Объединение Корпоративных Юристов

«НАША ЗАДАЧА — МЕНЯТЬ МИР И ПОМОГАТЬ БИЗНЕСУ БЫТЬ ЛУЧШЕ!»

Бизнес-встреча и конференция из цикла «Юристы и бизнес»: «Диалог с лидерами» и «Главные юристы — трансформеры. *Agile*-подход к управлению»

15 ноября 2018 г. в отеле «Балчуг Кемпински» прошли традиционные для этого времени года мероприятия Объединения Корпоративных Юристов: бизнес-встреча «Диалог с лидерами» и конференция для руководителей правовых департаментов из цикла «Юристы и бизнес», посвященная теме «Главные юристы — трансформеры. *Agile*-подход к управлению». Партнером и организатором открывающей экспертной дискуссии выступила ведущая международная юридическая фирма *Hogan Lovells*.

Участниками стали вице-президенты и директора правовых департаментов крупных российских и международных компаний, таких как «ВымпелКом», «Газпром нефть», «ЕвроХим», «Интеррос», «Л'Ореаль», «Мобильные ТелеСистемы», «Нестле», «Норильский никель», «СИБУР», «Филип Моррис», «Фирма Август», «Эйвон», «Яндекс», «Московская биржа», Роскосмос, Росгеология, Сбербанк, *ABBOTT, HEINEKEN, NBC Universal, Walt Disney Company* и др., а также представители органов государственной власти.

Открывая бизнес-встречу, **Александра Нестеренко**, президент ОКЮР, обратила внимание собравшихся на вопросы трансформации юристов и направления такой трансформации, отметив важность обсуждения подобного рода тем на площадке ОКЮР. Модератором конференции выступил **Руслан Ибрагимов**, вице-президент по корпоративным и правовым вопросам ПАО «МТС», вице-президент ОКЮР.

1. *Google* — технологическая компания с человеческой душой

Бизнес-встреча прошла в формате экспертной дискуссии **Оксаны Балаян**, управляющего партнера *Hogan Lovells* (*CIS*) в России и СНГ, и почетной гостьи **Юлии Соловьевой**, руководителя *Google* в России, директора по бизнес-операциям в развивающихся рынках региона *EMEA*.

Loaded: 12-07-2025 AMt 10:42:44

Ю. Соловьева поделилась с участниками встречи историей о собственном профессиональном пути, а также рассказала о любимых продуктах компаний *Alphabet* и *Google*. Спикер отметила, что компания *Google*, разрабатывая и выводя на рынок новый продукт, в первую очередь руководствуется потребностью общества в нем.

Оксана Балаян, управляющий партнер *Hogan Lovells* (*CIS*) в России и СНГ; **Юлия Соловьева**, руководитель *Google* в России, директор по бизнес-операциям в развивающихся рынках региона *EMEA*

На вопрос О. Балаян, каким же должен быть юрист, Ю. Соловьева пояснила, что «юрист прежде всего — это бизнес-партнер»; человек, который помогает решать задачи. «Юристы должны иметь креативный подход, предлагать решения тех или иных проблем, а не просто говорить: „Да, но…“ и выдавать список ограничений».

Спикер также отметила, что планомерного вертикального карьерного развития больше нет. В современных условиях для успешного карьерного роста необходимо существенно расширять степень своего участия в различных проектах, которые порой выходят далеко за рамки собственной функции.

Илья Дахин, руководитель центра юридической экспертизы договоров компании «СИБУР»; **Юлия Попелышева**, директор юридического департамента компании «Яндекс»; **Мария Абрамова**, заместитель генерального директора по правовым, корпоративным и имущественным вопросам компании «Газпромнефть-Центр»; **Виктория Мищенко**, директор по правовым вопросам компании «Филип Моррис»; **Руслан Ибрагимов**, вице-президент по корпоративным и правовым вопросам ПАО «МТС», вице-президент ОКЮР; **Александра Нестеренко**, президент ОКЮР; **Михаил Казанцев**, заместитель генерального директора — руководитель корпоративно-правового блока Росгеологии; **Александр Завтрик**, директор правового департамента компании «Норильский никель»; **Оксана Балаян**; **Ирина Лебедева**, директор по правовым вопросам компании «Л'Ореаль»; **Виктор Бирюков**, вице-президент по правовым вопросам компании «ВымпелКом»; **Анна Мыльцева**, директор по юридической поддержке массового рынка, финансовых сервисов и работе с информацией ограниченного доступа компании «ВымпелКом»; **Татьяна Мачкова**, генеральный директор компании «Сбер Лигал», руководитель административной практики Сбербанка

Loaded: 12-07-2025 AMt 10:42:44

Руслан Ибрагимов; **Денис Новак**, заместитель министра юстиции Российской Федерации; **Александра Нестеренко**

В рамках экспертной дискуссии были затронуты вопросы развития инновационного мышления у сотрудников, использования технологических решений и искусственного интеллекта в продуктах *Google* и работе юриста.

Отвечая на вопрос **Александра Смирнова**, директора юридического департамента компании «Московская биржа», о том, какими качествами должен обладать юрист в бизнесе, Ю. Соловьева пояснила, что юрист не должен замыкаться внутри своей функции, ему следует постоянно тестировать себя, выходить из зоны комфорта и быть гибким.

В завершение дискуссии спикер пригласила собравшихся на обзорную экскурсию по московскому офису компании *Google*, и, нужно отметить, многие с удовольствием приняли приглашение.

2. Роль главного юриста в повышении эффективности компании

Сессию «Роль главного юриста в повышении эффективности компании» открыли представители компании «СИБУР» — **Алексей Никифоров**, директор юридической поддержки, и **Илья Дахин**, руководитель центра юридической экспертизы договоров. Коллеги поделились практическим опытом борьбы с юридической зашоренностью. А. Никифоров, в частности, рассказал, что в настоящее время в компании действует программа упрощения процессов, в рамках которой создан центр экспертизы договоров. Его целью является «обеспечение комплексной экспертизы договоров как с юридической точки зрения, так и с точки зрения иных экспертиз, которые ранее были объединены в различные службы».

И. Дахин, в свою очередь, отметил, что создание такого центра выгодно компании, поскольку позволяет сократить количество сотрудников и служб, вовлеченных в процесс экспертизы.

В ходе оживленной дискуссии **Татьяна Одабашян,** директор по правовым вопросам и комплаенсу *HEINEKEN Russia*, рассказала, что в компании также существует тенденция

Loaded: 12-07-2025 AMt 10:42:44

к централизации функций, однако, в отличие от опыта «СИБУРа», функции впоследствии передаются на внешний аутсорсинг. Отвечая на вопрос **Татьяны Мачковой**, заместителя директора правового департамента Сбербанка, о плюсах такой организации работы, Т. Одабашян отметила, что это позволяет сократить расходы бюджета компании.

Игорь Шкляр, директор департамента развития нецифровых каналов продаж и обслуживания Росбанка; **Олег Мизгирёв**, директор по правовым и корпоративным вопросам компании «РОСНАНО» (в отставке), владелец сети булошных «Жан Руа»

Продолжила тему первой сессии **Виктория Мищенко**, директор юридического департамента компании «Филип Моррис Интернэшнл» (ФМИ) в России. Она рассказала о влиянии современных технологий и инноваций на юридическую профессию: «ФМИ стала первой табачной компанией, которая трансформирует свой бизнес в направлении производства продуктов с пониженным риском и ставит это в основу своей стратегии устойчивого развития. Трансформация имеет глобальный характер, и юридическая служба не может оставаться в стороне».

По мнению спикера, важно, чтобы юристы начали менять свое мышление, старались быть открытыми к новым идеям, процессам и продуктам. В. Мищенко отметила тенденцию к тому, чтобы в поисках ответа на конкретный вопрос юридическая команда осуществляла не только юридическое консультирование, но и предлагала свое бизнес-решение.

Выступление **Виктора Бирюкова**, вице-президента по правовым вопросам компании «ВымпелКом», было посвящено сложной, но интересной теме управления комплаенс-рисками. Эксперт, в частности, рассказал о комплаенс-рисках нарушения законодательств США и России, о процедуре мониторинга, о том, как создается внутренняя нормативная экосистема компании для минимизации рисков и как осуществляется управление ими.

Актуальность освещения практики привлечения к ответственности в иностранных государствах, включая США, и реализации политических рисков в современном контексте признала также **Ирина Лебедева**, руководитель налоговой и юридической службы компании «Л'Ореаль».

В завершение первой сессии **Михаил Казанцев**, заместитель генерального директора — руководитель корпоративно-правового блока Росгеологии, предложил собравшимся поговорить о кадровых вопросах, точнее о том, как найти хорошего юриста.

Проработав более 10 лет в ведущей российской юридической фирме, он заметил, что и в консалтинге, и в инхаус подход к подбору кадров в целом одинаков. Спикер высказал мнение, что, наряду со знанием права и практическим опытом, важное значение имеет психологическая совместимость кандидата и коллектива, в особенности при отборе на руководящие должности.

Loaded: 12-07-2025 AMt 10:42:44

Маргарита Белякова, начальник отдела по корпоративно-правовым вопросам ТД «Метафракс»; **Татьяна Одабашян**, директор по правовым вопросам и комплаенсу *HEINEKEN Russia*

В конце выступления М. Казанцева О. Балаян затронула крайне интересную тему сопоставления специфики работы в консалтинге и инхаусе, отметив, что «консультанты, безусловно, не смогут достичь такого уровня специализации, который достигают юристы инхаус, работающие внутри компании, однако если с консультантом установлены долгосрочные и доверительные отношения, то у него также есть шанс погрузиться и увидеть компанию изнутри».

3. Стабильности больше нет?

Третью сессию, посвященную развитию юридической профессии в условиях цифровизации, открыл **Александр Завтрик**, директор правового департамента компании «Норильский никель». Он рассказал о таких новых компетенциях в юридической профессии, как *legal operations, legal tech* и *legal design*, возникновение которых направлено на повышение эффективности правового обеспечения бизнеса.

Наибольший интерес у участников конференции вызвала компетенция *legal design*. Спикер уточнил, что она характеризует не то, как выглядит юридический продукт, а способ решения задач юридической службы, который заключается в создании интуитивно понятных, привлекательных и ценных для бизнеса решений.

По мнению А. Завтрика, вопрос о выделении *legal tech* и *legal design* в отдельные компетенции является открытым и должен самостоятельно решаться каждым юридическим подразделением.

Закрывая дискуссию, **Любовь Алимова**, руководитель отдела интеллектуальной собственности компании «Нестле Россия», также отметила, что по итогам внутреннего опроса бизнеса замечание о языке донесения информации занимает первое место.

4. «Я еду туда, не где шайба находится сейчас, а туда, где она будет в следующий момент» — известный хоккеист У. Гретцки

Мария Абрамова, заместитель генерального директора по правовым, корпоративным и имущественным вопросам компании «Газпромнефть-Центр», поделилась своими на-

Loaded: 12-07-2025 AMt 10:42:44

блюдениями о развитии юридической профессии в условиях цифровизации. Два года назад компания задумалась о том, что же будет «в следующий момент». Понимая, что конкурировать, специализируясь только на нефтепродуктах, становится все сложнее, ее топ-менеджеры посетили ведущие цифровые компании мира и определили приоритеты развития и новую цифровую стратегию бизнеса, которая впоследствии распространилась на всю группу. Она включает в себя: цифровые платформы, управление данными (подход к данным как к активу компании — «новая нефть») и принятие решений на их основе, продуктовый подход.

Валерий Сиднев, начальник юридического управления компании «ЕвроХим»

М. Абрамова пояснила, что клиенту нужны готовые решения, а не пустые консультации, которые не всегда приводят к результату, а потому продуктовый подход подразумевает мышление не процессами, а продуктами. Такое мышление усиливает роль команды, появляются новые форматы работы: кросс-функциональность, мультикомандность. Юрист в компании становится частью команды и перестает быть только внутренним консультантом.

Глобализация бизнес-среды, технологический прогресс, а также смена отношения к бизнесу компании (юридический департамент больше не консультант, а средство достижения экономических целей компании) — все это, безусловно, побуждает юристов к трансформации, и они «меняются вместе с бизнесом, а иногда и опережая его».

Какими же качествами должен обладать юрист в условиях трансформации его функции и бизнеса? В первую очередь он должен понимать бизнес и его интересы, стремиться и принимать новое, быть нацеленным на постоянный прогресс и обучение, обладать уверенными знаниями в смежных отраслях.

В заключение своего выступления М. Абрамова отметила, что юридическое образование дает возможность работать с интересными проектами, интеллектуальными задачами. Все рутинные процессы и задачи будут автоматизированы и перейдут машинам. «Наша задача — менять мир и помогать бизнесу быть лучше!»

Участники встречи пришли к выводу, что юрист, работающий в команде с бизнесом, имеет возможность увидеть всю картину целиком, а значит, предоставить более полную юридическую консультацию, более точно оценить риски, становясь в той или иной мере полноценным риск-менеджером.

Завершающую дискуссию о будущем юристов в меняющемся мире открыла И. Лебедева, высказав следующий тезис: «Государство, бизнес и социум испытывают финансовые трудности, это всегда было, есть и будет, более того, законодательство всегда меняется, но мы научились за эти годы вырабатывать те качества, которые нам помогают ориентироваться в пространстве и выделять главное, соответствовать растущим требованиям бизнеса».

Loaded: 12-07-2025 AMt 10:42:44

По мнению эксперта, цифровизация может позволить стимулировать и работающих юристов, и систему образования. На глобальном уровне новые технологии, автоматизация, искусственный интеллект дадут юристам больше ресурсов, необходимых для того, чтобы заниматься бизнесом, лучше понимать индустрию и конкурентов, а также в целом позволят перестать делать «низкокалорийную работу».

Дискуссию продолжил **Олег Мизгирёв**, директор по правовым вопросам «РОСНАНО» (в отставке), владелец сети булошных «Жан Руа». На примере собственного бизнеса он представил свое видение того, что будет через 25 лет: как новые алгоритмы и искусственный интеллект изменят профессию юриста и что, вероятно, останется неизменным. «В недалеком будущем алгоритмы могут кардинально изменить процесс заключения контрактов, вплоть до того, что контракты в привычном нам виде канут в Лету… На данный момент активно автоматизируется физический труд, начинается процесс автоматизации интеллектуального труда, и юристов автоматизация также не обойдет стороной. Но необходимо рассматривать это с позитивной точки зрения».

Юлия Попелышева, директор юридического департамента компании «Яндекс», предложила участникам конференции поразмышлять о том, чему и зачем стоит учиться начинающему корпоративному юристу. Она отметила, что в юридической профессии невозможно не думать о будущем. А поскольку его формируют поколения, которым мы передаем накопленные знания и умения, то и образование в этом процессе играет важную роль. В связи с этим спикер обратилась к гостям с рядом вопросов, в том числе о том, пригодится ли корпоративному юристу будущего классическое юридическое образование. По мнению спикера, уже в самом скором времени классическое образование в изолированном от действительности виде не позволит корпоративному юристу быть полноценным бизнес-партнером: «Это будет специалист с ограниченным кругом способностей, которого рано или поздно заменит искусственный интеллект». Тем более что уже сейчас такое образование не всегда требуется для управления юридическими процессами: «По большому счету во многих ситуациях для правильного применения права достаточно грамотной выжимки из закона и здравого суждения о том, как это применяется к конкретной ситуации».

Завершил сессию **Денис Новак**, заместитель министра юстиции Российской Федерации.

Подчеркнув значение права и роль юриста, он выразил уверенность в том, что профессия юриста как таковая никогда не прекратит свое существование. Оптимизма, например, придает то, что современные технологии освободят юридическую профессию от скучной, технической работы и позволят юристу сконцентрироваться на творческих задачах.

Применительно к будущему адвокатуры спикер отметил, что в условиях цифровизации профессия юриста приобретает особую важность, поскольку ни один искусственный интеллект не сможет обеспечить живое общение и человеческое доверие: «Здесь особо очевидна функция юриста как человека, которому доверяются».

Подводя итоги конференции, А. Нестеренко поблагодарила О. Балаян за помощь в организации столь замечательного праздника для главных юристов, а всех участников встречи — за продуктивную беседу*.

---

* Пресс-релиз подготовлен Кристиной Гугучкиной (компания «СИБУР») и пресс-службой ОКЮР.

Loaded: 12-07-2025 AMt 10:42:44