



ЕЛЕНА ЛЕОНТЬЕВА,
заместитель генерального директора по правовым вопросам и корпоративному управлению
АО «Управляющая компания – РАЦИО групп», канд. юрид. наук

О роли и функциях юридического подразделения на различных этапах жизненного цикла корпорации

Почему при всей универсальности задач, выполняемых юридическими подразделениями компании, их статус в разных корпорациях неодинаков?

В статье рассматривается роль юристов на наиболее важных стадиях жизненного цикла корпорации (на основании теории жизненных циклов организаций, предложенной американским профессором И.К. Адизесом).

В операционной системе современной корпорации юридическому подразделению отводится место в обеспечивающей подсистеме. Основное назначение юридической работы для бизнеса — минимизация издержек и создание условий для прироста активов в результате предотвращения и урегулирования правовых проблем. При этом ответ на вопрос о том, к какой из подсистем — управляющей или обеспечивающей — следует отнести руководителя юридического подразделения, в практике построения организационных структур современных корпораций является неоднозначно. Юридическая функция в корпорации реализуется посредством решения правовых задач, одинаковых для всех коммерческих организаций независимо от организационно-правовой формы и вида предпринимательской деятельности:

- правовое сопровождение операционной деятельности корпорации (договорно-правовая работа, претензионно-судебная работа (включая досудебное урегулирование споров), правовое обеспечение взаимодействия с органами государственного (муниципального) контроля (надзора) и муниципального контроля;
- правовое сопровождение внутрикорпоративных отношений (экспертиза всех юридически

значимых документов, информационно-разъяснительная и консультационная работа, сопровождение трудовых отношений работодателя с работниками и профсоюзными организациями);

- правовое обеспечение стратегического развития, корпоративного управления, управления имуществом;
- организация и методология правовой работы в корпорации.

Несмотря на универсальность задач, статус юридической функции и ее роль в разных корпорациях могут существенно различаться. Причины различий становятся предметом острых дискуссий и объясняются рядом факторов.

Стадия эволюции юридической службы в компании

Р. Ибрагимов считает, что юридическая служба в компании проходит определенную эволюцию, ее роль постепенно возрастает, вследствие чего юристы начинают участвовать в принятии стратегических решений, и, наконец, юридическая

Полагаем, что ключевым фактором, определяющим роль юридического подразделения в современной корпорации, является стадия жизненного цикла корпорации

цикла корпорации. Речь идет о популярной теории жизненных циклов организаций, предложенной американским профессором И.К. Адизесом в книге «Управление жизненным циклом корпорации»⁴, согласно которой каждая корпорация проходит в своем развитии определенные этапы роста и старения: выживание, младенчество, стадию быстрого роста «Давай-давай», юность, расцвет, стабилизацию, аристократизм, раннюю бюрократизацию, бюрократизацию и смерть.

Этап роста завершается достижением организацией стадии стабильного развития, после чего могут иметь место регрессивные явления, заканчивающиеся ее упадком и смертью. Для характеристики управленческой деятельности главного юриста компании на различных этапах жизненного цикла корпорации будем основываться на классификации основных типов руководителей и стилей лидерства, приведенной И. Адизесом в монографии «Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные»⁵: производитель (producer — P); администратор (administrator — A); интегратор (integrator — I); предприниматель (entrepreneur — E).

В зависимости от этапа жизненного цикла корпорации выделяются приоритеты в работе юридического подразделения, формируется образ эффективного юридического подразделения, признаются уместными приемы кросс-функционального взаимодействия, определяются стиль управления и роль руководителя юридического подразделения, а также главная операционная функция юридического подразделения⁶.

При этом главная операционная функция юридического подразделения — ключевой вопрос,

функция становится одной из ключевых¹. Руководствуясь опытом управления юридической работой в российских корпорациях, отметим три стадии эволюции юридической службы (рис. 1): стадию «незрелости», стадию формирования концепции правовой безопасности корпорации и стадию реализации концепции правовой безопасности.

Идеология организации юридической работы

Как отмечает И.С. Шиткина², юристы выполняют контрольно-надзорные функции, связанные с обеспечением соблюдения организацией и ее сотрудниками требований законодательства. Привлечение юриста к участию в стратегическом планировании и разработке бизнес-проектов зависит от делового стиля общения юристов с руководством и коллегами, а именно от того, насколько он ориентирован на сотрудничество, поддержку бизнес-целей компании, обеспечение ее стратегического развития.

Степень погружения в процесс управления правовыми рисками

О. Данилин и Е. Пустовалова разделяют юридические службы по степени управления правовыми рисками:

- 1) юридические службы — юрисконсульты с пассивной ролью и минимальной ответственностью за развитие организации;
- 2) юридические службы — контролеры, более приближенные к обеспечению оценки и минимизации предпринимательских рисков, деятельность которых включает элементы системы внутреннего контроля, однако целостная система управления рисками еще отсутствует;
- 3) юридические службы — управляющие, способные качественно обеспечить предотвращение правовых рисков и, соответственно, эффективное функционирование субъекта предпринимательской деятельности; в этом случае принятие важных управленческих решений базируется на предварительном правовом анализе ситуации³.

Полагаем, что ключевым фактором, определяющим роль юридического подразделения в современной корпорации, является стадия жизненного

¹ См.: Ибрагимов Р. Развитие юридических подразделений: от back-office к стратегическому управлению компанией // Юридический бизнес. — 2009. — № 12.

² Настольная книга руководителя организации: правовые основы. Отв. ред. Шиткина И.С. — М.: Юстицинформ. 2015.

³ См.: Данилин О., Пустовалова Е. Юридическая функция в корпорации: взгляд через призму риск-менеджмента // Корпоративный юрист. 2008. № 1.

⁴ Adises I. Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice Hall. 1988.

⁵ Adises I. Leading Management/Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do about it. М.: «Альпина Паблишер». 2009.

⁶ Основное направление деятельности подразделения в науке операционного менеджмента принято называть главной операционной функцией. Перефразирован тезис по: Моисеева Н.К., Стерлигова А.Н. Управление операционной средой организации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2013. С. 240.

**ЭТАП I.
НЕЗРЕЛОСТЬ ЮРИДИЧЕСКОЙ
ФУНКЦИИ В КОРПОРАЦИИ**

- Юристы сосредоточены на сопровождении операционной деятельности.
- Юридическое подразделение не имеет опыта проектной, антикризисной, аналитической деятельности.
- В методологической работе нет системности и упорядоченности.
- Юристы привлекаются к решению вопросов как «пожарная команда».
- Решения по ключевым проектам и сделкам принимаются без согласования с юристами.
- Заключение юристов сводятся к перечислению запретов, при этом не вырабатываются и не обосновываются оптимальные бизнес-решения.
- Руководитель юридического подразделения не подчинен напрямую генеральному директору, подразделение находится в составе «непрофильного» блока

**ЭТАП II.
ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ
ПРАВОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ
КОРПОРАЦИИ**

- Разработка необходимых стандартов юридической работы и регламентов взаимодействия.
- Создание внутренней инфраструктуры для участия юристов в стратегическом управлении и принятии решений по ключевым вопросам.
- Унификация работы юридических подразделений по всей вертикали управления, в том числе с филиалами и дочерними обществами
- Организация кросс-функциональных рабочих групп при участии юристов самой высокой квалификации
- Подчинение руководителя юридического подразделения напрямую генеральному директору

**III ЭТАП.
РЕАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ
ПРАВОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

- Создан единый юридический блок (централизация юридической функции)
- Руководитель юридического подразделения введен в ключевые комитеты и совещательные органы
- Без предварительной экспертизы юристов в компании не принимается ни одного стратегически важного решения
- Реализованы мероприятия по управлению правовыми рисками, ведется активная работа в кросс-функциональных рабочих группах
- Подчинение руководителя юридического подразделения генеральному директору и/или председателю совета директоров



**Главный юрист на этапе становления
бизнеса — консультант-производитель
(producer) правовых услуг для
внутреннего заказчика**

который должен быть определен в контексте видения будущего развития юридического подразделения и его основных задач. Характеристики основного направления деятельности (главной операционной функции) юридического подразделения и стиль лидерства главного юриста корпорации (рис. 2) существенно различаются в зависимости от стадии жизненного цикла организации.

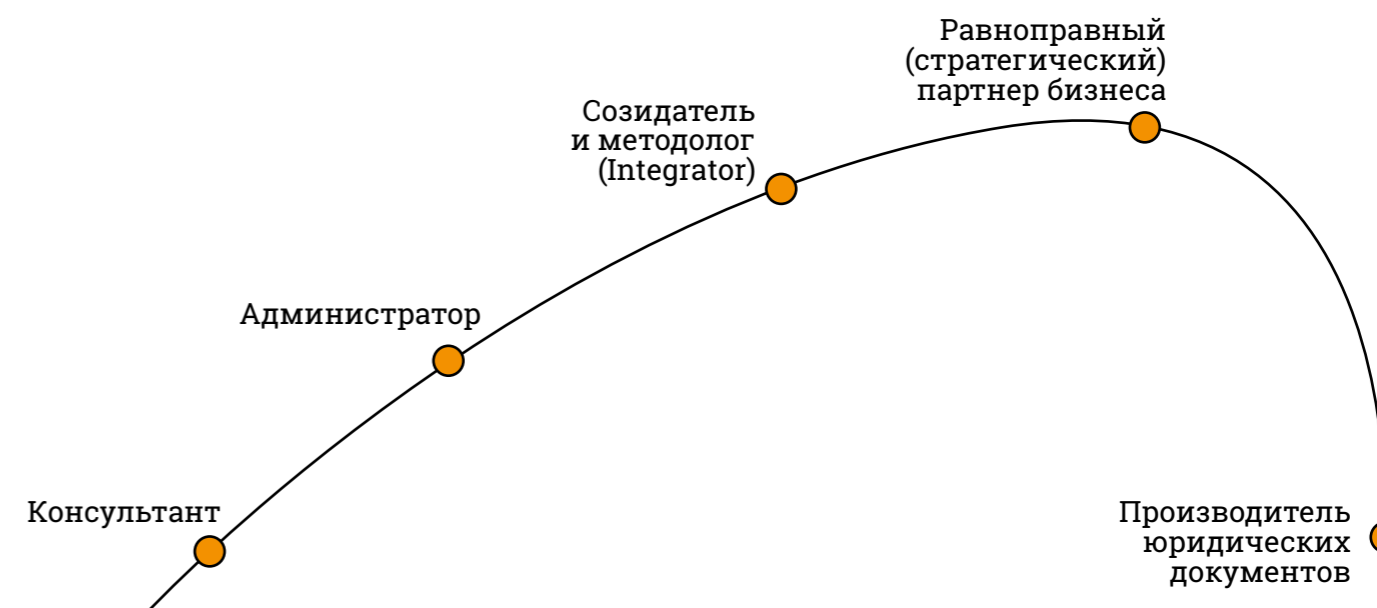
Стадия становления бизнеса

Примерно первые пять лет деятельности корпорации управленческие решения принимаются быстро, субординация во внутрикорпоративных отношениях слаба, мало внимания уделяется формализации бизнес-процессов, имеет значение только эффективный результат. Корпоративное управление находится в зачаточной стадии, долгосрочные планы не разрабатываются, стратегия компании сведена к борьбе за выживание и/или занятию определенной рыночной ниши.

Главный юрист на этапе становления бизнеса — консультант-производитель (producer) правовых услуг для внутреннего заказчика. Юридическая работа носит преимущественно реактивный характер, главными показателями ее эффективности являются четкость и оперативность предоставления результата, умение работать в режиме многозадачности, равно как и терпимость к выполнению взаимоисключающих и противоречивых задач, работе «на корзину». На этом этапе юридические изыскания, выполненные в лучших традициях подготовки legal opinion, не находят ни признания, ни одобрения бизнес-подразделений.

Кадровый состав юридического подразделения на этом этапе развития бизнеса является малочисленным, предпочтение отдается специалистам с многолетним опытом работы и высокой квалификацией, способным к эффективному решению широкого спектра юридических задач. Узкая специализация юристов приводит к простаиванию, снижению продуктивности и оперативности работы подразделения в целом. Приоритетные направления юридической деятельности — консультационная и договорная работа. Главная операционная функция юридического подразделения на этой стадии заключается в оказании услуг консультационного характера по заданию внутреннего заказчика.

Статус главного юриста корпорации на этом этапе — «подмастерье» в творческой мастерской основателя (руководителя) компании. Одним из наиболее ценных деловых качеств руководителя юридического подразделения является искренняя и безграничная преданность идее бизнес-проекта, проходящего становление, сопряженная с высокой квалификацией специалиста, готового



Главный юрист стадии «Давай-давай» — производитель (producer) правовых услуг + администратор (administrator) с навыками формирования и сплочения профессиональной команды

к самостоятельному решению разноплановых правовых задач.

Нагрузка юридической службы на этом этапе жизненного цикла корпорации неравномерна, часто случаются «авралы» и переработки, в связи с чем оптимальным режимом работы должен являться ненормированный рабочий день. Из-за отсутствия возможности качественно планировать работу текучесть кадров юридического подразделения может быть весьма высокой, в связи с чем руководителю юридического подразделения важно иметь актуальный кадровый резерв ключевых работников. Оптимальным организационно-кадровым решением на этой стадии является наличие одного или нескольких штатных юристов и привлечение дополнительных ресурсов через аутсорсинг.

Стадия бурного роста «Давай-давай»

На данном этапе единоличный лидер не любит прислушиваться к чужим советам. Теперь, добившись успеха, он точно знает, что не надо слушать ничьих советов, ведь он достиг своего высокого статуса вопреки всем уговорам и предостережениям. Такое высокомерие и ощущение всемогущества могут иметь крайнюю степень проявления. Чем более успешным считает себя основатель компании, тем острее у него ощущение всемогущества. Даже чье-либо предположение о том, что идеи лидера не во всем безупречны, он воспримет как личное оскорбление. Многие работники понимают, что у них нет альтернативы, и предпочитают помалкивать. Те же, кто не в состоянии терпеть подобный порядок, уходят, потому что их раздражение перерастает в ненависть. Еще сильнее осложняет ситуацию то, что большинство предпринимателей, возглавляющих компанию на данном этапе, редко умеет четко формулировать свои идеи. Подчиненный может слушать такого руководителя и недоумевать: «Чего он от меня хочет?» Те немногие люди, которые понимают лидера и могут интерпретировать его идеи, как раз и обеспечивают развитие бизнеса. Они становятся инсайдерами организации — ее самыми доверенными лицами. Требуя чрезмерного количества информации или особых полномочий

для принятия правильных решений, каждый из них становится жертвой решений, принимаемых другими. В таких условиях немногие решения оказываются окончательными, а указания бывают слишком туманными для их эффективного исполнения.

На этапе «Давай-давай» в центре структурирования компании оказываются люди, а не идеи и задачи. Не организация управляет окружающей средой, а напротив, среда управляет ею. Благоприятные возможности служат стимулом для развития компаний, а не компании стимулируют появление таковых. Поведение организаций является реактивным, а не проактивным, в результате чего решение возникающих задач поручается тем людям, которые в данный момент времени свободны, а не тем, которые обладают необходимой квалификацией⁷.

Главный юрист стадии «Давай-давай» — производитель (producer) правовых услуг + администратор (administrator) с навыками формирования и сплочения профессиональной команды. На этапе бурного роста вкладом юридического подразделения в развитие корпорации, который нельзя переоценить, становится качественный и оперативный правовой сервис как главная операционная функция подразделения этой стадии развития корпорации.

Основным и единственно значимым для корпорации направлением юридической работы на этом этапе остается правовое сопровождение операционной деятельности (договорная и претензионно-судебная работа).

Вместе с тем отличительными чертами данной стадии являются также процесс накопления юридическим подразделением важных корпоративных знаний технологий организации и ведения правовой работы, администрирования бизнес-процессов, оказания юридических услуг внутренним заказчикам.

Важными для бизнеса задачами, выполняемыми юридическим подразделением на этом этапе, могут стать разработка матрицы полномочий топ-менеджмента организации, внедрение практики применения материальной ответственности за принятые решения, системная и методичная правовая работа по предупреждению негативных правовых последствий, подготовка правовых заключений с подробным описанием юридических рисков (инициация функции научения организации согласно менеджериальной концепции learning organization).

Для организационной структуры юридического департамента характерно выделение специализаций и рост штатной численности, формирование постоянной структуры юридического подразделения с учетом функций юридического

⁷ См.: Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. — М: Питер. — 2008.

Главный юрист этапа перехода к профессиональному менеджменту — созидатель (entrepreneur) и методолог (integrator), нацеленный на создание систем и установление нового порядка

правовых функций обеспечения стратегического развития и корпоративного управления корпорации, а также правового сопровождения операционной деятельности.

Поскольку работа сервисных направлений была налажена на предыдущем этапе, на первый план при организации юридической работы выступают подразделения правовой методологии и управления рисками, выстраивается система правовой безопасности, в структуре юридического подразделения наряду с направлениями правового сервиса появляются направления обеспечения стратегического развития и корпоративного управления, защиты и приобретения активов.

Главный юрист этой стадии развития корпорации — не просто руководитель, это Мастер, способный заложить традиции и создать

сопровождения операционной деятельности (договорно-правовая и претензионно-судебная работа).

Стадия перехода от предпринимательства к профессиональному менеджменту (расцвет корпорации)

На этом этапе происходит внедрение эффективных управленческих систем, определяющую роль в принятии ключевых управленческих решений по развитию бизнеса начинает играть коллегиальный орган управления — совет директоров (наблюдательный совет) корпорации. Впервые корпорация формулирует долгосрочную стратегию развития, занимается выработкой связанной с ней операционной стратегии и соответствующей ей устойчивой организационной структуры.

Вместе с тем именно на этой стадии развития корпорации управленческий конфликт интересов менеджмента и собственников бизнеса, заложенный самой природой корпоративных отношений, может приобретать наиболее острые и опасные формы.

Главный юрист этапа перехода к профессиональному менеджменту — созидатель (entrepreneur) и методолог (integrator), нацеленный на создание систем и установление нового порядка. На данной стадии развития четко выражена дифференциация



Главный юрист аристократической (зрелой) корпорации — равноправный (стратегический) партнер бизнеса

организационные прецеденты, основать систему корпоративных правовых ценностей и сформировать правовую культуру организации как часть общей корпоративной культуры.

Приоритетное направление работы — правовое обеспечение корпоративного управления. Оптимальным на этой стадии развития бизнеса является функциональное подчинение главного юриста коллегиальному органу управления (комитету совета директоров по стратегии). Принципиально важным становится обладание юридическим подразделением всей информацией о деятельности корпорации для предупреждения проблем и эффективного управления правовыми рисками.

На этой стадии завершается администрирование всех бизнес-процессов, связанных с юридической работой, утверждаются основные регламенты по правовой работе, формируются стандарты, осуществляется систематизация и типизация — например, важной задачей ведения договорной работы является разработка типовых форм договоров. Ключевые работники юридического подразделения превращаются в носителей уникальных корпоративных знаний и приобретенных технологий работы, образующих значимые нематериальные активы. Их потеря закономерно приводит к снижению капитализации корпорации.

Главные операционные функции юридического подразделения — правовое обеспечение стратегического развития и защита активов компании. Выполнение данных функций обеспечивается в результате выстраивания системы эффективного управления юридическим подразделением правовыми рисками компании.

При неготовности руководителя корпорации к неукоснительному соблюдению положений закона и/или переоценке им собственных возможностей и возможностей корпорации по урегулированию прогнозируемых юридическим подразделением проблем положение юридического подразделения в целом и авторитет его руководителя могут стать крайне уязвимыми.

На этой стадии принципиально важно иметь отлаженный механизм наложения права вето на принятие решения по обращению юриста о предварительном согласовании такового с председателем совета директоров (наблюдательного совета).

Наиболее рациональным организационным решением вопроса подчиненности юридического подразделения на этом этапе жизненного цикла корпорации представляется функциональное подчинение руководителя юридического подразделения председателю совета директоров (наблюдательного совета) корпорации (так же, как этот вопрос решен в Кодексе корпоративного управления⁸ для корпоративного секретаря и руководителя подразделения внутреннего контроля).

В Положении о юридическом отделе (бюро), главном (старшем) юрисконсульте министерства, ведомства, исполнительного комитета Совета депутатов трудящихся, предприятия, организации, учреждения⁹, являющимся в настоящее время единственным действующим нормативным актом, определяющим правовой статус и должностной иммунитет корпоративного юриста, на руководителя юридического подразделения возлагаются ключевые обязанности по укреплению законности в деятельности организации (п. «а» п. 2 Положения). Руководитель юридического подразделения, обнаруживший нарушения законности в работе организации, обязан доложить об этом ее руководителю для принятия необходимых мер по их устранению. При подписании документов руководитель организации вопреки правовому заключению сообщает об этом в вышестоящую организацию. Руководитель юридического подразделения, не принявший мер по устранению нарушений законности, несет ответственность наряду с руководителем организации в установленном порядке (п. 13, 14 Положения).

При проецировании Положения на корпоративные отношения современных организаций представляется целесообразным вменить руководителю юридического подразделения в обязанность предоставление отчетности о результатах управления правовыми рисками совету директоров (наблюдательному Совету) для принятия окончательных управленческих решений в целях обеспечения сохранности и приращения активов корпорации.

Стадия аристократизма (зрелости) корпорации

В пору своей зрелости организации имеют сходство с людьми: они знают, кем являются, а кем не

⁸ Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2464 «О Кодексе корпоративного управления» // Вестник Банка России от 18.04.2014. — № 40.

⁹ Постановление Совмина СССР от 22.06.1972 № 467 «Об утверждении Общего положения о юридическом отделе (бюро), главном (старшем) юрисконсульте министерства, ведомства, исполнительного комитета Совета депутатов трудящихся, предприятия, организации, учреждения» // СП СССР. — 1972. — № 13. — Ст. 70.

являются и что хотят делать в будущем. Они обладают чувством цели и перспективы. Наличие внутренних ограничений помогает им не растратить энергию впустую; альтернативы, не вписывающиеся в определенные границы, ими даже не рассматриваются. Они целеустремлены, энергичны и предсказуемы¹⁰.

Главный юрист аристократической (зрелой) корпорации — равноправный (стратегический) партнер бизнеса. На стадии корпоративной зрелости юридическое подразделение пребывает на пике своего развития, авторитет главного юриста неоспорим, подразделение работает как единый слаженный механизм, все ключевые типовые формы юридических документов организации разработаны, основные правовые риски идентифицированы, администрирование бизнес-процессов завершено.

Главный юрист аристократической организации часто занимает более высокие менеджерские позиции, нежели руководитель юридического подразделения (например, позицию заместителя генерального директора / вице-президента по правовым вопросам и корпоративному управлению), входит в состав коллегиального исполнительного органа управления корпорацией и/или в советы директоров ее дочерних обществ.

Для выполняемой на этой стадии юридической работы характерны весомые юридические заключения, в которых подразделение не только анализирует законодательство, но и выступает хранителем и гарантом корпоративных стандартов и традиций. Помимо результата в юридической работе становятся важными сам процесс и иные внешние формы.

На юристов часто возлагаются смежные обязанности, такие как взаимодействие с государственными органами, подготовка экспертных заключений на законопроекты, затрагивающие интересы корпорации, публичные выступления на деловых мероприятиях. Мнение главного юриста аристократической корпорации по актуальным проблемам, выраженное *in public*, приобретает статус экспертного, становится эталоном юридической работы.

Главная операционная функция подразделения — управление юридическими рисками и защита активов корпорации.

Стадия бюрократии и поздней бюрократия (старость и угасание корпорации)

В стареющей организации у менеджеров отсутствует склонность к изменениям, нет ориентации на результат, наблюдается культ письменного слова.

¹⁰ См.: Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. — М.: Питер. — 2008.

Главный юрист бюрократической организации — производитель ее юридических документов (producer)

Значительное количество процедур, правил, инструкций уже утрачивают свою практическую ценность для достижения целей компании, осуществляется бессмысленный контроль.

В бюрократическом состоянии организация может существовать довольно долго, однако, в конце концов, наступает время смерти бизнеса.

Главный юрист бюрократической организации — производитель ее юридических документов (producer). На завершающей стадии существования бизнеса не утрачивает своего смысла деятельность только тех юридических подразделений, которые занимаются обслуживанием операционной деятельности. Бизнес-стратегия реализована, корпоративное управление сведено к ритуальным корпоративным процедурам, вероятность возникновения основных правовых «рисков» приближается к 100 или 0%.

Приоритетное направление юридической деятельности — общеправовая работа.

Главной операционной функцией юридического подразделения на этой стадии является производство (участие в производстве, экспертиза) шаблонных юридических документов в соответствии с календарными событиями деятельности организации и ее внутренними регламентами.

Таким образом, руководителю юридического подразделения необходимо правильно понимать динамику развития организации для выработки своевременных и эффективных управленческих решений по ведению юридической работы, соответствующей актуальным потребностям корпорации на каждом из этапов ее жизненного цикла. ■

