«Для победы неважен масштаб юридического департамента»

03.08.2022 ИНТЕРВЬЮ ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ

Команда юристов «Т Плюс», возглавляемая Владимиром Уткиным, чья профессиональная карьера связана с энергетикой, в прошлом году выиграла конкурс «Лучшие юридические департаменты России» сразу в трех (!) номинациях: «Лучшая судебная защита», «Эффективная претензионно-исковая работа» и «Лучшая команда». В этом году Владимир Уткин был членом экспертного совета конкурса. Мы поговорили с ним о секретах успеха, его профессиональной карьере и впечатлениях от конкурсных работ текущего года.

— Как Вы пришли в юриспруденцию и почему выбрали юридический вуз?

— Вообще-то я очень хотел стать программистом. Первый компьютер Spectrum родители подарили мне тогда, когда его еще не было в широком пользовании, особенно в Воркуте. Я хотел отправиться в Санкт-Петербург и поступить на программиста, но родители не отпустили. Отец моего друга, которого я очень уважаю, посоветовал идти учиться на юриста, что я и сделал и о чем ни разу не пожалел.

Кстати, студентом я работал в разных газетах, а потом создал собственную газету «Воркута молодая». Издавал ее практически сам: брал интервью, занимался верстkой, дизайном, рекламой и т. д. Жаль, что она недолго просуществовала

— Как складывалась Ваша профессиональная деятельность?

— В начале 2000 г. после окончания учебы мне предложили попробовать себя в качестве

юрисконсульта в филиале «Энергосбыт» компании «Комиэнерго». Спустя полтора месяца после моего устройства на работу РАО «ЕЭС» отменило практику зачетов в расчетах за электро- и тепловую энергию и ужесточило практику истребования долгов с абонентов. В это время мой начальник ушел в длительный отпуск, и меня «бросили на передовую» решать эти сложные правовые вопросы. Такое испытание помогло мне быстрее освоиться, получить первый серьезный опыт. Через полтора года в Воркуте специально под меня создали отдел, который объединил юристов и специалистов, занимавшихся договорами. С этого началась моя юридическая карьера.

Потом стартовала реформа РАО «ЕЭС», появились независимые территориальные энергокомпании, в одну из которых (ТГК-9) меня в 2005 г. пригласили работать. Потом ЗАО «Комплексные энергетические системы» (позднее переименованное в ПАО «Т Плюс») стало владельцем ТГК-9 и ТГК-5, генерирующих энергию в нескольких регионах на территории Северо-Запада, Приволжья и Урала. А для управления ими был создан большой дивизион «Генерация Урала» со штаб-квартирой в Перми. В 2008 г. меня позвали туда работать с фокусом на правовое обеспечение энергосбытовой деятельности.

В 2011 г. по завершении покупки основных активов компания решила поменять систему управления, и меня пригласили в Москву заместителем директора по правовым вопросам. С апреля 2020 г. я возглавляю юридическое ОЦО компании «Т Плюс».

— Как долго Вы проработали в Москве, Воркуте и Перми? Сложно ли было адаптироваться в Москве?

— Во всех этих городах я проработал примерно одинаковое количество времени. Сложнее всего было адаптироваться в Перми, а Москва оказалась очень комфортным городом в плане коммуникаций, профессиональных вопросов и пр.

— Почему в 2018 г. Вы решили получить дополнительное образование в Высшей школе экономики. Не хватало каких-то управленческих знаний?

— Моя профессиональная деятельность связана с энергетикой — отраслью с активно развивавшимся законодательством. Пример- но раз в два-три года перед компанией (в том числе и моими усилиями) вставала очередная большая задача, связанная с развитием юридической функции. И я понимал, что мне нужно учиться дальше, но на учебу не хватало времени. В какой-то момент я осознал, как важно прокачать управленческие навыки для того, чтобы сделать следующий шаг в карьере. Я считаю, что к каждому следующему шагу себя нужно готовить, и твердо решил, что когда-нибудь возглавлю юридическую службу в нашей или другой компании, но для этого необходимо было себя подтянуть свои знания.

— У Вас в подчинении почти 500 человек, как удается справляться? И какова основная проблема в управлении юристами?

— Когда-то вся юридическая структура была тяжело управляемой. Так исторически сложилось, что почти в каждом бизнесе в подчинении у руководителя был свой юрист. В 2011 г. мы имели 54 юридические службы и почти 600 юристов.

За несколько лет работы мы с Михаилом Еременко и Еленой Чугуновой, в разное время возглавлявшими юридическую службу «Т Плюс», смогли создать структуру, значительно упростившую управление людьми и позволяющую воспитать руководителей региональных подразделений. Нашу структуру можно назвать унифицированной, несмотря на наличие 13 региональных подразделений в 15 субъектах федерации. Они все разного размера: например, в Екатеринбурге работают 74 юриста, в Нижнем Новгороде — 17, в Ульяновске — 15. Тем не менее у нас получилось применить типовой подход к структурам этих подразделений. Даже если в Екатеринбурге восемь подразделений, а в Чебоксарах два, то там все равно примерно одинаковая структура, работающая по единым стандартам, с очень похожим внутренним устройством в плане распределения компетенций, направлений работы и т. д. Унифицированная структура существенно упрощает управление в рамках

крупной компании.

— Как бы Вы отреагировали на возражение, что структура юридической функции должна удовлетворять запросы бизнеса и, если бизнесу удобно, чтобы у него в подразделении был юрист, то так и должно быть?

— С одной стороны, юридическое сопровождение — действительно сервисная функция, мы не зарабатываем денег для компании и вроде бы должны полностью подстраиваться под бизнес. Но одновременно мы должны заботиться о собственной эффективности ради развития бизнеса, а значит, наша структура должна быть адаптирована и под задачи собственного развития. Здесь необходим баланс интересов.

Приведу пример. Нашей компании очень важно получать деньги за свой товар вовремя и полностью. В отличие от компаний из других отраслей мы не можем продавать энергию по полной предоплате и не поставлять ее, если кто-то не заплатил аванс за месяц. В связи с этим более 25 % дохода мы вынуждены «выцарапывать» в претензионно-исковом порядке. Для решения этой задачи и создания комфорта внутреннему клиенту мы создали управление правовой работы с дебиторской задолженностью, где юристы занимаются только претензионной и судебной работой с долгами. Было создано единое окно для бизнеса по вопросам дебиторской задолженности. Мы постоянно находимся рядом и приходим на помощь в любых вопросах. С одной стороны, это решение для внутреннего клиента, с другой — ради обеспечения нашей эффективности. Не примени мы такой подход своевременно и осознанно, не были бы столь успешны в данной работе.

— В прошлом году Ваша команда стала лучшей в трех номинациях нашего конкурса. Это уникальный случай. В чем секрет такого успеха?

— Мы действительно серьезно готовились. Под каждую из трех номинаций были созданы рабочие группы численностью от 10 до 12 человек, кто-то собирал статистику, кто-то занимался аналитикой, кто-то писал тексты, кто-то делал наброски идей, кто-то проверял

орфографию, кто-то подбирал материалы.

Сконцентрированность на общей задаче, большой энтузиазм команды и вера в успех помогли нам создать убедительные эссе, получившие у экспертов высокую оценку.

— В этом году Вы впервые стали членом экспертного совета. Что для Вас интереснее: быть членом экспертного совета или участвовать в конкурсе?

— На каждом этапе развития человеку нужны разные вызовы. В эмоциональном плане опыт участия в конкурсе оказался для меня богаче участия в экспертном совете. Перед нами стояла довольно сложная и амбициозная цель — стать лучшими среди множества крутых юридических коллективов.

Работа в экспертном совете тоже дала по-своему уникальный опыт. Я получил огромное удовольствие от некоторых работ, явно выполненных лучше, чем это сделал бы я. Уверен, что победить в конкурсе стоило хотя бы ради такого бесценного опыта, как участие в экспертном совете.

— Какие тренды в работе юридических департаментов Вы увидели в конкурсных работах этого года?

— Конкурс был довольно репрезентативным, так как в нем участвовали самые разные по размеру компании из самых разных отраслей. Мне показалось, что юристы перестали безоговорочно следовать хайпу. Например, когда-то было модно делать чат-боты. Вообще, многое делалось просто потому, что так было модно, а не потому, что нужно. Мы не создавали чат-ботов, в нашей корпоративной культуре они не заработали бы. Мы создали другие инструменты, облегчающие нашим внутренним клиентам получение ответов на юридические вопросы. Вот и этот конкурс показал, что юристы подходят к созданию инструментария более осмысленно, отвечая себе на вопрос «зачем», а не просто участвуя ради того, чтобы чем-то заниматься.

Меня порадовало *что и как* номинанты рассказывали про оптимизацию юридических процессов. Ведь останавливаясь, мы сразу откатываемся назад, обрекая себя на существование в условиях ограниченности ресурсов, тогда как все неочевидные резервы для дополнительной эффективности кроются в нетривиальных решениях.

Самой мощной в этом году была номинация «Лучшая команда», хотя другие тоже затрагивали командную работу. Культура, традиции, активный образ жизни, создание уникальной атмосферы — вещи, слабо осязаемые, но бесконечно важные для формирования действительно классной команды. Читая работы, я в какой-то момент даже задумался над тем, делаю ли я все то же самое, и понял, что мне есть чему поучиться у коллег.

А самое интересное — это, пожалуй, работа над качеством юридической коммуникации. Коллеги рассказывали про legal-дизайн не как про новомодную фишку, а как про средство, позволяющее сделать более доступным юридическое сообщение человеку, не имеющему специального образования. Делать это желательно в наиболее эффективной форме — игровой, увлекательной. Также говорили про необходимость делать это регулярно и максимально упрощать свои сообщения, по каким бы каналам они не передавались. В целом речь шла о том, что современный юрист — не «книжный» человек, чья речь насыщена сложными языковыми конструкциями, а специалист, способный простыми словами донести до других крайне сложную юридическую мысль.

— Чему Вы как эксперт отдавали предпочтение: форме или содержанию? И что особенное можете выделить в работах конкурсантов?

— Те, кто отдавал предпочтение форме и не думал над содержанием, получили от меня невысокие оценки. Я уверен, что сейчас уже никого не удивить просто красивой картинкой, юристы постигли искусство делать интересные презентации в духе современности. Если же у кого-то за формой не было содержания, это сильно расстраивало.

Кто-то после победы «Ростелекома» тоже снял видео, но ведь это не гарантия победы.

Мне понравилась системность в нескольких работах. Когда коллеги говорят, что такую- то задачу нужно решать с помощью такого-то набора инструментов, меня восхищало то, как они выстраивают это в убедительную цепочку логично взаимоувязанных элементов. Вызывало позитивные эмоции то, что участники конкурса излагали более широкий взгляд на привычные повседневные задачи, применяли комплексный и зачастую оригинальный подход.

Интересная работа про контрактный менеджмент была у НИПИГАЗ. Их юристы взяли на себя администрирование договоров в бизнесе, действительно красиво все это оформили и продают готовый инструмент.

Некоторое разочарование было от работ в номинации «Эффективная претензионно-исковая работа». Мне кажется, там столько всего можно интересного рассказать, но конкурсанты почему-то сосредоточились на описаниях кейсов, а не на своем подходе к организации этой части юридической функции.

— Назовите, пожалуйста, топ-3 конкурсных работ, по Вашему мнению.

— Мои абсолютные фавориты — «Ланит», «Европлан» и СИБУР. Некоторые крупные компании из числа участников конкурса, вероятно, понадеялись на свои имя, масштаб, репутацию и «не дожали». В итоге их блестяще обошли те, кто сделал свои конкурсные работы более интересными, содержательными, визуально приятными, с юмором, выдумкой. Это красноречиво свидетельствует о том, что для победы неважен масштаб юридического департамента. Важно то, что именно ежедневно делает команда для своего развития и достижения успеха, а также насколько увлекательно и убедительно она может рассказать об этом сообществу.

Владимир Уткин Директор по правовым вопросам, "Т Плюс"

ИНТЕРВЬЮ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ