



LEGAL FORUM **MMXVI**

Управление Человеческим Капиталом Юридической Функции

**Совместное исследование
КПМГ и ПМЮФ**



Москва
Санкт-Петербург
2016 г.

—
kpmg.ru

Содержание

3

Введение

4

Об исследовании

7

Основные выводы

8

Подход к первичному отбору кандидатов

13

Подходы к подтверждению соответствия кандидатов заявленным требованиям

15

Подходы к развитию профессиональных и личностных компетенций членов юридической команды

22

Будущее юридической профессии: прогноз на 2020–2025 гг.

23

Об авторе

24

Контакты

Введение

За последние 30 лет роль юристов и значение юридической профессии в России кардинально изменились. Этому в первую очередь способствовал переход к модели рыночной экономики и последовавшие за ним кардинальные изменения во всех сферах права. Значительную роль в становлении современной отечественной юридической профессии на определенном этапе сыграл приход на российский рынок иностранных инвесторов, ожидавших от юристов высоких стандартов оказания услуг и умения говорить на одном языке с клиентом. В современных условиях юридическая профессия в России продолжает развиваться, находясь под влиянием событий, происходящих внутри страны, а также глобальных тенденций и изменений, включая конфликт поколений*, глобальный переход в цифровое пространство, возможное скорое использование искусственного интеллекта в сфере права.

При подборе сотрудников руководители юридических департаментов, партнеры юридических фирм видят в качестве идеального кандидата опытного специалиста, которого можно сразу привлечь для решения юридических задач и который способен дать руководителю (и клиенту) чувство комфорта и уверенности в результате работы. Помимо этого, в сегодняшних реалиях от кандидатов также требуется умение быстро реагировать на происходящие изменения и потребности компании, формируемые новой реальностью. Готовы ли кандидаты к таким высоким стандартам, которые ищут работодатели? Способны ли они удовлетворить спрос? «Идеальный кандидат» не всегда является «Идеальным юристом», но часто способен им стать с помощью компании и непосредственного руководителя.

** Руководители правовых департаментов российских компаний в большинстве своем относятся к представителям поколения X. Это ориентированные на результат амбициозные трудолюбивые, понимающие практическую пользу межличностных отношений и уделяющие много внимания формированию команды. Все чаще при формировании команды они сталкиваются с вызовами смены поколений, поскольку большая часть соискателей относится уже к поколениям Y и Z. Их представители обычно всегда более прогрессивны во взглядах и умеют решать традиционные задачи новыми способами при помощи ИТ-технологий. Однако их жизненные установки и отношение к работе как к бизнес-процессу и как механизму социализации кардинально отличаются от представлений поколения X. У поколения Y и Z всегда серьезные зарплатные ожидания, но при этом они не хотят много работать, брать ответственность за результат и склонны к частой смене работодателя.*



Об исследовании



Цель

Цель исследования – сформировать представление об актуальном уровне удовлетворенности работодателей качеством кандидатов, желающих присоединиться к юридической команде, выявить компетенции, наличие которых является критическим для успешного кандидата, оценить текущий уровень доступности таких компетенций для работодателя на российском юридическом рынке, проанализировать подходы к формированию необходимых компетенций для юридической функции.

Организаторы исследования рассматривают настоящий отчет как вклад в развитие юридической профессии в России и заинтересованы в том, чтобы донести результаты исследования до как можно большего числа представителей профессионального юридического сообщества (в первую очередь – до начинающих юристов и ведущих юридических школ страны), чтобы сформировать объективное представление об актуальных и перспективных потребностях российского бизнеса в юридических кадрах.



Сроки

Опрос проводился в период с 10 марта по 10 мая 2016 года.



Методология

При подготовке опросника авторы исследования использовали собственные методы и наработки, а также заимствовали опыт проведения аналогичных исследований международно признанных объединений юристов, в частности Ассоциации корпоративных юристов (Association of Corporate Counsel).

Исследование затрагивает основные этапы развития карьеры юриста с точки зрения работодателя и состоит из четырех разделов, каждый из которых включает несколько вопросов:

1. Подход к первичному отбору кандидатов:

выявление базового перечня характеристик (вне зависимости от специализации), несоответствие хотя бы одной из которых является поводом для отклонения дальнейшего рассмотрения кандидата.

2. Подходы к подтверждению соответствия кандидата заявленным требованиям:

какие методы, приемы и инструменты используют компании при проверке профессиональных и личных компетенций.

3. Подходы к развитию профессиональных и личностных компетенций

членов юридической команды (управление человеческим капиталом юридической функции в целом и потенциалом отдельных сотрудников в частности).

4. Будущее юридической профессии:

прогноз на 2020–2025 гг. Как ближайшее будущее изменит требования к юристам в индустрии и юридическом консалтинге, а также какие компетенции будут искать руководители в сотрудниках через 5–10 лет.

Респондентам было предложено два варианта заполнения опросника: а) экспресс-версия (наиболее важные 12 вопросов, на основе которых были сделаны основные выводы исследования) и б) полная версия (36 вопросов, ответы на которые помогли сформировать комплексный взгляд на проблему управлением человеческим капиталом юридической функции).



Информация об участниках

КПМГ и ПМЮФ направили приглашение к участию в исследовании более чем 500 юристам высшего управленческого звена. Авторы также выражают признательность за вклад в проведение исследования руководству комитета по правовым вопросам Ассоциации российских банков (АРБ), члены которого также приняли участие в заполнении опросника.

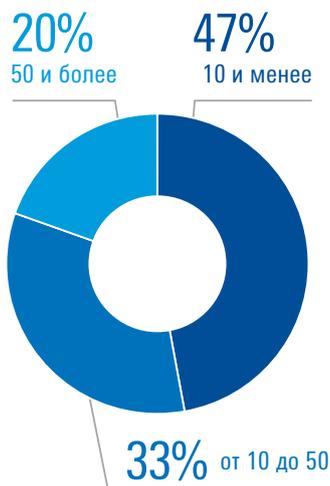
Перечень респондентов формировался в первую очередь с фокусом на отраслевую направленность, что наглядно отражают результаты (получены данные по юридическим департаментам 12 отраслей, включая сырьевой, производственный, финансовый сектор, сферу услуг). Вместе с тем в исследовании нашло отражение мнение представителей сферы профессионального юридического консультирования, государственного управления, судебной власти, нотариата, отдельных юридических вузов.

В исследовании приняли участие 106 респондентов, что составляет более 21% от общего числа получателей приглашения и дает необходимый уровень репрезентативности исследования. Более подробная информация о составе участников исследования представлена на графиках №1 и №2 ниже.

График 1. Отрасли, в которых оперируют респонденты



График 2. Количество юристов в компаниях респондентов



“ Данные показывают, что чуть меньше, чем в половине опрошенных организаций, число членов юридической команды не превышает 10 специалистов. Крупные юридические команды с числом юристов от 50 и выше сформированы в 20% организаций.

Наибольшие юридические команды (от 100 до 350 юристов) сформированы в компаниях, представляющих сектор связи и телекоммуникаций, энергетики, нефтегазовый сектор, банки и финансы, а также сектор государственного управления.



Правило подготовки графиков и пределы погрешности

С учетом общего количества участников, близкого к 100, для упрощения подведения итогов организаторы исследования установили следующее правило: применительно к вопросам, вошедшим в оба варианта исследования (то есть и в экспресс-версию, и в полную версию опросника), арифметическое количество полученных ответов по тому или иному вопросу также считать процентным отношением к общему числу респондентов, ответивших на данный вопрос.

Применительно к вопросам, вошедшим только в полную версию вопросника, за 100% принималось общее количество респондентов, ответивших на конкретный вопрос. Соответственно, процент

респондентов, ответивших определенным образом на вопрос, определялся путем деления числа полученных ответов по тому или иному варианту ответа на общее количество ответов, полученных по вопросу.

Некоторые вопросы включают возможность выбора нескольких ответов (для таких случаев необходимо принимать во внимание, что сумма в процентах всех вариантов ответов будет превышать 100%, что не является ошибкой).

С учетом выбранного подхода возможная погрешность в процентном выражении не превышает 3–5% и является допустимой в исследованиях подобного уровня.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Компании предъявляют высокие требования при наборе кандидатов в юридическую команду:

- Образование, полученное в лучших государственных вузах.
- Четкий запрос на профессионально «взрослых» кандидатов.
- Компании пристально анализируют сведения о кандидатах до этапа личного контакта, но в большинстве случаев ограничиваются устным собеседованием, не проводя письменное тестирование.

Основной фокус – на резюме:

- Емкость и внимание к деталям – альфа и омега резюме юриста.
- Помимо профессионального опыта, самообразование, публикации и членство в профессиональных организациях наибольшим образом формируют добавленную стоимость кандидатов в глазах работодателя.

Реальность: многие кандидаты уже в составе команды обнаруживают у себя низкие навыки юридического письма, безответственность, слабый английский язык.

Что делать? – Нанимать, развивать и удерживать таланты.

- 88% компаний готовы инвестировать в развитие юристов.
- Развитие должно иметь прикладной характер – компании склонны приглашать для развития команды практикующих юристов, судей и бизнес-коучей.

- 69% компаний готовы продвигать на старшие позиции юристов из команды, даже если в данный момент у них недостает необходимых компетенций.

Области для улучшения:

- **Бюджетирование:**
 - 40% опрошенных заявили, что не имеют влияния на процесс подготовки бюджета юридического департамента.
- **Повышение квалификации как непрерывный процесс:**
 - Всего в 7% компаний установлено или в ближайшее время будет введено требование к минимальному количеству часов в год для повышения квалификации.
 - 38% респондентов ответили, что считают свои образовательные программы скорее формальностью.
 - Бюджет на образовательные цели менее 5% или без выделения отдельной строкой – более чем в 70% компаний.
- **Оценка эффективности сотрудников:**
 - Только 29% опрошенных используют систему оценки 360°.
 - Примерно в половине компаний КПЭ для юристов формально не устанавливаются.

“**Что ждут руководители юридической функции от ближайшего будущего? В первую очередь – неопределенность в политике и экономике и усиление роли государства. Значительное количество респондентов выделяет дальнейшее усиление влияния роли ИТ-технологий на юридическую профессию и надеется решить с ее помощью (через автоматизацию процессов) стоящие перед ними задачи. Многие отмечают изменение требований к юристам в компании и говорят о запросе на формирование у юристов новых/дополнительных компетенций, включая кросс-функциональность и управленческие навыки.**”

Подход к первичному отбору кандидатов

Представленные в этом разделе данные отражают базовые установки руководителей правовых департаментов в отношении формирования своей команды. Данные сведения особенно важны для осмысления кандидатами.

В профессии юриста умение логически правильно изложить мысль и внимание к деталям являются важнейшими качествами. Неудивительно, что 79% руководителей юридических департаментов отметили, что не будут рассматривать резюме, которое свидетельствует об отсутствии данных качеств у кандидата. Вторым по значимости критерием

является способность кандидата кратко и емко представить свой профессиональный опыт – данное требование к резюме предъявляют 44% респондентов. 22% опрошенных работодателей среди обязательных требований выделяют владение английским языком. Примечательно, что образование в иностранном вузе не является значимым критерием для рассмотрения резюме. Вместе с тем около половины всех респондентов отметили, что в их организации обязательным является знание основных концепций общего права (common law).

График 4. Требуется ли Вам составление сопроводительного письма в дополнение к резюме?

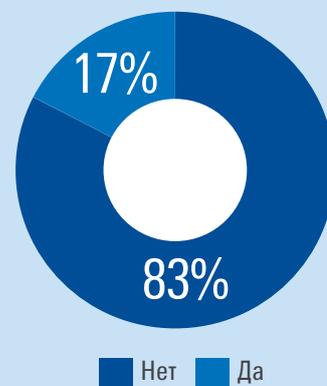


График 3. Основания для отклонения

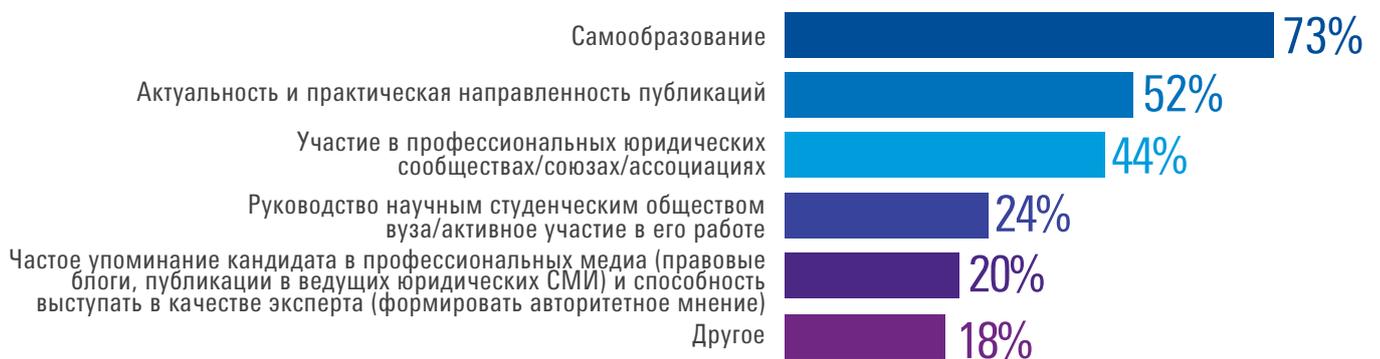
дальнейшего рассмотрения кандидата после изучения его резюме (множественный выбор)



График 5. Если предоставление сопроводительного письма обязательно, что из нижеперечисленного является основанием отклонить дальнейшее рассмотрение кандидата после изучения его письма? (множественный выбор)



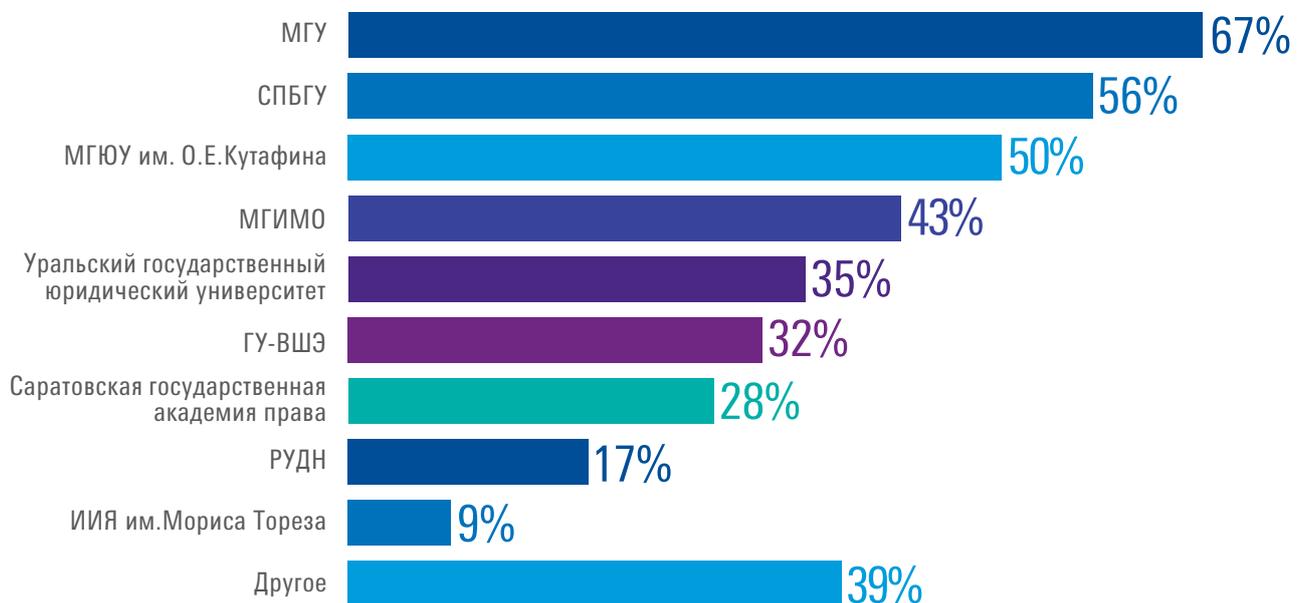
График 6. Достижения кандидата, заявленные в резюме, на которые обращают внимание работодатели (множественный выбор)



Данные исследования подтверждают сложившееся за последние десятилетия лидерство основных вузов страны в рейтинге востребованности работодателей. Тройку лидеров возглавляет МГУ, за которым с незначительной разницей между собой следуют СПбГУ и МГЮУ им. О.Е. Кутафина. Примечательно,

что в первую пятерку ответов респондентов также вошел вариант «Другое» (39%): здесь часть опрошенных руководителей правовых департаментов отметила, что вуз не является определяющим критерием при условии наличия соответствующего опыта работы соискателя.

График 7. Если наличие образования в определенном вузе является обязательным для дальнейшего рассмотрения кандидата, какие вузы удовлетворяют требованию Вашей компании? (множественный выбор)



Портрет идеального кандидата с точки зрения работодателя выглядит следующим образом (представлено на графиках №8 и №9): это юрист со сложившимся набором знаний и умений и определенным жизненным опытом. Он знает, как эффективно находить необходимую для работы информацию, облекать ее в требуемые формы документов и использовать впоследствии при представлении интересов в суде и ведении

переговоров с партнерами и контрагентами организации. Его кругозор достаточно широк и включает отличное знание не только российского права, но и ключевых концепций общего права (common law). Основными личностными качествами идеального кандидата являются системный подход, способность к нестандартным решениям и готовность нести личную ответственность за качество и результат работы.

График 8. Наличие профессиональных и технических навыков, являющихся обязательными для успешного кандидата (множественный выбор)





График 9. Личные навыки, обязательные для успешного кандидата (множественный выбор)



Исследование наглядно подтверждает известный тезис о том, что идеальных кандидатов не существует: по ряду показателей большинство респондентов отметило низкий уровень фактической доступности компетенций у соискателей при том, что они заявляются на этапе собеседования (графики №10 и №11). Около половины всех опрошенных полагают, что у кандидатов недостаточный уровень владения навыками подготовки основных видов юридических документов (44% респондентов), отсутствует опыт ведения переговоров (39% респондентов), а также страдает уровень юридического английского языка (32% респондентов). По мнению опрошенных,

в личностных метриках кандидатов этому полностью соответствует отсутствие широты кругозора и комплексного подхода (52% респондентов), недостаточная способность улавливать бизнес-идеи и предлагать правовые решения для их реализации (то есть по сути выступать активным бизнес-партнером для других подразделений организации) (38% респондентов) и отсутствие приверженности качеству и личной ответственности за результат работы (32% респондентов).

График 10. Профессиональные и технические навыки, которых в настоящий момент не хватает кандидатам (множественный выбор)



График 11. Личные навыки, которых не хватает кандидатам (множественный выбор)



Подходы к подтверждению соответствия кандидатов заявленным требованиям

Чтобы проверить достоверность информации, которую представляет о себе кандидат, необходимо собрать о нем как можно больше сведений из максимального количества источников. Данный подход может быть использован при наборе на позиции любого уровня, но безусловно необходим в отношении кандидатов на позиции с высоким уровнем автономности и правом принятия решений. Как показывает опрос, работодатели активно используют внешние источники информации для формирования представления о личности кандидата. Около половины всех опрошенных отметили, что они запрашивают информацию о кандидате

с предыдущего места работы, а также перепроверяют сведения, полученные от кандидата в ходе интервью. Каждый четвертый респондент подтвердил, что он формирует свое мнение с учетом анализа сведений о кандидате в социальных сетях.

Согласно данным исследования, устное интервью – это основной метод подтверждения того, соответствует ли кандидат заявленным профессиональным требованиям. При этом лишь треть опрошенных используют дополнительные методы проверки, такие как письменное тестирование или написание эссе.

График 12. Формы проверки личного профиля кандидата (множественный выбор)





График 13.
Перепроверяете ли Вы
у предыдущего работодателя
данные, полученные
от кандидата?

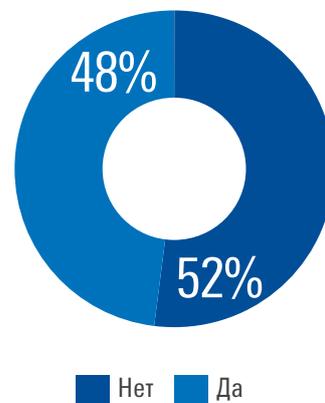


График 14. Способы проверки наличия профессиональных и технических навыков
у кандидатов (множественный выбор)



Подходы к развитию профессиональных и личностных компетенций членов юридической команды

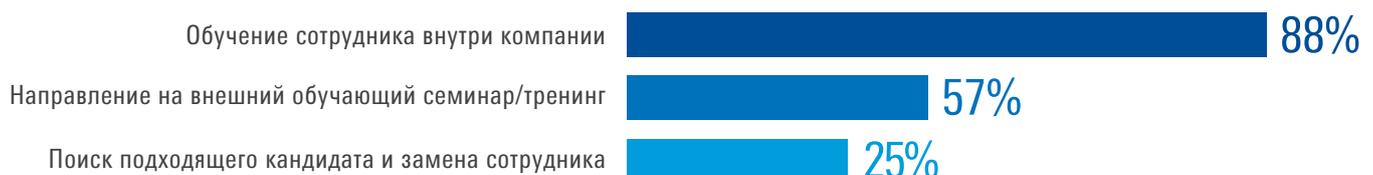
Как известно, кандидат никогда не бывает так близок к идеалу, как в момент интервью с потенциальным работодателем. Случается, что уже после заключения трудового договора некоторые вчерашние кандидаты полностью подтверждают свой профиль и даже превосходят его, становясь «звездами» юридического департамента, а другие, наоборот, показывают, что не соответствуют занимаемой позиции. Такое несоответствие может выражаться в разных формах: провалы в отдельных областях знаний, отсутствие энтузиазма, несоблюдение дисциплины, непринятие корпоративной культуры и прочее. Руководителю легче решить эту

проблему, если она обнаружилась в рамках испытательного срока, и сложнее, если это произошло позднее. В таком случае перед руководителем встает вопрос: что делать с таким сотрудником? Очевидно, что универсальных рецептов для решения таких ситуаций не бывает, каждый случай должен рассматриваться индивидуально. Тем не менее результаты исследования обозначают общие методы, которые руководители правовых департаментов чаще всего используют при работе с сотрудниками, работа которых вызывает у них вопросы. Если речь идет об отсутствии отдельных профессиональных навыков у сотрудника,

в большинстве случаев руководитель будет склонен дать ему возможность приобрести необходимые знания с помощью внутренних или внешних программ обучения (88% и 57% респондентов соответственно).

Тем не менее не все компании готовы мириться с необходимостью развивать отсутствующие навыки у вновь прибывших сотрудников – 25% респондентов заявили о готовности заменить таких кандидатов на их более подготовленных коллег.

График 15. Стандартные действия компании в случае, если сотруднику не хватает отдельных профессиональных навыков для эффективной работы (множественный выбор)



Результаты исследования показывают, что в российских компаниях недостаточно развита культура постоянного образовательного процесса, а также иллюстрируют интересную особенность в ответах респондентов по данной тематике: с одной стороны, 73% респондентов назвали самообразование в качестве наиболее значимого достижения кандидата, которое обратит на себя внимание при прочтении резюме (см. график № 6). Это может свидетельствовать о заинтересованности руководителей иметь в команде целеустремленных, компетентных и развивающихся профессионалов. С другой стороны, действующие программы повышения квалификации функционируют лишь примерно в половине компаний, принявших участие в исследовании. Для сотрудников

в подавляющем большинстве случаев не установлено минимального количества часов для посещения образовательных программ (менее чем у 7% респондентов). Повышение квалификации также довольно редко является условием для дальнейшего карьерного роста (введено лишь у 32% респондентов). Таким образом, можно сделать вывод о том, что многие руководители полагают, что проблема профессионального роста может или должна решаться «сама собой», то есть самим сотрудником без вовлечения руководителя и компании, без создания необходимых организационных предпосылок.

При формировании образовательных программ среди наиболее востребованных спикеров, которых готовы приглашать компании, были

отмечены практикующие юристы (78% опрошенных) и судьи (55% опрошенных). Примечательно, что около четверти всех опрошенных видят ценность в развитии бизнес-навыков у юристов и готовы организовывать тренинги с бизнес-коучами. Области права, вызывающие повышенный интерес при формировании программ повышения квалификации, включают гражданское, корпоративное и налоговое право, а также формирование обзоров арбитражной практики по актуальным для респондентов вопросам. Среди интересующих тем также оказались вопросы землепользования и комплаенс.

График 16.

Существуют ли в Вашей компании постоянно действующие программы повышения квалификации юристов?

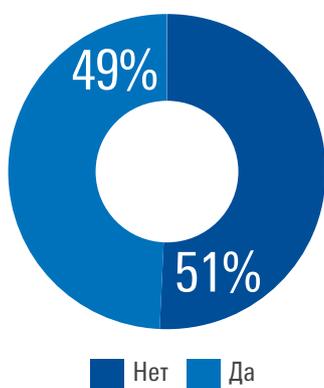


График 17.

Если программы существуют, являются ли они активным бизнес-процессом юридической функции, в рамках которого есть ответственные за постановку задач, контроль их выполнения и оценку результата?

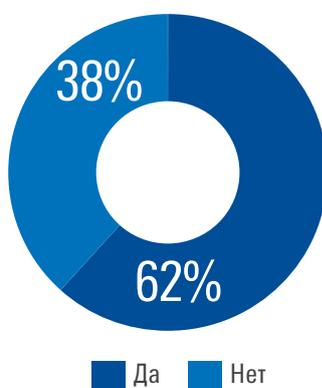


График 18.

Является ли повышение квалификации сотрудника и/или соответствие поставленным КПЭ обязательным условием для повышения в должности?

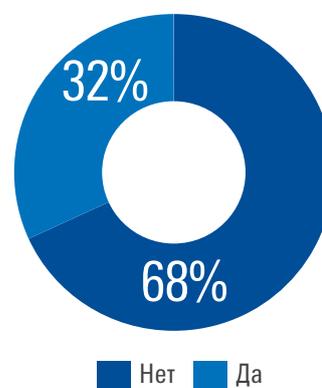




График 19. Формирование запроса на необходимый контент и источник информации (множественный выбор)

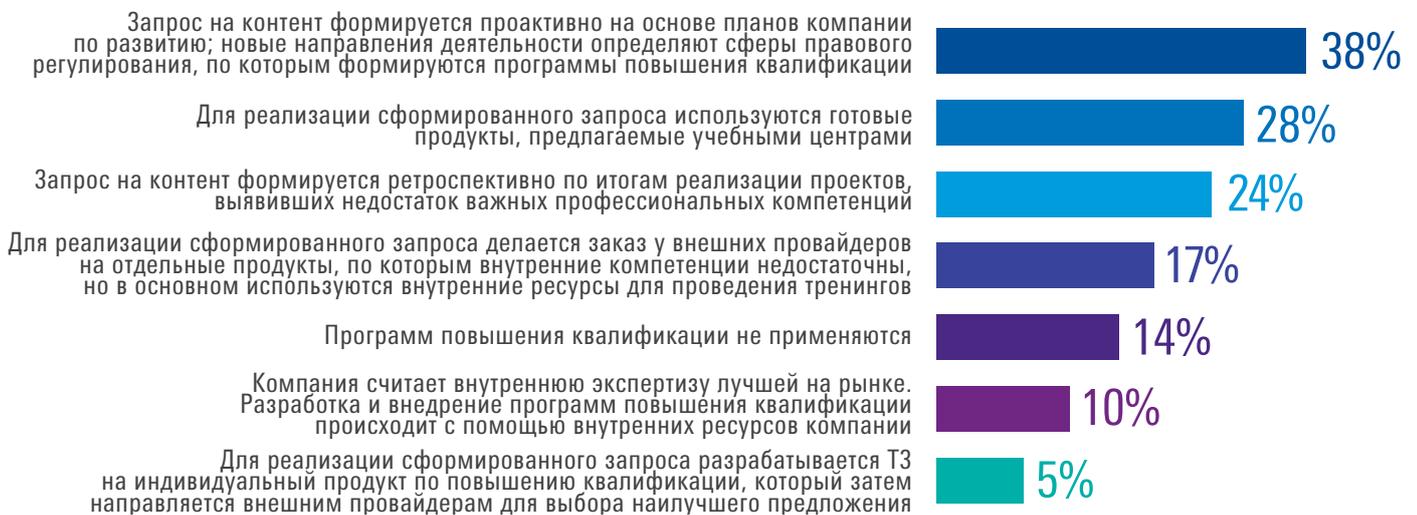


График 20. Кого вы считаете целесообразным приглашать с образовательными лекциями в качестве спикеров? (множественный выбор)

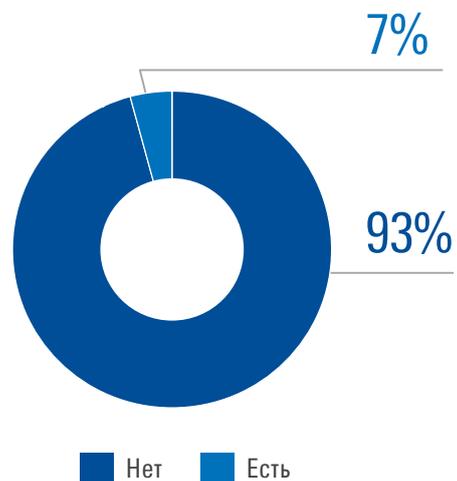




График 21. Принципы, применяемые компанией при формировании графика программ и их проведении (множественный выбор)



График 22.
Есть ли минимальные обязательные требования по количеству часов, потраченных на обучение в год?





Сфера права является одной из наиболее динамично меняющихся областей, отражая всю сложность и многообразие общественных отношений. Именно поэтому к юристам предъявляются особые, более высокие требования – очевидна необходимость постоянного развития, самосовершенствования, соответствия трендам и способности заглянуть за горизонт. Работодатели активно борются за тех, кто в состоянии отвечать этим требованиям или даже превосходить их, ведь хорошего кандидата трудно получить, но еще сложнее его удержать.

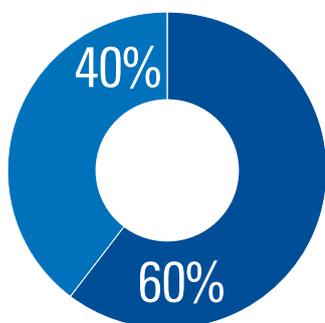
Что делают компании и руководители правовых департаментов, чтобы поддерживать высокий профессиональный уровень членов юридической команды, мотивировать и развивать таланты в юридической команде? Ответ на этот вопрос включает в себя несколько составляющих. С одной стороны, здесь всегда присутствует финансовая составляющая – сохранение и развитие

человеческого капитала требует финансовых вложений, будь то оплата обучающих мероприятий, совместных внерабочих встреч (team building) или материальное поощрение отдельных сотрудников.

Вопросы бюджетирования в юридическом департаменте представлены на графиках №23–26.

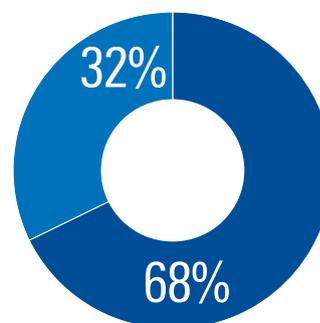
Исследование показывает, что системная постановка вопроса о финансировании юридической функции присутствует более чем в половине компаний (60% респондентов). В таких компаниях руководитель юридического департамента имеет возможность подготовить прогнозный план относительно загрузки в предстоящем финансовом году и заявить необходимый для этих целей бюджет. В то же время 40% респондентов отметили, что не имеют влияния на формирование своего бюджета.

График 23.
Процесс формирования бюджета юридического департамента на год



- Бюджет формируется на основе прогнозного плана руководителя юридического департамента относительно загрузки в предстоящем финансовом году
- Бюджет спускается «сверху» акционерами или руководством, юридический департамент не принимает участия в его подготовке

График 24.
Бюджет юридического департамента в год



- Сумма переменная, зависит от разных факторов
- Сумма фиксированная и зависит только от инфляции



График 25. Часть бюджета юридического департамента, выделяемая на программы повышения квалификации юристов (множественный выбор)



График 26. Что включает бюджет юридического департамента? (множественный выбор)



С другой стороны, важным элементом формирования команды и развития ее членов является личная вовлеченность руководителя и готовность уделять необходимое время обсуждению и постановке индивидуальных целей и задач, способов их достижения и контроля выполнения – то есть формированию ключевых показателей эффективности (КПЭ) членов юридической команды. Результаты исследования показали значительный потенциал для совершенствования процессов управления юридической функцией. Согласно ответам респондентов, примерно в половине опрошенных компаний формализованные КПЭ для юристов не установлены. В трети опрошенных компаний КПЭ существуют и даже могут быть разработаны для отдельных сотрудников в количественном и качественном разрезе (график №27).

Проверка качества работы сотрудников правовых департаментов во многих компаниях не является формализованным процессом, контрольные процедуры с измеримыми показателями не применяются. Так, 71% опрошенных указали, что в их компаниях не проводится оценка сотрудников по системе 360°.

Лишь в 31% опрошенных компаний достижение поставленных КПЭ является условием карьерного продвижения (см. график №29) и по сути прозрачным и измеримым критерием внутренней конкуренции между сотрудниками юридического департамента. Безусловно, этот показатель находится на низком уровне. При этом в случае поиска кандидатов на старшие позиции 69% респондентов отдали приоритет лучшим представителям собственной команды, даже если для продвижения им могло не хватать отдельных компетенций.

График 27. Подходы к постановке КПЭ (множественный выбор)



График 28.

Проводится ли регулярная оценка деятельности сотрудников юридического департамента по системе 360°?

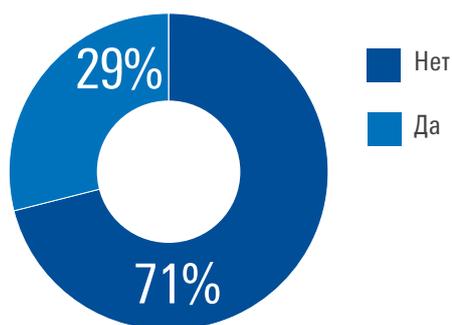


График 29.

Способы подбора сотрудников на старшие позиции



Будущее юридической профессии: прогноз на 2020–2025 гг.

“ Данная секция опросника представляла собой форму с открытыми вопросами, которые предлагалось заполнить респондентам. **Основными вопросами были: «Какие факторы будут оказывать влияние на юридическую профессию в среднесрочной перспективе?» и «Какие навыки Вы будете указывать в качестве обязательных для работы юристом в Вашей компании через 5–10 лет?».**

Ответы на первый вопрос можно суммировать следующим образом по количеству упоминаний:

- Неопределенность в политике и экономике.
- Появление новых юридических ИТ-решений, способных разгрузить юристов:
 - автоматизация процессов;
 - стандартизация решений для типовых задач.
- Рост роли государства в экономике:
 - активность регуляторов.
- Влияние государства на регулирование профессии:
 - адвокатская монополия;
 - качество юридического образования.
- Запрос на формирование у юристов новых/ дополнительных компетенций:
 - трансформация юристов в проектные менеджеры, кросс-функциональность;
 - способность к трансферу знаний от юристов к бизнесу и наоборот – кросс-функциональность юристов как улица с двусторонним движением;
 - управленческие навыки;
 - углубленные знания индустриальной спецификации.
- Появление новых видов бизнеса и бизнес-моделей, отставание правового регулирования.
- Глобализация – влияние международных трендов на российских юристов:
 - перенимание российскими регуляторами лучших практик зарубежных коллег;
 - бизнес-практики глобальных компаний;
 - комплаенс-практики глобальных компаний.

В рамках ответа на второй вопрос наиболее часто упоминались требования, которые респонденты предъявляют соискателям и в настоящее время. Отдельно стоит выделить ряд ответов, возможно, характеризующих намечающиеся новые тренды в практике работы российских юридических департаментов:

- работа с виртуальной командой юристов;
- кросс-культурные коммуникации, знание финансов;
- работа с современными системами проектного управления и тайм-менеджмента.

Об авторе



Владимир Елизаров

**Директор, Отдел по оказанию юридических
услуг КПМГ в России и СНГ**

T: +7 (495) 9374477

E: velizarov@kpmg.ru

Владимир с отличием окончил юридический факультет Российского университета дружбы народов в 2004 году и уже более 12 лет посвятил работе в международном юридическом консалтинге. До прихода в 2010 году в КПМГ Владимир работал в немецких и американских юридических фирмах.

Помимо углубленного изучения бизнес-процессов юридической функции организаций, сфера профессиональных интересов Владимира включает юридическое сопровождение сделок по приобретению активов, структурирования инвестиционных проектов (greenfield, brownfield), консультирование клиентов по различным вопросам российского права, включая корпоративное право, M&A, недвижимость, иностранные инвестиции, законодательство о конкуренции, организованный рынок ценных бумаг, государственно-частное партнерство.

Владимир является автором и разработчиком методологии оценки юридической функции в холдинге, которая уже 4 года подряд с успехом используется организаторами конкурса «Лучшие юридические департаменты», проводимого одним из крупнейших профессиональных изданий для юристов. Владимир также 4 года подряд входит в состав экспертного совета конкурса и непосредственно участвует в анализе представленных анкет и выборе победителей.

КОНТАКТЫ



Михаил Орлов

Партнер, руководитель Департамента
налогового и юридического
консультирования
КПМГ в России и СНГ

T: + 7 (495) 937 4477

E: morlov@kpmg.ru



Ирина Нарышева

Партнер, руководитель Отдела по оказанию
юридических услуг
КПМГ в России и СНГ

T: + 7 (495) 937 4477

E: inarysheva@kpmg.ru



Владимир Елизаров

Юридические услуги
Директор
КПМГ в России и СНГ

T: + 7 (495) 937 4477

E: velizarov@kpmg.ru

www.kpmg.ru



kpmg.com/app



Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультации с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

Юридические услуги не предоставляются аудиторским клиентам, зарегистрированным в Комиссии по ценным бумагам и биржам США, а также в случаях, когда оказание таких услуг запрещено законом.

© 2016 АО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

KPMG и логотип KPMG являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками ассоциации KPMG International.