«Участие в конкурсе — прекрасный способ сплотить команду»

06.12.2023 ИНТЕРВЬЮ ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ

Мы продолжаем рассказывать о победителях конкурса The DEPARTMENT. Представителям юридической службы Торговой Сети «ТЕХНОНИКОЛЬ» удалось с первого раза одержать победу в нашем конкурсе. Члены этой команды не только стали лучшими в номинации «Эффективная претензионно исковая работа» но и получили диплом экспертного совета «За творческую смелость» за свой креативный ролик. О секретах победы в конкурсе, об автоматизации претензионно исковой работы, а также о применении положений воинских уставов в ходе управления юридическим коллективом мы побеседовали с Алексеем Шориным, лидером юристов Торговой Сети «ТЕХНОНИКОЛЬ» и членом экспертного совета конкурса The DEPARTMENT — 2024.

— Как складывалась Ваша профессиональная карьера?

— Я окончил юридический факультет Военного университета Министерства обороны. Обучение в военном вузе отличается от других прежде всего воинской дисциплиной. Два года мы с однокурсниками жили в казарме со всеми вытекающими из этого условиями. По окончании университета мне присвоили звание лейтенант юстиции. Затем я служил в военной строительной организации, работал в службе заказчика капитального строительства Министерства обороны. То есть в течение почти 15 лет моя профессиональная карьера была связана с армией. В 2018 г. меня пригласили на работу в Торговую Сеть «ТЕХНОНИКОЛЬ». Адаптация была непростой, ведь суть юридической

функции в армейской вертикали сильно отличается от взгляда на нее со стороны бизнеса.

— Можно ли использовать в бизнесе что-то из опыта военной службы?

— Да, конечно. Я для себя вынес такие полезные качества как системный подход, четкость при постановке задач, лаконичность и направленность действий на конкретный результат. Основа управления в армии — это приказ, перед отдачей которого командир должен всесторонне оценить обстановку и предусмотреть меры по обеспечению его выполнения. Я использую этот подход и при управлении коллективом: важно поставить четкую задачу задачи с конкретными сроками и убедиться в том, что сотрудники имеют необходимые средства, ресурсы и полномочия для ее решения.

— Расскажите, пожалуйста, о структуре юридической службы.

— Наша юридическая служба состоит из 11 юристов, которые находятся в Ярославле, Москве, Новосибирске, Минске и Астане. В Ярославле расположен корпоративный сервисный центр компании, бэк-офис, который выполняет обслуживающие и сопровождающие функции (логистика, кадры, бухгалтерия, контакт-центр, IT, а также юристы). Режим работы у нас частично гибридный, можно чередовать визиты в офис с удаленной работой. Распределение задач происходит по специализации юристов, но мы также используем принцип кросс-задачности. Это когда сотрудник помимо основного функционла по специализации временно или постоянно выполняет задачи другого сотрудника с иным функционалом, что позволяет повысить устойчивость юридического сервиса при временном отсутствии основного сотрудника.

Корпорация «ТЕХНОНИКОЛЬ», основанная более 30 лет назад, сейчас состоит из двух подразделений: одно занимается производством, второе — продажей строительных материалов. В ассортименте торговой сети есть как продукты под брендом «ТЕХНОНИКОЛЬ» (в том числе кровля, фасады,

изоляционные материалы), так и товары других производителей (материалы внутренней отделки, сыпучие смеси, клеи, дерево, OSB, гипсокартон и пр.). Основное направление бизнеса Торговой Сети «ТЕХНОНИКОЛЬ» — обеспечение строительными материалами объектов промышленного, гражданского и частного строительства

— По какому принципу у Вас формируется команда?

— У нас относительно небольшая текучесть кадров, а процесс подбора персонала по разным причинам довольно длительный. В числе прочего я всегда обращаю внимание на уровень эмпатии, открытости и доброжелательности соискателя, это важно. Мы даже указываем такие требования в описании вакансии.

У нас почти поровну мужчин и женщин. На мой взгляд, гендерный перекос может способствовать возникновению проблем в коллективе. Никакая команда не может быть идеальной, всегда случаются какие то разногласия, но я стараюсь, чтобы сотрудники находились в одном информационном поле. Если этого нет, то люди могут делать выводы исходя из собственных представлений или даже фантазий. Важно синхронизироваться друг с другом, пообщаться, понять, что движет людьми, чем вызваны их эмоции.

Мы постоянно проводим с юристами общие встречи, посещаем мероприятия, раз в год выезжаем на стратегическую сессию. В этом году были во Владикавказе. На церемонии награждения победителей The DEPARTMENT я тоже присутствовал вместе с частью команды. Такие мероприятия позволяют развеяться и почувствовать себя сопричастным классным масштабным событиям. Я стараюсь быть открытым перед юридическим сообществом и прививаю такой стиль поведения своим сотрудникам. Мы с большим удовольствием обмениваемся опытом с юрдепами других компаний. Недавно вместе с юристами Группы «Черкизово» ездили в наш учебный центр в Рязани, провели экскурсию по производству.

— Как у Вас организована претензионно исковая работа?

— Бо́льшую часть входящих претензий рассматривает служба качества, юристы привлекаются только в том случае, если спор переходит в судебную плоскость. Такое, к счастью, происходит нечасто. Большинство исходящих претензий связано с взысканием дебиторской задолженности, этим у нас занимается один юрист. У него в год может быть до 300 задач по взысканию, в том числе 100 судов. Остальные суды (их относительно немного, пять–семь в год) ведут наши судебные юристы. Сопровождение самых сложных и важных дел я беру на себя.

Эффективность работы юриста по взысканию дебиторской задолженности мы измеряем по процентному показателю сбора долгов и сроку их возврата. Два рабочих дня мы отводим на подготовку и направление претензии и три — на подачу иска. Показатель сбора долгов у нас составляет 80,7% (более 440 млн рублей за период 2021–2022 гг.), 60% долгов мы взыскали менее чем за 25 дней с момента поступления задачи юристу до обращения в суд.

Мы постоянно трудимся над повышением эффективности взыскания дебиторской задолженности: разработали шаблоны процессуальных документов, судимся онлайн, гибко подходим к определению подсудности, отправляем претензии и иски через сервис «Электронное заказное письмо». Но основным нашим достижением в повышении эффективности судебной работы в 2023 г. стала ее автоматизация. Раньше у юриста уходило 47 рабочих часов на одно дело, из них 18 часов занимала рутина — ручной контроль и получение информации из 13 информационных систем, заполнение шаблонов и т. п. А таких дел у юриста на начало 2022 г. было 120!

— Насколько сложно было получить у бизнеса бюджет на автоматизацию?

— В первую очередь мы автоматизировали взыскание дебиторки, потому что у нас она составляет 95% от общей судебной нагрузки. До конца 2020 г. дебиторским взысканием занимались трое сторонних юристов. Затем этот функционал был передан нам, но вместо

трех человек дали только одного. Через полгода я понял, что при нашей нагрузке ручная работа одного юриста неэффективна: проработал предпроектную концепцию автоматизации, посчитал бюджет и примерный перечень работ. На то, чтобы убедить руководство в необходимости выделения бюджета, мне понадобилось около трех месяцев.

> Основным нашим достижением в повышении эффективности судебной работы в 2023 г. стала ее автоматизация. Раньше у юриста уходило 47 рабочих часов на одно дело, из них 18 часов занимала рутина — ручной контроль и получение информации из 13 информационных систем, заполнение шаблонов и т. п.

— На какие критерии Вы ориентировались при выборе системы?

— Для нас была важна интеграция системы с внешними открытыми ресурсами, например с ЕГРЮЛ или Картотекой арбитражных дел. Также нужно было «подружить» ее с нашими внутренними информационными ресурсами на базе решений от «1С». Кроме того, интерфейс системы должен быть интуитивно понятным для пользователя, и необходима возможность настройки без привлечения ИТ специалистов. Мы просмотрели много решений, который предлагает рынок. Задумывались и над собственной разработкой. Но в конечном итоге все же выбрали Case.one и в конце февраля 2022 г. начали работу над проектом.

— Как Вы сами обращаетесь с технологиями: «на ты»?

— Я держу руку на пульсе новых технологий и считаю себя достаточно продвинутым пользователем. Свою техническую инфраструктуру я настроил так, что могу работать на любом компьютере из любого места, например из кафе или аэропорта. Так же я пытаюсь сделать удобной работу коллег, и не только юристов. Получается, правда, с переменным

успехом, потому что на- строить процесс под самого себя гораздо проще, а у коллег может быть свое понимание удобства. В своей работе мы используем разные технические инструменты автоматизации, например чат бот. С его помощью мы выстроили алго- ритм предварительной проверки сделок для государственных нужд и будем его развивать. В будущем планируем подключить к нему нашу базу знаний, чтобы коллеги могли получать ответы на наиболее частые вопросы без участия юристов.

— Какие направления деятельности у Вас основные?

—У нас сейчас фокус на договорную работу, в год на согласование приходит около 8 тыс. договоров. При выстраивании системы согласования мы определили наиболее часто встречающиеся категории договоров, отсортировали их в порядке убывания количества в каждой категории. После этого получившуюся пропорцию распределили между юристами, чтобы категории более менее попадали в специализацию сотрудника и чтобы договорная работа занимала определенный процент в рабочем времени юриста.

Например, у двоих наших сотрудников 90% рабочего времени занимает договорная работа, в том числе правовая экспертиза, разработка проектов договоров, участие в переговорах с контрагентами. В среднем на «договорников» в день приходится по 15 договоров. У других сотрудников такая работа может занимать от 5 до 50% рабочего времени.

Мы разрабатываем и активно используем типовые договоры, при любом удобном случае агитируем наших менеджеров использовать именно наши формы — такие договоры подписываются очень быстро, что экономит время и ресурсы сотрудников. Чтобы минимизировать количество разногласий с контрагентами, мы собираем типовые корректировки и замечания, учитываем их в новых редакциях типовых договоров, но без снижения уровня защищенности компании. Договоры мы стараемся делать понятными не только для юристов, но и для всех, кто будет их читать, — менеджеров, закупщиков, снабженцев.

Если же по какой̆ то причине использовать нашу форму договора не получается, мы не отказываемся работать с документами контрагентов. Такие договоры проходят полноценную процедуру согласования, в том числе правовую экспертизу. В этом году мы обобщили и описали наш многолетний̆ опыт договорной̆ работы, разработав методологию правовой̆ экспертизы. Там описан порядок дей̆ствий̆ юриста при проверке договора, особенности рассмотрения договоров определенных категорий̆, позиция компании по различным спорным вопросам, а также даны формулировки наиболее частых условий̆ для включения в договоры.

— Планируете ли Вы автоматизировать договорную работу? И почему начали с автоматизации претензионно исковой̆ работы, если нагрузка, связанная с договорами, больше?

— Автоматизацию юридической̆ функции мы начали в 2020 г. в рамках большого проекта внедрения системы управления холдингом на базе решения от «1С». Именно тогда юристы автоматизировали договорную работу, работу с доверенностями и работу по учету корпоративных решений̆. Работать с договорами стало гораздо удобнее. Но до идеала пока далеко, поэтому на следующий̆ год мы запланировали масштабную доработку этого процесса, которая будет направлена прежде всего на повышение удобства для пользователей̆ и исключения ве- роятности ошибки из за человеческого фактора. В конечном итоге мы стараемся максимально снизить среднее время согласования договоров внутри компании в целом и юристами в част- ности без снижения уровня ее защищенности, а также дать бизнесу ориентир по поводу того, в течение какого времени он получит результат согласования.

— У Вас работа с договорами ведется на базе «1С», а претензионно исковая работа — на базе Case.one. Есть ли интеграция между этими программами?

— Исторически сложилось так, что у наших юристов нет единого универсального

автоматизированного рабочего места. Что то приходится делать в «1С», что то — в CaseOne, что то — в других системах. Получается своего рода «лоскутное одеяло» из информационных систем.

В чем то это удобнее одной суперпрограммы, а в чем то есть и неудобство. Тем не менее мы стараемся интегрировать разные информационные системы друг с другом. Например, CaseOne и «1С» обмениваются информацией о должнике, договоре, долге и основаниях его возникновения, о статусах дел, расчетами пеней и штрафов, сведениями об ответственном юристе и пр. А все договоры, согласованные юристом в «1С», автоматически учитываются как выполненные задачи в нашей внутренней системе учета и распределения задач.

— Расскажите, пожалуйста, о том, как Вы готовились к конкурсу. Долго ли придумывали ваш ролик?

— Решение участвовать в конкурсе мы приняли в последний момент, в начале мая. Я закинул идею команде, увидел интерес в глазах коллег, и понеслось. В поддержку нашей заявки мы хотели сделать что то креативное и запоминающиеся, поэтому решили снять видеоролик. Его концепцию мы придумали за полдня, и ребята активно включились в разработку сценария. Мне было приятно осознавать, что у них отлично получается решать задачи, с которыми они прежде не сталкивались: находить нужные локации для съемок, договариваться о прокате костюмов, записывать песню в студии, доставать реквизит… Сценарий был проработан до мелочей за три дня, организационные вопросы решили еще за пару дней. И за два выходных дня полностью сняли материал для ролика. Еще неделя ушла на подготовку заявки и презентации. Мы успели точно к дедлайну.

Такие мероприятия очень полезны для сплочения команды и придания уверенности в своих силах — каждый видит результат своих усилий и понимает меру собственного вклада в общее дело. Теперь я точно знаю, что наши юристы могут самостоятельно решать нестандартные задачи. Наверное, это стало одним из факторов нашей победы в конкурсе в

дополнение к хорошим показателям юридической работы.

— Какие у Вас планы на 2024 год?

— Во первых, мы планируем развивать наш проект по автоматизации судебной работы, чтобы полноценно вести не только взыскание дебиторской задолженности, но и все остальные судебные дела.

Во вторых, большие доработки планируются в автоматизации договорной работы. Прежде всего они направлены на повышение удобства для пользователей и снижение риска ошибок из за человеческого фактора.

В третьих, больших изменений ждет процесс согласования, выдачи и учета доверенностей, в том числе в связи с внедрением машиночитаемых доверенностей. Верю, что с такой командой нам все по плечу!

Алексей Шорин
руководитель юридической службы Торговой Сети «ТЕХНОНИКОЛЬ»

ИНТЕРВЬЮ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ