«Юристы в бизнесе — как вратари в футбольной команде»

04.04.2023 ИНТЕРВЬЮ

Юридический департамент ПАО «Т плюс» был неоднократно признан лучшим в своей отрасли. В прошлом году он победил в номинации «За эффективную судебно- претензионную работу» конкурса «Лучшие юридические департаменты России». В течение последних трех лет правовое подразделение «Т плюс» возглавляет Елена Чугунова, которая трудится в компании уже 14 лет. Мы поговорили с Еленой о том, каково управлять более чем 400 юристами в 13 региональных центрах, чего удалось добиться в результате внедрения ОЦО и как работает лучшая команда в сфере претензионно-исковой работы.

— Сколько юристов у вас в подчинении? Какова структура юридического департамента?

— В нашем правовом блоке 430 юристов. Формально они находятся в функциональном и административном подчинении у директора по правовым вопросам, но диапазон моего контроля, безусловно, охватывает руководителей региональных центров и правовых управлений в московском офисе.

Юридическая служба функционирует в формате общего центра обслуживания (ОЦО). Централизованная служба правового обеспечения (ЦСПО) состоит из дирекции по правовым вопросам в Москве и 13 региональных центров правового обеспечения (РЦПО). Каждое из

таких подразделений — это единый центр обслуживания в регионе для всех бизнесзаказчиков. Кроме того, в структуре ЦСПО есть экстерриториальные централизованные сервисы: два центра договорно-правовой экспертизы, управление правового обеспечения закупочной деятельности, два управления кассационной практики (формируют правовую позицию и осуществляют судебное представительство по делам компаний группы в кассационных судах). Структура РЦПО унифицирована и включает юридическое управление, управление правового обеспечения энергоснабжения, управление правового обеспечения работы с дебиторской задолженностью, в том числе отдел по работе в исполнительном производстве и отдел судебной защиты.

— Как долго функционирует у вас ОЦО, и как вы пришли к идее его создания?

— В 2012 г. у нас было 54 юридических коллектива в 16 регионах присутствия, это 588 юристов в 63 городах. Картина осложнялась явлениями, типичными для юридических служб крупных компаний. Юристы в основном были подчинены региональным директорам, юридические службы сформированы исторически и произвольно. В большинстве случаев фактические должностные обязанности юристов не соответствовали уровню занимаемых ими должностей, особенно в регионах с низким уровнем оплаты труда, где количество позиций более высокого уровня объяснялось только необходимостью материально стимулировать работников. В формировании численности юридических коллективов также отсутствовала системность, наблюдались исторически сложившиеся решения.

Построение эффективной структуры юридической службы мы разделили на два основных этапа. Первый проходил в 2013–2015 гг. и включал инвентаризацию юридического функционала, ликвидацию лишних территориальных подразделений, уплощение структуры и сокращение избыточных руководящих позиций, локализацию юристов в городах — центрах субъектов РФ, унификацию уровней и номенклатуры должностей. В результате количество должностных уровней сократилось с 12 до 6, появилось детальное описание функционала и полномочий каждой позиции, а также требований к занимающим их

специалистам и руководителям. Мы исключили существование мнимых правовых подразделений (укомплектованных специалистами с юридическим образованием на юридических должностях, но выполняющими неюридические задачи), частично перевели персонал и их функции в бизнес-подразделения. Также в рамках первого этапа были созданы упомянутые экстерриториальные юридические сервисы.

За это время компания очень изменилась. В 2014 г «Т Плюс» (на тот момент — ЗАО «КЭС») консолидирова ла генерирующие, энергосбытовые, энергоремонтные и иные компании группы (более 25, включая 5 крупных в 16 субъектах РФ).

Новый уровень организации требовал усовершенствованного подхода к юридической функции. Нужно было, во-первых, повысить прозрачность и управляемость юридическими рисками компании; во-вторых, наладить работу всех поддерживающих функций по единым стандартам и принципам; в-третьих, вывести поддерживающие функции из каждой бизнес-единицы в корпоративный центр. Соответственно, встал вопрос о завершении консолидации и формировании общего юридического центра обслуживания. Второй этап продолжался в течение 2016–2017 гг. Таким образом, ОЦО существует уже два года.

— Каких успехов удалось достичь в результате внедрения ОЦО?

— Прежде всего централизована система управления правовыми подразделениями. Мы исключили юридические подразделения из административного подчинения руководителей региональных филиалов (на каж дой территории присутствия несколько филиалов раз личных компаний группы) и подчинили всех юристов директору по правовым вопросам (корпоративному центру). Созданы единые региональные центры правового обеспечения в регионах присутствия бизнес единиц и дополнительный централизованный сервис по контролю договорного документооборота и обес печению договорной работы. Начала действовать единая для всех правовых подразделений система оплаты труда и мотивации персонала. Сформирован бюджет ОЦО, разработаны единые стандарты материального и IT-

обеспечения правовых подразделений. Создана система управления знаниями юридических подразделе ний и качеством юридической поддержки, включающая рейтингование, отчетность, проведение кросс-территориальных проверок, обучение юридических кадров и внутренних клиентов, единую информационную платформу обмена накопленными знаниями, правовую поддержку экстерриториальными экспертными группами в сфере энергетики, собственности, договорной работы, вопросам топливообеспечения, антимонопольным и прочим вопросам.

Мы следуем принципу организационного развития, который требует постоянного движения вперед, ведь в современном мире любая остановка чревата неизбежным движением назад и утратой позиций. В будущем нам предстоит решить еще много задач по проектированию и строительству структуры юридической функции, отвечающей статусу компании на рынке.

— В вашей компании централизована функция согласования договоров. Какая доля договоров у вас типизирована, сколько шаблонов документов имеется?

— Компания в целом работает по стандартным формам договоров, типизировано не менее 98 % контрактной документации. В первую очередь это обусловлено требованиями законодательства. На розничных рынках энергия реализуется по публичным договорам, а система оптового рынка электрической энергии (мощности) в целом функционирует на основе договора о присоединении и стандартных договоров о реализации энергии (мощности) в различных сегментах ОРЭМ. Что касается расходных договоров, то, поскольку система закупок подчиняется требованиям Закона № 223-ФЗ, включая требования контрактации с субъектами малого и среднего предпринимательства, типизация и тут неизбежна. За периметром унификации остаются договоры с низкой стоимостью (вне системы закупок) либо по эксклюзивным проектам (например, продажа объектов энергетики, закупка уникального оборудования).

Безусловно, типизация договорной документации не означает отсутствия вариативности

конкретных условий. Для снижения нагрузки на контрактных менеджеров и минимизации количества юридических рисков, связанных с некорректным формированием контрактных условий, в 2019 г. мы внедряем такой инструмент как конструктор договоров. Его использование должно облегчить жизнь бизнес-подразделений и иных согласующих служб.

— Что дало вашей компании внедрение автоматизированной системы учета проверок и запросов надзорных органов?

— Это часть единой системы документооборота. Компании энергетической отрасли в целом находятся под пристальным контролем различных административных органов. Результатов административной реформы и снижения административной нагрузки мы, к сожалению, пока не видим. Количество запросов и проверок исчисляется тысячами. Внедрение системы учета позволило нам решить много задач: установить контроль над своевременностью и качеством ответов, сформировать аналитику в разрезе регионов, контролирующих органов, сфер контроля, календарной цикличности и прочего, а самое главное — снизить риски.

— Ваш департамент признан лучшим в номинации «За эффективную судебно-претензионную работу» нашего конкурса. Расскажите, пожалуйста, как вы распределяете нагрузку, какие инструменты повышения эффективности используете.

— Дебиторская задолженность — боль любой российской энергетической компании. Пока проблема решается на самом высоком уровне различными законодательными инициативами, юристы-энергетики наращивают темпы исковой работы. Нагрузка на судебный блок юридической службы постоянно растет: в 2016 г. компанией было подано 23 тыс. исков, в 2017 г. — 31 тыс., в 2018 г. — 32 тыс. Наша задача — применять все возможные методы для того, чтобы компания получила деньги от должника без долгого судебного разбирательства. Мы активно внедряем практику взыскания по исполнительной надписи нотариуса, институт приказного производства в арбитражном процессе, стремимся сделать

судебный процесс максимально дискомфортным для должника (ходатайствуем и получаем обеспечительные меры, инициируем наложение судебных штрафов за злоупотребление ответчиками процессуальными правами при затягивании процесса на срок свыше двух месяцев), не позволяем должнику затягивать судебные разбирательства и ускоряем их с помощью множества процессуальных инструментов.

За последние два года средний срок рассмотрения исков о взыскании дебиторской задолженности за энергоресурсы в судах (от предъявления иска до получения исполнительного листа) у нас снизился на 24,5 %. Это произошло благодаря стандартизации судебной работы, предметной специализации юристов на взыскании дебиторской задолженности, что повысило качество исковых материалов и судебного представительства. Также растет результативность работы юристов «Т Плюс» с входящими судебными исками к компании. Значительное число составляют споры, вытекающие из гражданских правоотношений в связи с обычной хозяйственной деятельностью; 24 % от общего объема составляют разбирательства по поводу электроснабжения, включая споры по задолженности, защиты прав потребителей, компенсации морального вреда; 30 % — споры в сфере теплоснабжения и горячего водоснабжения, в том числе по суммам задолженности, компенсации морального вреда, по возмещению ущерба, компенсации потерь в тепловых сетях. Подавляющее число исков мы «отбиваем». Из всех дел, по которым судом были приняты решения по существу, 53 % от общей суммы предъявленных требований не удовлетворено.

В целях экономии ресурсов компании мы нашли возможность выявлять и не доводить до суда претензии, возникающие из отложенных по разным причинам безусловных обязательств компании. В условиях экономической турбулентности не все удается уладить заблаговременно, но мы стремимся к этому.

— Расскажите, пожалуйста, о своей команде.

— У меня сильная и сплоченная команда. Владимир Уткин — постоянный спикер мероприятий Legal Insight. Азамат Жанэ — неоднократный лауреат премии Объединения корпоративных юристов «Успех. Лучший корпоративный юрист года», создатель уникального интернет-проекта «Правовые аспекты энергоснабжения». Благодаря Виктору Морозову в компании реализованы крупные инвестиционные проекты по строительству и модернизации объектов генерации. Многие юристы региональных правовых центров также являются заметными фигурами в юридическом сообществе.

— Почему на церемонии награждения победителей конкурса «Лучшие юридические департаменты России — 2018» вы сравнили инхаус-юристов с вратарями футбольных команд?

— На мой взгляд, бизнес-подразделения играют на рынке, как команды на футбольном поле, с разной степенью успешности. При этом «на воротах стоят» инхаус-юристы, и именно от них во многом зависят победа или проигрыш компании.

— Что для вас будет главным при оценке номинантов конкурса «Лучшие юридические департаменты России — 2019»?

— Небанальность ответов и вовлеченность в процесс руководителя и его команды. Из эссе всегда видно, когда и руководитель, и весь департамент болеют за результат своей работы и его представление жюри конкурса. Также хотелось бы поддержать и вдохновить на участие в конкурсе юридические подразделения небольших и/ или региональных компаний. Нужно, чтобы они поверили в себя и не боялись конкурировать с крупными департаментами. Каждая реализованная идея является ценной и может привести к победе.

— Можете ли вы поделиться секретами победы в конкурсе «Лучшие юридические департаменты России»?

— Каких-то особых секретов, помимо искреннего интереса к своему делу, веры в

собственные силы и открытости всему новому, у нас не было. Для победы в конкурсе главное — привлечь к работе над заданием свою команду. Это отметили многие победители. Неслучайно конкурс называется «Лучшие юридические департаменты», а не «Лучшие директора по правовым вопросам».

— Как складывалась ваша карьера?

— Я окончила Уральскую государственную юридическую академию (теперь это Уральский государственный юридический университет), затем — аспирантуру на кафедре гражданского и арбитражного процесса, занималась преподаванием. Одновременно с научно-преподавательской деятельностью работала в региональных консалтинговых компаниях. В 2005 г. переехала в Москву и вышла на работу в «КЭС–Холдинг», а точнее — в управляющую компанию группы газораспределительных компаний. В 2008 г. перешла работать в управляющую компанию «КЭС–Холдинга» руководителем управления правового обеспечения операционной деятельности. За период с 2005 г. по настоящее время компания претерпела значительные изменения: из небольшой инвестиционной превратилась в крупнейшую частную энергетическую компанию. Вместе с ней менялись я и моя роль в жизни «Т Плюс», 1 декабря 2015 г. я возглавила юридическую службу компании.

— Как вы думаете, чем бы вы занимались, если бы не стали юристом?

— В школьные годы я всерьез увлекалась моделированием одежды. Возможно, профессия дизайнера или фэшниллюстратора могла бы составить альтернативу юриспруденции. Думаю, повышение пенсионного возраста и роботизация юридической профессии в совокупности еще позволят мне попробовать себя в этом качестве. Шучу, конечно, но кто знает, что нас ждет...

— Как возникло ваше увлечение спортом, и что оно вам дает?

— Я увлекаюсь бегом, люблю плавание в открытой воде, а теперь в мою жизнь вошел еще и

триатлон. Это увлечение возникло из любопытства: увидела в кафе людей в спортивной форме с медалями, которые при этом вовсе не были похожи на супергероев. Спорт дисциплинирует (план тренировок расписан на недели вперед, старты намечены на период в шесть — девять месяцев), повышает физическую и моральную выносливость и, как ни странно, помогает найти заветный work-life balance. В процессе тренировки очищаешься от лишних эмоций и переживаний, что способствует выработке верного решения. Занятие бегом изменило мое отношение к путешествиям: после пробежки начинаешь по-другому видеть и чувствовать природу, города и их жителей.

— Вы — участник программы «Лидеры России». Расскажите, пожалуйста, о том, для чего она нужна юристу-управленцу.

— Конкурс реализуется на базе проекта «Россия — страна возможностей» с целью выявления, поддержки и развития перспективных руководителей. Победители могут рассчитывать на образовательный грант в размере 1 млн рублей. Кроме того, многие финалисты конкурса обзаведутся наставниками из числа топ-менеджеров лучших российских компаний и политических деятелей и будут допущены к участию в программе развития управленческого резерва страны.

Конкурс проводится в три этапа. Первый, дистанционный, этап проходил в формате онлайнтестирования интеллектуальных способностей и управленческого потенциала. Второй, очный, этап — региональный полуфинал включал командную работу над кейсами из бизнеса, социальной сферы и сферы государственного управления. Третьим этапом в 2019 г. стала реализация социального проекта.

Я рекомендую всем руководителям юридических департаментов участвовать в конкурсе. Это реальная возможность приобрести уникальный опыт и пообщаться с яркими, смелыми, целеустремленными, амбициозными людьми из разных отраслей российского бизнеса и сфер жизни. Кроме того, это шанс получить профессиональную оценку лидерских компетенций и рекомендации по их развитию, найти команду и поддержку для реализации

собственных проектов как в бизнесе, так и в других сферах.

Елена Чугунова

директор по правовому обеспечению ПАО «Научно-производственная корпорация «Объединенная Вагонная Компания»

ИНТЕРВЬЮ