

# «Подготовка к конкурсу может здорово помочь сплочению команды»

10.10.2024

ИНТЕРВЬЮ

THE DEPARTMENT



*Поделиться впечатлением по поводу итогов ежегодного конкурса «The DEPARTMENT» мы попросили опытного члена экспертного совета Александра Краснова, 11 лет возглавлявшего юридический департамент «Мираторга» — неоднократного победителя нашего мероприятия, а затем дирекцию по правовому обеспечению «Черкизово», которая в прошлом году была признана лучшей сразу в трех номинациях.*

**— Сколько раз ваша команда становилась номинантом нашего конкурса?**

— Мы с командой юристов «Мираторга» впервые подали заявку на участие в конкурсе лучших юридических департаментов в 2012 или 2013 гг. (простите, точно не помню) и сразу же были признаны сильнейшими в номинации «Сельское хозяйство и пищевая промышленность». А потом еще несколько раз побеждали в той же номинации, чередуясь с командой Татьяны Одабашьян («Хайнекен»). Так продолжалось несколько лет. Спустя некоторое время Legal Insight отказался от отраслевых номинаций и перешел к функциональным (спасибо Александру Смирнову, нынешнему главе юристов «Авито»). Побеждать стало сложнее: раньше мы, аграрники, соревновались с другими аграрниками, а теперь стали конкурировать со всеми представителями рынка за звание лучших в том или ином направлении юридической работы. Зато появилась возможность побеждать не в одной номинации, а сразу в трех. В 2018 г. команда «Мираторга» победила в двух номинациях.

Дирекция по правовому обеспечению «Черкизово» — сравнительно новый, молодой участник конкурса. Впервые она вступила в соревнование в 2021 г. и сразу же победила в номинации «Эффективная договорная работа». Мне тогда очень повезло: я возглавил команду победителей незадолго до церемонии награждения. На моем трудовом договоре с «Черкизово», как говорится, еще не высохли чернила, а я уже вышел с коллегами на сцену получать призы и фотографироваться. Конечно же, моего вклада в том достижении не было, но радость победы я испытал в полной мере вместе с командой. А в 2023 г. команда «Черкизово» стала абсолютным победителем конкурса, заняв первые места сразу в трех номинациях.

### **— Кем, по вашему мнению, быть сложнее: экспертом или номинантом?**

— Безусловно, работа эксперта сложнее и ответственнее подготовки материалов для участия в конкурсе. Если вы опытный руководитель, у вас сильная команда, налажены бизнес-процессы, есть количественные значения, характеризующие проделанную работу в рублях, днях, тоннах, метрах, если вы постоянно совершенствуетесь, сумели выстроить эффективные отношения со смежными подразделениями, внедряете инновации и так далее, то для участия в конкурсе вам нужно лишь обобщить все эти данные и представить их в той форме, которая понравится экспертам, тогда вы будете иметь высокий шанс победить или занять призовое место. Но все, что я перечислил, является работой руководителя любого юридического департамента, и такими вещами мы занимаемся каждый рабочий день.

Участие в конкурсе — повод задуматься, что было сделано, что еще можно сделать и улучшить, это повод для рефлексии руководителя и команды. Подготовка к состязанию может здорово сплотить членов команды.

В прошлом году мы в «Черкизово» начали готовиться к конкурсу заранее: обсудили с коллегами, в каких номинациях заявляться, и выбрали три, в которых имели хороший шанс на победу. Для подготовки материалов по каждой из этих номинаций мы создали отдельные команды со своими лидерами, решив, что у них будут свой индивидуальный стиль и манера

подачи материала. Лидером группы по договорной работе стала Юлия Киреева, лидером группы по интеллектуальной собственности — Татьяна Давыденко, а Петр Кузнецов возглавил подготовку материалов для конкурса на лучшую команду. У нас получились сильные, убедительные презентации, которые были высоко оценены экспертами и привели нас к победе в трех номинациях. Даже если бы мы не выиграли ни в одной из номинаций, то все равно с большой теплотой вспоминали бы дни нашей дружной подготовки к конкурсу.

Работа эксперта — это работа одиночки. Вы не можете передать свои полномочия кому-то из членов команды, делегируя право оценивать работы номинантов. Это тяжелый монотонный труд, требующий определенного опыта, большого количества времени, концентрации внимания. Экспертом конкурсных работ является конкретный человек, а не подразделение. Оценка эксперта — результат его личной работы и ответственности. У меня на изучение материалов конкурса уходит очень много времени, а его не всегда легко найти в плотном графике встреч, переговоров и совещаний. Это только в 2024 г. мне повезло, поскольку сейчас я не возглавляю какое-либо юридическое подразделение и мог посветить изучению конкурсных работ столько времени, сколько было необходимо.

**— Вы были экспертом конкурса пять раз. Отличало ли что-то конкурс этого года от предыдущих?**

— Мне показалось, что в этом году подавляющее большинство участников конкурса очень ответственно отнеслось к подготовке материалов. Я не увидел откровенно провальных работ, сделанных, как говорится, лишь для галочки, хотя раньше такое случалось. При этом в представленных материалах мне не хватило новизны. Раньше каждый раз, будучи экспертом, я получал из материалов конкурса новые знания, идеи, передовую практику и тут же стремился применить их в своей компании. Сейчас же я мало что почерпнул, зато увидел, что лучшая практика управления получает широкое распространение, переходит из крупных компаний в более мелкие, ее перенимают и внедряют не только на федеральном, но и на региональном уровне, и это очень хорошо. Знания и опыт, накопленные лидерами рынка, получают широкое распространение благодаря конкурсу, а ведь именно в этом и

заключается основная цель его проведения.

### **— Насколько, по вашему мнению, важна форма подачи материала?**

Убедительная форма подачи материала нужна и важна — об этом следует помнить всем, кто рассчитывает на победу в конкурсе. Также очевидно, что благодаря одной только форме подачи материала невозможно выиграть в какой-либо из номинаций, разве что за исключением номинации «За творческую смелость». Честно говоря, мне не известны случаи, когда какая-то компания победила бы исключительно за счет формы подачи материала при своей бессодержательной работе в целом. Текстовые документы, в которых рассказывается о процессах компании, достижениях, приводятся цифры, демонстрирующие динамику работы, апеллируют к разуму, к рациональной составляющей эксперта. Небольшие видеоролики, фото, какие-то иные креативные материалы могут вызвать эмоцию. В совокупности это очень хорошо работает.

### **— Совпали ли в нынешнем году ваши ожидания в отношении победителей с оценкой других экспертов?**

— Примерно три четверти победителей конкурса составили те компании, которые победили в моем личном рейтинге, но относительно одной четверти мнение экспертного совета оказалось отличным от моего. Я полагал, что у команды «Европлана» под руководством Маши Курбатовой имелся высокий шанс на победу во всех трех номинациях, а в том, что они победят хотя бы в одной из номинаций, и вовсе был уверен. И они это сделали! «Европлан» повторил триумф «Черкизово» в 2023 г. Кстати, они поступили так же, как и мы в прошлогоднем конкурсе: представленные ими материалы для каждой номинации отличались уникальностью стиля, были очень интересными, содержательными, с юмором и интересной подачей. Это и послужило основой убедительной победы.

В то же время я был искренне удивлен тем, что команда HeadHunter в этом году не стала победителем ни в одной из номинаций. У них довольно сильные содержательные работы,

очень опытный руководитель, и был уверен, что хотя бы в одной номинации они одержат победу, но этого не случилось. Засудили мы их в этот раз.

Также я полагал, что в номинации «Эффективное взаимодействие с органами государственной власти» в число призеров войдет команда «Аэрофлота». Ею была проделана очень серьезная работа, но, видимо, форма подачи материала показалась экспертам недостаточно убедительной.

В номинации «Инновации и автоматизация в юридической работе» победила команда «Газпром-Медиа». У них сильная презентация и действительно комплексный и очень глубокий подход к автоматизации работы. То, что сделано этой командой, — высокий результат многолетнего труда. Но моим личным фаворитом стала команда «Трубной металлургической компании», потому что в минувшем году данный участник конкурса совместно с командой «Право(tech)» автоматизировал процесс контроля соблюдения банковских ковенант. Это новшество на рынке, их решение показалось мне очень интересным и полезным для любой крупной компании.

### **— Что бы вы посоветовали участникам конкурса?**

— Я советую начинать готовиться к конкурсу задолго до наступления срока сдачи работ, чтобы не делать этого в спешке. Очень важно, на мой взгляд, иметь хорошую статистику, чтобы рассказать о своей работе не только словами, но и цифрами. Представленные в динамике цифровые показатели всегда очень убедительны.

В идеале следует знать ситуацию на рынке, достижения конкурентов, сравнивать себя с другими, встречаться, общаться, изучать лучшую практику, учиться у лидеров, обмениваться опытом с участниками конкурса прошлых лет. Например, мы в «Черкизово» с большим интересом проводили встречи с руководителями юридических департаментов компаний — лидеров рынка, я приглашал их к нам вместе с их командами, и они делились с нами своим опытом. Нас это очень обогащало. В свою очередь, я вместе с коллегами тоже несколько раз

ездил в другие компании по приглашению их лидеров. В прошлом году, например, Татьяна Давыденко и ее команда делились с командой Елены Кучерявой из компании «СПЛАТ» практикой управления интеллектуальной собственностью в «Черкизово». Наверняка команда «СПЛАТ» почерпнула из этой встречи что-то полезное, что помогло ей победить в текущем году.

Еще один совет — не отказываться от участия в конкурсе, если не удалось победить с первой или второй попытки. Я видел некоторых новых участников, у которых были неплохие работы, очень серьезный потенциал, было видно, что ими многое сделано для выстраивания эффективного юридического подразделения, но пока им чего-то не хватило для победы. В числе таковых: «Агроэко», «Дамате», «Благо» и др. Уверен, что в следующем году или чуть позже они начнут побеждать, если только продолжат участвовать в конкурсе.

### **— Что бы вы изменили в правилах конкурса?**

— Я бы предложил изменить порядок голосования. Сейчас работы участников оценивают два десятка экспертов, и это хорошо, потому что при таком количестве голосов не слишком велико влияние каждого из них на итоговую оценку. В результате оценка получается более объективной, снижается роль субъективного усмотрения отдельно взятого человека. Но эксперты работают с очень большим массивом материала, представленного для оценивания, что влияет на глубину погружения в материал, а значит, и на обоснованность оценки. Можно разделить членов экспертного совета по номинациям, чтобы каждый оценивал не все 10–15 номинаций (от года к году количество таковых может меняться), а например, пять-шесть из них. В результате каждую номинацию оценят не все 20 экспертов, а восемь — десять человек, зато такая оценка станет более глубокой, каждой работе будет уделено больше внимания, эксперты смогут глубже вникать в материал.





Александр

Краснов

экс-директор по правовому обеспечению «Черкизово».

ИНТЕРВЬЮ

THE DEPARTMENT