ЯКОВЛЕВ & ПАРТНЕРЫ

Юридические риски в экономике бизнеса

Выручка · себестоимость · капитал · регуляторная среда





Андрей Юрьевич Яковлев
Основатель, председатель
МКА «Яковлев и Партнёры»

Юридическая функция не существует отдельно от экономики компании.

Вопрос - какой денежный поток, актив или право находится под риском.

Юридический риск проявляется в экономике бизнеса

Для руководителя важнее не отрасль права, а то, что именно находится под угрозой

Один риск - несколько отраслей права

Юридическая квалификация нужна юристу. Руководителю нужен ответ: что произойдет с доходом, расходами, активом или возможностью продолжать деятельность?

Традиционная оптика

- договорный
- налоговый
- трудовой
- корпоративный

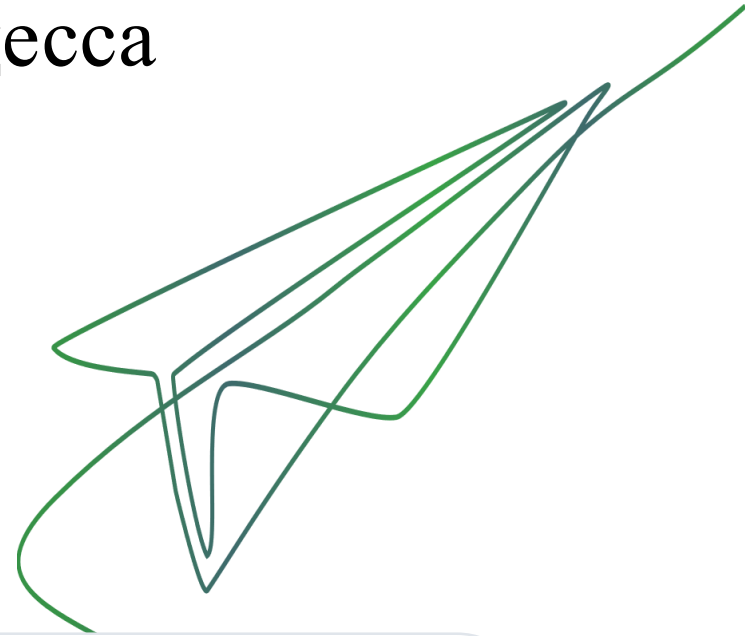
Управленческая оптика

- выручка
- себестоимость
- капитал и активы
- регуляторная устойчивость

Ключевой вопрос: на какой экономический результат влияет риск и какое решение требуется бизнесу

Юрист в бизнесе: не барьер и не владелец процесса

Две роли: помочь найти допустимое решение и вовремя предупредить о последствиях



Помочь

- понять бизнес-цель
- предложить допустимые варианты
- показать условия и остаточный риск

Предупредить

- назвать последствия
- обозначить критический срок
- напомнить и эскалировать, если нужно решение руководителя

Решение и исполнение - у владельца процесса. Правовая рамка и своевременный сигнал - у юриста

Четыре экономических контура юридического риска

Так риск становится понятным не только юристу, но и руководителю бизнеса

Выручка

- понять бизнес-цель
- предложить допустимые варианты
- показать условия и остаточный риск

договорная модель продаж, возникновение права на оплату, обеспечение платежа, взыскание задолженности

Себестоимость

- налоги и обязательные платежи
- ресурсы и закупки
- операционные расходы

налоги и обязательные платежи, ресурсы и закупки, труд, аренда, реклама, операционные

Единый подход: выявить → оценить → предложить решение → предупредить → эскалировать

Капитал и активы

- недвижимость и ИС
- финансирование и обеспечение
- корпоративные решения

недвижимость, интеллектуальная собственность, финансирование, корпоративные решения, дочерние общества

Регуляторная среда

- лицензирование
- конкуренция
- потребители и отраслевые требования

лицензирование, антимонопольные требования, недобросовестная конкуренция, защита прав потребителей

Выручка: договор ценен, если помогает получить деньги

Юридическая функция защищает механизм возникновения права на оплату и ее фактического получения

Ключевые точки

- момент возникновения права на оплату
- приемка и доказательства исполнения
- обеспечение платежа
- триггеры претензии и взыскания

Практический пример

- сделка исполнена, но платеж привязан к документу, который невозможно получить
- формально договор есть — денежного потока нет
- юрист должен проверять исполнимость платежного механизма, а не только текст договора

Себестоимость: правовой риск становится незапланированным расходом

Риск проявляется либо в дополнительных обязательных платежах, либо в срыве ресурса, без которого бизнес не может работать

Обязательные платежи

- налоги и взносы
- первичные документы
- внутригрупповые операции

Критические ресурсы

- оборудование и материалы
- аренда, ИТ и инфраструктура
- приемка, гарантии, ответственность

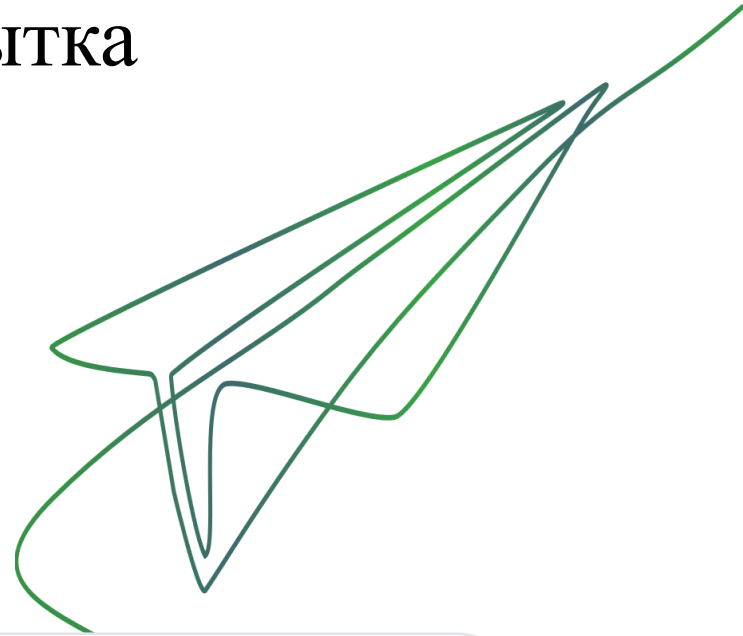
Операционные процессы

- труд
- реклама и текущие расходы
- данные и зависимость от контрагентов

Из практики: штраф за срыв поставки может быть меньше потерь от остановки процесса. Поэтому задача - увидеть критическую зависимость заранее и предусмотреть резервный механизм.

Капитал: ошибка в титуле дороже текущего убытка

Речь идет о том, что формирует стоимость бизнеса: права на активы, финансирование и корпоративные решения



Что требует защиты

- титул на недвижимость и иные активы
- исключительные права на ИС
- финансирование, залоги и поручительства
- корпоративные одобрения и решения

Практический пример

- актив фактически используется компанией, но право оформлено неполно
- проблема обнаруживается уже при сделке, финансировании или споре
- юридическая функция должна проверять титул до того, как он станет условием сделки

Регуляторика: источник риска внешний, готовность - внутренняя

Компания не управляет требованиями регулятора, но может заранее управлять своей готовностью к ним

Лицензии и разрешения

- условия допуска к деятельности
- сроки и отчетность
- проверки и предписания

Конкуренция

- антимонопольные ограничения
- недобросовестная конкуренция
- торги и экономическая концентрация

Потребители и отрасль

- обязательная информация
- условия работы с потребителем
- данные и специальные отраслевые требования

Рабочий цикл юридического риска

Юрист должен довести риск до понятного управленческого решения

1

Источник

где возникает риск

2

Экономический контур

что под угрозой

3

Цена риска

последствия и срочность

4

Варианты

что можно сделать

5

Критический срок

до какого момента

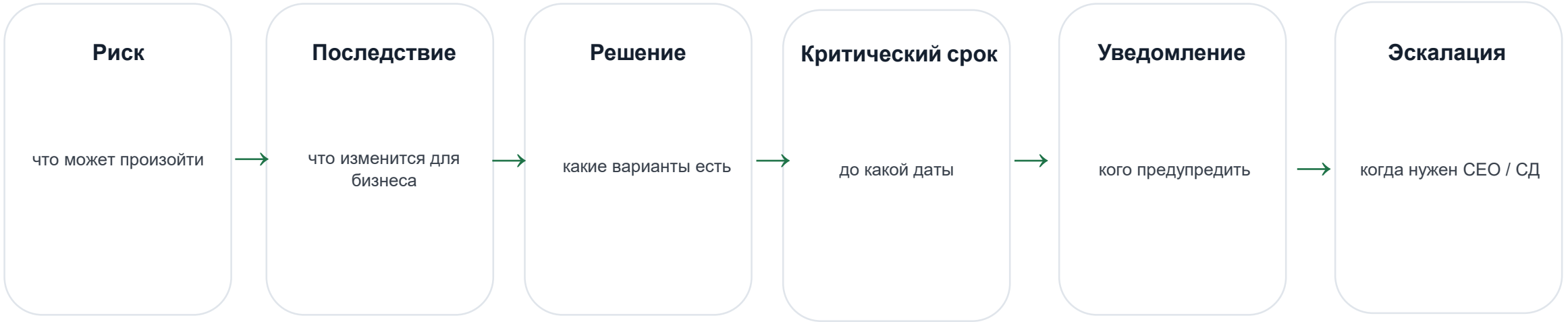
6

Эскалация

кто должен решить

Раннее предупреждение важнее постфактум-контроля

Юрист не исполняет бизнес-процесс, но не должен дать критической точке пройти незамеченной



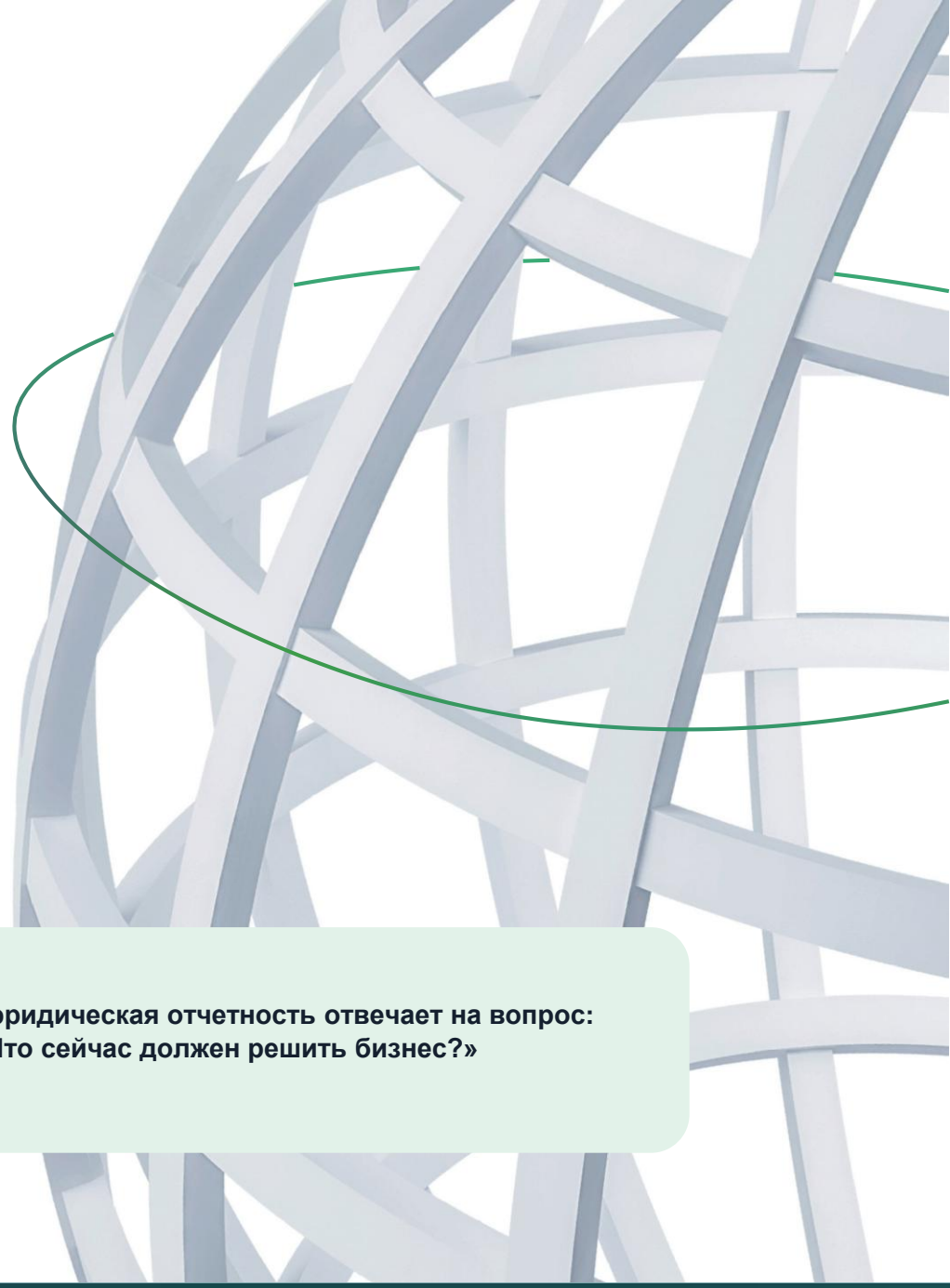
Хорошая система предупреждения отвечает на три вопроса: что произойдет, когда и чье решение требуется.

Что должен видеть руководитель

Не объем работы юридической службы, а влияние рисков на бизнес и решения, которые нельзя откладывать

В фокусе

- существенные риски и их влияние на доход, расходы и активы
- критические сроки
- повторяющиеся причины проблем
- вопросы с неопределенной правовой позицией
- решения, требующие уровня CEO / совета директоров



Хорошая юридическая отчетность отвечает на вопрос: «Что сейчас должен решить бизнес?»

Пять выводов

Юридическая функция становится сильнее, когда говорит с бизнесом на языке его экономики.

• Юридический риск проявляется в экономическом результате, активе или возможности вести деятельность.

• Начинать анализ полезнее с бизнес-процесса и экономического контура, а не с отрасли права.

• Ответ «нельзя» недостаточен: бизнесу нужен допустимый вариант и понимание остаточного риска.

• Юрист предупреждает, напоминает и эскалирует, но не подменяет владельца процесса.

• Выручка, себестоимость, капитал и регуляторика дают руководителю понятную карту юридических рисков.

