



“Роль внешних консультантов в управлении рисками организации”

Андрей Донцов
30 сентября 2008 г.

C L I F F O R D
C H A N C E



Сегодня

- Наиболее типичные случаи, когда компании используют внешних консультантов
- Как выбрать внешнего консультанта
- Согласование стоимости услуг внешних консультантов
- Заключение соглашения с внешними консультантами
- Координация и контроль за деятельностью внешних консультантов
- Дополнительные выгоды от стратегического внешнего консультанта

Наиболее типичные случаи, когда компании используют внешних консультантов

- Необычные для компании сделки (слияния и поглощения, крупные финансовые сделки, зарубежные судебные разбирательства и т.д.)
- Отсутствие внутренних ресурсов для выполнения объема работы (например, due diligence)
- Необходимость независимого мнения третьей стороны
- Использование опыта внешних консультантов в определенной области и их осведомленность об изменениях в данной области
- Получение второго “подтверждающего” заключения (“second opinion”) для целей управления рисками
- Консультации по другим юрисдикциям

Риски, которые регулируются с помощью внешних консультантов

- Финансовые последствия ошибки юристов (например, юристы подтвердили, что договор действителен и соответствует применимому праву)
- Страхование профессиональной ответственности юристов (лимиты ответственности - до \$500 млн.)
- Управление процессом и его сопровождение
- Понимание существующей практики, совершение тех или иных сделок

Критерии выбора внешнего консультанта

- Цена
- Специализация
- Качество знаний
- Опыт работы в конкретной индустрии
- Качество сервиса
- Наличие страховки рисков из профессиональной деятельности
- Наличие известных опытных юристов (“звезд”)

Порядок выбора внешнего консультанта

- Повторное обращение в фирму, с которой уже был позитивный опыт
- Хорошо знакомые коллеги в юридических фирмах
- Рекомендации финансовых консультантов по сделкам
- “Конкурс красоты” (“beauty parade”)
- Рейтинг юристов в одном из известных справочников
- Опрос знакомых

Согласование стоимости услуг внешних консультантов

- Общее правило: цена услуг зависит от платежеспособности клиента
- Запрос на предложение юридических услуг (RFP), правильное его составление и сравнение конкурсных предложений
- Оценка стоимости юридических услуг
- Различные варианты оплаты работы внешних консультантов:
 - Почасовые ставки
 - Максимальное вознаграждение (“fee”)
 - Фиксированное вознаграждение (“capped”)
- Бюджет юридической фирмы и где находится граница “разумных скидок”?

Согласование стоимости услуг внешних консультантов (продолжение)

Наиболее частые опасения

- Почасовые ставки
 - Клиент: мои юристы работают слишком медленно?
- Максимальное вознаграждение
 - Внешний консультант: нас привлекают к слишком большому объему работы и часто используют неэффективно
- Сроки оплаты

Заключение соглашения с внешними консультантами – фиксированное вознаграждение

- Понятие конфликта интересов
- Условия действительности согласованной цели:
 - Сделка будет завершена в течение [3] месяцев
 - [5] стадий комментариев документов – полный перечень документов должен быть подготовлен
 - [4] дня на ведение переговоров (участие не более 2 человек)
 - Переговоры проводятся обычным образом
 - Отсутствие командировок
 - Информационная комната является полной и все документы расположены в соответствии с запросом юристов

Заключение соглашения с внешними консультантами – прочие расходы

- Переводы – внешние переводчики, внутренние переводчики, проверка переводов юристами (может быть очень дорогостоящей)
- Командировки эконом или бизнес классом
- Сверхурочные работы (секретари, водители)
- В большинстве случаев время в пути подлежит оплате
- Распечатка документов
- Копирование
- Другое (ланч, ужин)
- Дополнительная оплата прочих расходов равная 2-3% от времени, подлежащего оплате

Координация выполнения работы

- Ваш консультант должен создавать и управлять Вашими ожиданиями
- Помогите ему определить:
 - Коммерческую составляющую вопроса
 - Сроки (как можно скорее, 2 дня, определенная дата)
 - Стил ь изложения (академический с большим количеством пояснений; изложение с коммерческой точки зрения; простой)
- Можете ли Вы сделать что-нибудь, если юрист не может понять суть сделки?

Просмотр счетов

- Описание работы
- Продолжительность внесения записей и дата получения документа
- Соответствующие люди выполняют соответствующую работу (стаж, опыт)
- Все записи, связанные с консультацией

Разрешение проблем

- Фокус на проблемах, а не на людях
 - Определите источник проблемы
 - Скажите о проблеме консультанту
 - Поговорите с партнером/старшим партнером
 - Личный контакт – ланч
 - Личный контакт – звонок
 - Электронное сообщение
- Все методы работают
- Не бойтесь сказать, что Вы не довольны
 - Любой вид давления допустим, если Вы знаете, в чем заключается проблема
 - “Исправившийся консультант лучше чем новый”

Дополнительные выгоды от стратегического внешнего консультанта

Что можно получить от стратегического внешнего консультанта:

- Обновление законодательства
- Тренинги для юридического департамента
- Помощь в поиске кадров и в трудоустройстве становящихся ненужными кадров
- Secondment – предоставление юристов на длительный срок (бесплатно или за минимальный гонорар)
- Первичные консультации по проекту (“wisdom sharing”)



Роль внешних консультантов в управлении рисками организации

Andrei Dontsov, Partner, M&A/Corporate

Clifford Chance CIS Limited

Direct dial +7 (495) 258-5026

Fax +7 (495) 258-5051

andrei.dontsov@cliffordchance.com

<http://www.cliffordchance.com>

**C L I F F O R D
C H A N C E**

www.cliffordchance.com

Clifford Chance, Ul. Gasheka, 6, 125047 Moscow, Russia

© Clifford Chance CIS Ltd 2007

Clifford Chance CIS Ltd