



Объединение  
Корпоративных  
Юристов

## БИЗНЕС-ВСТРЕЧА И КОНФЕРЕНЦИЯ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ЮРИДИЧЕСКИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ КОМПАНИЙ ИЗ ЦИКЛА «ЮРИСТЫ И БИЗНЕС»

16 ноября 2017 г. в отеле «Балчуг Кемпински» состоялось традиционное событие Объединения Корпоративных Юристов из цикла «Юристы и бизнес» — бизнес-встреча «Диалог с лидерами» и конференция «Пять типов юристов будущего», — партнером которого выступила коллегия адвокатов «Делькредере».

Участниками стали вице-президенты и руководители юридических департаментов крупных компаний: «ВТБ Капитал», «ВымпелКом», «Газпром нефть», Газпромбанк, «ЕвроХим», «Интеррос», «М.Видео», Московская биржа, «МТС», «Мэри Кэй», «Найк», «Тойота Мотор», «Т Плюс», «Транснефть», «Ренова», Росбанк, Росводоканал, «Росгосстрах Банк», Роскосмос, Ростелеком, «РУСАЛ», Руссдрагмет, Сбербанк, «СИБУР», «Сименс», «Уолт Дисней Компани СНГ», «Филип Моррис Сейлз энд Маркетинг», «Яндекс» и др.

**Александра Нестеренко**, президент ОКЮР, отметила, что в этом году бизнес-встреча проходит с сопредседателем совета директоров фонда «Сколково», председателем совета директоров группы компаний «Ренова» **Виктором Вексельбергом**, и добавила: «ОКЮР гордится тем, что к нам приходят такие легендарные личности, чтобы рассказать о себе и дать жизненный совет главным юристам компаний».

### Современный корпоративный юрист — человек, несущий знамя

Рассуждая о будущем профессии корпоративного юриста, В. Вексельберг проследил эволюцию роли юриста в компании в период постсоветской экономики — от помощи в государственной регистрации кооператива до активного участия в бизнес-процессах. Современные же юристы компаний приобрели бесспорный статус важных, системообразующих фигур, без которых практически невозможно эффективно организовать бизнес.



Далее В. Вексельберг отметил, что в процессе подготовки мирового сообщества к четвертой промышленной революции юристы играют не меньшую роль, чем изобретатели, программисты или предприниматели. Их задача — упростить и ускорить путь к этой трансформации, создать правовую среду, способную ответить вызовам робототехники и искусственного интеллекта и тем самым не допустить возникновения правового хаоса.

На вопрос **Диаса Асанова**, директора по правовым вопросам ООО «Сименс» в России, Белоруссии и Центральной Азии, каким спикер видит юриста будущего — узкопрофильным или широкопрофильным специалистом, В. Вексельберг ответил, что в быстро изменяющихся условиях современности одна только узкая специализация, без интеграции в окружающее пространство, не позволит быть эффективным специалистом. Именно поэтому юристы в особенности должны быть готовы к переходу к разнообразию в своей деятельности.

**Алексей Никифоров**, директор юридической поддержки компании «СИБУР», задал вопрос о том, какими качествами должен обладать руководитель. В. Вексельберг сравнил эту роль с родителем, пояснив, что главное в воспитании — это пример, поэтому самому руководителю важно демонстрировать те принципы, соблюдения которых он требует от своих подчиненных.

В. Вексельберг также выразил свое отношение к иммиграции юристов в бизнес и наоборот, поделился с юристами своим опытом работы и рассказал о том, каким требованиям должен отвечать убедительный юридический совет.

Участники выражают эксперту особую благодарность за доброжелательную атмосферу, в которой прошла бизнес-встреча.

## Юристы — универсалы?

Первую сессию конференции, озаглавленную «Юристы — универсалы? Стоит ли вовлекать себя и юристов в выполнение неюридических задач», открыл **Сергей Кучушев**, и.о. директора юридического департамента компании «Яндекс», рассказавший о том, как эволюционировал юридический департамент совместно с бизнесом.

Так, в отличие от большинства компаний, выстраивающих юридические департаменты по юридическому функционалу, «Яндекс» изначально пошел по иному пути и обратился к



**Александра Нестеренко**, президент ОКЮР; **Виктор Вексельберг**, председатель Фонда «Сколково», председатель Совета директоров группы компаний «Ренова»



**Владимир Груздев**, председатель правления Ассоциации юристов России, **Александра Нестеренко**

сервисному принципу, объединив в рамках каждого отдела юридического департамента все компетенции (*IP, M&A, litigation* и др.). В дальнейшем, в связи с ростом нагрузки на отделы, в этой структуре появились менеджеры, которые, аккумулируя все возникшие вопросы и знания о соответствующем сервисе, подбирают команду для определенного проекта. Такая структура до сих пор позволяет эффективно обеспечивать защиту пользовательских данных и получать прибыль.

Д. Асанов, в свою очередь, заострил внимание на вопросах адаптации юристов к изменяющимся бизнес-потребностям.

На примере своей работы он подробно рассказал о последствиях ограничения обязанностей и ответственности юристов, подчеркнув, что в подобных условиях от них требуется более гибкий подход к решению задач: «Юристы не должны бояться быть в единой связке с оперативным бизнесом».

Выступающий также отметил, что уникальные аналитические способности и компетенции юристов позволяют им де-факто выполнять в компании функции проектных менеджеров, и привел несколько примеров того, как юристы смогли выстроить дорожную карту сложных проектов, формируя последовательный алгоритм их реализации совместно с другими подразделениями компании.

В продолжение дискуссии **Татьяна Одабашьян**, директор по правовым вопросам ООО «Объединенные Пивоварни Хейнекен», отметила существующую в странах Европы тенденцию к ограничению функционала юридических департаментов и исключению юристов из операционной деятельности. По мнению **Дмитрия Тимофеева**, директора по правовым и корпоративным вопросам группы компаний «Росводоканал», подобная практика в контексте российской регуляторной среды недопустима по причине ее нестабильности в сравнении с европейскими странами.



А. Никифоров начал свое выступление со слов о том, что в условиях цифровизации и операционного совершенствования юристам необходимо постоянно доказывать, что они — бизнес, а не сервис, и одним из эффективных инструментов решения данной задачи является внедрение института *legal*-партнеров.

Используемый компанией «СИБУР» вариант этого инструмента имеет ряд особенностей, в частности предполагает глубокую вовлеченность *legal*-партнеров в бизнес-дискуссию, а основными его преимуществами являются постоянный контакт бизнес-подразделений с юристами, возможность руководителя юридического департамента делегировать часть коммуникаций и карьерный рост для *legal*-партнеров.



**Елена Борисенко**, заместитель председателя правления Газпромбанка; **Руслан Ибрагимов**, вице-президент по корпоративным и правовым вопросам, член правления ПАО «МТС»

Отвечая на вопрос **Максима Бобина**, директора юридического отдела компании «Амвэй», о том, как не допустить ситуации, при которой бизнес предпочитает принимать решения без привлечения к обсуждению юристов, А. Никифоров сказал, что «выстраивание контактов с бизнесом — это задача юриста, а не наоборот. Инициатива должна исходить от самих юристов».

В завершение первой сессии **Олеся Трусова**, руководитель правового департамента компании «Филип Моррис Сейлз энд Маркетинг», рассказала о том, как дать бизнесу совет в условиях правовой неопределенности, когда непонятно, разрешено ли конкретное поведение или запрещено.

В такой ситуации на помощь может прийти теория проверки гипотез, которая заключается в распознавании ошибок первого и второго рода, где ошибкой первого рода является отрицание правильной гипотезы, а второго рода — принятие неправильной гипотезы. Одновременно избежать совершения двух типов ошибок невозможно, поэтому следует принимать решение в зависимости от того, какой из двух типов ошибок менее предпочтителен, на основании анализа последствий ошибок, оценки вероятности их наступления и ряда других критериев.

На вопрос **Алексея Андропова**, директора юридического департамента ТК «Мегаполис», о том, каким образом можно преодолеть консервативный подход регулятора к правовой неопределенности, спикер ответила, что для компании, выводящей новый продукт на рынок, всегда важно находиться в тесной связи с регулятором и совместно выстраивать наиболее благоприятное для обеих сторон правовое регулирование.

Подводя итог сессии, А. Нестеренко напомнила о предпосылках создания ОКЮР и о том, что эта платформа позволяет обмениваться лучшими практиками среди ведущих юристов различных отраслей.



**Максим Степанчук**, партнер коллегии адвокатов «Делькредере»



**Олеся Трусова**, руководитель правового департамента компании «Филип Моррис Сейлз энд Маркетинг»

В рамках второй сессии, модератором которой выступил **Максим Степанчук**, партнер коллегии адвокатов «Делькредере», участники обсудили актуальные вопросы взаимодействия главного юриста компании с *GR*, а также попытались определить идеальную модель такого взаимодействия.

## Новые отрасли — новые вызовы для *GR*

Дискуссию открыл **Руслан Ибрагимов**, вице-президент по корпоративным и правовым вопросам ПАО «МТС», вице-президент ОКЮР, признав, что на сегодняшний день вопрос стратегии развития *GR*, безусловно, является актуальным, поскольку телекоммуникационная отрасль стоит на пороге перемен. Новые технологические инструменты создают условия для выхода на новые рынки, что ведет к трансформации *GR*-функции. Более того, в рамках новой эры цифровой экономики *GR* становится инструментом для создания межотраслевых площадок, которые сближают интересы различных сегментов бизнеса и государства.

Р. Ибрагимов еще раз озвучил тезис об универсализации юридической профессии. В условиях перемен как юристы, так и *GR*, которые в «МТС» относятся к единой функции, должны не только обладать энциклопедическими знаниями, но и понимать все бизнес-процессы.

### «*GR*-ить» или не «*GR*-ить»?

**Рашид Шарипов**, вице-президент ПАО «Транснефть», однако, поставил под сомнение необходимость наличия *GR*-функции в компании. В частности, он предложил посмотреть





на ключевые моменты, отмеченные другими спикерами, несколько с другой стороны и высказал мнение, что в российской действительности основная функция *GR* заключается в борьбе с бюрократией, а не в создании благоприятных условий для бизнеса, поскольку для создания комфортной среды необходимы те самые межотраслевые союзы, о которых в свое время говорил Р. Ибрагимов. Исходя из того, что на данный момент лоббизм и *GR* функционируют на уровне конкретной компании, а не бизнеса в целом, спикер поставил вопрос: «Нужно ли вообще заниматься *GR*, нужно ли юристам уходить от правовой работы и заниматься вопросами топ-менеджмента?» и добавил: «Каждый должен ответить для себя сам».

### Юристы для *GR*, *GR* для юристов

После того, как представители юридической профессии озвучили свою точку зрения, свой взгляд на *GR* выразил **Олег Вайтман**, директор по связям с государственными органами компании «РУСАЛ». Он отметил, что форма взаимодействия корпоративных юристов и *GR* зависит от специфики той или иной корпоративной задачи, и назвал четыре возможные модели: *GR* является заказчиком, а юристы — обеспечивающей функцией; *GR* и юристы выступают обеспечивающей функцией для заказчика; юристы являются заказчиками, а *GR* — обеспечивающей функцией; *GR* и юристы являются заказчиками и обеспечивающей функцией одновременно.



**Олег Вайтман**, директор по связям с государственными органами компании «РУСАЛ»

### *GR*-опыт

В продолжение дискуссии Д. Тимофеев рассказал о роли юристов в *GR*-функции на примере Росводоканала: поскольку компания работает в сфере ГЧП, вопрос, «*GR*-ить» или не «*GR*-ить», в ней не стоит, — ответ на него очевиден. Тесная связь с государством предопределяет четырехуровневую структуру *GR*-функции, в которой роль и вовлечение юристов меняются в зависимости от уровня.

**Тагир Калимуллин**, директор по взаимодействию с органами власти компании «М.Видео», также рассказал о *GR*-опыте компании. В «М.Видео» *GR* занимаются всего два человека, но им в работе помогают множество инструментов, например ассоциации, позволяющие обсудить с другими участниками рынка проблему и представить ее как отраслевую. «Как для регулятора, так и для общественности важно понимать, что проблема носит не точечный, а общеотраслевой характер». «Объясняя таким образом нашу позицию регулятору, мы добиваемся лучшего результата», — сказал спикер.

Свою речь эксперт закончил на юмористической ноте: «Коллеги-юристы, без вас работа *GR* невозможна, но все-таки *GR* — это отдельная работа, хотя бы потому, что юристы живут в своих собственных кабинетах, а джиарщики — в кабинетах других людей».



**Алексей Никифоров**, директор юридической поддержки компании «СИБУР»

Это образное выражение позволило участникам второй сессии при подведении ее итогов прийти к единому мнению о том, что при выборе модели взаимодействия *GR* и юристов каждый должен определить сам для себя, в каком кабинете он будет жить.

### «Основная цель нашей деятельности — качественное правосудие»

Третью сессию, посвященную навыкам, приводящим юриста к бизнес-роли, открыл председатель правления Ассоциации юристов России (АЮР) **Владимир Груздев**. Он рассказал о том, как основал «Седьмой континент», как стал депутатом, а затем губернатором Тульской области и чего достиг на этих постах. Однако самой сложной работой, по его словам, оказалась нынешняя — в качестве председателя правления

АЮР. Говоря о структуре Ассоциации, он назвал ее самым крупным юридическим объединением в России, которое функционирует на федеральном уровне и насчитывает 84 региональные организации. Также В. Груздев затронул актуальные правовые вопросы, в частности качество высшего юридического образования, и коротко описал программы, реализуемые АЮР с целью выработки решений, в которых заинтересованы не только представители отрасли, но и граждане.

## Дискуссия о бизнес-роли для юристов

**Алексей Харитонцев**, заместитель генерального директора компании «Руссдрагмет», со-основатель Клуба независимых директоров «Сколково», открыл дискуссию констатацией следующих фактов:

- по версии *Harvard Business Review*, самым эффективным генеральным директором в мире в 2017 г. является П. Исла, главный исполнительный директор *Inditex*, имеющий юридическое образование;
- более десяти *CEO* компаний из первой сотни *Fortune 500* — дипломированные юристы;
- крупнейшую в России золотодобывающую компанию «Полюс» возглавляет П. Грачев, также юрист по образованию.



Завершая свое выступление, спикер отметил: «Вопрос о том, может ли юрист перейти к бизнес-роли в компании, не стоит. Очевидно, что может. Осталось выяснить, что для этого требуется».

### «Когда мы говорим о развитии, у нас не происходит профессионального выгорания»

**Ольга Войтович**, заместитель генерального директора по правовым вопросам компании «Интеррос», рассказала, какими навыками и компетенциями должен обладать юрист для того, чтобы стать главным юристом компании. «Неважно, по какому пути развития... ты идешь. Важно ответить себе на вопрос: зачем я это делаю?» — сказала она и пояснила: «Каждый раз, отвечая себе на этот вопрос, мы сводим на нет свое профессиональное выгорание и осознаннее принимаем решения». Спикер призналась, что для нее главным стимулом развиваться является не только активная жизненная позиция, но и возможность обрести определенную степень свободы в принятии решений, способствующих эффективной деятельности компании.

Р. Ибрагимов добавил, что необходимо постоянно поднимать планку требований к себе: «Возможность развиваться вместе с компанией, отраслью — это всегда интересно. Когда есть развитие, проблема профессионального выгорания не возникает».

В рамках дискуссии участники обсудили возможность перехода юристов в бизнес и поговорили о роли бизнес-образования в жизни юристов.

**Елена Борисенко**, заместитель председателя правления Газпромбанка, заметила, что «при правильном подходе к развитию юристы имеют очень большой потенциал именно в своей роли, а не чужой». Спикер предположила, что, несмотря на автоматизацию, в ближайшие 10–15 лет юридическая профессия будет оставаться на первом плане, поскольку бизнес зависит от умных и толковых юристов. А значит, важно, чтобы юристы понимали бизнес и были для него партнерами.

### «LF Академия» как инструмент развития главных юристов

Е. Борисенко также рассказала о возможностях, которые предоставляет платформа «LF Академия», построенная на фундаменте Петербургского Международного Юридического Форума и объединяющая юристов самых разных отраслей, от регулятора до корпоративных юристов. В числе ее ключевых функций спикер назвала «видео-Википедию» (позволяющую найти решение прикладной задачи, предложенное ведущими экспертами по конкретному вопросу), дистанционное обучение, обзор национального права других стран, авторские курсы компаний и др.

«Данный проект является своего рода профессиональным ресурсом и одновременно профессиональным *entertainment* для широкого круга лиц», — пояснила эксперт.

Подводя итоги конференции, А. Нестеренко поблагодарила управляющего партнера **Александр Майданник** и партнера **Дениса Юрова** коллегии адвокатов «Делькредере» за помощь в организации замечательного праздника для главных юристов, который завершился приемом, оформленным в русском стиле.