

юридические услуги

«Инхаус» против аутсорсинга

конфликт интересов

Хотя борьба с издержками породила такое явление, как «домашние» юристы, она же способна поставить на нем крест. В тучные времена на постоянные издержки смотрят более благосклонно, но сейчас время перемен и in-house-специалисты могут стать их жертвами. Как у внутренних специалистов, так и у внешних консультантов довольно веские аргументы.

Внутренний юрист в компании — это не дань моде. Само явление получило широкое распространение в США на фоне экономического кризиса. Отказаться от юридических услуг в этой стране — то же самое, что отказаться от ведения бизнеса, и это провоцировало внешних консультантов — они уверенно поднимали стоимость часа своей работы. С целью экономии средств компании стали переманивать специалистов в штат — заманивая стабильными условиями труда и оплаты. С одной стороны, такое решение вело к росту постоянных издержек, но позволяло предсказывать расходы — ведь зарплата была фиксированной, и накручивать часы за консультацию у внутренних специалистов, как это делали их свободные коллеги, уже не получалось, да и большинство компаний стало подписывать соглашения об отказе от оплаты сверхурочных. Очевидная выгода подобной практики фиксированных платежей привела к ее быстрому распространению по всему

миру. И хотя зарплата штатных сотрудников росла вместе с тарифами на услуги внешних консультантов, все же они пересматривались реже.

Пространство для маневра

Конкуренция на рынке юридического консалтинга с течением времени стабилизировала цены и позволила клиентам вести переговоры о тарифах и условиях, на которых они получали помощь специалистов. При этом внутренний юрист из инструмента снижения издержек превратился в полноценный механизм — уже от лица фирмы он мог вести переговоры, выбирать более выгодные условия взаимодействия и принимать решения — привлекать сторонних консультантов или справляться внутренними силами компании. Так, помимо консультационной работы внутри компании, юристы стали участвовать в формировании бюджета — это во многом привело к увеличению размеров внутрикорпоративных юридических служб. При этом приоритеты в работе штатных правовых специалистов стали сдвигаться.

Из юрисконсультантов «инхаус» превратились в менеджеров с широким кругом обязанностей: широкая внутренняя экспертиза — знание всех аспектов бизнеса компании, управление бюджетом подразделения, внутренним штатом сотрудников отдела и координация совместных проектов с привлеченными сотрудни-

ми. При этом все реже в работе они сталкиваются с непосредственным решением правовых проблем компании, поскольку работают на опережение и предотвращение таких ситуаций. Получается, что на то он и «домашний» юрист, чтобы сор из избы не выносился. При этом очевидно, что в условиях успешной работы опыт представительства компании в суде у внутреннего юриста не может быть большим, а значит, привлечения внешних специалистов не избежать.

Нет ошибок — нет юристов

В то же время необходимость во внутреннем юристе связана со специфичными рисками — если их нет, то нет и необходимости в этих расходах. Как рассказывает Роман Вольнский, старший юрист департамента юридического консультирования консалтинговой группы «НЭО Центр», на практике спектр вопросов, требующих внимания юриста, как правило, обратно пропорционален профессиональному уровню и качеству системы организации менеджмента в организации. «Чем лучше справляются со своими обязанностями менеджеры, тем меньше вопросов попадает в поле зрения штатного юриста, — считает эксперт. — Несколько раз мы сталкивались с действующими производственными организациями, которые обходились без штатного юриста или привлеченных консультантов по юридическим вопросам. Ме-

неджмент успешно справлялся со всеми задачами самостоятельно». Михаил Бойцов, управляющий партнер юридической компании Rightmark Group, отмечает, что подобный подход характерен для малого бизнеса, где зачастую вообще нет собственного юриста, а текущие юридические задачи решаются за счет грамотности руководителей, и только в более сложных ситуациях происходят обращения в юридическую фирму.

В кругу обязанностей

Глобализация бизнеса неизбежно ведет к усложнению того правового окружения, в котором ведет свою работу компания. Это налагает на юрисконсультанта обязанность разбираться во все более широком спектре отраслей права. Для крупных компаний, присутствующих на глобальных рынках, стандартным набором требований к «идеальному солдату» юридической службы является международная торговля, охрана интеллектуальной собственности, недвижимость, ценные бумаги, слияния и поглощения, трудовое и процессуальное право. В этих условиях внутренняя юридическая служба обычно концентрируется на типичных задачах, а для решения сложных и экзотических задач привлекает внешних экспертов. Роман Вольнский уверен, что обслуживание повседневной хозяйственной деятельности внешними специалистами неоправданно: она требует постоянной юридической поддержки и хорошего понимания

внутренних процессов и особенностей организации. Будь то прием на работу сотрудников, построение взаимоотношений с контрагентами или государственными органами — здесь в большинстве случаев внешний консультант знает бизнес своего клиента значительно хуже юриста, состоящего в штате. Максим Калинин, партнер Baker & McKenzie, согласен с коллегой, что привлечение внешнего юриста для решения текущих задач, таких как работа по типовым договорам и трудовым вопросам, не является целесообразной. «Сторонние консультанты привлекаются чаще всего по комплексным вопросам, требующим специальных навыков и знаний, — отмечает эксперт. — Они необходимы при проведении, например, сложных сделок по финансированию, либо крупных споров с государственными органами, либо инвестиционных проектов, связанных с несколькими юрисдикциями: или при большом объеме стоящих задач, который надо выполнить в сжатые сроки».

Среди задач, которые компании традиционно обслуживают своими силами, Михаил Бойцов называет подготовку и экспертизу договоров, претензионную работу и судебные споры, но решающим фактором в этом вопросе является сфера деятельности компании. «В страховании — в силу наличия огромного количества специфических, но, тем не менее, однотипных задач, требующих очень плотного

взаимодействия ряда подразделений компании, — аутсорсинг. На мой взгляд, не будет являться лучшим решением. В то же время строительные компании нередко являются клиентами юридических фирм, — делится практическими наблюдениями Михаил Бойцов. — Многие из них совмещают аутсорсинг с собственным юристом. Внешние консультанты занимаются сопровождением сложных проектов, а свои — текущей деятельностью».

Впрочем, Роман Вольнский отмечает, что бизнес не стоит на месте, он развивается, выходит на новые рынки и порой сталкивается с непредвиденными ситуациями, а именно в них помощь внешних специалистов придется как нельзя кстати. Новые риски и знания, необходимость ориентироваться в нестандартных условиях — это те проблемы, от которых избавлен внешний специалист, для которого правовая экзотика стала предметом постоянной практики. Среди дополнительных плюсов привлечения внешних специалистов эксперт называет ответственность внешних консультантов за свои заключения, которая может выступить своего рода гарантом при решении неоднозначных вопросов и нестандартных ситуаций.

Обмен любезностями

Традиционным решением, благодаря которому бизнес удовлетворяет потребность в отраслевой юридической экспертизе, стало

переманивание работника фирмы-консультанта в штат компании-клиента. Практика эта настолько широка, что большинство «инхаусов» — это бывшие внешние консультанты. С другой стороны, иного и быть не могло — участие в разнообразных проектах и набор критической массы отраслевого опыта требуют более интенсивного и разнообразного окружения, чем существующее в рамках одной компании. «Переход юристов из консалтинга в бизнес и наоборот — явление рядовое, — говорит Роман Вольнский. — Нередки случаи, когда юрист, долгое время успешно обслуживающий одного клиента, переходит в штат этой организации; обратные примеры случаются значительно реже. Анализ данного явления требует понимания системы мотивации юриста. Как правило, из консалтинга специалист уходит в поисках более спокойного ритма жизни, высокого и стабильного заработка, а также возможности большего погружения в сферу управления. Хотя иногда это — лишь стремление найти себя и правильное применение своих индивидуальных способностей. Поэтому только понимание мотивации конкретного юриста может помочь удержать его».

Правила игры таковы, что данный достаточно односторонний процесс «перетока» кадров неизбежен, а значит, и относиться к нему следует позитивно. Тем более, что, по словам господина Вольнского,

компании-консультанты уже научились извлекать из него выгоду за компанию с бывшими работниками. Ведь спокойный «развод» в дружеской и профессиональной атмосфере способствует укреплению отношений консультанта с собственным клиентом и увеличению объема поступающей работы. При этом вместе с компанией-наимателем выигрывает и юрист, так как хорошее знание особенностей работы своего внешнего консультанта позволяет более эффективно выстроить процесс взаимодействия с ним, а зачастую еще и получить полезный совет, выходящий за рамки финансовых договоренностей между клиентом и консультантом.

Впрочем, при поиске правильного для компании соотношения между внутренними и внешними источниками юридической экспертизы в ход идут не только логика и разумный расчет. В силу закрытости многих российских компаний и специфичных подходов руководства аутсорсинг юридических функций зачастую невозможен. При этом причины примерно те же, на которые жалуются консультанты из других отраслей, например П. Михаил Бойцов отмечает, что многим руководителям, особенно с авторитарным стилем управления, важно, чтобы юрист был всегда «под рукой». В такой ситуации аутсорсинг не вызовет положительного отклика.

ПАВЕЛ РАВЕН

Куда податься молодому юристу

кадры

(Окончание. Начало на стр. 14)

Сергей Федоров отмечает, что в настоящий момент юристов на рынке много, а количество учебных заведений, выпускающих их, увеличивается. При этом новые рабочие места не появляются, а ротация кадров незначительна.

Выбирая себе сотрудника из числа молодых выпускников, компании тщательно изучают вопрос. Чем крупнее и известнее компания, тем вероятнее более четкие требования к квалификации кандидатов, отмечает Маргулис. Например, если речь идет о трудоустройстве в международную юридическую фирму, то однозначно потребуются хорошее владение хотя бы английским языком, который является фактически вторым, а то и первым рабочим языком. В отдельных случаях — желательно знание еще какого-нибудь иностранного языка — в зависимости от страны происхождения самой фирмы или основной части ее клиентов. Она поясняет, что выпускники некоторых вузов (СПбГУ, СПбГУЭФ, СЗАГС, РПА и др.) могут рассматриваться компаниями в первую очередь, но если выпускник заканчивает другой вуз и при этом у него есть уже практический опыт, то и у него есть хорошие шансы найти желаемую работу.

«Как и в других сферах, работодатели стали уделять основное внимание опыту кандидата, но и сейчас молодой юрист имеет шанс найти хорошую работу, если специализируется на таких услугах, как трудовое право, взыскание задолженностей, выстраивание цепочек взаимозачета, сопровождение процедуры банкротства, представление интересов кредиторов, судебное представительство, налоговые споры», — рассказывает Юлия Сахарова. По ее словам, преимуществом может стать диплом выпускника престижного юридического вуза — СПбГУ, МГУ, МГИМО и т. п., а также стажировка в юридическом отделе или юридической компании.

От частного к корпоративному

Среди требований компаний, помимо профильного высшего образования и опыта, Сахарова называет «довольно стандартный набор пожеланий — уверенное владение компьютером, владение иностранными языками (особенно в международных компаниях), а также ответственность, внимательность

и аккуратность». При этом молодые таланты могут быть спокойны: Сахарова считает, что, несмотря на падение спроса, карьера молодого юриста может начаться не только в рамках юридического отдела компании или юридической фирмы — многие из них активно занимаются консультированием на частной основе.

С коллегами соглашается Наталья Щеголева, которая указывает, что на предпочтения компаний влияют уровень образования, вуз, бюджетная или коммерческая форма обучения. По ее данным, в лидерах предпочтений работодателей по-прежнему остаются кандидаты с дипломом СПбГУ. Более того, она отмечает, что в последнее время компании стали обращать внимание не только на название вуза, но и на средний балл/рейтинг диплома. Этот критерий позволяет компаниям оценить потенциального сотрудника при отсутствии у него практического опыта. Также, по ее словам, преимуществом кандидатов будет знание английского языка. При этом зарубежные стажировки не так важны, если кандидат не специализируется на международном праве, так как сотрудники работают с законодательством РФ.

Оценивая рынок с точки зрения компании, Сергей Федоров отмечает, что в первую очередь значение имеют человеческие качества — порядочность и ответственность, далее идет образование — традиционно хороших специалистов выпускает юридический факультет СПбГУ. Кроме того, обязательным требованием являются грамотный русский язык и знание английского. К тому же претендент должен продемонстрировать желание работать в фирме.

В целом все эксперты и участники рынка не выявляют серьезных провалов на рынке труда молодых юристов. Мария Маргулис даже говорит о росте возможностей для молодых специалистов. Приходят новые юридические фирмы, расширяются существующие, такая же ситуация наблюдается в реальном секторе. Кроме того, многие крупные международные и российские компании каждый год объявляют программы для выпускников, появилось больше возможностей получить гранты. Ситуация, очевидно, меняется в лучшую сторону, но воспользоваться ею могут не все, а лишь самые активные и целеустремленные выпускники, отмечает она.

РАУД

ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ

МЫ ВСЕГДА НА ВАШЕЙ СТОРОНЕ

АРБИТРАЖ
БАНКРОТСТВО
РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ДОЛГОВ
ЭФФЕКТИВНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

www.raud.spb.ru

РЕКЛАМА