментов в России**

В шестой раз в рамках конкурса «Лучшие юридические департаменты России» вместе с PwC Legal мы проводим исследование **«БЕНЧМАРКИНГ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФУНКЦИИ»**. Из года в год исследование дает возможность компаниям — участникам

- анализировать ключевые показатели работы юридических департаментов (численность, внутренние и внешние расходы, структуру функции и т.д.) и
- повышать ее эффективность.

На рынке практически нет детальной систематизированной информации о наилучшей практике организации процессов и их метриках для измерения эффективности. Мы решили это исправить и включили в исследование 2021 г. вопросы по организации договорной и претензионно-исковой работе. [Скачать Анкету бенчмаркинга](#) можно на сайте конкурса. А пока предлагаем вам ознакомиться с выводами исследования за 2020 г.

К ключевым трендам 2020 г. в сфере управления юридической функцией можно отнести приоритезацию выстраивания системы управления рисками и системы стратегического планирования; продолжение регионализации и формирования общих центров обслуживания / центров компетенций; акцент на командообразующие вопросы и удержание ключевого персонала; сокращение внешних расходов. Таковы результаты шестого ежегодного исследования «Бенчмаркинг юридической функции», которое провела PwC Legal при поддержке журнала Legal Insight. Об основных итогах исследования читайте в статье Виктории Арутюнян.

В Топ-5 приоритетных областей для руководителей юридических департаментов России (рис. 1) традиционно входят:

1. эффективная поддержка менеджмента и акционеров компании;
2. улучшение взаимодействия с другими подразделениями компании;
3. оптимизация юридических процессов;
4. автоматизация юридических процессов;
5. развитие персонала.

В 2020 г. идет смещение акцента с реструктуризации юридической функции на управление рисками, стратегическое планирование и командообразование (хотя в Топ-5 эти области пока не вошли). Количество руководителей, у которых в приоритете находится совершенствование системы управления рисками, увеличилось на 21 %, а число тех, для кого важнее развитие персонала, — на 13 %. В этом году на 14 % выросла доля респондентов, имеющих детальную карту правовых рисков, что свидетельствует о повышении внимания руководителей юридических департаментов к вопросам развития системы управления рисками в компаниях. Это соответствует международному тренду — за рубежом у 36 % компаний функция управления рисками подотчетна руководителям юридических

департаментов.

Задокументированный стратегический план (бизнес-план) имеют 36 % юридических департаментов. При этом их руководители выделяют больше ресурсов на стратегические задачи бизнеса. Так, 71 % наших респондентов специально назначает юристов для поддержки стратегических проектов компании (они тратят на это от 80 до 100 % своего рабочего времени). По сравнению с прошлым годом количество юридических департаментов, выделяющих ресурсы на вопросы стратегической поддержки, увеличилось на 21 %.

По данным международных исследований, руководители юридических департаментов за рубежом отмечают в качестве приоритетных для себя направлений следующие (рис. 2):

цифровизацию и технологии (с акцентом на автоматизацию управления задачами и знаниями, а также анализ данных о работе юридического департамента);

риски и комплаенс (с приоритезацией вопросов в сфере конфиденциальной информации и персональных данных, а также в части разработки и организации тренингов по вопросам комплаенса для бизнес-подразделений);

вопросы бизнес-интеграции (в части интеграции юридических команд присоединяемого бизнеса, а также выстраивания эффективного взаимодействия с другими бизнес-подразделениями).

По данным бенчмаркинга 2020 г., в России сформированная комплаенс-функция более чем у 57 % респондентов подчинена руководителю юридической функции. При этом в большинстве случаев комплаенс-функция входит в состав юридического департамента. В компаниях чаще всего поддерживаются следующие области комплаенса:

антикоррупционный — 75 %, корпоративный — 75 %, антимонопольный — 63 %.

70 % респондентов — руководителей юридических департаментов подчиняются непосредственно первому лицу компании. На протяжении последних лет эта тенденция сохраняется в отношении и российских, и западных компаний.

Руководители юридической функции все чаще входят в состав органов управления (38 %) и в комитеты при совете директоров (15 %). Эти показатели (рис. 3) больше прошлогодних, соответственно на 6 и 7 %. Согласно международным исследованиям, на Западе продолжает увеличиваться количество руководителей юридических департаментов, привлекаемых к принятию стратегических для компании бизнес-решений.

Вместе с тем данные бенчмаркинга показывают увеличение неюридического функционала у 23 % респондентов — руководителей юридических департаментов в России по сравнению с 2019 г. К неюридическому функционалу относят, например, руководство направлением по борьбе с контрафактом, участие в ряде внутренних комитетов, кураторство вопросов страхования, руководство функцией охраны труда, управление одним из офисов компании и пр.

Централизация и регионализация юридической функции остаются в тренде — 96 % участников бенчмаркинга 2020 г. имеют централизованную или частично децентрализованную структуру юридической функции. То есть, независимо от того, сосредоточено большинство юридических процессов в головном офисе или распределено по операционным подразделениям / дочерним обществам, юридический персонал у подавляющего числа респондентов подотчетен одному руководителю юридической функции на уровне группы.

Децентрализованная структура, при которой юридические процессы и юридический персонал распределены по операционным подразделениям / дочерним обществам и напрямую подотчетны руководителям соответствующих подразделений / обществ, по-прежнему составляет наименьшую долю (4 %) от всех участников исследования.

У 52 % респондентов созданы юридические ОЦО и/или центры компетенций. Отметим, что доля участников исследования, имеющих такие центры, увеличилась по сравнению прошлым годом на 13 % и находится на уровне 2018 г. (рис. 4). При этом более чем вдвое выросла доля респондентов, создающих ОЦО и/или центры компетенций на базе нескольких компаний.

Чаще всего в ОЦО передают типовые задачи и стандартизированные процессы: договорную работу и экспертную проверку иных документов; работу с доверенностями; претензионную работу; консультирование бизнеса. Также респонденты передают в ОЦО и/или центры компетенций комплаенс, налоговые и таможенные, трудовые вопросы, поддержку маркетинговых решений, вопросы, связанные с управлением собственностью, в том числе интеллектуальной, и др. Ряд участников исследования отмечает, что в их компаниях все юридические процессы переданы в ОЦО и/или центры компетенций.

Компании часто передают в ОЦО процессы поэтапно от наиболее простых к более комплексным, требующим глубокой юридической экспертизы. Таким образом регионализации происходит постепенно без потери качества юридической поддержки бизнеса.

Мы также отмечаем тренд формирования общих центров обслуживания и центров компетенций без фактической релокации работников юридической функции.

Одним из стабильных показателей является соотношение внутренних и внешних расходов по данным исследования 2020 г. Объем внутренних расходов юридических департаментов в российских компаниях по-прежнему существенно превышает объем внешних. При этом в 2020 г. доля внешних расходов сократилась на 5 % по сравнению с прошлым годом и составила 25 % от расходов юридического департамента в целом (в среднем по всем участникам исследования). Внешние расходы включают затраты на привлечение юридических и налоговых консультантов, оплату нотариальных услуг и госпошлин,

поддержку патентов и лицензий и т. д.

Сейчас речь идет не только о простом сокращении бюджетов на услуги внешних консультантов. Юристы внутренних департаментов предъявляют детальные требования к составу команды и вместе с консультантом находят оптимальные сценарии, позволяющие получить услуги высокого качества по более приемлемой цене, например за счет использования региональных юристов.

Таким образом, к ключевым трендам, по данным бенчмаркинга 2020 г., можно отнести:

- приоритезацию выстраивания системы управления рисками и системы стратегического планирования;
- продолжение регионализации и формирования общих центров обслуживания / центров компетенций;
- акцент на командообразование и удержание ключевого персонала;
- сокращение внешних расходов.

С учетом сложившейся ситуации полагаем, что в наступающем году данные тренды не утратят своей актуальности, а, напротив, будут только усиливаться. Ежегодно мы пересматриваем анкету бенчмаркинга, с тем чтобы включить в нее самые актуальные вопросы и предоставить читателям наиболее полезные данные. В следующем году мы планируем сделать акцент на процессные бенчмарки и, конечно, не обойдем стороной вопросы организации дистанционной работы и влияния Covid-19 на работу юридических департаментов в России.

Статья была опубликована в [декабрьском журнале Legal Insight](#).