

«Юристы должны работать эффективно для бизнеса»

06.05.2021

ИНТЕРВЬЮ

СПЕЦПРОЕКТЫ

ПРЕТЕНЗИОННО-ИСКОВАЯ РАБОТА

СУДИТЬСЯ НЕЛЬЗЯ ДОГОВОРИТЬСЯ

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ



Legal Insight



Наталья Беркович, руководитель юридического департамента ГК «Штурм», член Правления, кандидат юридических наук

Наталья Беркович более десяти лет возглавляла юридические подразделения в крупных аграрных компаниях, а пять лет назад начала выстраивать юридическую функцию в производственно-торговой компании «Штурм» (рынок ручного, электро- и бензоинструмента). Наталья рассказала о том, как разделить компетенции юридического и претензионно-судебного подразделений, что можно сделать для автоматизации претензионно-исковой работы в численно небольшом юридическом департаменте, и почему в самых крупных делах она по-прежнему участвует лично.

Forward Legal

Адвокатское бюро Forward Legal образовано в 2014 году в Москве и объединяет более 30 адвокатов и юристов. Партнеры бюро работают на юридическом рынке с 2001 года. Юристы Forward Legal специализируются на разрешение сложных судебных споров, а также проектах, исход которых определяют победы в суде: банкротствах, корпоративных конфликтах, приобретениях и реструктуризации проблемных активов. Клиенты бюро – средний и крупный российский и зарубежный бизнес, предприниматели, состоятельные люди, в том числе Сбербанк, Газпромбанк, UniCredit, A1, Акрон, S7 Airlines, X5 Retail Group, Вымпелком, ПИК, МИЦ, Ингеоком, ОГК-2, Saint Global, Международный олимпийский комитет. Подробнее: <https://forwardlegal.com/>

– Расскажите, пожалуйста, о компании и возглавляемом Вами юридическом департаменте.

– Группа компаний «Штурм» более 17 лет занимается ручным, бензо- и электроинструментом и объединяет более 270 профессионалов. Мы осуществляем разработку и продажу инструмента. Центральный офис находится в Москве, в регионах развита филиальная сеть, производство сосредоточено в основном в Китае, оттуда мы поставляем готовую продукцию. Розницей мы не занимаемся, только оптовой продажей крупным дилерам по всей России и продажей через собственный интернет-магазин. Я возглавляю юридический департамент, а также являюсь членом правления. Это коллегиальный исполнительный орган, предназначенный для решения важнейших для компании управленческих вопросов. Юридический департамент небольшой по составу, но он полностью обеспечивает потребности бизнеса за счет полной централизации деятельности и специализации юристов.

– Как строилась Ваша карьера до прихода сюда?

– Я достаточно долго работала в агробизнесе – почти девять лет в Группе «Продимекс» в должности главы юридического департамента, а потом руководила юридическим департаментом сегмента «Мясопереработка» в Группе «Черкизово». Также я работала в крупных инвестиционных компаниях, связанных с банковским бизнесом.

Пять лет назад меня пригласили присоединиться к ГК «Штурм», и я согласилась.

-Какова структура возглавляемого Вами департамента?

-Юридическая функция у нас полностью централизована, все юристы работают в Москве и подчинены мне. Юридический департамент компактный и состоит из пяти человек, и этого достаточно для обеспечения основных бизнес-процессов. Поэтому лишь небольшую часть работы мы отдаем на аутсорсинг: корпоративную функцию и частично судебную функцию. У нас устойчивая компания, мы не часто создаем новые юридические лица, а ежегодные годовые общие собрания проводим сами, поэтому потребность в узкоспециализированных корпоративных юристах отсутствует.

Внутри департамента три специализации: договорно-правовая, претензионно-судебная и работа, связанная с интеллектуальной собственностью. Поскольку договорная работа тесно связана с судебной, а состав у нас небольшой, наиболее важные дела мы обсуждаем совместно, сотрудники по договорной работе также могут привлекаться к судебным делам.

Работа с претензиями по качеству товара сосредоточена в отдельном от юридического департамента претензионном отделе, с сотрудниками которого мы очень тесно взаимодействуем. Особой потребности в юристе при первичной обработке претензии нет. Претензии можно урегулировать, обеспечив надлежащий сервис, – именно этим и заняты сотрудники претензионного отдела, в иных случаях подключаются юристы.

- Есть ли у вас споры с потребителями?

– Мы работаем только с поставщиками, а не с конечными потребителями. Однако в нашей практике нередки случаи, когда уже сами поставщики (наши дилеры) запрашивали у нас правовую помощь из-за того, что не смогли своими силами вовремя урегулировать споры с покупателями инструмента, и скажем, элементарная претензия на 20 тыс. рублей превращалась в судебный спор на 200 тыс. руб., потому что проводились экспертизы, привлекались внешние юристы и т. д. Если бы наши контрагенты раньше обратились к нам за помощью, такой ситуации можно было бы избежать.

После ряда подобных споров и случаев мы приняли за правило больше времени уделять работе с контрагентами, особенно, когда это касается не таких крупных компаний, как Wildberries, Ozon или «Яндекс.Маркет», а более мелких продавцов. Им мы достаточно часто оказываем помощь, консультируем, и они очень ценят это. Мы также руководствуемся правилом «знай своего клиента в лицо». Имея обратную связь с контрагентами, мы всегда стараемся разобраться в том, о чем они нас информируют.

– Какова претензионно-судебная нагрузка на юридический департамент?

– С учетом претензий, судебных дел (по взысканию дебиторской задолженности и иных категорий дел) общее количество нагрузки соответственно: претензий до 450, судебных дел до 40 в год. Примерно половина претензий связана с качеством. Для крупной компании — это совсем немного, что, безусловно, говорит о высоком качестве нашего товара.

– Как судебная работа распределяется среди юристов?

– Я убеждена, что юристы должны трудиться эффективно, и при этом не создавать препятствий для бизнеса. И вся наша работа подчинена этой задаче. Поэтому на всех моих местах работы действовал принцип «одного окна» юридической службы, что убирает бюрократические проволочки, позволяет быстро получить информацию о проблеме и также быстро на нее отреагировать. В Группе компаний «Продимекс», «Доминант», «Черкизово» мы создавали единый электронный адрес: куда можно обратиться с любым вопросом к юристам. В Группе компаний «Штурм» также действует принцип «одного окна», при этом на уровне всей компании внедрена программа «Битрикс», в которой формулируются задачи для

юристов. Там же происходит весь обмен информацией между сотрудниками юридического департамента с внутренними клиентами.

Это касается и судебной работы. Все процессы можно разделить на стандартные и нестандартные. Когда возникает какая-либо задача, я вижу ее и распределяю нагрузку между сотрудниками. При этом если ситуация стандартная, ею занимается один юрист, которому ранее это было поручено, и никто больше в данный процесс не вмешивается. Однако, я категорически против того, чтобы руководители юридических служб становились исключительно управленцами. Необходим баланс между правом и менеджментом. Для меня он очень важен, поэтому самые сложные категории дел я веду самостоятельно, и это момент не только личной квалификации или личного развития, но и контроля за наиболее существенными для компании юридическими вопросами.

Я много внимания уделяю стандартизации и автоматизации юридических процессов. Еще в Группе «Продимекс», более 10 лет назад, успешно внедрила тогда только появившуюся на рынке программу «Сторіх», направленную на учет корпоративной информации по юридическим лицам. Система позволяла видеть данные по компаниям в динамике: кто был учредителем, кто генеральным директором, кто и когда приобрел эту компанию, как происходило движение и т.д. В Группе «Черкизово» данную программу мы дорабатывали уже для судебных дел, также участвовала в процессе автоматизации электронного согласования договоров (OpenText). В ГК «Штурм» все задачи мы ведем в программе «Битрикс».

Вместе с тем, не представляю работу юристов без мозгового штурма, без постоянной интеллектуальной поддержки. Мы любим часто собираться и обсуждать юридические детали и тонкости. Так же, как у врачей, консилиум юристов создает синергию, возможность обсудить различные, порой противоположные, мнения, или выработать нестандартные решения. Если требуется, то к общему обсуждению мы привлекаем иных специалистов, бухгалтеров, финансистов, ведь заниматься без них, например, налоговыми спорами абсурдно.

- Автоматизирована ли у вас претензионно-исковая работа?

- Да, мы прошли путь стандартизации и автоматизации претензионно-исковой работы. Сначала проанализировали и стандартизировали наиболее часто встречающиеся претензии, например, по взысканию дебиторской задолженности, качеству и еще ряд претензий. То же самое мы сделали с исковыми заявлениями. После этого настроили систему «1С» так, чтобы данные контрагента автоматически подтягивались к стандартным формам претензий и исков и их не нужно было формировать вручную. Поэтому работа по взысканию дебиторской задолженности у нас полностью стандартизирована и автоматизирована.

При возникновении сложных ситуаций здесь уже подключаются юристы, которые готовят претензии, исковые заявления и иные процессуальные документы. Такое бывает, например, в нестандартных ситуациях с перевозчиками, страховыми компаниями и иными контрагентами.

После стандартизации и автоматизации мы существенно оптимизировали время, которое юристы тратят на выполнение стандартных задач. У нас появились человеческие ресурсы, которые я перенаправляю на более качественное решение сложных, требующих творческого подхода вопросов. Мы также стали больше выделять времени на повышение квалификации, а это — важнейшая сторона работы юриста.

– Как организована работа с дебиторской задолженностью?

– В отличие от крупных компаний, в которых я трудилась раньше, здесь этот процесс не слишком формализован, но, как и любой другой бизнес-процесс, четко определен.

Существует внутреннее положение о порядке принятия решений по взысканию дебиторской задолженности. Минимальная сумма, с которой мы работаем, составляет 50 тыс. рублей.

Дебиторской задолженностью меньшего размера мы не занимаемся, поскольку это экономически нецелесообразно. По моему мнению, данный порог можно было бы еще поднять, но поскольку все претензии формируются автоматически и их создание не требует существенных временных затрат, руководство компании приняло решение исходить именно из такой суммы.

В компании есть комитет по дебиторской задолженности, в который входят сотрудник юридического департамента, представители финансового департамента, работники службы безопасности, бухгалтерии и при необходимости – коммерческие службы. Если исполнение обязательства просрочено менее чем на 21 день, то это зона ответственности коммерческих служб. Как только срок превышает 21 день, решение выносится комитетом по дебиторской задолженности. У членов комитета по дебиторской задолженности есть свои полномочия и право голоса. По итогам совещания данного комитета может быть: направлена претензия контрагенту; возвращен вопрос в коммерческую службу для урегулирования ситуации или принято решение об обращении в суд.

Сама я к решению подобных вопросов редко подключаюсь, делегируя их коллегам, поскольку уровень автоматизации и стандартизации для взыскания дебиторской задолженности максимально высок, сосредотачиваюсь на других, более сложных задачах.

– Входит ли работа по исполнительным листам в сферу ответственности юристов?

– Нет, функции юристов по судебной работе заканчиваются получением и предъявлением исполнительного листа, а также контролем за возбуждением исполнительного производства. Далее мы все передаем в службу безопасности. Максимум, что делают юристы, если у нас возникают какие-то проблемы с судебными приставами, – готовят

жалобы на действия или бездействия судебного пристава в службу судебных приставов либо в суд. Честно скажу, таких историй мало.

– Привлекаете ли вы внешних юридических консультантов к судебной работе? Как организован этот процесс?

– Мы привлекаем консультантов, судебных юристов в случаях, когда нам не требуется юрист на постоянной основе, либо в силу специфики спора. Например, сейчас у нас есть таможенные споры, для ведения которых мы обращаемся к внешним юристам. Традиционно мы пользуемся услугами адвокатов и привлеченных специалистов в случае инициирования банкротства в отношении наших должников.

Любые товары и услуги, стоимость которых превышает 300 тыс. рублей в год, закупаются через тендерные процедуры. Приоритета ни у кого из участников нет, мы исходим из специализации компании и качества предоставляемых ею услуг. Окончательное решение по поводу того, с кем из внешних юристов мы будем работать, принимает глава юридического департамента. Иногда к этому привлекаются другие топ-менеджеры или владелец компании.

– Как вы строите работу с внешними консультантами?

– Идеальный для нас вариант – передать дело консультантам и полностью на них положиться, но в реальности так почти никогда не бывает. К внешним юристам попадают только сложные и важные для компании споры, исход которых может существенно повлиять на бизнес. Исход дела – все-равно наша зона ответственности, поэтому мы согласовываем с консультантами позицию, смотрим документы. Я лично курирую эту работу. В судебных заседаниях вместе с консультантами мы не участвуем, но требуем согласования позиции и документов, а при необходимости и представление отчетов по окончании судебных заседаний. По наиболее долгосрочным и сложным проектам мы практикуем проведение регулярных совещаний, где обсуждаем положение дел.

- Есть ли у юристов KPI, и, если да, то привязаны ли они к судебной работе?

- На данном этапе у нас отсутствует KPI по судебной работе. Однако внедрение системы ключевых показателей работы входит в мои планы на этот год.

- Ведется ли у вас внутреннее обучение для юристов или других подразделений?

- У нас есть правило: каждый понедельник мы с юристами собираемся и обсуждаем различные правовые новости, сложные юридические вопросы. Обычно наши докладчики, каждый по своему направлению, рассказывают об основных изменениях и интересной судебной практике. Также мы участвуем во многих вебинарах и иных юридических мероприятиях.

Кроме того, для сотрудников, проработавших более полугода, компания оплачивает половину стоимости обучения.

- Обучают ли юристы сотрудников других подразделений?

- Обучением у нас в компании занимается служба персонала. Год назад по моей личной инициативе мы внедрили обучение с помощью видеороликов. Мы делаем техническое задание, и наш видеооператор готовит короткие видеоролики (максимум 3-5 минуты), в которых рассказываем в основном коммерческим службам о важных юридических бизнес-процессах. Некоторые ролики стали частью обязательной программы адаптации персонала: когда сотрудник начинает у нас работать, он обязательно должен их посмотреть. Например, это касается бизнес-процесса согласования договоров. После просмотра welcome-ролика сотрудники проходят короткое тестирование. Такой опыт стал востребован в нашей компании, когда коротко, емко и сжато мы доводим до сведения сотрудников, что и как устроено.

- Что вы считаете главным в своей работе?

– Прежде всего, это бизнес-ориентированность.

Во-вторых:

максимальная стандартизация и автоматизация рутинных процессов (текущие задачи);

высвобождение человеческих ресурсов для решения сложных интеллектуальных задач, требующих порой творческого подхода и высокой юридической квалификации («smart-задачи»);

планирование основных направлений повышения квалификации юристов, которые повышают потенциал сотрудников для решения «smart-задач», необходимых для компании;

обоснованное привлечение внешних консультантов и адвокатов, исходя из понимания того ресурса, который есть в юридическом департаменте.

ИНТЕРВЬЮ

СПЕЦПРОЕКТЫ

ПРЕТЕНЗИОННО-ИСКОВАЯ РАБОТА