



# Legal Insight

ЛУЧШИЕ ЮРИДИЧЕСКИЕ  
ДЕПАРТАМЕНТЫ РОССИИ



В этом году чествование лучших юридических департаментов России состоится в десятый раз. Какие изменения за это время произошли с профессией корпоративного юриста в России и конкурсом «Лучшие юридические департаменты России» и что ждет гостей церемонии награждения его победителей?



## ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ: ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА



**Сергей Пепеляев,**  
управляющий партнер «Пепеляев Групп»,  
член Экспертного совета конкурса

За эти 10 лет юридические департаменты выросли не только количественно, но и качественно: их успешность объясняется глубокими знаниями отраслевой специфики и эффективностью организации рабочих процессов. На сегодняшний день уже преодолен этап местечковости, когда юридический отдел компании воспринимался как бэк-офис. Сейчас это полноценный департамент, который участвует в GR в части совершенствования законодательства и создания комфортной среды для развития бизнеса. Во многих

компаниях юридический департамент представляет собой не просто вспомогательное подразделение, а добывающую единицу, вовлеченную в бизнес-процессы, участвующую в повышении стоимости компании на рынке. Вслед за увеличением значимости профессии юриста растет и масштаб конкурса. Что очень важно, постоянно совершенствуется технология оценки номинантов, которая становится более объективной. Помимо прочего оцениваются усилия компании по совершенствованию законодательства, ее вклад в разви-

тие бизнес-климата страны. Безусловно, конкурс мотивирует юристов на новые свершения, поскольку это прекрасная возможность получить объективное признание в профессиональной среде. Нельзя не упомянуть и колоссальные усилия организаторов конкурса, благодаря которым он с каждым годом становится громче, масштабнее, популярнее. Достаточно вспомнить, с каким размахом проходит церемония награждения лучших юристов, которая собирает ключевых представителей российского юридического рынка.

### **Профессия корпоративного юриста: основные вехи развития**

Профессия корпоративного юриста стала складываться в России к началу 2000-х гг., в это время участились переходы из ведущих, большей частью иностранных, юридических фирм в юридические подразделения корпораций, в том числе на топ-позиции. Многие нынешние руководители лучших юридических департаментов России именно в этот период начали свою карьеру в российских и международных корпорациях, поработав несколько лет в международной юридической фирме.

Середина 2000-х — время роста престижности работы юристом в корпорации. Приход новых иностранных компаний различных секторов экономики на российский рынок, рост деловой культуры российских игроков привели не только к увеличению вакансий юристов инхаус, но и к качественному изменению их работы. В ряде отраслей, например, нефтегазовой и инвестиционно-банковской, в финансово-промышленных олигархических холдингах доход юристов стал выше дохода в консалтинге. У юристов инхаус начали расти не только уровень компенсации и бонусы, но и потребность во влиянии внутри корпорации. На этом фоне появилось Объединение корпоративных юристов России, юридические журналы, ориентированные на юристов инхаус, прошел первый профессиональный

конкурс «Лучшие юридические департаменты России». В 2008 г. журнал Forbes впервые включил в свой ежегодный рейтинг зарплат топ-менеджеров компенсации руководителей юридических департаментов.

В 2006–2007 гг. наметилась тенденция назначения руководителей юридических департаментов топ-менеджерами. До этого на пост генерального директора, как правило, приходили либо с коммерческих позиций, либо с позиции финансового директора. В условиях кризиса стала актуальной задача оптимизации уже сложившихся структуры и активов компании, решение которой требует понимания специфики структурирования международных сделок, построения эффективной системы корпоративного управления. Такие компетенции свойственны руководителям юридической функции. К настоящему времени имеется немало примеров подобных назначений. И этот тренд сохраняется.

В ведущих юридических вузах России стали появляться магистерские программы для корпоративных юристов. До конца 2015 г. в соответствии с Указом Президента РФ от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» среди 800 профессиональных стандартов должен быть разработан и утвержден стандарт «Корпоративный юрист». В настоящий момент этот стандарт

## Юридический департамент в период кризиса

В последние годы перед бизнесом особенно остро стоит вопрос оценки эффективности и оптимизации внутренних подразделений, в том числе и юридических департаментов российских компаний. Причина — сложная финансовая ситуация на мировых рынках (включая Россию), а также растущие требования бизнеса в лице акционеров и высшего менеджмента компаний к работе корпоративных юристов. Сегодня повышение эффективности юридических департаментов — один из первоочередных вопросов. Именно поэтому мы поддержали идею PwC Legal провести исследование «Бенчмаркинг юридической функции», которое поможет руководителям юридических департаментов более детально оценить эффективность своих департаментов и при необходимости принять ключевые решения в отношении их структуры и дальнейшего развития. Подобное всестороннее исследование юридической функции проводится в России впервые. О его итогах мы узнаем уже скоро, в ближайших номерах Legal Insight.

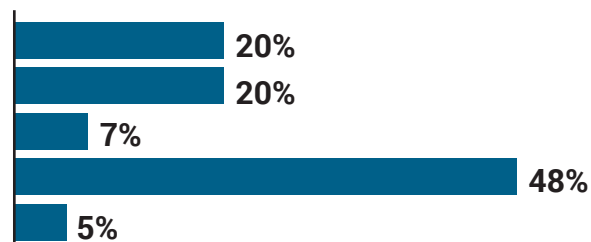
А пока представим итоги недавнего опроса рекрутинговой компании RichartsMeyer | Legal Recruitment среди руководителей юридических департаментов. В нем приняло участие более 600 респондентов — директоров и руководителей юридических департаментов российских (54%) и иностранных компаний (46%), основная часть которых работает в компаниях более чем с 500 сотрудниками. Почти у 40% опрошенных в подчинении на данный момент менее пяти человек, чуть более 30% представляет юридический департамент из 5–10 человек, 20% опрошенных руководит отделом из 10–30 человек, и у 10% опрошенных в подчинении более 30 сотрудников.

45% компаний не планируют сокращения численности персонала в юридическом департаменте, почти 20% проводят оптимизацию в настоящее время, в 20% компаний сокращение юридических кадров уже прошло, а в 7% только планируется (рис. 1).

Основной причиной сокращения респонденты называют непростую экономическую ситуацию, в связи с чем приходится снижать расходы компании, в частности на персонал, — так ответило более 50% опрошенных; 20% указали, что увольнения прошли в рамках процесса оптимизации структуры и повышения эффективности юридического департамента в целом. Уровень заработной платы остался прежним более чем у 70% опрошенных. У 9% уровень заработной платы сократился на 5–10%, у 8% опрошенных — на 10–20%. Сокращение заработной платы на 20–30% отметили лишь 2% респондентов (рис. 2). Кроме того, почти 70% опрошенных получили бонусы за 2014 г. (рис. 3).

Таким образом, для инхаус-юристов на рынке труда сложилась достаточно стабильная в целом ситуация. При этом ряд компаний, прежде всего в финансовом, автомобильном и консалтинговом секторах, испытывает определенные трудности. Наиболее устойчивое положение сохраняется в сфере фармацевтики и ИТ/Телекома, где наблюдается даже незначительный рост.

РИС. 1. ПРОВОДИТСЯ ЛИ В ВАШЕМ ДЕПАРТАМЕНТЕ ОПТИМИЗАЦИЯ ПЕРСОНАЛА



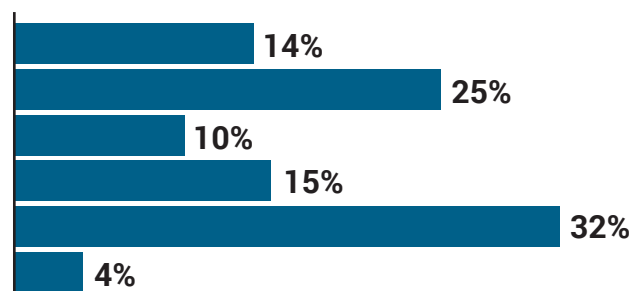
Да, сокращение штата идет в настоящее время — 20%  
Да, сокращение штата уже прошло — 20%  
Сокращение штата планируется — 7%  
Нет, сокращения не планируется — 48%  
Другое — 5%

РИС. 2. ЧТО ПРОИСХОДИТ С ЗАРПЛАТОЙ СОТРУДНИКОВ



Уровень зарплаты остается без изменений — 74%  
Сокращается на 5–10% — 9%  
Сокращается на 10–20% — 8%  
Сокращается на 20–30% — 2%  
Другое — 7%

РИС. 3. ВЫПЛАЧИВАЛИСЬ ЛИ БОНУСЫ ЗА 2014 Г.



Да, в размере 5–10% от годового дохода — 14%  
Да, в размере 10–20% от годового дохода — 25%  
Да, в размере 20–30% от годового дохода — 10%  
Да, в размере более 30% от годового дохода — 15%  
Нет — 32%  
Другое — 4%



## ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ: ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА



**Андрей Городисский,**  
управляющий партнер АБ «Андрей Городисский и партнеры»,  
член Экспертного совета конкурса

Конкурс «Лучшие юридические департаменты России» в течение всех лет своего существования был одним из самых ярких событий в жизни профессионального юридического сообщества России. За эти годы в нем приняли участие юридические департаменты сотен российских предприятий, работающих практически во всех отраслях

экономики. Это очень репрезентативное мероприятие, создающее для многих юридических команд дополнительный стимул в профессиональном росте и укреплении своей профессиональной репутации. Такой результат был достигнут прежде всего благодаря удивительно изобретательной и высоко творческой работе команды его организаторов.

Именно поэтому АГП в течение уже многих лет поддерживает конкурс и принимает в нем активное участие. Мы были особенно рады, когда в прошлом году впервые ЛЮДР был проведен в рамках самого главного события в жизни нашего профессионального сообщества — Петербургского международного юридического форума.

разрабатывается юридическим факультетом МГУ им. М. В. Ломоносова и обсуждается среди профессионального сообщества. Журнал Legal Insight, как организатор конкурса «Лучшие юридические департаменты России», является одной из площадок для такого обсуждения.

Один из глобальных трендов последних лет — рост численности юридических департаментов и повышение уровня их профессионализма. Это связано прежде всего с тем, что компании стараются сократить расходы на юридические услуги, а самым эффективным способом является увеличение штата собственных специалистов<sup>1</sup>. Сама профессия корпоративного юриста серьезно меняется. Развитие бизнеса обусловило появление юридического подразделения нового типа — команды профессионалов с той или иной степенью специализации в конкретных отраслях права, достаточно глубоким пониманием правовых аспектов ведения сопровождаемого ими бизнеса, значительным числом компетенций и навыков в сфере compliance и риск-менеджмента. Юридический департамент не только обслуживает бизнес-подразделения компании как клиентов, стремясь при этом к высокому уровню сервиса, но и становится одновременно полноправным партнером бизнеса. Этот тезис на протяжении последних лет поддерживается всеми номинантами конкурса «Лучшие юридические департаменты России».

<sup>1</sup> См.: Снижение затрат на юридические услуги путем повышения нагрузки внутренних юристов // Legal Insight. 2011. № 5. — С. 51.





### **«Лучшие юридические департаменты России»: некоторые итоги**

Идея проведения конкурса на звание лучшего юридического департамента возникла в 2005 г.<sup>2</sup> Можно смело утверждать, что за это время конкурс доказал свое право на существование и стал одним из самых значимых событий жизни юридического сообщества в России. В 2011 г. английский журнал *The Lawyer* признал конкурс «Лучшие юридические департаменты России» самым престижным мероприятием для юристов инхаус в России. В 2014 г. церемония награждения победителей конкурса впервые прошла в рамках Петербургского международного юридического форума, на котором собираются тысячи юристов со всего мира. Чествование лучших юридических департаментов во время проведения такого масштабного события подчеркивает высокую роль, которую российские инхаус-юристы стали играть внутри юридического сообщества. Привлечение к работе конкурса международной аудиторской компании *Deloitte* для подсчета голосов экспертов делает процедуру определения лучших более прозрачной и объективной.

Конкурс стал одним из системообразующих институтов, консолидирующих вокруг себя юристов ведущих компаний России. Он постоянно развивается — растет число его номинантов (за эти годы в нем приняло участие более 600 номинантов, многие из которых являются неоднократными победителями в своих номинациях). Конкурс — состязание команд юристов, численностью от 3 до 500 человек. Можно себе представить, какая армия юристов-профессионалов благодаря такому подходу участвует в конкурсе. С недавнего времени конкурсы на звание лучшего юридического департамента стали проводиться в Украине и Беларуси.

Не секрет, что корпоративные юристы в большинстве своем — непубличные фигуры. До нашего конкурса о них и их успехах никто не знал.

Сейчас ситуация изменилась. Интерес к этому событию растет, список номинантов каждый год пополняется новичками, потому что происходит все более глубокое осознание корпоративными юристами принадлежности к определенной профессиональной группе со своими интересами, СМИ, со своей организацией и конкурсом. Мы постоянно ищем новые формы развития этого проекта. В ноябре 2014 г. впервые состоялся старт конкурса с разъяснениями всем потенциальным участникам его задач и принципов. Кроме того, *Legal Insight* делает доступным опыт лучших юридических департаментов страны — мы публикуем интервью с руководителями департаментов-лидеров, их статьи об организации управления правовой функцией, постоянно выступаем инициаторами обсуждения проблем, связанных с организацией и управлением юридической функцией.

### **Конкурс отражает последние тенденции в развитии юридических служб**

Требования к корпоративным юристам постоянно повышаются. Необходимо совершенствовать свою работу, а это невозможно без общения с коллегами, обмена опытом. Заполнение анкеты участника конкурса дает определенные ориентиры и возможность оценить свою работу со стороны на основе объективных критериев. Участие в конкурсе — вызов не только для юридической службы, но и для руководителя компании, так как демонстрирует степень ее открытости и активности позиции ее юристов. Анкета рассчитана на высокий уровень организации работы юридического подразделения и компании в целом. Естественно, уровень номинантов бывает различным, но это не проблема. Каждый год после формирования экспертного совета организаторы конкурса обсуждают с его членами правила проведения конкурсного мероприятия на следующий год. Среди членов жюри всегда есть опытные эксперты, которым уже не раз приходилось

<sup>2</sup> Интересные факты из истории конкурса можно прочесть на нашем сайте: <http://legalinsight.ru/luchshie-juridicheskie-departamenty-rossii-interesnye-fakty/>.



## ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ: ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА



**Валерий Сиднев,**  
директор по правовым вопросам  
АО «МХК „ЕвроХим“»

Профессиональное жюри конкурса «Лучшие юридические департаменты России» оценивает 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.

оценивать анкеты участников конкурса, а также те, кто и сам не раз заполнял их. Анкета ежегодно модернизируется под новые запросы бизнеса. Отвечая на вопросы, руководитель юридического департамента видит изменения, произошедшие в работе департамента за предыдущий год. Возможно, в следующем году анкета вновь претерпит изменения, это зависит от того, как поменяется ситуация вокруг юридических департаментов.

### Церемония награждения победителей

Церемония награждения — это и праздник, и деловое событие. Праздник — потому что мы чествуем лучших из лучших, стараемся сделать это мероприятие незабываемым для них. В то же время для многих из них — это возможность встретиться и пообщаться с коллегами и партнерами в неформальной обстановке, завязать новые знакомства. На Западе подобные мероприятия уже стали традицией. Особенность нашего конкурса заключается в том, что мы выявляем не лучшего в профессии, а лучшую команду, коллектив юристов. Согласно Положению о конкурсе номинировать участника конкурса вправе член Экспертного совета. Таким образом, номинируя тот или иной департамент, член Экспертного совета уже дает ему положительную оценку, считая, что он вправе претендовать на звание лучшего.

В рамках церемонии мы стараемся сделать интересную развлекательную программу — оригинальную и веселую. В этом году церемония состоится в дни Петербургского международного юридического форума — вечером 28 мая в ресторане с большой историей «Палкинъ» в сердце Северной столицы на Невском проспекте. Гостей церемонии ожидает не только приятный вечер в кругу коллег, но также винное казино и интеллектуальная игра. Огромное спасибо нашим партнерам, без которых конкурс не смог бы состояться: генеральному партнеру конкурса — «Пепеляев Групп», официальному партнеру — «Андрей Городисский и партнеры», партнеру номинации «Информационные технологии» — КИАП, партнеру номинации «Управляющие компании диверсифицированных холдингов и групп» — Borenius, партнеру номинации «Массовая розничная торговля» — Dentons, партнеру номинации «Инновационные и венчурные компании» — Branap Legal, партнеру номинации «Фармацевтика и медицинские товары» — Lidings, партнеру номинации «Машиностроение» — «Юков и партнеры», официальной справочной системе конкурса — СПС «Юрист», партнерам церемонии — DS Law, «Бобров, Толстов и партнеры», «Некторов, Савельев и партнеры», «Надмитов, Иванов и партнеры», ЮЦ «Атлант», Legal Search One, Odgers Berndtson, а также белорусскому партнеру — компании «Алейников и партнеры» и компании Deloitte за подсчет голосов экспертов. 🗳

