

## Юридическая поддержка холдинга

<p>О модели юрслужбы, актуальной для решения бизнес-задач Группы &#171;Метинвест&#187;.</p>

Группа «Метинвест» — лидер горно-металлургического комплекса Украины и один из ведущих игроков в мировой металлургической отрасли. Управляющей компанией Группы является ООО «Метинвест Холдинг», которое осуществляет единое управление предприятиями угольной, горнорудной, коксохимической, металлургической и трубной отраслей. Заняв четвертое место в рейтинге 100 лучших компаний Украины по объему чистого дохода в первом полугодии 2009 года, «Метинвест Холдинг» стал крупнейшей частной компанией Украины. Об особенностях работы и оптимизации юридической службы вертикально интегрированной компании «Юридической практике» рассказал Игорь Гольченко, директор по правовому обеспечению ООО «Метинвест Холдинг».

- Игорь Александрович, расскажите о роли и целях юридической службы в структуре Группы «Метинвест».  
Юридическая служба может рассматриваться только в контексте всей компании, а ее основная роль — правовое сопровождение бизнеса. Цели юридической службы определяются бизнес-задачами компании, их нужно четко себе представлять. Мы видим задачи юридической службы в повышении капитализации компании, в поддержании ее инвестиционной привлекательности. Практически все бизнес-решения проходят предварительную юридическую экспертизу. Работа в рамках правового поля — один из принципов ведения бизнеса.
- В чем особенность работы вертикально интегрированной юридической службы?  
Юридическая функция в холдинге рассматривается как единая функция по всей вертикали: «Холдинг — Управляющая компания — Производственный актив». Особенность вертикально интегрированной юридической функции в холдинговой компании состоит в том, чтобы эффективно предоставлять весь спектр юридических услуг оптимальным количеством юристов и исключить дублирование функций по всей вертикали. Мы достигаем этой цели путем централизации ряда функций на уровне холдинга: это сделки по слияниям и поглощениям, вопросы корпоративных финансов, торговых ограничений (антидемпинговые расследования), капитальных инвестиций, интеллектуальной собственности и т.п. Таким образом, функции (сервисы) по сопровождению деятельности производственных активов осуществляются юридическими службами активов, а часть функций/сервисов, необходимость в которых возникает время от времени, или которые требуют узкой специализации, — централизованно осуществляются юридической службой холдинговой компании. В конечном итоге мы имеем специализированные юридические отделы, обеспечивающие сопровождение обычного хода хозяйственной деятельности каждого предприятия. Эти отделы функционально интегрированы и скоординированы в рамках единой системы юридической функции холдинга.
- Как организовано взаимодействие и координация между юридическими службами компаний, входящих в холдинг?  
Нами были установлены определенные «правила игры»: мы скоординировали деятельность юридических служб, определили пороговые показатели материальности дел и разделили компетенции, по которым координация с юридической службой холдинга обязательна, и где юридические отделы предприятий самостоятельно принимают решения. Также нами определена специализация юристов внутри самого холдинга: судебная практика, корпоративные финансы, управление корпоративными правами. Для надлежащей координации юридических служб мы создали единое информационное пространство, унифицировали формы отчетности юридических служб. При таком разделении речь идет о координации, а не о замещении одних юристов другими или переносе центра принятия решения с актива на холдинговую компанию. Мы стремились вовлечь в рассмотрение этого вопроса директоров предприятий, найти понимание у них и занять принципиальную позицию. Считаю, что нам это удалось.
- Какие наиболее важные (сложные) вопросы пришлось решать в минувшем году? Работа над каким проектом запомнилась больше всего?  
Прошедший год был для нас особенным: мы прошли основной этап реструктуризации юридической функции в холдинге — это наш внутренний процесс. Также была проделана существенная работа по сопровождению сделки по приобретению контроля над компанией United Coal Company (США) — не только в плане ведения переговоров и обсуждения договора, но и по одновременному получению разрешений антимонопольных органов США, Украины, ряда стран Евросоюза, Комитета по иностранным инвестициям США.  
В 2009 году мы приняли активное участие в ряде антидемпинговых расследований в Индии и Канаде, одновременно занимаясь работой по расчету нормальной стоимости товара по рыночному соглашению в США, относительно горячекатаного листа производства ОАО МК «Азовсталь». Централизация функций во многом способствовала положительным

результатам. В 2009 году также запущен проект по мониторингу соответствия Группы требованиям антимонопольному законодательству ЕС, этот проект охватывает все без исключения компании Группы «Метинвест».

- Достаточно ли собственных ресурсов для эффективной работы или приходится привлекать сторонних юристов, юридические фирмы? В каких случаях предпочтительней обратиться к услугам юридической фирмы?

Мы не стремимся создать собственную «мануфактуру», чтобы закрывать все без исключения вопросы, возникающие в ходе работы. Есть высокопрофессиональные внешние консультанты, которых мы привлекаем для работы в областях, требующих узкой специализации. Нами определен круг стратегических партнеров из числа внешних консультантов, и с ними установлены договорные отношения, заранее оговорены расценки, пройдены процедуры идентификации клиента. На сегодняшний день есть четкое сегментирование внешних консультантов не только по специализациям (интеллектуальная собственность, слияния и поглощения, корпоративные финансы и т.д.), но и по географическому признаку. Не все международные юридические компании имеют свои офисы в тех регионах, где возникает необходимость получения сервиса, поэтому сегментация по географическому признаку также важна. Наша задача — обеспечить оперативный доступ к услугам внешних консультантов для любого предприятия Группы на самом высоком профессиональном уровне с оптимальными затратами.

- Вы упомянули о проведении реструктуризации юридической функции в «Метинвест Холдинге», в чем заключаются изменения? Планируете ли дальнейшее усовершенствование? Реструктуризация юридической функции была начата в 2007 году, когда все основные бизнес-процессы были сформированы и утверждены. Потребность в такой реструктуризации была вызвана необходимостью приведения в соответствие с общими корпоративными стандартами и принципами деятельности юристов, применения передовых практик, создания прозрачной системы отчетности. Задача по реструктуризации функций была поставлена генеральным директором управляющей компании Игорем Сырым и проводилась при его непосредственном участии и поддержке. Нам было легко работать в этом плане, поскольку было полное взаимопонимание, и мы предложили бизнесу решения по тем вопросам, необходимость и важность которых понимал сам бизнес, причем по всей вертикали «Холдинг—Актив». Мы предложили различные модели и практики построения юридических департаментов, в конечном итоге совместно нашли ту модель, которая необходима для решения бизнес-задач Группы. Особенность реструктуризации заключалась в том, что она была направлена не только на «Метинвест Холдинг» как управляющую компанию, а затронула 25 предприятий, на которых трудятся около 170 юристов.

Суть изменений в юридической функции — это работа на опережение, осознанное и эффективное управление рисками, координация работы юристов всех уровней. Самым трудным в этом процессе было изменить традиционный на постсоветском пространстве подход к работе юридических служб и к оценке роли юриста как помощника бизнеса. Самостоятельно юристы таких изменений вряд ли смогли бы добиться. На всем протяжении процесса реструктуризации мы опирались на бизнес, а бизнес, соответственно, смотрел на нас и ждал этих изменений. Мы отказались от ведения ряда непрофильных функций, которые занимали время и были неэффективны с точки зрения работы юриста и затрат. За счет освободившегося ресурса усилили работу по подготовке ведения крупных судебных дел, сконцентрировались на создании унифицированных процедур при ведении договорной, претензионной и исковой работы, усилили аналитическую работу, планирование и управление рисками. Могу сказать, что мы имеем результат совместного труда — и только таким образом система может эффективно работать.

Сейчас уже можно говорить о положительных результатах, хотя полностью закончить реструктуризацию мы планируем в 2010 году.

**Беседовал Алексей НАСАДЮК, «Юридическая практика».**