«Я — реформатор: приходя в компанию, всегда вижу возможности и внедряю изменения»

07.03.2022 ИНТЕРВЬЮ ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ

Компания «Черкизово» — крупнейший производитель мяса в России в последние годы стремительно развивается: более 30 операционных компаний в обслуживании, 55 тыс. документов с разделением на 1300 категорий в системе согласования Open Text (с этим успешно справляется Центр договорной работы, численность сотрудников которого за счет

внедрения механизмов эффективности остается на прежнем уровне). В Центре работают 16 юристов, два IT-специалиста и робот «Порфирий». В 2021 г. эта команда победила в номинации «Эффективная договорная работа» нашего конкурса «Лучшие юридические департаменты России». О том, как работает договорный центр, как менялась юридическая функция, в чем помогает юристам «Черкизово» дизайн-мышление и что защищает юристов от выгорания, рассказывает руководитель управления по правовому обеспечению Татьяна Верещагина.

— Почему Вы решили стать юристом?

— У меня в семье никогда не было юристов. Я же искала профессию, в которой была бы востребована моя детская вера в справедливость. В то же время, будучи по природе амбициозной и нацеленной на победу, я решила поступать на юридический факультет (где был очень высокий конкурс) Ярославского государственного университета имени П. Г. Демидова, и на тот момент входившего в топ-50 лучших вузов России.

— Расскажите, пожалуйста, о начале Вашей карьеры. Первое место работы было в Москве?

— Окончив университет в Ярославле, я несколько месяцев работала помощником прокурора, а затем уехала покорять Москву. В столице нашла работу по специальности у начинающих предпринимателей, тогда это был своего рода start-up, сейчас данная компания входит в списки Forbes.

Я искренне считаю, что для успешной карьеры нужна большая доля удачи. Благодаря страстной любви к обучению и развитию я посещала очередные курсы повышения квалификации и там, видимо, удивив чем-то одного из руководителей юридического департамента «Русского алюминия», попала в «РУСАЛ». С этого момента началась моя карьера в крупных компаниях.

— Вы успели поработать в самых разных отраслях как в российских, так и в

международных компаниях. Где интереснее, где сложнее всего?

— Я — гибкий реформатор, созидатель. Мне интересны задачи по трансформации и созданию нового: будь то процессы, культура или что-то еще. В Whirlpool Corporation я пришла, когда мировой лидер индустрии, огромная американская корпорация с персоналом в 110 тыс. человек, купила небольшую итальянскую компанию Indesit. Моей задачей была интеграция людей, знаний, процессов и культуры двух разных компаний в одну, с чем удалось успешно справиться в кратчайший срок. Такой опыт был востребован и в Coca-Cola Hellenic, принадлежащей американцам и грекам.

В Группу «Черкизово» мне предстояло объединить и структурировать в одном блоке все юридические направления, связанные со взаимодействием с бизнесом: договорное, судебно-претензионное, проверки государственных органов, консультационное, подразделение отраслевой экспертизы, автоматизации юридических процессов, и, наконец, проектную работу. Совместно с командой и при поддержке руководства удалось менее чем за год полностью перестроить департамент, изменить отношение юристов к бизнесу и повысить качество сервиса. Такие темпы свойственны российским компаниям, но «Черкизово» обгоняет многих. Компания, находящаяся на этапе роста и расцвета, приобретающая ежегодно новые активы и диверсифицирующая бизнес, готова доверять своим сотрудниками и принимать молниеносные решения, если они синхронизируются с ее целями.

В международных компаниях учишься системности, партнерству, дипломатичности, получаешь опыт работы с талантами, видишь развитие потенциала сотрудников. В российской компании помимо перечисленного востребованы такие навыки юриста как гибкость и поиск альтернативных решений, умение управлять рисками, критическое мышление, инициативность.

— Какие этапы пришлось пройти, чтобы изменить структуру юридического блока и повысить его эффективность?

— Мы начали с того, что прошли путь обычного пользователя юридической поддержки по всем направлениям: от создания договора до получения применимой для бизнеса консультации; опросили более 150 сотрудников о степени их удовлетворенности работой юристов и получили очень скромную оценку. Далее проанализировали цели и задачи компании и каждой бизнес-функции, провели сессии по ожиданиям от юристов и синхронизировали все это с новой структурой.

Убедить руководство поддержать столь кардинальные изменения помогли и результаты анализа эффективности юридической функции, проведенного PwC, в рамках которого мы честно взглянули на себя со стороны и наметили путь продвижения к тому, чтобы стать лучшими, причем не только в нашей отрасли.

Помимо полной централизации мы выделили специализации. Создали центр договорной работы, в котором автоматизация и операционная эффективность были выделены в отдельные направления, потому что постоянными пользователями услуг юристов по договорам является более 2500 человек (на территории от Алтая до Калининграда). Их нужно было полностью обучить, ввести единые правила и стандарты. Нам удалось исключить ситуации, когда менеджер мог бы уйти к другому юристу, получив «неудобный» ему ответ.

— Планируете ли вы совершенствовать структуру дальше?

— Безусловно. Мы следим за развитием компании и трендами в индустрии. В текущей ситуации мы понимаем, что контроль ценообразования будет усиливаться, следовательно, станем наращивать антимонопольную экспертизу. Понимая, что ESG-повестка идет рука об руку с необходимостью государства собирать налоги и взносы, будем совершенствовать работу по проверкам государственных органов.

— Как распределяется работа между договорниками в Москве и регионах?

— У нас есть четкое разграничение: договоры среднего или низкого уровня риска сопровождаются юристами в регионах, на них ложится основная операционная нагрузка (около 250 нестандартных договоров в месяц на одного специалиста). Юристы в Москве занимаются методологией и дорогими или сложно структурированными контрактами, по которым нужна высокая экспертиза в разных, порой узких, направлениях, например знание английского языка и навыки переговорщика.

— Как вы определяете финансовый порог для согласования договора?

— Мы рассчитываем риски не столько по финансовому порогу, сколько по категориям (видам договоров). Договор на смехотворную сумму может стать триггером для реализации риска на сумму, несопоставимую с суммой контракта. В основном это относится к специализированным поставкам: медпрепаратам, кормам для животных или деятельности, подлежащей лицензированию. В то же время мы не видим смысла тратить ресурсы на попытки изменить контракт, например, с естественными монополиями, независимо от суммы.

— А в чем роль юристов-методологов?

— Для меня методолог больше, чем партнер. Слово «методология» образовано от двух греческих слов, означающих «путь исследования» («способ познания») и «учение». Каждый юрист — методолог в своем направлении, работающий с бизнесом под ключ, знающий его изнутри. Например, для юриста-методолога экспортного направления работа под ключ

означает ведение переговоров, актуализация форм договоров и разработка стандартных, пересмотр порядка согласования договоров для поиска баланса между риском и эффективностью. Методологи также выступают внутренними юридическими аудиторами процесса по вверенному им направлению.

— В компании принят «умный лист» согласования. Может ли он сократить срок согласования договора?

— «Умный лист» призван контролировать, чтобы в согласование включалось минимальное, но необходимое количество сотрудников: владеющих бюджетом, подбиравших этого партнера по сделке, контролирующих цену и пр. Этот лист автоматизирован. В случае изменения организационной структуры либо ротации сотрудников внутри компании можно изменить маршрут буквально нажатием одной кнопки.

«Умным» мы назвали этот лист потому, что он меняется в зависимости от категории, суммы сделки, уровня доверия конкретным сотрудникам-подписантам, сложности закупаемого товара. Например, если мы закупаем нечто нестандартное, то в маршрут всегда включается эксперт в этой области.

— Ваши KPI для договорников приводятся в качестве образца лучших практик на рынке. Кто был инициатором создания KPI, и как вы их разрабатывали?

— Для договорников установить KPI оказалось просто. Наша креативная команда сама подбирала KPI. Мы понимаем, что юристу нельзя поставить KPI на заключение сделки в миллиард. Он не может на это повлиять, зато может повысить скорость заключения сделки. У нас рынок волатильный: выигрывает более быстрый участник.

Когда юрист смотрит договор один день, а процесс согласования занимает два месяца, нашей задачей является расширение границ зоны своего влияния и пересмотр всего порядка. Наши KPI нацелены на помощь другим функциям в определении риска, который они минимизируют, согласовывая тот или иной договор. Мы поняли, что можем поставить

амбициозный KPI по сокращению общего срока заключения сделки. Для этого есть множество методов. Так мы приучили и бизнес, и контрагентов к использованию наших стандартных форм договоров. Даже при тендерах стандартная форма договора либо становится обязательной, либо добавляет баллы, не говоря о том, что согласование стандартной формы происходит гораздо быстрее.

Специализация юриста — не изоляция. Все направления юридической поддержки взаимодействуют как друг с другом, так и с бизнесом. Бизнес-подразделения стали читать наши простые и понятные договоры. Как следствие, количество судов начало снижаться за счет досудебного урегулирования. Часто готовность партнера подписать форму договора «Черкизово» означает его порядочность и благонадежность, что также косвенно влияет на снижение судебной нагрузки на компанию.

— Будут ли как-то меняться требования договоров к поставщикам в связи с ESG? Думаете ли вы уже думаете над этим?

— В первую очередь компания должна решить, в каком объеме будет инвестировать в ESG-повестку. Чтобы требовать партнеров соответствия критериям, нужно самим им соответствовать. Мы движемся в этом направлении: компания работает со старыми объектами и очень много инвестирует в строительство целых кластеров в регионах, создавая новые рабочие места.

Я считаю, что юристы могут стать драйверами изменений, начав с чего-то малого. Например, можно задекларировать наши принципы в «Кодексе поставщика», постепенно делая их обязательными, но это вопрос времени.

— Расскажите, пожалуйста, о роботе «Порфирии», который работает в вашем Центре договорной работы.

— Многие заблуждаются по поводу того, что индустрия АПК далека от роботизации и

цифровизации. У «Черкизово» есть завод-робот в Подмосковье, где роботы изготавливают колбасные изделия. Так что просмотр договоров для робота — легкая задача.

Робот «Порфирий» — это программа, которая проверяет соответствие договора стандартной форме, сигнализирует о несанкционированных изменениях, направляет уведомления, блокирует сделку. Порфирий — наш рыцарь, который стоит на страже комплаенса. Это высокопотенциальный сотрудник, на службе находится в режиме 24/7, его можно научить многому, но пока он успешно справляется с попытками обойти «умный лист» согласования.

— Как вы применяете legal design в договорах?

— Legal design — это завершающий этап, внешняя визуализация дизайн-мышления. Проходя путь пользователя, создавая и тестируя продукт, который мы даем бизнесу (договор, претензия или консультация), юристы неизбежно сталкиваются со всем тем, за что их справедливо упрекают: формализмом, бюрократией, нежеланием принимать решения. Применив этот метод в договорной работе, нам удалось сократить размер многостраничных соглашений в 2,5 раза и срок согласования договора минимум на 20 %. Договоры «Черкизово» становятся узнаваемыми, поскольку теперь выполнены тем же шрифтом, что и товарный знак компании.

Следующим этапом станет вывод всех приложений и документов на сайт, где можно будет просто нажать кнопку «Присоединиться».

— Сегодня многие говорят о выгорании юристов. Сталкивались ли вы с подобным явлением?

— Выгорание невозможно, если юрист ощущает свою востребованность. Лидер команды — это самомотивируемый организм. Если ему требуется, чтобы его кто-то мотивировал, значит, это незрелый руководитель. Он должен постоянно транслировать своей команде идею востребованности. Но сама по себе она не рождается, ее нужно создавать. Выгорает тот, кто уже достиг в своей профессии достаточных высот, а к нему продолжают приходить за

шаблонными решениями. Из этого порочного круга можно вырваться только, выбравшись за рамки стандартного набора юридических сервисов: меняя процессы, проактивно решая задачи, генерируя идеи.

— Каков Ваш рецепт самомотивации и мотивации других?

— Мой рецепт двухкомпонентный. Первое — создай потребность. Я считаю, что юристинхаус должен сам найти себе внутреннего клиента. Юрист иногда, как балерина на футбольном поле, вроде и в команде, но мало кто знает, какова его роль в игре. Никто никогда не задаст вопрос, если не знает, о чем спрашивать. Мы, как юристы, видим проблему: суд, претензия, долго согласовывается договор, какой-то запрос со стороны госорганов, проверка... А на самом деле нужно работать не с последствиями, а с причиной: помочь решить задачу через изменения (в трудовых отношениях, доработке платежной политики компании или работе с поставщиками).

Я ищу в бизнес-подразделениях клиента для юридической функции. Если в консалтинге практика неприбыльная, ее закрывают. В инхаусе то же самое: если ты нерентабелен для компании, функцию неизбежно сократят или видоизменят. Нужно доказывать свою значимость через метрики, которые можно посчитать.

Второй компонент — непрерывное обучение, саморазвитие. Всю свою профессиональную жизнь я училась как в России, так за рубежом (London Kings College, Институт CEELI, Международная антикоррупционная Академия IACA), работала с личным коучем. Судьба дарила встречи с яркими людьми, мне всегда везло с руководителями. Иногда кажется, что достиг максимума, но стоит пройти обучение, найти ментора в окружении, услышать свою команду, как открываются новые горизонты, казалось бы, во вдоль и поперек исследованных сферах. Так, сейчас я заканчиваю обучение бизнес- медиации и, пропуская известные процессы через призму полученных знаний, формирую KPI своего личностного роста и развития.

— Каково соотношение женщин и мужчин в вашей команде? С кем комфортнее работать?

— В нашей команде исторически всегда больше прекрасных девушек. Однако я — выходец из международных компаний, где diversity (разнообразие) в разных проявлениях — пол, возраст, образование — одна из основополагающих ценностей. Мне комфортно работать с людьми, не скупящимися на обратную связь по поводу ситуации и меня как руководителя. Это самый ценный ресурс для доверия и открытости в команде.

Татьяна Верещагина
Директор юридического департамента по Восточной Европе компании Mondelēz

ИНТЕРВЬЮ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ