

«Сила юридической команды не в количестве, а в качестве её состава»

13.04.2013

ИНТЕРВЬЮ

СТАТЬИ



[Интервью с директором Юридической дирекции РОСБАНКа Николаем Сапожниковым](#)

Директору юридической службы компании приходится сочетать одновременно две функции — юриста и руководителя. С этих двух позиций одновременно герой нашего интервью Николай Сапожников отвечает на вопросы редакции.

Какие сложности были при объединении юридических департаментов ОАО АКБ «РОСБАНК» и ЗАО «БСЖВ» (BSGV) и формировании единой юридической дирекции?

Какие рекомендации вы дали бы коллегам, которым еще такая реорганизация предстоит?

Пожалуй, основной сложностью при создании объединенной юридической службы стали две разные корпоративные культуры, существовавшие в РОСБАНКе и BSGV. Различия были во всем, начиная от внутренних стандартов взаимодействия с другими подразделениями банка до оценки степени приемлемости юридических рисков. Другой сложностью стало определение структуры будущей юридической службы, включая принятие соответствующих кадровых решений. В такой ситуации очень непросто сохранить всех ключевых сотрудников и обеспечить преемственность в работе юридической службы. Спустя полтора года после завершения реорганизации мы можем сказать, что нам удалось создать единый коллектив, объединивший все лучшее из двух юридических служб банков. Могу рекомендовать коллегам, которым предстоит решать подобные задачи, в первую очередь создать команду единомышленников, включающих юристов обоих реорганизуемых банков. Стараться объективно оценить ценность каждого сотрудника и помочь всем членам юридической команды интегрироваться в новую корпоративную среду.

Ваш департамент принимал активное участие в разработке проекта изменений ГК РФ. Как вы оцениваете изменения, которые грядут в сфере регулирования кредитно-финансовой деятельности?

Будущие изменения в сфере регулирования деятельности кредитных организаций можно разделить на два больших блока: 1) ужесточение требований Банка России к акционерам и менеджерам кредитных организаций и 2) предстоящие изменения гражданского законодательства на уровне ГК и впоследствии иных федеральных законов и подзаконных актов. По первому пункту могу отметить, что мы не сомневаемся, что наши акционеры и менеджеры будут соответствовать самым строгим новым требованиям.

В связи с изменением ГК наш банк столкнется с той же проблемой, что и все остальные субъекты экономической деятельности: в ГК будет внесено значительное количество новых

правовых норм, и пройдет достаточно долгое время, прежде чем сложится устойчивая правоприменительная практика. Все это время нам придется работать в условиях повышенного юридического риска.

На примере старой редакции ГК мы неоднократно наблюдали ситуации, когда в пределах короткого исторического промежутка времени судебная практика, практика государственных регулирующих органов менялась в части толкования гражданского законодательства кардинальным образом, отличалась большим разнообразием и неординарностью подходов. Успешно работать в такой правовой среде довольно сложно, поэтому очень важно постараться избежать повторения подобного опыта.

Совершенствование законодательства — это естественный и необходимый процесс, но для эффективности и точности применения норм права важна стабильность хотя бы таких основополагающих актов, как кодексы.

Одна из проблем, которая волнует сегодня генеральных директоров компаний, как организовать работу юристов и финансистов, чтобы они могли оценить любой договор за одну минуту. А как у вас складываются отношения с руководством компании? Всегда ли удается доказать свою добавочную стоимость? Какие методы убеждения вы используете?

Могу предположить, что если руководитель компании хочет, чтобы юрист оценил «любой договор за одну минуту», то юрист ему не нужен. Оценка юридических рисков — это непростой, требующий времени труд. На мой взгляд, требовать от юриста применить вместо профессиональных навыков навыки гадалки ни один разумный руководитель не будет.

Наши коллеги и руководители ценят работу юристов. Это позволяет не тратить время на доказывание важности нашей роли для достижения успеха, что, конечно, не исключает вопроса справедливой оценки вклада юристов в финансовые результаты банка.

Методы убеждения используем стандартные, это в основном логика и статистика.

По данным международного исследования компании КПМГ, лишь 38% опрошенных руководителей юридических служб являются членами Совета директоров компаний. Какова, на ваш взгляд, ситуация в России?

Ситуация в России отличается большим разнообразием. Полагаю, что положение руководителя юридической службы в компании, его взаимоотношения с Советом директоров определяются теми задачами, которые ставятся перед юридической службой, традициями, которые сложились в компании, и индивидуальными способностями главного юриста.

Уровень зарплаты финансовых директоров, как показал рейтинг журнала Forbes, выше зарплаты начальников правовых подразделений. Как вы думаете, с чем это связано?

Может быть, это связано с тем, что финансовые директора ближе к финансовым потокам, чем юристы? Ну а если серьезно, ответ на этот вопрос связан с оценкой той роли, которую играют те или иные службы в работе конкретной компании.

Сокращение расходов на юридические услуги и повышение эффективности работы штатных юристов — задача, которая стоит сегодня перед каждым руководителем юридического департамента. В чем вы видите основные препятствия для их реализации в России?

Честно говоря, я не вижу серьезных препятствий для решения указанных задач в России. По крайней мере, такая задача успешно решается в РОСБАНКе. На мой взгляд, сила юридической команды не в количестве, а в качестве ее состава. Именно в этом направлении можно найти широкие возможности по сокращению расходов и повышению эффективности юридической работы.

Существенно помогло бы оптимизации расходов и повышению эффективности наличие развитого,

разностороннего и высококонкурентного рынка юридических услуг. Это позволило бы оперативно получать качественные юридические услуги по вопросам, решение которых внутренними юристами не является экономически целесообразным.

Как вы оцениваете развитие регулирования оказания юридических услуг в нашей стране за 20 лет существования юридического бизнеса?

В целом положительно. Государство не пытается создать какие-либо специальные ограничительные барьеры для рынка юридических услуг. Специально регулируются лишь отдельные виды деятельности. Так, существуют ограничения в области нотариальной деятельности, оказании юридических услуг в рамках уголовного процесса.

На мой взгляд, пока рынок юридических услуг не является полностью насыщенным, введение каких-либо дополнительных квалификационных требований к отдельным видам деятельности юристов было бы преждевременным.

Каких навыков, на ваш взгляд, недостает вашим сотрудникам для эффективной работы? Каких программ дополнительного неюридического образования не хватает на рынке?

В связи с растущей интеграцией России в международную экономику и процессами глобализации для юриста становится все более важным знание иностранных языков. Особенно это актуально для юристов компаний с иностранными инвестициями или компаний, ориентированных на внешнеэкономическую деятельность. Для менеджерского состава юридической службы важно быть не только хорошими профессионалами, но и грамотными организаторами, что не всегда является врожденным талантом юриста.

В РОСБАНКе работе по обучению персонала уделяется самое серьезное внимание. В

настоящее время эта работа ведется с помощью хорошо организованных и продуманных учебных программ Департамента корпоративного обучения РОСБАНКа.

У нас проходят различные тренинги по развитию управленческих навыков, включая навыки лидера по постановке задач, мотивации и оценке персонала, управлению рабочим временем и др. На апрель 2013 г. у нас запланировано обучение юристов региональной сети в головном офисе. Будут организованы круглые столы, семинары по вопросам юридической практики. В том числе будем обсуждать планируемые изменения в ГК.

Юридический департамент вашей компании победил в конкурсе «Лучшие юридические департаменты России — 2012». Что дает участие в профессиональном конкурсе, где юристы выступают не персонально, а коллективно?

В 2012 г. мы впервые приняли участие в конкурсе «Лучшие юридические департаменты России» и сразу заняли первое место. Помимо вполне естественной гордости за высокую оценку членами экспертного совета наших достижений в 2011–2012 гг., участие в конкурсе позволило взглянуть на себя и свои проблемы «со стороны». Вопросы анкеты высветили те стороны жизни Юридической дирекции, которые оставались на «втором плане» как в силу своей обыденности для нас, так и в силу того, что приоритетными для нас являлись другие направления юридической деятельности. Именно возможность взглянуть на себя самих глазами экспертов оказалась самым ценным и интересным практическим результатом участия в конкурсе. Мы искренне благодарны за такую возможность.

В ежеквартальном отчете РОСБАНКа указано: «Взаимодействие Банка с корпоративными клиентами охватывает практически все отрасли экономики (цветная и черная металлургия, недвижимость, строительство, нефтяная, газовая и химическая промышленности, машиностроение, электроэнергетика, торговля и другие отрасли). Отраслевой принцип курирования клиентов является одним из основных конкурентных преимуществ Банка». Каким образом юристы банка «погружаются» в отраслевую специфику?

Одним из приоритетных направлений развития РОСБАНКа является построение долгосрочных партнерских отношений с клиентами. Мы понимаем, что для организации таких отношений необходимо учитывать индивидуальные особенности клиента, в том числе отраслевую специфику его деятельности. В бизнес-подразделениях и клиентских подразделениях есть сотрудники, которые специализируются на определенных отраслях экономики. Юристы банка также занимаются изучением особенностей правового регулирования различных видов экономической деятельности, например вопросами гражданского оборота и эксплуатации воздушных судов, железнодорожных вагонов и других специфических объектов.

Оперативному «погружению» в отраслевую специфику способствует специализация, которая установлена между сотрудниками юридической службы. Если по каким-либо причинам мы не обладаем необходимыми знаниями и опытом для решения поставленной задачи, то в такой ситуации наиболее целесообразно привлекать внешних консультантов, работу которых мы должны проконтролировать.

РОСБАНК является членом Группы Société Générale. Каким образом организовано взаимодействие юристов в рамках Группы?

Международная финансовая Группа Société Générale представлена в 65 странах мира, в которых работают 80 тысяч ее сотрудников. Юридическая дирекция РОСБАНКа является частью юридической службы Группы Société Générale. Руководитель юридической службы

РОСБАНКа является членом постоянно действующего консультативного органа юридической службы Группы (Global Legal Steering Committee), который на регулярной основе проводит встречи и определяет основные политики, подлежащие применению всеми юристами Группы (например, политика взаимодействия с внешними юридическими фирмами, принципы управления юридическими подразделениями и т. д.).

Сотрудники Юридической дирекции РОСБАНКа также представляют своих коллег на годовых конференциях юристов Группы Société Générale, которые проводятся на регулярной основе головным офисом Société Générale во Франции. Юристы РОСБАНКа оказывают в оперативном режиме помощь по различным вопросам применения российского права коллегам как головного офиса Société Générale в Париже, так и его дочерних организаций по всему миру. Юристы РОСБАНКа также осуществляют правовую поддержку продуктов, разрабатываемых и предлагаемых на рынке соответствующими бизнес-подразделениями РОСБАНКа совместно с другими членами Группы.

Какой ценный опыт вы вынесли при осуществлении сделок слияния и поглощения (M&A) в прошлом году? С какими трудностями столкнулись, как их разрешили?

У РОСБАНКа большой опыт в части сделок слияний и поглощений, но период 2011–2012 гг. был особенно насыщенным. В частности, РОСБАНК приобрел ЗАО «Коммерческий банк ДельтаКредит» и ООО «Русфинанс Банк», а также произошло присоединение BSGV.

Основной трудностью, с которой мы столкнулись при осуществлении указанных сделок, оказалась необходимость их реализации в максимально короткие сроки. Решение данной задачи стало возможно благодаря тщательному структурированию каждой сделки, высокой квалификации всех без исключения сотрудников юридической службы, участвовавших в их реализации. естественно, подобные сделки требуют высокого уровня координации работы и взаимопонимания между подразделениями, задействованными в процессе M&A, и успех подобных сделок является общим результатом всех работников банка.

Сапожников Николай Валерьевич родился в 1970 г. в Москве.

В 1994 г. закончил Московскую государственную юридическую академию. С 1994 по 1997 г. проходил обучение в аспирантуре МГЮА.

Кандидат юридических наук (1998 г.), доцент (2001 г.).

В ОАО АКБ «РОСБАНК» работает с 2000 г.:

начальник Управления претензионно-исковой работы,

заместитель Директора Юридического департамента-начальник Управления претензионно-исковой работы,

с июля 2001 г. директор Юридической дирекции ОАО АКБ «РОСБАНК».

ИНТЕРВЬЮ

СТАТЬИ