


«Мой пример показывает, что все возможно»

A woman with blonde hair, wearing a dark blue dress and an orange patterned scarf, stands on a balcony. She is holding a large red umbrella. The balcony has a wooden deck and a glass railing. In the background, there are buildings and a clear sky.

В начале этого года Яна Золоева, управляющий партнер PwC Legal в России, вошла в Глобальный наблюдательный совет PwC, который включает всего 18 из 11 тысяч партнеров со всего мира, а с 1 июля – возглавит не только юридическую, но и налоговую практику в России, и в ее подчинении будет более 500 человек. Назначение на подобную должность юриста – уникальный случай для «Большой четверки» вне зависимости от юрисдикции. «Частично это связано с ограничениями в сфере оказания юридических услуг, но в странах, где возможно такое, я подобных примеров не знаю», – комментирует Яна. О новом назначении, роли «Большой четверки» на глобальном и локальном рынках юридических услуг, 20-летней истории компании в России и своей карьере в ней Яна рассказала нашему изданию.

— *Остается ли ваш юридический бизнес отдельным подразделением компании?*

— Да. PwC Legal в России осуществляет свою деятельность через отдельное юридическое лицо, естественно, ассоциированное с PwC. С одной стороны, у нас очень тесные связи с нашим основным брендом, мы — часть сети фирм PwC. С другой стороны, выделившись в отдельное юрлицо, мы стали развиваться именно как юридическая фирма. Мы конкурируем с классическими юридическими фирмами, участвуем в рейтингах, подаем все свои результаты как юридическая фирма, и нам не нужно разделять их с налоговой практикой. Мы — бизнес, приносящий хорошую прибыль. Это важное решение было принято нами много лет назад. За прошедшее время многое изменилось, но для PwC на глобальном уровне юридический бизнес является одним из стратегических, куда сейчас много инвестируют.

— *Что будет входить в зону вашей ответственности?*

— Я буду отвечать за дальнейшее развитие налоговых и юридических услуг. У нас очень сильная и известная на рынке налоговая практика, включающая более 400 человек. Я остаюсь управляющим партнером нашей юридической фирмы, которая объединяет еще 90 сотрудников. В прошлом году я вошла в совет PwC по Центральной и Восточной Европе. Буквально несколько недель назад меня также выбрали в Глобальный наблюдательный совет PwC — совет директоров компании, куда входит всего 18 из 11 тысяч партнеров со всего мира. Я единственный представитель России, к тому же самый молодой среди всех остальных членов наблюдательного совета.

— *Означает ли ваше назначение, что Россия остается одним из ключевых регионов?*

— Да, безусловно. Меня назначили в наблюдательный совет от Центральной и Восточной Европы, где Россия — самый крупный рынок в нашем регионе. Подспудно всем интересно, как развиваются наши рынки, на которых все очень быстро меняется.

— *Вы будете часто отсутствовать в Москве?*

— Глобальный набсовет собирается каждый месяц. Мне говорили, что участие в его заседаниях займет всего 10 % моего времени, но по факту оказалось, что это не так. Всю прошлую неделю я была

Впервые в истории PwC — по крайней мере, в России — я прошла все интервью и стала партнером off cycle, то есть раньше времени, в середине финансового года

в Лондоне, в следующем месяце проведу неделю в Париже, потом в Барселоне, снова в Лондоне, Нью-Йорке, Сингапуре. Кроме того, раз в два-три месяца проходят встречи на региональном уровне — в Центральной и Восточной Европе. Так что командировок сейчас очень много. Но это безусловно дает понимание бизнеса на глобальном уровне, позволяет оценить, насколько важна слаженная работа всей системы в 160 странах мира.

— *Какие еще изменения произошли в управлении российским подразделением компании в последнее время?*

— Теперь Екатерина Лазорина становится налогово-юридическим лидером, отвечающим за Центральную и Восточную Европу, а я встаю на ее место руководителя по России. Впервые за долгие годы управляющим партнером PwC в России стал гражданин нашей страны. Это тоже знаковое событие. Несмотря на иностранные корни компании, мы давно уже представляем собой в первую очередь *российский* бизнес, который работает с крупными отечественными и международными клиентами, привнося в совместную деятельность самые лучшие международные практики, технологии, методологию и пр.

— *PwC Legal работает в России уже 20 лет. Как складывалась здесь ваша карьера?*

— Я пришла в компанию в 2002 г. на должность юриста. До PwC я долгое время трудилась в юридических подразделениях консалтингово-аудиторского бизнеса, и в PwC переходила с достаточно высокой позиции на более низкую. Мне всегда хотелось попробовать что-то новое, поработать в крупной международной компании, открыть для себя дополнительные возможности. Поэтому, не посмотрев на зарплату и позицию, я решила рискнуть. Естественно, за время работы здесь мне поступали предложения и от юридических фирм, и от клиентов, но я каждый раз находила для себя еще какие-то интересные моменты в моей



карьере, и рада тому, что вижу определенный результат этого.

Моя карьера развивалась поступательно. Не могу сказать, что у меня были большие скачки в карьере до 2008 г., когда случилось сразу два кризиса. Первый кризис разразился в нашей юридической фирме, когда от нас ушла примерно одна треть сотрудников.

— А куда они ушли?

— Из четырех наших партнеров трое ушли к конкурентам, где работают до сих пор. Они забрали с собой практически всю нашу практику в сфере недвижимости. Буквально за один-два дня фирму покинуло около 20 человек, естественно никто

не был готов к такому повороту событий. В этот момент я находилась в США, училась по программе, которая у нас считается mini-MBA.

Единственный оставшийся партнер не готов был брать на себя управление бизнесом. И я, как старший из директоров, оказалась перед выбором: остаться в Штатах, что было самым легким вариантом, либо вернуться в Россию и все поднимать заново. У нас же очень хорошая школа в «Большой четверке» — как только на рынке узнали об уходе людей от нас, оставшиеся сотрудники начали получать предложения от разных юрфирм. И тоже стали уходить, потому что было непонятно, кто же будет руководить тем, что осталось от фирмы. Мне тоже поступило сразу два предложения по работе: от фирмы конкурента и от моего клиента о переходе на позицию руководителя юрдепа по Центральной и Восточной Европе одной из крупнейших международных нефтегазовых компаний. Мое решение остаться в России и заново построить юридическую фирму сопровождалось огромной ответственностью.

— Удалось ли вам сохранить клиентов, или они тоже ушли?

— Перевести клиента из одной компании в другую сложно. Каким бы классным юристом ты ни был, клиент зачастую привязан к бренду и долгосрочным связям с компанией. Мы практически никого из клиентов не потеряли, но и, соответственно, все текущие дедлайны по проектам упали на оставшуюся команду. Поскольку наши сотрудники ушли к конкурентам, ни о каких двух неделях отработки речи не шло.

В тот момент на меня сильно повлияли слова одного из партнеров о том, что с его уходом наша юридическая фирма развалится. Те, кто здесь оставались, сказали: «Мы — как Яна: если она останется, то и мы тоже». После этого я уже не могла бросить команду и решила остаться хотя бы ради того, чтобы доказать, что это фирма не одного лица, а в ней заложен труд многих юристов, которые создают ценность своим клиентам. Пожалуй, это было самым неочевидным и самым трудным моим решением. К тому же я возглавила юридическую практику, будучи не партнером, а директором...

— Как соотносятся партнерская и директорская должности?

— Директор — это предпартнерская позиция в PwC, равно как и в других фирмах «Большой четверки». Но если мы сопоставляем эту позицию с классической юридической фирмой, то это аналог salary partner. У тебя есть практически все партнерские полномочия, но ты получаешь зарплату. Это

стабильная позиция. Среди наших руководителей практик довольно много директоров.

— **А каким был бы сценарий развития, если бы вы не согласились?**

— Нам могли прислать партнера из Великобритании или из другой юрисдикции, где на тот момент были уже сильные юридические практики. Он бы управлял здесь до тех пор, пока среди нас не подружились бы свои партнеры. Но Билл Хенри, руководивший на тот момент налогово-юридической практикой, сказал мне: «Давай ты попробуешь. Я тебе доверяю и даю карт-бланш». Мне дали пару месяцев, вернее, в течение этого времени наши партнеры наблюдали за мной, и достаточно быстро сказали: «Давай мы рискнем и сделаем тебе партнерскую панель. Попробуешь пройти». Со мною в нашей компании все время что-то происходит в первый раз. И впервые в истории PwC — по крайней мере, в России — я прошла все интервью стала партнером off cycle, то есть раньше времени, в середине финансового года. С 1 января 2009 г. в 35 лет я стала equity-партнером, что для «Большой четверки» — достаточно редкий случай.

— **Что означает «прошла все интервью»?**

— Для того чтобы стать партнером в «Большой четверке», впрочем, как и в любой юридической фирме, и вообще в консалтинге, ты готовишь бизнес-кейс, происходит оценка. Потом ты проходишь несколько этапов интервью. Необходимо рассказать о себе и убедить всех в том, что ты достоин того, чтобы войти в закрытый партнерский клуб. Equity-партнером стать очень сложно. Ты должен доказать другим, что сможешь принести новый бизнес, а не будешь сидеть и пользоваться тем, чем зарабатывают другие партнеры.

Сейчас процедура стала легче, но на тот момент в ней участвовало порядка 10 партнеров из разных стран Центральной и Восточной Европы, которые интервьюировали меня чуть ли не полдня. Я рассказала им о своем бизнес-кейсе, ответила на очень непростые вопросы, например: «А почему ты решила, что у тебя получится?» или «Как ты видишь развитие практики в нынешнее кризисное время?».

Я проходила партнерскую панель в декабре 2008 г., в разгар экономического кризиса. Тогда все собирались «умирать», а тут еще один претендент на кусок «пирога», который и так уже тает на глазах. Потом один из участников этой панели сказал мне: «Ты не выбрала самый легкий способ уйти к конкурентам или к клиентам, а осталась здесь и решила доказать всем, что юридическую фирму можно

Equity-партнером стать очень сложно. Ты должен доказать другим, что сможешь принести новый бизнес, а не будешь сидеть и пользоваться тем, чем зарабатывают другие партнеры

построить и на руинах. Так ведут себя настоящие собственники бизнеса».

Я всегда опиралась и опираюсь на свою команду, для меня очень важны люди, которые меня поддерживают. При этом я абсолютно не ценю тех, кто смотрит мне в рот и поддакивает. Я уважаю тех, кто пытается доказать мне, что я, может быть, в чем-то не права, или что надо рассмотреть и другие варианты. Для меня это настоящее принятие бизнес-решений, настоящий тимбилдинг и настоящее управление. Всю ответственность я принимаю на себя, но в то же время хочу, чтобы остальные члены команды тоже участвовали в жизни фирмы, в том числе в выработке управленческих решений, потому что они должны видеть свое будущее. Все директора, которые входят в мою команду, стараются активно думать о будущем нашей фирмы, я постоянно подбрасываю им какие-то идеи по поводу продвижения тех или иных услуг. Больше всего в людях мне импонирует креативное мышление, готовность к изменению ситуации.

— **В 2008 г. из фирмы ушло порядка 20 человек. Сколько же осталось?**

— Сначала оставалось 60–70 человек, но в какой-то момент нас стало 40–45 человек, потому что кое-кто все-таки ушел. Я не смогла их остановить, поскольку у них уже была договоренность о переходе в другое место. И я сократила порядка 20 человек.

— **Почему? Это был ответ на кризис?**

— Фирма очень экстенсивно развивалась. В какой-то момент нас было порядка 100 человек, тогда у нас было много работы. Я против того, чтобы сотрудники, которых мы набираем и которым создаем рабочие условия, по полдня сидели в соцсетях. Если уж набирать людей на проекты, то нужно тщательно спланировать их загрузку, проанализировать их готовность к росту и определить наши затраты и усилия по их дальнейшему продвижению. Раньше это был экстенсивный рост, обусловленный множественностью due diligence проектов, которые мы выигрывали один за другим, было много корпоративной,

Новое направление, которое мы начали развивать несколько лет назад — управление юридической функцией, включая автоматизацию юридических процессов. Ни одна юрфирма этим не занимается

коммерческой работы. И из-за того, что бизнес рос, мы, возможно, не всегда нанимали самых сильных сотрудников, в которых был смысл вкладывать, а просто брали людей для того, чтобы закрывать какие-то дыры в текущих проектах. Но еще раз повторю, что так было до августа 2008 г.

— *То есть то, чем все занимались осенью, вы успели сделать еще летом?*

— Да. Я честно сказала, что буду очень жестко проводить оценку того, что мы делаем, с точки зрения качества наших услуг. Поскольку существенная часть команды ушла, на нас повисли проекты, дедлайн которых был уже завтра, а мы даже не знали про это. В такой работе сразу видны огрехи и кто на что способен. Мы не просили младших сотрудников работать так, как это делают партнеры. Но если человек первый, потом второй раз не может найти какие-то судебные решения, подобрать практику или посмотреть, что написано в законе, то лучше взять на эту позицию другого, более достойного работника. Поэтому в течение короткого времени нас покинуло еще около 20 человек. Это было оздоровительное очищение. Впоследствии мы больше такого не делали, а напротив, стали очень аккуратно подходить к найму сотрудников, особенно на младшие и средние позиции.

— *Численность юристов больше уже не росла?*

— Росла, но небыстро, поскольку кризис продолжался.

— *В настоящее время в PwC Legal два equity-партнера?*

— Да, что нестандартно для классических юридических фирм, где по 10 партнеров и около 20

юристов. Но надо учитывать, что у нас есть еще шесть директоров, каждый из которых возглавляет определенное направление, уполномочен подписывать документы как партнер, но не участвует в прибыли и убытках. Я очень надеюсь, что в ближайшей перспективе некоторые из них станут equity-партнерами.

В настоящее время вторым equity-партнером является Максим Кандыба. Он очень известен в банковской сфере, страховом и финансовом рынках. В PwC Максим пришел в 2003 г. До этого он, окончив МГИМО, работал в одном из крупных российских банков. Я считаю, что PwC Legal во многом благодаря ему столь широко известна в сфере финансового комплаенса. В «Большой четверке» такие проекты ведут либо бизнес-консультанты, либо налоговые специалисты, а в PwC их драйвят юристы под руководством Максима. Так мы заняли топовые позиции на рынке.

— *Недавно в западных юридических СМИ вновь появились публикации о том, что юридические подразделения «Большой четверки» могут подвинуть классические юридические фирмы за счет предложения каких-то инновационных услуг¹. Это так?*

— Мы, как и другие компании «Большой четверки», лидируем на фоне традиционных фирм в разработке планов долгосрочного вознаграждения топ-менеджмента, потому что проделываем огромную работу по разработке и внедрению, включая детальную проработку договорной структуры и т. д. Однако юристы не могут сделать это без HR-консультантов, которые разрабатывают KPI, дизайн программ и пр. У нас есть много уникальных услуг, которые могут оказывать именно юристы «Большой четверки», а не классические юрфирмы. Кроме того, классическим юридическим фирмам это иногда просто невыгодно.

Например, бенчмаркинг и новое направление, которое мы начали развивать несколько лет назад — управление юридической функцией, включая автоматизацию юридических процессов. Ни одна юрфирма этим не занимается. Первый такой проект возник у нас в 2006 году, тогда наши бизнес-консультанты привлекли меня в качестве эксперта по оценке юридической функции одного из крупнейших российских нефтегазовых холдингов. Это не было отдельным продуктом нашей фирмы. Я посмотрела методологию и поняла, что классические бизнес-консультанты не могут самостоятельно заниматься

¹ См., например, The pitfalls in PwC's £100m game plan // The Lawyer. 20 March 2017. — <https://www.thelawyer.com/issues/20-march-2017/pwcs-strategy-add/>

такими проектами. Они говорят: «Почему один юрист смотрит 100 договоров в день, а другой — только два?», будучи не в состоянии понять, что эти два договора, например, предусматривают сложнейший EPC-контракт под 100 страниц, а те сто договоров — типовые. Юристов могут оценивать только юристы. Лишь они способны определить, чем работа юристов M&A отличается от работы специалистов по коммерческому или трудовому праву, и почему юристы M&A на рынке стоят дороже. Только юристы знают, что, входя в сделку M&A и переговоры, компания многим рискует, поскольку делает ставку на хорошего юриста M&A. К тому же он, как правило, владеет одним-двумя иностранными языками и достаточно хорошо разбирается в иностранном праве. Таков набор его дополнительных компетенций. А бизнес-консультант, по сути, всех равняет под одну гребенку.

— При этом данная услуга продается не юридическому подразделению, а бизнесу?

— Да. Чаще всего услуги по оценке эффективности юридических функций заказывает менеджмент,

хотя в последнее время к нам приходят и главы юридических департаментов. Если к нам приходит менеджмент, то значит, уже есть какие-то вопросы к юристам. Это не самый лучший вариант. Как правило, компания берет себе стратегических консультантов для оптимизации, подразумевающей необязательно увольнение людей, но сокращение любых затрат. И когда к нам обращается руководство или акционеры компании, то их задача заключается в том, чтобы посмотреть, насколько эффективно работают их юристы, сравнить с рынком, провести бенчмаркинг и понять, нужны ли они им в таком количестве, не слишком ли много они платят им, может, стоит нанять кого-нибудь подешевле. Сейчас же процветает рынок работодателя, а не работника.

Я говорю руководителям юрфункций: если вы чувствуете, что нужно что-то поменять или что ваш вариант — не самый оптимальный, сделайте health check. Давайте мы подскажем вам, как провести работу по оптимизации, чтобы вы сыграли на опережение, пришли к руководству и сами сказали: «Мы, например, создали более эффективную структуру юридической функции, централизовали



Поскольку кризис несколько затянулся, сейчас сильного демпинга нет. Цена сбалансирована, потому что многие главы юридических департаментов сами являются выходцами из юрфирм, они ориентируются в стоимости юридических услуг и знают, что можно работать эффективнее

ее, вынесли на аутсорсинг какие-то процессы, это более эффективно и значительно дешевле для компании».

— *Первый подобный проект был реализован еще в 2006 г. На каком этапе такая работа превратилась в полноценную, стандартную услугу?*

— Думаю, стандартной эта услуга не станет никогда. Я участвовала в десятке таких проектов. Это немало, но в то же время и немного, поскольку все они уникальны. В 2006–2007 гг. у нас было порядка трех таких проектов, но эти первые годы мы делали их совместно с бизнес-консультантами. А потом усовершенствовали методологию, поняли, на что смотрят наши коллеги, и договорились, что будем, как я уже говорила, продавать эту услугу от себя, потому что с юристами нужно говорить на юридическом языке.

Активное развитие данного направления началось года три назад, когда к нам пришел один из клиентов — достаточно большая российская диверсифицированная компания. Они обратились за оценкой эффективности своей юридической функции. Работавшие у них на тот момент бизнес-консультанты посоветовали им сократить штат юристов на 30 %. Мы начали собирать данные, чтобы провести бенчмаркинг, обзвонили бывших коллег, расспросили о том, кто где работает, сколько у них юристов и т. д. Кто-то давал какие-то фрагменты информации, из которых мы что-то слепили для того проекта, но это были не фундаментальные данные. Подсказку нам дал наш клиент, поинтересовавшись однажды, почему бы нам не организовать проект по сбору и анализу данных для юридической функции. Так возник «Бенчмаркинг юридической функции». Ведь мы же как компания проводим бенчмаркинг налоговой и бухгалтерской функций.

— *Никто больше не брался за проведение бенчмаркинга?*

— Насколько мне известно, одна компания попробовала сделать что-то подобное, но спустя год отказалась, потому что с точки зрения человеческих и временных затрат он очень трудоемок. К тому же для проведения анализа мы собираем сведения, сами покупаем данные бенчмаркинга в других странах, смотрим на опыт PwC в мире. Мы изучили множество литературы и проанализировали массу данных. Лишь после этого данная работа превратилось у нас в одно из уникальных направлений, которых пока больше нет на российском рынке. В самом начале мы анонсировали ежегодное исследование, и делаем этот проект уже третий год.

Сейчас очень высокая конкуренция. Крупные юрфирмы, по сути, уже пришли на нашу «поляну» — рынок среднего бизнеса, все топчутся на одном рынке. Если раньше наши ставки были на где-то на 20 % меньше, чем у классических юрфирм, то теперь, когда дают бюджет по проекту, мы видим, что у российских юрфирм бюджет иногда даже выше, чем у нас и иностранных коллег. То есть наши конкуренты готовы ужаться для того, чтобы тоже войти в этот рынок и работать более оптимально. Для некоторых — это борьба за выживание.

— *Юридические фирмы демпингуют?*

— Возможно, где-то и есть демпинг, но за счет него долго не продержишься. Мы знаем ситуации, когда крупные фирмы, которые долго демпинговали, делали хуже прежде всего самим себе. Но поскольку кризис несколько затянулся, сейчас сильного демпинга нет. Цена сбалансирована, потому что многие главы юридических департаментов сами являются выходцами из юрфирм, они ориентируются в стоимости юридических услуг и знают, что можно работать эффективнее.

Цена падает в том числе из-за того, что юридические фирмы стали использовать новые технологии в своей работе, а также иными способами повышать эффективность. Приведу вам пример. Сейчас мы активно прорабатываем в России идею передачи наших услуг в ОЦО, и я думаю, что в этом году мы сможем реализовать этот проект в России. У нас в PwC тоже есть свой общий центр обслуживания, предназначенный как для внутренних целей, так и для наших клиентов, но сейчас он

в основном предлагает услуги по ведению бухгалтерского и налогового учета. Мы хотим передать в этот центр часть наших юридических услуг для внешних клиентов. В рамках нашего пилотного проекта будут переданы услуги по миграционной поддержке, дальше пойдет подготовка типовых уставов.

— *А какие еще услуги вы оказываете?*


— Мы предлагаем частным клиентам целый комплекс услуг. Например, два года назад мы задумались о таких направлениях как консультирование по семейному праву и вопросам наследования, подготовка брачных договоров. И это все в дополнение к таким классическим услугам для состоятельных клиентов как структурирование активов с использованием международных механизмов. У нас также сложились партнерские отношения с российским адвокатским бюро, имеющим хорошую репутацию на рынке.

Мы в числе последних сели в «поезд» ГЧП. Вместе с нашими бизнес- и финансовыми консультантами мы участвовали в таких проектах, где уже был юридический консультант, — как правило, международная либо известная российская компания. Но в какой-то момент нам удалось реализовать проект с одним из наших крупнейших клиентов именно в роли ведущего юридического консультанта. После этого нас стали рекламировать и передавать нам другие проекты. Сейчас мы участвуем в четырех достаточно интересных региональных проектах.

— *Какими проектами вы гордитесь?*

— В этом году PwC Legal отмечает свое 20-летие на российском рынке. Я горжусь созданием успешной юридической фирмы, которая с 2009 г. входит в двадчатку крупнейших юридических фирм в России как по количеству юристов, так и по выручке. Я горжусь нашими инновационными проектами. Наверное, это важно — в какой-то момент поверить в то, что нужно сделать что-то такое, чего не делает никто другой, и тогда все получится. Сейчас «Бенчмаркинг юридической функции» практически стал нашей визитной карточкой. Хотелось бы особо отметить, что этот проект был бы невозможен без поддержки моей команды в лице Виктории Арутюнян и Дарьи Сотсковой.

Я горжусь нашей командой. Мы все поддерживаем друг друга. Добиться таких замечательных отношений в коллективе, где женщин больше, чем мужчин, не так просто.

Результат в работе для меня важнее должностей и званий. По натуре я созидатель. Мой пример свидетельствует о том, что все возможно. 



ДИСКУССИОННАЯ СЕССИЯ
18 МАЯ 2017 г.


РАЗВИТИЕ ПРАВОВЫХ МЕХАНИЗМОВ РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

- правовые аспекты негативного воздействия на окружающую среду;
- правовые механизмы, стимулирующие его минимизацию и практика их применения;
- направления для совершенствования законодательства.

К УЧАСТИЮ В ДИСКУССИОННОЙ СЕССИИ
ПРИГЛАШЕНЫ:

- представители Минприроды России;
- представители Минэкономразвития России;
- руководители юридических подразделений крупных промышленных предприятий;
- представители юридического консалтинга и науки.

 **Главный штаб, Государственный Эрмитаж,
Дворцовая площадь, д. 6/8, Санкт-Петербург**

