

«Задача юридической службы – оперативно оценить юридические и регуляторные риски для бизнеса компании»

10.07.2012

ИНТЕРВЬЮ

СТАТЬИ



Не боясь трудностей и рисков, сопряженных с новым инвестиционным бизнесом группы ВТБ, наша собеседница однажды приняла важное карьерное решение и в результате проявила себя как превосходный руководитель, сумевший сформировать один из лучших в российском инвестиционно-банковском секторе департаментов, который сейчас знают и на рынке, и в профессиональной среде. О том, что послужило стимулом к созданию службы, ставшей надежной опорой для бизнеса, рассказывает Мария Шляпина, руководитель юридического департамента ЗАО «ВТБ Капитал».

Вы стояли у истоков создания юридического департамента компании. В чем его основная специфика и какова его структура?

Я пришла в компанию в октябре 2008 г. К этому моменту структура ВТБ Капитал – инвестиционного бизнеса Группы ВТБ – уже существовала, и большая часть бизнес-команды уже работала более полугода. С момента моего появления в компании и началось формирование юридического департамента. Передо мной стояли весьма разноплановые задачи. Компания уже активно вела операционную деятельность, вопросы накапливались, и задача обеспечения полноценной юридической поддержки нашему бизнесу была крайне актуальна. Кроме текущих, имелись и стратегические задачи: требовалось выстроить систему корпоративного управления и юридическую структуру компаний холдинга ВТБ Капитал, а также обеспечить правовое сопровождение процесса разработки и внедрения новых инвестиционно-банковских продуктов компании. Исходя из этих задач, я и формировала структуру и команду юридического департамента.

Сразу замечу, что сегодня на рынке инвестиционно-банковских услуг ВТБ Капитал является игроком международного уровня с представительствами в ключевых регионах мира. Структура юридической поддержки его деятельности столь же многогранна, как и региональные особенности бизнеса.

Я буду говорить именно о работе российской части холдинга ВТБ Капитал. На сегодняшний день структура юридического департамента в Москве такова: команда состоит из 18 человек,

наша работа строится по принципу поддержки основных направлений бизнеса. Здесь очень четко проявляется принцип работы ВТБ Капитал: структура работы поддерживающих подразделений должна отображать структуру бизнеса. Одно из подразделений департамента занимается вопросами корпоративного управления, ведения инвестиционных сделок ВТБ Капитал и взаимодействием с иностранными подразделениями холдинга. Вторая большая группа юристов поддерживает деятельность торговых подразделений. Есть юристы, которые работают с департаментом корпоративных финансов, есть группа юристов, специализирующихся на структурном и проектном финансировании. В рамках каждого направления деятельности нашего департамента обслуживается огромный спектр продуктов. Мы также консультируем иные контрольные и поддерживающие бизнес-подразделения ВТБ Капитал.

Юридический департамент – структура устойчивая или пребывающая в динамике, продолжающая развиваться, меняться?

Структура департамента довольно устойчива. Меняются направление и характер продуктов и проектов, которые становятся приоритетными для бизнеса. Этот процесс в компании отлажен – существует Комитет по новым продуктам, который призван помочь бизнесу с разработкой этих продуктов, обеспечить их внедрение на всех уровнях и правильно расставить приоритеты.

С какими трудностями вы столкнулись в процессе формирования команды юридического департамента?

Первое, с чем пришлось столкнуться, – это жесткие временные рамки. Я пришла в уже работавшую компанию, где имелась масса вопросов, и мне нужно было быстро включиться в процесс.

Вторая сложность заключалась в том, что в 2008 г. ВТБ Капитал был новой, практически неизвестной российскому рынку структурой. Соответственно, и отношение к нему было

довольно настороженным. Моя задача заключалась в том, чтобы найти для департамента квалифицированных специалистов, в первую очередь привлечь с рынка профессионалов, имевших опыт работы в международных юридических фирмах либо в крупных компаниях. Юристы – люди осторожные, поэтому нужно было убедить перейти в неизвестную новую структуру с амбициозными бизнес-задачами. Наверное, мне удалось осуществить это, потому что я сама верила в успех ВТБ Капитал. Мы в короткие сроки создали костяк департамента, который не изменился до сегодняшнего дня и только прирастает квалифицированными юристами.

Костяк был создан из людей, которых вы знали раньше? Они доверяли вам как руководителю или приход специалистов в компанию был связан с другими мотивами?

Дело в том, что юридический мир тесен, в нем все более или менее знают друг друга. Конечно, с некоторыми из моих будущих коллег по ВТБ Капитал я раньше вместе работала, но таких единицы. Большинство специалистов пришло из профессиональной юридической среды, и на тот момент мы не были знакомы лично. Все они в той или иной степени были готовы к переменам в своей карьере и так же, как и я, поверили в возможности ВТБ Капитал.

Каков средний возраст сотрудников вашего департамента?

Вся наша команда – и в бизнесе, и в поддерживающих подразделениях – довольно молодая, как и структура ВТБ Капитал в целом. Средний возраст работников, пожалуй, составляет 30 лет, а средний профессиональный стаж – порядка пяти – десяти лет.

Имеют ли юристы вашего департамента, помимо юридического, еще какое-либо дополнительное образование?

Наше основное требование к кандидатам на замещение вакантных должностей – это наличие полноценного юридического образования, в первую очередь российского. Многие получили юридическое образование как второе высшее в дополнение к первому –

лингвистическому либо какому-то еще. В департаменте есть юристы, получившие международную квалификацию в американских и английских вузах.

Каковы стандарты организации работы в вашем юридическом департаменте?

Как и в любой организации, у нас есть положение о департаменте. Стандарты организации нашей работы формировались в ВТБ Капитал. Прежде всего, они основаны на международной практике, применимой к финансовым институтам в России и за рубежом. Внутри нашей команды многие правовые вопросы и позиции определяются коллегиально. Вообще, все подходы и стандарты работы сложились на основе того опыта, который каждый из нас приобрел ранее в юридических фирмах, это навыки распределения своего рабочего времени и расстановки приоритетов, ориентация на клиента. Мы все ориентированы на поддержку бизнеса ВТБ Капитал и работаем для наших внутренних клиентов. Мы работаем столько, сколько нужно, решая задачи в жестко ограниченные сроки. Так работает вся компания.

Принята ли внутри вашего департамента жесткая субординация?

Стандарты общения у нас больше похожи на те, которые приняты в международных инвестиционных банках. Наш подход демократичен: каждый может поднять вопрос, который мы обсудим внутри подразделения, формируя общую позицию. Безусловно, есть старшие юристы, которые отвечают за определенные направления бизнеса, разработку и поддержание документации и пр., но я не назвала бы эти иерархические элементы жесткой субординацией. Думаю, что субординация не-обходима в рамках разумного.

До работы юристом in-house вы работали в консалтинге. Не жалеете, что сделали такой переход? Является ли он закономерным, с вашей точки зрения? Отличается ли формат работы в этих секторах?

До перехода в ВТБ Капитал я работала в похожей структуре, но до этого я оставила частную практику в международной юридической фирме ради работы в инвестиционном банке. Я не

жалею об этом и считаю, что решение было правильным и своевременным. К тому моменту я несколько лет проработала в юридической фирме, где моими клиентами были международные инвестиционные структуры. Я работала с их внутренними службами и понимала, что от юристов инвестиционного банка требуется высокий уровень экспертизы и обширный функционал. Это меня привлекало. Для себя я приняла решение, и случай не заставил себя ждать. Думаю, что каждый специалист в юридической фирме в какой-то момент ставит для себя подобный вопрос. Подбирая кандидатов, я всегда спрашиваю, что их подталкивает к тому, чтобы оставить юридическую фирму. Человек должен четко представлять развитие своей карьеры и риски, сопряженные с переходом в более динамичную структуру.

Вы сказали, что во время работы в юридической фирме вашими клиентами были инвестиционные банки. Вы сами выбрали данное направление работы или вам его определили, и в последующем оно заинтересовало вас?

В фирме, где я работала, ротация молодых юристов по разным практикам, насколько я помню, не проводилась, но молодые юристы работали с представителями всех практик. В этом отношении мне повезло. Я попала во вновь созданную практику по рынкам капитала. Это было счастливое совпадение как с точки зрения руководителя практики и сложившейся команды, так и с точки зрения новизны бизнеса. После кризиса как раз началось становление этой практики – мы делали первый посткризисный выпуск еврооблигаций «Роснефти» в 2001 г. Это было сложно и интересно.

Вы сказали, что вам интересно подбирать кандидатов на должность юристов вашего департамента. Как вы полагаете: почему они оставляют юридические фирмы и идут работать юристами in-house? С какими сложностями сталкивается юрист, работающий в инвестиционном банке и корпоративном секторе в целом?

Разница работы в консалтинге и in-house заключается в том, что в юридической фирме, особенно на уровне младших и средних (т.е. непартнерских) позиций, конкретные задачи

ставятся партнером. Это требует наличия аналитических и юридических навыков, умения оформлять определенные выводы меморандумов и пр. В инвестиционном банке все гораздо более динамично, и задача внутренней юридической службы состоит в том, чтобы быстро и полноценно оценить риски и помочь бизнесу принять решение по их минимизации либо донести ситуацию о потенциальных последствиях, связанных с такими рисками, если бизнес принимает их на себя.

Осознание того, как нужно рассматривать и анализировать возникающие в работе проблемы, формируется примерно год-полтора. Вроде бы это те же самые проблемы и те же самые структуры и сделки, но рассматривать их надо уже с позиции внутренней юридической службы – инстанции, осуществляющей контрольные функции. В инвестиционном банке все юристы проходят такой путь. Это, конечно, требует определенного времени. Кроме того, агрессивность бизнес-среды предполагает высокую стрессоустойчивость, поскольку сложные комплексные задачи приходится решать в жестко ограниченные сроки, уже потому невозможно просто описать риски, выключить компьютер и спокойно уйти домой.

Какова кадровая политика вашего подразделения? Существуют ли какие-либо особые условия приема на работу? Какие качества специалистов юридического департамента наиболее востребованы?

У нас есть несколько основных условий, которым должен удовлетворять кандидат. Они определены совместно с коллегами и подтверждены практикой. Это опыт работы в юридической фирме или компании, которая ведет свою деятельность в той же сфере бизнеса (например, в компании, являющейся профессиональным участником рынка ценных бумаг). Опыт работы в юридической фирме задает ту планку, те стандарты самоорганизации и то качество работы, которые здесь необходимы и которые мы называем «золотым стандартом». Я не скажу, что это 100%-ное требование, но мы предпочитаем людей с таким опытом. Еще одно требование – это умение работать в команде и в то же время мыслить самостоятельно, анализировать вопросы и доносить свою позицию до остальных, а также

уже упомянутая мною стрессоустойчивость. Таковы наши основные требования.

Проводятся ли для ваших сотрудников внутренние тренинги по организации работы или навык вырабатывается непосредственно во время работы?

Особенности работы и корпоративной культуры наши сотрудники постигают на месте. Однако проводятся и тренинги. Ежегодно определяются персональные цели и задачи (KPI) каждого сотрудника. По результатам анализа достигнутого мы определяем, что нам нужно усовершенствовать в своей работе, и через наш департамент по работе с персоналом организуем соответствующие тренинги. В прошлом году их прошли практически все сотрудники. Тематика охватывала теорию и практику организации работы, постановку приоритетов, умение проводить презентации и пр. В основном организацией и проведением тренингов занимаются сотрудники департамента по работе с персоналом. Также мы приглашаем внешних специалистов и представителей юридических фирм.

Случалось ли, что сотрудники не справлялись с работой и уходили? Если да, то по какой причине?

За 3,5 года персональный состав подразделения практически не менялся. Основной костяк департамента сохранился, ушли, может быть, один –два человека. Один просто принял решение покинуть инвестиционный банк. Это я как раз связываю с неспособностью переносить стресс, всегда имеющий место в нашей сфере бизнеса. Работа в организации очень динамична, такой трудовой ритм выдерживают не все, однако увольнений в связи с несоответствием занимаемой должности у нас пока не было.

Какие карьерные перспективы открываются юристу, работающему в инвестиционном банке? Возможен ли переход на бизнес-позиции и от чего это зависит?

Здесь я отметила бы два момента. Во-первых, нужно разделять понятия «уход в бизнес» и «уход в менеджмент». Уход в бизнес происходит в тот момент, когда специалист оставляет

юридическую сферу и переходит в коммерцию. Такие примеры в большинстве своем успешны. Сама я не сделала такой выбор, пока не вижу в этом необходимости, да и подобного желания у меня не возникает.

Дело в том, что юрист смотрит на процессы с определенной точки зрения, у него всегда имеются определенные акценты в постановке задач. Банкир нацелен совершенно иначе, в первую очередь на то, чтобы непременно реализовать проект, нацелен на генерацию прибыли. Мне кажется, что, переходя в бизнес, юрист все равно остается в душе юристом и продолжает смотреть на свои задачи с позиции юриста. Для того чтобы стать полноценным бизнесменом, необходимо презреть присущие юристам разумность и осмотрительность. В связи с этим не хочется породить внутри себя подобный конфликт, да и подходящего для себя бизнес-функционала я не вижу.

Уход в менеджмент – это совсем другое. На мой взгляд, руководство департаментом и вообще любое руководство – это большая ответственность. Такое вертикальное развитие карьеры является вполне возможным и, наверное, целесообразным. При этом у многих возникают опасения утери практических навыков работы. Исходя из своего опыта, могу сказать, что не надо этого бояться, на определенном уровне меняются кругозор и уровень принятия решений, понимание задач становится глобальным. Многие остаются профессионалами в какой-то определенной области, продолжают специализироваться в ней и углублять свои навыки. Управление – это всегда ответственность, определенное бремя и нелегкое занятие.

Теперь хотелось бы поговорить о вашей работе за пределами департамента. Вам приходится иметь дело с законодательством, которое не всегда является удовлетворительным. Существует ли, на ваш взгляд, какая-либо возможность повлиять на наших законодателей, регуляторов? Делаете ли вы это и как?

В силу высокой динамичности нашего бизнеса (а мы зарабатываем, в первую очередь, на новых продуктах, которые сегодня появляются на рынке) мы постоянно взаимодействуем с

различными регуляторами рынка. Причем в компании это взаимодействие активно осуществляется как на уровне бизнес-подразделений, так и на уровне нашего департамента.

В чем это выражается? Мы участвуем в различных рабочих группах. Я лично работала в составе некоторых групп при МФЦ, в том числе в рабочей группе по развитию гражданского законодательства в рамках внесения изменений в Гражданский кодекс РФ. Совместно с банкирами мы очень тесно взаимодействуем с нашим регулятором на рынке ценных бумаг – ФСФР России, с саморегулируемыми организациями. Например, мы активно участвуем в работе Совета по производным финансовым инструментам, созданного под эгидой НАУФОР, НВА и АРБ. На взаимодействие с регуляторами и законодателями мы тратим до 20% своего рабочего времени.

Несмотря на загруженность, вы нередко выступаете в роли докладчика на крупных юридических конференциях. Что дают вам подобные «выходы к трибуне»?

Я расцениваю это как часть своей работы. С удовольствием встречаюсь с коллегами, мне всегда приятно находиться в компании единомышленников-юристов. Меня и моих коллег часто приглашают на общие и специальные мероприятия, чтобы поделиться опытом ВТБ Капитал в вопросах юридического анализа и правоприменительной практики. Однако, несмотря на активное участие в рабочих группах, профессиональных организациях и выступлениях на конференциях, статьи для профессиональных СМИ мы пишем нечасто. Нам есть чем поделиться, но все же мы анализируем прикладные аспекты бизнеса, которые интересны и полезны не столь широкому кругу юристов.

Сейчас принято ругать юридические вузы за низкое качество подготовки специалистов. Чего, по вашему мнению, недостает нынешним выпускникам?

У нас в компании практикуется привлечение студентов для прохождения летних стажировок. Например, мы очень довольны стажировавшимся у нас в прошлом году студентом из МГУ. Нам приятно удивило, что человек знает, чего хочет от профессии, умеет глубоко

анализировать юридические вопросы.

Нынешние выпускники часто имеют достаточные теоретические знания, но им не хватает практики. В России нет системы двухгодичной послевузовской стажировки, как, например, в Великобритании. Стажируясь в юридической фирме, человек получает возможность определить, в какой практике ему хотелось бы работать. В этом залог его дальнейшего профессионального роста в данной области.

Я бы рекомендовала студентам начинать заботиться о карьере и профессиональном развитии уже на старших курсах. На мой взгляд, нужно стремиться набираться опыта на стажировках, поскольку практические навыки прививаются только посредством работы. Я всем и всегда советую (может быть, потому что сама прошла этот путь) сначала получить опыт в юридической фирме. Это лучшее место для формирования профессиональных навыков.

Юридический департамент ВТБ Капитал победил в конкурсе «Лучшие юридические департаменты России – 2011». Что дает участие в профессиональном конкурсе, где юристы выступают не персонально, а коллективно?

Участие в таком конкурсе, безусловно, полезно. Более того, очень приятная для нас победа в номинации была моей целью, поскольку ваш конкурс демонстрирует определенный уровень квалификации. Это подтверждает успешное выполнение той задачи, которая была поставлена изначально, т.е. формирование юридической службы, которую знают не только в компании, но и за ее пределами, в профессиональной среде. Речь, безусловно, идет не столько обо мне, сколько о коллективе и результатах его работы. Мы долго шли к участию в вашем конкурсе и только в прошлом году сочли, что готовы к этому. Нам есть что представить – и рынок уже знает, что такое ВТБ Капитал, что такое юристы ВТБ Капитал, какова наша репутация на рынке. Победа в конкурсе нам приятна. Наше руководство тоже было приятно удивлено.

Тяжело ли вам было заполнять нашу непростую анкету?

Открытые вопросы – гораздо более удобный для меня формат. Далекое не всегда можно вместить все в прокрустово ложе предлагаемого тестом ответа. Статистические показатели уместны для организации, обладающей большой историей, поскольку статистика требует определенной ретроспективы. Молодым компаниям, наверное, важно показать не столько статистику, сколько развитие.

Наш последний вопрос традиционен. Как известно, юристы – люди серьезные, однако это не исключает отношения к своей профессии с определенной долей самоиронии и юмора. Можете ли вы поделиться с нашими читателями какими-либо интересными историями, шутками или анекдота-ми о юристах?

Мы очень трепетно относимся к своей профессии и считаем, что, кроме как с юмором, противостоять нашим профессиональным стрессам невозможно. Конечно, забавные истории у нас случаются, но конкретной сейчас не припомню. Зато мне очень понравились недавно прочитанные Правила взаимодействия менеджмента и юристов. Там в шуточной форме были сформулированы 20 правил о том, как бизнес должен строить свою работу с юристами, и очень достоверно отражены все основные ошибки, которые наши внутренние клиенты допускают в работе с нами. Рекомендую всем ознакомиться.

Досье

Мария Шляпина окончила факультет Международного частного права МГИМО МИД РФ в 1999 г. Свою профессиональную деятельность начала в качестве юриста Минимущества России, где занималась вопросами приватизации и управления госсобственностью. В 2001 г. присоединилась к московскому офису между-народной юридической фирмы White & Case LLC, в составе практики по рынкам капитала которой работала над первыми послекризисными размещениями российских компаний и финансовых институтов на международных рынках капитала. Впоследствии работала старшим юристом в Объединенной финансовой группе и инвестиционно-банковском подразделении Дойче Банка. В 2008 г. назначена руководителем юридического департамента ЗАО «ВТБ Капитал»

(инвестиционный бизнес группы ВТБ).

[ИНТЕРВЬЮ](#)

[СТАТЬИ](#)