Объединение Корпоративных Юристов

Как устоять лидерам: главная конференция для главных юристов*

10 ноября 2022 года в отеле «Балчуг» собрались ведущие представители юридического и бизнес-сообщества для участия во флагманской конференции ОКЮР из цикла «Юристы и бизнес» — «Ветер перемен. Как устоять лидерам?».

Рустам Курмаев, управляющий партнер юридической фирмы «Рустам Курмаев и партнеры», модератор пленарной сессии, подчеркнул, что юристы должны быть опорой бизнеса. По его опыту, оперативное решение проблем бизнеса пусть и принесет меньше прибыли, но позволит построить долгосрочные отношения.

Юристы, которые перешли на сторону бизнеса и стали генеральными директорами, рассказали, какие обязанности выполняют в новой роли, об опыте в риск-менеджменте, *KPI* для юридическо-

Гости встречи — члены Ассоциации «НП «ОКЮР»

* Релиз подготовлен пресс-службой ОКЮР.

Loaded: 19-05-2024 PMt 21:01:50

Рафаэль Зохрабян, генеральный директор, *Saint-Gobain*; **Рустам Курмаев**, управляющий партнер юридической фирмы «Рустам Курмаев и партнеры»; **Жанна Седова,** генеральный директор, «ЭНЕЛ РОССИЯ»; **Ораз Дурдыев**, исполняющий обязанности президента, директор по правовым вопросам и корпоративным отношениям, *AB INBEV EFES*

го департамента и дали рекомендации, как минимизировать личные риски генерального директора.

Р. Курмаев обратился к спикерам с вопросом: что нужно поменять и какие качества нужно развить в себе, чтобы стать *CEO*?

Жанна Седова, генеральный директор, «ЭНЕЛ РОССИЯ», ответила: «Юристам в себе менять ничего не надо. Мы идеальны». Однако, Жанна отметила, переход на должность генерального директора позволил ей по-новому взглянуть на работу юридического департамента.

«Лидер должен, безусловно, вдохновлять и вести за собой, но также находить в себе силы признавать, что не всегда все знает и что ему, как и всем, иногда бывает страшно. Тогда сохраняется связь с командой!» — объяснил **Рафаэль Зохрабян**, генеральный директор, *Saint-Gobain*.

Ораз Дурдыев, исполняющий обязанности президента, директор по правовым вопросам и корпоративным отношениям, *AB INBEV EFES,* в свою очередь, сказал: «Важно верить в свои силы и уделять внимание развитию метанавыков, а юридическая экспертиза послужит прекрасной базой для успешного управления компанией в условиях турбулентности».

Как двигаться дальше, если вы стали руководителем на переломе эпох? Об этом говорила **Ольга Войтович**, заместитель генерального директора по правовым вопросам, «Интеррос», и модератор сессии. Ольга назвала основные задачи, стоящие перед лидерами в стрессовых ситуациях и ситуациях неопределенности: это, в частности, принятие решений на основе осознанной реальности, проработка нескольких, в том числе негативных, сценариев, поддержка эмоционально-энергетического баланса у себя и своего окружения.

Отличия лидерства среди инхаус-юристов крупных компаний от лидерства в международном консалтинге обозначила **Полина Лебедева**, эксперт по организации

Алексей Мошнов, начальник правового управления, «АЛРОСА»

Светлана Мочалина, директор юридического департамента и комплаенс, «л`Окситан»

Loaded: 19-05-2024 PMt 21:01:50

Павел Громов, директор юридического департамента, «АШАН»

Юрий Бурлаков, директор по доставке, «Вкусно — и точка»

Алла Генералова, руководитель функции юридической поддержки, «СИБУР»

юридической функции. Инхаус-юристы поддерживают и сопровождают бизнес, а консалтинг — это бизнес сам по себе. Полина отметила, что крупный юридический бизнес в кризис может упустить ситуацию и «упасть в пике» по таким причинам, как нехватка командного духа; неготовность к переменам; недостаточная работа с людьми (а равно их недостаточная лояльность и вовлеченность) в случаях, когда нужно что-то преодолеть вместе.

Руслан Ибрагимов, директор Института права цифровой среды, НИУ ВШЭ, отметил, что сценариев неопределенности много, воздействовать на внешние факторы невозможно, поэтому стоит изменить отношение к ним. Он посоветовал юристам, оказавшимся в условиях неопределенности, искать поддержку, союзников среди коллег и лидеров мнений: «Работая со своей командой и с внешней профессиональной средой, вы приходите к нужному балансу, который вас всегда спасет».

Дмитрий Горбунов, партнер юридической фирмы «Рустам Курмаев и партнеры», рассказал, как фирма справлялась с нагрузкой в первые три дня после объявления мобилизации: «Мы поняли, что нужно менять модель оказания помощи и больше интегрироваться с работой внутренней юридической и кадровой служб». За две недели фирма адаптировалась к новым условиям и различным запросам инхаусов, обеспечивая им максимальную поддержку.

Главные юристы российских компаний с иностранным акционером рассказали о своей работе и приоритетах в нынешние времена.

По утверждению **Павла Громова**, директора юридического департамента, «АШАН», и модератора сессии, базис работы остался прежним: «Ожидания от юристов не изменились, фокус на софт скиллс сохранился». Двигаться вперед компании еще с 2014 года помогает нацеленность на результат и желание помочь в ситуациях, когда бизнес действует в условиях высокой неопределенности.

Мария Аппак, директор по правовым вопросам, регион Восток, «НАЙК», рассказала, с какими трудностями столкнулась компания после сообщения о закрытии «Найк» в России. Большинство коллег, выросших в более стабильной среде, оказались не готовы идти на риск и принимать решения, необходимые для выживания в новой реальности. Здесь явно требовался опыт кризисного реагирования, наработанный в девяностые. И хотя сегодня привычные подходы изменились и пришлось работать за все направления сразу, Мария уверена: «Слабые люди создают сложные времена. Сложные времена рождают сильных людей, а сильные люди создают хорошие времена, что, безусловно, настраивает на позитив и дает веру в лучшее».

Светлана Мочалина, директор юридического департамента и комплаенс, «л`Окситан», привела метафорическое сравнение: «В организме бизнеса юристы — стволовые клетки, помноженные на интеллект». Светлана поделилась опытом сложной работы по спасению и сохранению компании в России, рассказала о реализации *МВО* и планах на будущее: «Мы решили рисковать и идти дальше в свободное плавание».

Юрий Бурлаков, директор по доставке, «Вкусно — и точка», рассказал о переходе компании к новым операционным процессам и умении вовремя принять волевое решение: «…для того, чтобы в такой ситуации выгрести, аппетит к риску совершенно

Loaded: 19-05-2024 PMt 21:01:50

точно нужно менять. Это касается и бизнеса, и команд. Юристы должны быть готовы предлагать сильные рисковые решения, а бизнес — принимать их».

Максим Русаков, директор блока энергетических активов, «АЛРОСА», говоря об эффективности юристов, подчеркнул: «Юристам надо понимать, что большинство договоров после их визы руководитель подписывает не глядя. Поэтому, визируя договор, правильно смотреть на него глазами бизнеса и брать на себя ответственность, как если бы ты и был бизнес». С точки зрения Максима, нужно подбирать таких сотрудников, которые хотят результата и над которыми не нужно стоять, напоминая о выполнении *KPI*.

Наталья Касперская, российский предприниматель в сфере информационных технологий, президент группы компаний *InfoWatch*

Продолжая тему, **Алла Генералова**, руководитель функции юридической поддержки, «СИБУР», поделилась своим опытом: «Чтобы качественно отработать срочную задачу бизнеса, мы должны подготовить максимальное количество инструментов — формы, лучшие практики, выученные уроки, которые можно эффективно применить, дав бизнесу то, что ему нужно в нужный срок».

Алексей Мошнов, начальник правового управления, «АЛРОСА», заметил, что запрос бизнеса — знаменитый треугольник «быстро — дешево — качественно» — неизменно требует находить тот консенсус, который устроит компанию. Поэтому имеет значение и качество обратной связи, которую получают юристы по итогам их работы: «Важно услышать друг друга. Мы, юристы, благодаря критически мыслящим коллегам становимся лучше». Говоря про *KPI*, Алексей выделил одну, но самую важную, на его взгляд, метрику — «то, как нас оценивает бизнес».

Ольга Войтович познакомила гостей с **Натальей Касперской**, российским предпринимателем в сфере информационных технологий, президентом группы компаний *InfoWatch*, председателем правления ассоциации разработчиков программных продуктов (АРПП) «Отечественный софт». Наталья рассказала о главных рисках слишком поспешной цифровизации, трендах в области информационной безопасности, об опасностях, которые несет в себе массовое использование биометрии в отсутствие выстроенной системы защиты.

«Новые информационные технологии — это новые риски. <…> Любой современный юрист обязан разбираться в современных технологиях. ИТ-специалистам, в свою очередь, тоже было бы неплохо понимать, как действуют законы», — говорит Наталья.

«Гвозди бы делать из этих людей: крепче бы не было в мире гвоздей. Друзья, вы все задели нас за живое», — выразила общее настроение конференции **Александра Нестеренко**, президент ОКЮР.

Ольга Войтович, заместитель генерального директора по правовым вопросам, «Интеррос»; **Дмитрий Горбунов**, партнер юридической фирмы «Рустам Курмаев и партнеры»; **Александра Нестеренко**, президент ОКЮР

Loaded: 19-05-2024 PMt 21:01:50