

«Мы часто выступаем драйверами изменений»

17.11.2022

ИНТЕРВЬЮ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ



Герой нашего интервью Иван Антипов был назначен руководителем юридической функции компании Unilever 1 марта 2020 г., в самом начале локдауна. Однако это не помешало его команде участвовать в конкурсе «Лучшие юридические департаменты России — 2020» и одержать победу в номинации «Инновации в юридической работе». Это уже не первая победа юристов Unilever. В 2017 г. они были признаны лучшими в построении эффективной системы бизнес-партнерства в компании и разработке внутренних порталов WikiLegal и AskLegal. Мы расспросили Ивана о его головокружительной карьере и о том, как организована работа в

самом инновационном юридическом подразделении в России.

— Вы — один из самых молодых руководителей юридических департаментов на рынке. Было ли назначение на эту должность неожиданным для Вас?

— Честно говоря, назначение стало для меня серьезным вызовом. Мы составляем карьерный план в краткосрочной и долгосрочной перспективе, и в нем я планировал занять подобную должность года через два-три. Однако обстоятельства сложились так, что я получил ее раньше.

— Сложно ли было адаптироваться в роли руководителя?

— Я стал руководителем департамента 1 марта, а уже 17 марта мы все ушли на удаленку. Одновременно со вступлением в должность я вошел в состав локального совета директоров. В связи с этим мне нужно было выстраивать отношения с командой и членами совета директоров уже в ином ключе, нежели в предыдущей роли, и все это дистанционно, через экран ноутбука. Не скрою, было сложно, но в то же время пандемия и удаленка подчеркнули важность работы юридического департамента. Необходимость отвечать на запросы бизнеса для обеспечения его непрерывности, особенно во времена наиболее жестких ограничений, ускорила мою адаптацию.

— Расскажите, пожалуйста, о своей карьере.

— Я окончил факультет права Высшей школы экономики. Еще до поступления я посмотрел фильм «Джерри Магуайер» с Томом Крузом, под впечатлением от которого увидел себя спортивным агентом. После окончания университета пошел работать в спортивные организации, но через какое-то время понял, что это не совсем то, чем мне хотелось бы заниматься, и попытался трансформировать свою карьеру. Сделать это оказалось достаточно сложно из-за имеющей место предрасположенности по отношению к юристам, работающим в спортивной отрасли. В итоге я направил резюме в ответ на вакансию в

Олимпийский оргкомитет Сочи и был принят. Занимался поддержкой спонсорских контрактов. Это была уже сугубо юридическая работа, которую я завершил руководителем правового управления, отвечавшего за все доходные проекты оргкомитета.

— Наверное, эта работа была очень интересной...

— Эта работа была суперинтересной! Она дала мне большой объем знаний, навыки проектной работы в формате «все горит», понимание важности soft skills в юридической работе. После оргкомитета Олимпийских игр я стал работать в оргкомитете Чемпионата мира по футболу. Карьерный план на ближайшие пять-шесть лет был примерно понятен, но тут поступило предложение попробовать себя в Unilever. Я пришел в компанию на позицию бизнес-партнера юридической службы для отдела продаж, а также бизнес-подразделений поставки продуктов в канале HoReCa (Unilever Food Solutions) и профессиональной косметики для волос TiGi. Затем к сфере моей ответственности добавились поддержка направления маркетинга, а также все вопросы, возникающие в сфере digital & privacy. После четырех лет работы бизнес-партнером мне предложили возглавить юридический департамент. Сейчас в моем подчинении 19 юристов, которые работают на обширной территории — от Киева до Новосибирска.

— В прошлом году Вы стали лауреатом премии ОКЮР «Реформатор года». За какой проект Вы получили награду?

— Начиная с 2017 г. на рынке стабильно росло число так называемых паразитических товаров — продуктов, копирующих внешний вид упаковки, но не товарный знак.

Анализируя имеющуюся практику и непосредственно участвуя в подобных спорах, мы столкнулись с отсутствием понятных для рынка и регулятора критериев оценки сходства товаров. Каждая из сторон приносила результаты соцопросов, опровергающие доводы противоположной стороны, споры длились месяцами, отчего очевидным образом выигрывал недобросовестный участник рынка.

Обсудив с коллегами из других индустрий на площадке ОКЮР данную проблему, мы договорились разработать документ, который обобщал бы как уже сложившуюся практику высших судов и ведомств по делам о смешении и копировании, так и результаты авторитетных маркетинговых и социологических исследований о психологии поведения потребителей. Анализируя такие результаты, я открыл для себя, что человеческий мозг воспринимает любые предметы в строгой последовательности (цвет, форма, графические элементы и надписи), а на принятие решения о покупке большинства продуктов потребитель тратит не более 5 секунд. Суммировав эти принципы в единую методологию, мы согласовали ее с антимонопольной службой. ОКЮР и ФАС подписали соглашение, в рамках которого любое территориальное управление ведомства может обратиться в ОКЮР за консультацией и получением экспертного заключения о наличии или отсутствии смешения. К настоящему времени экспертами ОКЮР подготовлено уже 12 заключений.

Надеюсь, что наша работа даст плоды и количество «паразитических» продуктов сократится из-за повышающейся эффективности рассмотрения подобных дел и выработки понятных критериев оценки наличия или отсутствия сходства между продуктами. За данный проект я и получил награду ОКЮР в 2019 г., хотя это, безусловно, достижение всей рабочей группы.

— Конкурсную заявку на участие в номинации «Инновации в юридической работе» Вы представили инновационно — в виде сайта «Юридическая экосистема Unilever». Его героиня, Александра из отдела маркетинга, приходит к выводу о том, что юридический департамент компании — самый что ни на есть инновационный. Можете кратко сформулировать ответ на вопрос: почему?

— Диджитализация и оптимизация юридической функции — ключевая часть стратегии: мы стремимся упростить процессы и усовершенствовать пользовательский опыт. Наш подход заключается в выстраивании удобной экосистемы, а не в автоматизации отдельных задач. Хотя внедрение нового подхода или системы зачастую бывает сопряжено с ограничением бюджета и нежеланием людей принимать изменения, навыки в управлении изменениями помогают нам. Большинство проектов мы реализуем своими силами, подрядчиков привлекаем только для реализации сложных технических задач. «Коробочные решения» остались в прошлом: мы начали автоматизировать специфические процессы компании, не имеющие готовых решений на рынке (например, внедрили систему согласования клеймов и хеширования).

Диджитализация и оптимизация юридической функции — ключевая часть стратегии: мы стремимся упростить процессы и усовершенствовать пользовательский опыт

Наши локальные инновации берутся за основу и копируются департаментами Unilever как на глобальном уровне, так и в регионах. Потенциально они могут быть использованы в любой другой компании отрасли. Мы рассказываем об имеющихся наработках коллегам и видим их живой интерес к этому. Каждое нововведение обязательно оценивается по критерию «что оно принесет пользователю и департаменту».

Наш инновационный подход позволяет предоставить пользователям удобные и эффективные инструменты (чек-листы, базы знаний WikiLegal); добиться прозрачности процессов (например, с помощью системы запросов AskLegal, дэшбордов); обеспечить хранение информации (например, базы данных обособленных подразделений и объектов недвижимости) в надежных и интерактивных источниках; высвободить время, которое юристы тратят на рутинную работу, чтобы они могли уделять больше внимания решению важных и творческих задач.

— Какова структура Вашего юридического департамента?

— Уже несколько лет мы внедряем подход с бизнес-партнерством и центром правовой поддержки, который себя полностью оправдывает. По названию должности уже можно сделать вывод, что бизнес-партнеры — это юристы, которые тесно взаимодействуют с бизнес-подразделениями и сопровождают крупные проекты. Не менее важные задачи, которые мы называем classic legal, выполняются центром правовой поддержки: договоры, доверенности и пр.

— Что касается договоров, все ли из них Вы согласовываете?

— Юристы не согласовывают стандартные формы договоров, а также контракты на сумму менее 50 тысяч евро. Сейчас этот порог является оправданным с точки зрения рисков, но мы думаем над тем, чтобы его поднять. Также одной из ключевых задач является увеличение числа стандартных договоров. Пока их количество составляет примерно 50 %, что, на мой взгляд, крайне мало с учетом специфики бизнеса и наших инвестиций в упрощение договорной работы. Цели и задачи в этом направлении понятны.

— Какова годовая судебная нагрузка у Вашей компании?

— В 2020 г. компания приняла участие примерно в 800 спорах, при этом было 42 дела, в рассмотрении которых наши юристы принимали непосредственное участие, из них

несколько крупных банкротных дел, в рамках которых имелся риск отмены ряда крупных сделок. В 2020 г. общее количество исковых требований к компании было максимальным за последние годы. Это связано с банкротством нескольких наших крупных клиентов и поставщиков, что повлекло за собой ряд существенных для нас исков. Все дела удалось выиграть.

— Если, условно говоря, Вы проиграли дело в суде из-за неправильно налаженных внутренних бизнес-процессов и Вам нужно что-то поменять в них, то кто будет выступать инициатором?

— В таких случаях юристы часто выступают драйверами изменений вне зависимости от исхода дела. Мы видим работу других функций в стрессовых ситуациях со стороны. Поэтому, если мы считаем, что процесс несовершенен или, хуже того, ошибочен, то инициируем внутреннее обсуждение этой проблемы. Уже упомянутые мною банкротные споры стали катализатором пересмотра целой серии процессов внутри службы поставок и в финансовом блоке, иным образом была настроена система онлайн-мониторинга контрагентов. Иногда кейсы становятся катализатором и более серьезных изменений, как в случае с методологией по смешению, о которой я говорил ранее. Тут, правда, боль всего рынка совпала с проактивной позицией ФАС России.

— Есть ли у Вас пул консультантов?

— Да, у нас есть пул консалтинговых компаний, он открытый. Мы всегда готовы к сотрудничеству с появляющимися на рынке новыми, интересными компаниями. Крупные кейсы оплачиваются из бюджета той бизнес-функции, в чьем направлении возник спор. Иногда мы соинвестируем спор, но, как правило, наш бюджет на консультантов расходуется на получение legal opinion по интересующим вопросам. Уровень привлекаемых компаний зависит от оценки сложности кейса, его материальности и рисков. Отталкиваясь от этого, мы определяем стратегию и порог расходов, которые готовы понести. Сейчас компания

проводит ряд крупных трансформационных проектов, и консультанты выбираются не локальными рынками, а нашим головным офисом в Лондоне. Они же несут все расходы.

— Что Вам не нравится в работе консультантов?

— Вряд ли я назову какие-то новые критерии подбора хороших консультантов. Отсутствие конкретики при оценке рисков, советы в формате 50 × 50, попытка вовлечь в спор без гарантии взыскания с ответчика долга. Консультантов привлекают, когда нет сформированного внутреннего ответа на запрос бизнеса или нужно перепроверить свою оценку по причине высокого риска итогового решения. Получая некачественное заключение без ответов на поставленные вопросы, мы теряем время, деньги и доверие. Поэтому мы очень аккуратно подходим к выбору наших партнеров и дорожим инвестициями, а по завершении проектов стараемся проводить с консультантами ретросессии, на которых разбираем кейс, оцениваем, что было сделано хорошо, чего не удалось достичь, и усваиваем полученные уроки на будущее. Это диалог за круглым столом, где мы активно призываем консультантов оценивать нас как клиента и обсуждать имеющиеся недостатки.

— Какие требования к юристам сейчас предъявляются внутри компании?

— Кроме очевидных профессиональных навыков это знания в цифровой сфере и сфере защиты данных, проектном управлении, дизайн-мышлении, понимании принципов ведения бизнеса, умение выстроить отношение с внутренним клиентом, управление рисками и изменениями. Требования меняются. Количество информации растет по экспоненте, прорывные тренды и идеи формируют новые рынки и сервисы, которые необходимо понимать и с которыми нужно грамотно работать.

В компании сформирован базовый набор знаний и навыков, который может меняться в зависимости от карьерных планов сотрудников. Ежегодно мы опрашиваем всю команду на предмет того, что нашим коллегам было бы интересно изучить

При этом я не буду требовать прохождения обучения «модным» навыкам от тех, кому они не нужны для развития карьеры, кто отлично справляется с задачами в текущей роли, отсутствие этих знаний никак не сказывается на качестве их работы.

— Как у Вас организовано обучение юристов?

— Для каждой роли в компании сформирован базовый набор знаний и навыков, который может меняться в зависимости от карьерных планов сотрудников. Кроме того, мы ежегодно опрашиваем всю команду на предмет того, что коллегам было бы интересно изучить. Здесь, помимо заявленного интереса, ключевой является и аргументация того, почему именно этот навык является приоритетным и как он будет использован на практике. Команда у нас яркая: интересы сотрудников варьируются в широком диапазоне от data science до коучинга.

К этому мы добавляем то, что, с нашей точки зрения, актуально в текущем году (например, сейчас это все, что связано с большими данными и методологией agile). В команде есть человек, который в соответствии с озвученными потребностями выбирает материалы в нашей корпоративной базе знаний, содержащей как обучающие материалы, так и ролики с доступных платформ (TED talks, YouTube) и делится ими с юристами. В этом году мы также существенно инвестируем в design thinking и с нетерпением ждем того счастливого момента, когда наши внутренние регламенты, инструкции и прочее будут представлены в новом удобном для пользователя виде без потери правовой составляющей, а уже применяемые цифровые продукты станут еще более адаптированными. Пользовательский опыт взаимодействия с нашими продуктами и сервисами для нас критичен и важен.

— У Вашей компании очень интересная повестка по ESG. Вовлечены ли в нее юристы?

— ESG-повестка, безусловно, важна для всей нашей компании, юридический департамент — не исключение. Очень актуальной темой сейчас является расширенная ответственность производителей, обновленная концепция которой вызывает много вопросов. Мы шире смотрим на тематику ESG и не увязываем ее только с вопросами альтернативных источников энергии, переработки отходов и новых технологий. Для нас это применимо также в части этичности и экологичности в рекламе, где мы активно призываем весь рынок следовать повышенным стандартам. Помимо этого, компания Unilever недавно глобально объявила о новых социальных обязательствах, реализация которых, конечно же, потребует работы юристов и адаптации глобальных стандартов на локальных рынках.



Иван

Антипов

директор по юридическим вопросам компании «Черкизово»

ИНТЕРВЬЮ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ