«Как минимум одна сильная энергетическая практика в стране точно есть»

26.04.2014 ИНТЕРВЬЮ

Юридический департамент КЭС–Холдинга неоднократно признавался лучшим в своей отрасли. В прошлом году после небольшого перерыва, связанного с серьезной перестройкой работы юридической функции, команда под руководством Михаила Еременко вновь одержала победу в номинации «Энергетика». Что отличает юристов-энергетиков от других юристов? В чем суть программы развития клиентоориентированности юристов КЭС– Холдинга «Есть контакт» и проекта «Судебник 2012»? Почему юридическим консультантам трудно создать энергетическую практику? Об этом и многом другом мы беседовали накануне подведения итогов конкурса «Лучшие юридические департаменты России — 2015» с Михаилом Еременко, членом Экспертного совета конкурса этого года.

Михаил Еременко, директор по правовым вопросам «КЭС–Холдинг»

В 2000 г. с отличием окончил Уральскую государственную юридическую академию. Преподавал на кафедре гражданского процесса УрГЮА.

С 1999 по 2003 г. служил в территориальных органах Министерства юстиции РФ по Свердловской

области и Уральскому федеральному округу.

В апреле 2003 г. перешел на работу в компанию «Комплексные энергетические системы» («КЭС–Холдинг»), осуществлял правовую поддержку слияний и поглощений, корпоративных процедур и структурирования собственности. С 2004 по 2007 гг. возглавлял департамент по вопросам права и корпоративного управления «КЭС- ЭнергоСтройИнжиниринг», специализировался на сопровождении комплексных проектов в области энергетического строительства в России и за рубежом. С февраля 2008 г. — руководитель правового департамента КЭС.

— Вы начинали карьеру на государственной службе, причем не в Москве. Расскажите, пожалуйста, о том, что привело Вас на работу в инхаус и именно в энергетику?

Действительно, еще до окончания Уральской государственной юридической академии я по протекции своего научного руководителя оказался в структурах Минюста России: сначала в областном управлении, затем в федеральном управлении по Уральскому федеральному округу. Это дало мне очень интересный опыт, связанный с приведением регионального законодательства к единому федеральному знаменателю и с выстраиванием полноценной вертикали органов юстиции (служб судебных приставов, регистрационных палат). Всегда с большой теплотой вспоминаю это время и коллег, давших старт моей карьере, тем более что мундир советника юстиции третьего класса бережно хранится в гардеробе. (Улыбается.)

В бизнес и конкретно в «КЭС–Холдинг» меня привело стечение двух обстоятельств: приобретение полезных знакомств в ходе реализации одной образовательной программы и начало реформы российской энергетики. В контуре группы компаний «Ренова» в конце 2002 г. были созданы «Комплексные энергетические системы», и я без долгих раздумий принял предложение участвовать в данном проекте. Это был самый настоящий стартап, собралась замечательная команда с ярким лидером, ныне возглавляющим одну из крупнейших телеком-корпораций. С тех пор многое изменилось в отрасли и в компании, в основном к лучшему, и я горжусь своим участием в становлении КЭС как одного из энергетических

мэйджоров.

— Что отличает юристов-энергетиков от других юристов?

Мне сложно судить об этом объективно. Есть мнение, согласно которому их ничего не отличает (Смеется.) Думаю, что специфика работы юристов, занятых в энергетике, заложена в сочетании, казалось бы, несочетаемого.

С одной стороны, КЭС — это промышленная, производственная корпорация, объединяющая сотни электростанций и иных энергетических предприятий в 16 регионах страны, насчитывающая более 50 тыс. сотрудников, реализующая десятки крупных инвестиционных проектов. Масштаб, разнообразие и сложность хозяйственных операций, пристальное внимание со стороны всех надзорных органов диктуют практически эталонные требования к качеству правовой экспертизы.

С другой стороны, как продавец энергии, КЭС работает не только на оптовом рынке, но и в рознице. У нас более 10 млн клиентов. По метко- му выражению руководителя компании, мы стали гигантским банком для всех, кто потребляет электроэнергию и тепло. Не секрет, что в силу социально-экономической значимости продукта и нюансов отраслевого регулирования главным вызовом для генерирующих компаний остается рост неплатежей со стороны практически всех групп потребителей. Причем проблематика варьируется в диапазоне от экономической и регуляторной неэффективности до откровенно криминальных схем. Юристы-энергетики находятся в авангарде борьбы с «дебиторкой», исчисляемой десятками миллиардов рублей. Это изнуряющая работа, требующая внутренней дисциплины, систематичности и постоянного фокуса.

— Вы придаете значение поддержанию комфортной обстановки в коллективе. Почему это важно для Вас?

Мы действительно считаем, что позитивная корпоративная среда — это залог успешного развития юридической службы, и потому уделяем серьезное внимание вопросам

вовлеченности и удовлетворенности сотрудников, заботимся о поддержании в компании атмосферы единства, лояльности и соблюдения норм корпоративной этики.

Инструменты для этого используются самые разные, как формальные, так и неформальные.

Отмечу наличие общего интереса, разделяемого юристами штаб-квартиры КЭС: это спорт. Наши сотрудники составляют основу корпоративной футбольной команды. Буквально на днях мы довольно успешно выступили в «министерском» футбольном турнире, организованном спортивным клубом «Росич» при Правительстве России. Юридические представители есть и в составе хоккейной команды, да и в благотворительном забеге юристов Moscow Legal Run в конце мая мы тоже обязательно будем участвовать.

При найме сотрудников мы не используем какие-то специальные тесты или программы — просто очень внимательно и неспешно подбираем новых коллег, часто привлекаем лучших юристов из регионов. В итоге получается во всех отношениях сбалансированная картина.

— Расскажите, пожалуйста, о Вашей программе развития клиентоориентированности юристов «Есть контакт!».

Начну с того, что особых сложностей с клиентоориентированностью, фокусом на внутреннего клиента у юристов «КЭС–Холдинга» нет. В компании ежеквартально проводится исследование удовлетворенности внутренних клиентов по методике Net Promoter Score, и показатели дирекции по правовым вопросам неизменно высоки. Последние два года мы выигрывали неформальный корпоративный зачет по индексу NPS.

Тем не менее, в конце прошлого года была запущена программа «Есть контакт!», которая в совокупности с ранее принятой «Концепцией оптимизации юридической функции КЭС» должна вывести на новый уровень кросс-функциональное взаимодействие и в целом качество правовой работы.

Программа состоит из трех частей:

1) краткой, но информативной декларации основных посылок, на которых строятся организация и развитие юридической функции:

• параметры внутрикорпоративной среды, позволяющие обеспечить достижение разумной функциональной экономности юридической службы в сочетании с концентрацией на решении вопросов правового характера;

• основные драйверы удовлетворенности клиентов юридической функции (включая факторы на стороне внутренних клиентов, влияющие на эффективность «утилизации» юридических компетенций);

• ключевые приоритеты в процессе непрерывного улучшения качества юридической функции;

2) этико-делового кодекса юриста, сочетающего нормы-принципы с вполне практичными рекомендациями, применимыми в повседневной правовой работе;

3) подробного календарного плана мероприятий (в разрезе центрального юридического офиса и региональных правовых управлений), направленных на достижение задач программы по разделам:

• «Выявление и приоритезация потребностей внутренних клиентов в правовом обеспечении»;

• «Создание и поддержание удобного интерфейса взаимодействия»;

• «Развитие лояльности и ориентированности на результативное взаимодействие с внутренними клиентами»;

• «Повышение сутевой результативности взаимодействия и контроль качества правовой работы»;

• «Улучшение делового климата». Несомненно, и сама программа окажется полезной (как документ, декларация), и запланированные в ней мероприятия принесут реальный

позитивный эффект.

— Каковы ключевые показатели эффективности юристов «КЭС-холдинга»?

В компании действует интегрированная система управления эффективностью персонала, предполагающая годовое целеполагание практически для всех уровней корпоративной структуры. В юридических KPI верхнего уровня следует выделить три группы показателей:

1) так называемые командные (интегрированный экономический показатель деятельности компании, показатели по собираемости платежей за электрическую и тепловую энергию);

2) личные (в частности, оцифрованное снижение ущерба от судебных претензий третьих лиц и повышение уровня удовлетворенности внутренних клиентов);

3) проектные (набор проектов может варьироваться).

В 2015 году я планирую сконцентрироваться на проектах в сфере комплаенс-контроля, реализации планов по интенсификации и результативности исковой работы в энергоснабжении, а также на внедрении системы аллокации расходов на внутренних клиентов.

По мере каскадирования показатели верхнего уровня детализируются, и для линейного юридического персонала с учетом профиля работы приобретают характер личных целей: формирование квалифицированной правовой позиции, соблюдение регламентированных процедур, выполнение плана по исковой работе, достижение целевой эффективности

исполнительного производства и др.

— Сколько времени ушло на создание и внедрение автоматизированной системы управления договорной работой? Как Вы оценивали финансовый эффект от ее внедрения?

Система управления договорной работой в компании построена на платформе SAP и, без преувеличения, является предметом нашей профессиональной гордости. Это безупречный продукт, в котором реализованы все мыслимые комплаенс-компоненты: строгое закрепление ролей в системе, формализованная матрица риск-контроля, настроенная маршрутизация и, конечно, выделенный функционал специалистов по контролю договорного документооборота, исключающий риск личной заинтересованности или излишнего служебного рвения вовлеченных сотрудников. Так что мне не жалко ни времени — хотя на проектирование, описание и настройку системы ушло около года, — ни денег — хотя с этим вряд ли согласятся наши экономисты. (Смеется.)

Если серьезно, то вряд ли можно выделить изолированную стоимость системы «Договоры», поскольку большинство корпоративных информационных систем, также построенных на платформе SAP, обеспечивают интеграцию основных хозяйственных процессов. И ключевой эффект от внедрения этой системы, на мой взгляд, не столько финансовый, сколько культурный, что особенно важно в условиях завершающейся корпоративной консолидации компании.

— Известно, что Вы часто самостоятельно представляете интересы своей компании в сделках. Что позволяет Вам обходиться без привлечения внешних консультантов?

Да, мы практически не пользуемся услугами юридических консультантов в работе над профильными операционными сделками, какими бы сложными они ни были. В этом нет какого-то особого секрета — постоянная юридическая практика в энергетической компании, тем более в такой, как «КЭС», позволяет поддерживать более чем достаточный уровень

экспертизы. Наши контрагенты, как правило, работают в других секторах экономики и объективно менее компетентны относительно предмета сделок в сфере энергетики, поэтому для них при- влечение внешних юристов является вполне оправданным.

Другое дело, что организация специализированной энергетической практики, работающей с полноценной загрузкой, представляет собой для юридических фирм реальную проблему. Один мой очень хороший товарищ как-то презентовал своеобразную матрицу заказчиков в энергетике, из которой следовало, что компании с деньгами не имеют проблем, а компании, у которых проблем хватает, либо не имеют денег, либо не генерируют заказ на юридический консалтинг. В целом это очень похоже на правду, по крайней мере, тогда, когда речь не идет о разрешении судебных споров. Как бы то ни было, нашей дирекции нередко приходится выступать в роли внешнего консультанта и для компаний группы «Ренова», и для совсем посторонних коллег, так что минимум одна сильная энергетическая практика в стране точно есть. (Улыбается.)

— В результате реализованного в 2014 г. в «КЭС– Холдинге» проекта по оптимизации юридической функции, в частности, была сокращена численность юридического персонала. На какие показатели Вы ориентировались, какие критерии использовали?

Это, наверное, самый большой наш проект, заслуживающий более детального описания, нежели упоминание в интервью. Если вкратце, то цель проекта, получившего название «Судебник 2012», состояла вовсе не в сокращении персонала, а в достижении оптимального режима участия юридических служб в основных бизнес-процессах на основе максимизации добавленной стоимости. В ходе проекта были детально проанализированы и описаны юридические и смежные с ними процедуры, выработана модель организационной оптимизации, определена единообразная функциональная структура и номенклатура должностей, обоснована штатная численность, подготовлены предложения по персональному наполнению юридических подразделений.

В результате к июлю 2014 г. вместо нескольких десятков слабо связанных между собой юридических коллективов появились 15 региональных правовых управлений, созданы организационные условия для функциональной управленческой вертикали, запущены централизованные юридические сервисы, а общая численность правовой службы, составлявшая почти 600 штатных единиц, сокращена почти втрое. Многие наши коллеги оказались востребованными в других функциональных подразделениях, в частности, в качестве специалистов по работе с задолженностью населения. В целом же качество юридического персонала радикально улучшилось.

В конце прошлого года в «КЭС–Холдинге» была проведена масштабная корпоративная консолидация: все генерирующие и энергосбытовые компании перешли, соответственно, на одну акцию, существенно обновились организационные структуры. Таким образом, реорганизация юридических служб была завершена с опережением сроков, еще до начала корпоративной реорганизации. Это позволило нам эффективно поддержать все связанные с процессом консолидации изменения. В целом текущие операционные результаты демонстрируют эффективность проведенной оптимизации.

— В этом году конкурс «Лучшие юридические департаменты России» состоится уже в десятый раз. Ваш департамент был неоднократно признан лучшим в своей номинации. Что дает юристам не персональное, а коллективное участие в профессиональном конкурсе?

Участие в таком конкурсе — это своеобразная коллективная рефлексия, сверка с лучшими практиками, фиксация достижений и возможностей для улучшения. Конкурсную документацию готовила вся команда юридических руководителей старшего и среднего звена, и это было весьма полезно. Надо отдать должное организаторам, которые сильно продвинулись в плане конкурсной технологии: от свободного интервью образца 2008 г. до интегрированной оценки на основе формализованной анкеты и эссе.

Безусловно, важен и состязательный аспект. В прошлом году мы участвовали в конкурсе после двухлетней паузы и настраивались максимально серьезно, даже включили победу в конкурсе в систему годовых целей дирекции (под пунктом 3.4 в разделе «Дизайн юридической функции»). И все же новости из Санкт-Петербурга стали для нас очень приятной неожиданностью. Лично меня они застали в бразильском городке Бузиусе в разгар чемпионата мира по футболу. Эмоции были непередаваемые.

Ощущение причастности к одному из лучших юридических департаментов страны позитивно сказывается на мотивации и профессиональной самооценке корпоративных юристов. Имидж юридической службы внутри компании тоже не страдает от этого, как минимум, — так что всем коллегам настоятельно рекомендую.

— В этом году Вы входите в Экспертный совет конкурса. Что для Вас будет главным при оценке работы его номинантов?

Мне очень хотелось бы увидеть в конкурсных работах живые личные истории преодоления трудностей и достижения успеха, истории больших и маленьких побед. Не вполне справедливо, наверное, что условия конкурса объективно предоставляют больше шансов юридическим департаментам крупнейших корпораций — только на масштабной фактуре можно продемонстрировать зрелость юридических институтов и процессов.

У ваших американских коллег, например, есть специальные тематические номинации, в том числе для департаментов, состоящих из единственного юриста — и это выглядит очень интересно, делает конкурс реально демократичным и привлекательным. Так что я всерьез опасаюсь за свою готовность формально следовать рекомендациям по голосованию за конкурсантов — могу не удержаться от субъективных оценок. (Улыбает- ся.) В любом случае, победят лучшие из лучших — в этом нет никаких сомнений.

Михаил Еременко

Директор Правового департамента ЗАО "КЭС"

ИНТЕРВЬЮ