«Чувство юмора — отличительная черта нашей команды»

10.03.2025 ИНТЕРВЬЮ ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ

В 2024 г. команда юристов из компании «Европлан» одержала победу сразу в трех номинациях ежегодного конкурса The DEPARTMENT: «Эффективная договорная работа», «Лучший юридический проект» и «Лучшая команда». В этот раз мы решили побеседовать не только с директором юридического департамента ПАО «ЛК «Европлан» Марией Курбатовой, но и с руководителями направлений, по которым юристы компании были признаны лучшими: Елизаветой Литошко, начальником управления по корпоративному праву и комплаенсу, и

Евгением Губарьковым, начальником общеправового управления.

Про команду

— В 2023 г. ваша команда увеличилась в 2,5 раза. К вам присоединились кол леги из других подразделений компании. Спустя всего год вы выиграли в одной из самых конкурентных номинаций конкурса — «Лучшая команда». Мария, как удалось столь быстро и успешно интегрировать две команды?

МАРИЯ: Я бы не сказала, что интеграция была быстрой, мне, как перфекционисту, хоте лось бы быстрее. Однако размышляя над этим, понимаю, что сделать все быстрее и лучше, наверное, не представлялось возможным, потому что, несмотря на работу в одной компании, мы все были очень разными. Сплотить команду удалось за счет создания атмосферы максимальной открытости и единого информационного пространства. Командообразующие мероприятия, неформальные встречи и создание новых об щих правил помогли сформировать ощущение сопричастности. Не последнюю роль сыграл также переезд в новое большое помещение, где все сидят рядом.

— Приходилось ли преодолевать скепсис новых сотрудников? Не возникали ли недопонимание или даже конкуренция между новыми и старыми сотрудниками?

МАРИЯ: Конечно, все было, и это нормально. Я прекрасно понимаю, что сотрудники пере жили немалый стресс. У меня в этот период тоже поменялся руководитель, так что, по сути, я находилась в такой же ситуации и потому прекрасно понимала, что испытывают сотруд ники. Но все вместе мы преодолели трудности.

— Судя по вашей презентации на конкурс, компания много делает для мотивации и развития персонала. Не опасаетесь ли вы, что сотрудники воспользуются бесплатными благами, а потом уйдут к конкурентам?

МАРИЯ: Мне кажется, любой руководитель задается вопросом: стоит ли вкладывать в со

трудников? Мой ответ на этот вопрос: точно стоит! Прежде всего наша цель — оказывать качественные услуги внутреннему заказчику и развивать функцию. Если не инвестировать в сотрудников, то этой цели никогда не достигнуть. Следующий вопрос: как удержать такого сотрудника? Для этого у нас выстроена система адаптации, обучения и развития, ежегодно проводится большое исследование Climate Survey, в рамках которого оцениваются удовлетворенность и вовлеченность сотрудников. Отдельно анализируется текучесть кадров в подразделении. И наконец, мы совместно решаем, что можно сделать для того, чтобы всем работалось еще комфортнее.

— От каких ошибок вы предостерегли бы руководителей, объединяющих разные команды под своим крылом?

МАРИЯ: Первое и самое важное — это лично познакомиться с каждым членом команды, выяснить его ключевые компетенции, понять, какую пользу он может принести. Второе — со здать атмосферу открытости и прозрачности: нужно давать всю необходимую для решения задач информацию; максимально подробно рассказывать, зачем надо делать то то и то то; почему это важно для компании; к каким результатам приведет; как можно повлиять на реше ние какой либо бизнес-- задачи. Нужно делиться новостями из смежных функций, обсуждать все, что происходит в компании и внутри департамента между разными подразделениями.

Третье — следует вовлекать сотрудников в создание новых правил, формирование традиций.

Четвертое — в сложной ситуации надо уметь встать на место другого человека и понять, что он чувствует, почему совершает определенные действия. Тогда сделанные выводы и решения будут реально правильными. И последнее — нужно давать людям время на адаптацию, понимая, что кому то требуется более, кому то менее длительный период.

В СТРУКТУРУ ЮРИДИЧЕСКОГО ДЕПАРТАМЕНТА ВХОДЯТ:

ОБЩЕПРАВОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Договорная функция, направление по налоговому праву, направление по трудовому праву, направление по интеллектуальной собственности, направление по поддержке продуктов компании, а также по развитию и обучению сотрудников

УПРАВЛЕНИЕ ПО КОРПОРАТИВНОМУ ПРАВУ И КОМПЛАЕНСУ

Группа по корпоративному праву, отдел финансового мониторинга, направление по комплаенсу

УПРАВЛЕНИЕ ПО СУДЕБНО-ПРЕТЕНЗИОННОЙ РАБОТЕ

Три группы по лизинговым спорам и группа по работе с исполнительным производством

ГРУППА ПО РАЗВИТИЮ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФУНКЦИИ

— Ваша презентация для номинации «Лучшая команда» была сделана по мотивам мемов «Страдающее Средневековье». Признайтесь, любите пересылать мемы друг другу в рабочее время? Кому пришла в голову такая идея? И кто отвечал за этот проект?

МАРИЯ: Пересылать мемы, как и делиться трендами, мы любим. У нас в команде есть творческие девушки Зара Оганесян и Катя Солодовникова, они отвечали за креативность.

Идею со Средневековьем придумала Зара, а Катя поддержала. Нам хотелось, чтобы презентация не была банальной, потому что это очень конкурентная номинация. Помимо наполнения содержанием требовалось еще чем то зацепитьмемы идеально подошли: взяв их за основу, мы сумели создать свои, смешные и интеллектуальные. К тому же обширная тема позволяла адаптировать их к разным ситуациям.

— Судя по вашей презентации, с вами не соскучишься: утром — герои на поле юриди ческой брани, вечером — короли пирушек. Чувство юмора и радостный настрой — ха рактерные черты вашей корпоративной культуры?

МАРИЯ: Чувство юмора — отличительная черта нашей команды. Она не отменяет профес сионализм, но облегчает работу и сплачивает команду. Работать в позитивной атмосфере гораздо приятнее и продуктивнее. У нас много своих шуток, имеются свой стикерпак в Телеграме и даже «фонд золотых цитат» коллег из смежных подразделений.

Проектная работа

— В 2024 г. ПАО «ЛК «Европлан» провело первичное публичное размещение ак ций (IPO) и стало единственной на сегодняшний день российской лизинговой компанией на публичном рынке акций. Ваш проект по сопровождению IPO ПАО «ЛК «Европлан» был признан лучшим на нашем конкурсе. В чем заключалась сложность его реализации?

ЕЛИЗАВЕТА: Для любой компании прохождение процедуры IPO является вызовом и ставит нестандартные задачи, решение которых требует значительного опыта и высокого уровня организации всей команды. Выход на IPO был осложнен текущей ситуацией в стране, турбу лентностью на российском фондовом рынке, отсутствием релевантной практики по IPO в новых условиях и сформированных принципов и стандартов IPO на российском рынке. Кроме того, акционер поставил задачу — реализовать проект в течение двух с половиной месяцев. В итоге компания и вся команда успешно справились. «Европлан» разместил акции на общую сумму 13,1 млрд руб- лей, что стало одной из крупнейших сделок на российском рынке акционерного

капитала за последние годы.

— Елизавета, а как формируется проектная команда? Проводится ли обучение управлению проектами?

ЕЛИЗАВЕТА: Все глобальные изменения, направленные на достижение стратегических целей компании, организует специальный проектный офис. Он управляет портфелем стратегических проектов, над которыми работает около 30 команд и свыше 200 сотрудников компании. Участники проектных команд проходят всестороннее обучение по проектной деятельности внутри компании и получают методическую поддержку со стороны проектного офиса на всех этапах реализации проектов. Проектные команды являются кросс--функциональными и формируются, исходя из конкретных задач и целей проектов.

— Расскажите, пожалуйста, о самых важных проектах 2024 г.

ЕЛИЗАВЕТА: Помимо краткосрочных целевых проектов, таких как IPO, юридический департамент реализует долгосрочные стратегические проекты. Все они оцениваются в компании на основе критерия рентабельности. Это позволяет оценить экономическую целесообразность инвестиций в конкретный проект, правильно распределить ресурсы, обеспечив максимальную эффективность их использования, объективно и прозрачно оце нить результаты каждого проекта. Одним из таких долгосрочных стратегических проектов является создание нового сервиса шаблонов документов. Он дает компании конкретный экономический эффект за счет повышения конверсии и снижения трудозатрат разных подразделений.

Про договорную работу

— Евгений, два года назад вы впервые выиграли в номинации «Эффективная договорная работа», ваша презентация заканчивалась слайдом «Продолжение следует…». Вы уже тогда знали, что будете вновь участвовать в конкурсе?

ЕВГЕНИЙ: Мы понимали, что работа с договорами в нашей компании выстроена на очень высоком уровне. В части договорной работы мы, без ложной скромности, одни из лучших. Тем не менее одержанная в 2022 г. победа вдохновила нас и породила новые идеи, о реализа ции которых мы с удовольствием рассказали в конкурсной работе в 2024 г. Одержанная нами победа стала своего рода независимым подтверждением юридическим сообществом нашего первенства в организации договорной работы.

— Что изменилось за эти три года и сподвигло вас вновь участвовать в данной номинации?

ЕВГЕНИЙ: Три года — существенный период, тем более что за это время многое изме нилось как на уровне компании, так и на уровне департамента. Например, в связи с уходом из России известных IT-гигантов мы перешли на новую базу знаний, значительно улучшив размещенные в ней сервисы взаимодействия с бизнесом, что подтверждается ростом по казателей нашего внутреннего клиентского сервиса. Участие в конкурсе позволило нам оценить прогресс, а победа подтвердила, что мы движемся в правильном направлении.

— Думаю, многих экспертов поразило, что в KPI юриста--договорника включен срок реагирования — четыре часа и общий срок — один день. Что еще входит в KPI, и как они были составлены?

ЕВГЕНИЙ: Мы тоже довольны показателями, которых нам удалось достичь. В KPI юристов-- договорников у нас помимо соблюдения сроков заложены такие показатели, как количество закрытых в течение календарного месяца задач, качество их выполнения, а также оценка заказчиками уровня сервиса, предоставленного юристом. От выполнения KPI зависит размер премии юристов.

— За счет чего вы сокращаете срок ответа?

ЕВГЕНИЙ: Срок ответа по задачам мы сокращаем в первую очередь за счет постоянного улучшения процессов, обучения смежных подразделений, размещения всей необходимой информации в базе знаний и привлечения юристов различных сервисов для минимиза ции технической работы, отнимающей дра

гоценное время. И конечно же, мы постоянно работаем с данными, чтобы понимать, почему каких то задач становится больше, почему на какие то задачи уходит больше времени и тому подобное, а затем фокусируемся на изменении процесса, с тем чтобы вернуться к референсным для нас значениям или даже достичь лучших.

— Вы проводите регулярный бенчмаркинг продуктов и договоров конкурентов, используете Legal Design. Расскажите, пожалуйста, об этом подробнее.

ЕВГЕНИЙ: В части анализа договоров других компаний мы анализируем предложения на рынке, чтобы предложить нашим клиентам лучшие условия. Ну и адептами Legal Design мы являемся уже давно: считаем важными простоту и понятность текста, удобство его восприятия без утраты смысла, и стараемся обеспечить это нашим клиентам и коллегам. Юристы работают над понятными, ненагруженными формулировками, а дизайнеры обеспечивают комфортную визуальную составляющую документов. Нам, конечно, еще есть куда расти, и мы работаем в этом направлении.

— Расскажите, пожалуйста, об автоматизации вашей договорной работы, которая позволяет решать 18 200 задач силами всего 11 юристов.

ЕВГЕНИЙ: У нас в компании высокий уровень автоматизации: мы исключаем из процесса подготовки договоров не просто юристов, а человека вообще. Например, сейчас в компании свыше 90% договоров по сделкам лизинга формируется без участия человека. Сложно представить, но это действительно так. Кроме того, если мы видим повторяющиеся запросы от одного и того же контрагента, то согласовываем и далее автоматизируем специальный шаблон договора именно для него. То есть мы автоматизируем все что можно.

— Чем отличаются жизненные циклы нестандартного и стандартного договоров?

ЕВГЕНИЙ: Составление стандартного договора — очень простой процесс: юрист готовит шаблон, согласовывает его со смежными подразделениями и вносит в систему. Так в системе появляется стандартная форма договора. После того как шаблон договора внесен в систему,

она формирует договор без участия человека, автоматически выбирая и заполняя его необ ходимыми данными. Если контрагент хочет внести правки в нашу стандартную форму договора, менеджер может самостоятельно отработать его возражения. Для этого юри стами создан специальный сервис в нашей базе знаний — play book, своего рода памятка для менеджеров, где отражены возможные возражения контрагентов по поводу каждого пункта стандартного договора и варианты обоснований для работы с такими возражени ями, а также заранее согласованные юристами альтернативные формулировки и пр. Если же менеджеру не удается самому решить вопрос, он ставит задачу юристам, и тут в дело вступаем мы — начинаем оперативно анализировать предложенные контрагентом правки. В этом и есть различия.

— В 2024 г. в компании «Европлан» изменились стратегические цели и стратегия развития юридического департамента на ближайшие годы…

МАРИЯ: Да, стратегия юридического департамента изменилась. Мы стали еще больше делать акцент на эффективность и автоматизацию процессов, развитие и вовлеченность сотрудников, а также внедрять продуктовый подход.

— И что входит в ваши планы?

МАРИЯ: Все планы мы пока раскрывать не будем. Мы трудимся сейчас над созданием новой умной системы управления жизненным циклом контрактов. Это полностью собственная разработка, она учитывает специфику работы всех подразделений компании: от продаж до архивного хранения документов. Мы фокусируемся на сокращении операционных расходов при сохранении эффективности рабочих процессов.

Система позволит воплотить это в жизнь. Кроме того, мы разрабатываем новое рабочее место для юристов, которое благодаря уникальному функционалу позволит им работать в одной программе и иметь под рукой всю нужную информацию.

Мария Курбатова — директор юридического департамента, «Европлан»

Елизавета Литошко — начальник управления по корпоративному праву и комплаенсу, «Европлан»

Евгений Губарьков — начальник общеправового управления, «Европлан»

ИНТЕРВЬЮ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ