



## БИЗНЕС-ВСТРЕЧА «ДИАЛОГ С ЛИДЕРАМИ» И ЕЖЕГОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ИЗ ЦИКЛА «ЮРИСТЫ И БИЗНЕС» «КУЛЬМИНАЦИЯ КАРЬЕРЫ ЮРИСТА. МОТИВАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ И СОТРУДНИКОВ»

28 октября 2016 г. под эгидой ОКЮР в отеле «Балчуг Кемпински» прошли бизнес-встреча «Диалог с лидерами» и Ежегодная конференция для руководителей правовых департаментов из цикла «Юристы и бизнес» «Кульминация карьеры юриста. Мотивация руководителя и сотрудников».

В конференции приняли участие около 80 вице-президентов и директоров правовых департаментов крупных российских и международных компаний, таких как АФК «Система», «АШАН», «ВТБ Капитал», «Газпром нефть», «Газпромбанк», «Еврохим», «Кока-Кола», «Кэнон», «МегаФон», «Мэри Кэй», «Найк», «Нестле», «Норильский никель», Промсвязьбанк, «Порше», Росбанк, Росводоканал, Росгосстрах банк, Роснано, Руссдрагмет, «Самсунг», «Санофи», Сбербанк, «Сибур», «Сименс», «ТехноНиколь», «УралСиб», «Шанель», «Юнилевер» и др.

Открывая конференцию, **Александра Нестеренко**, президент Объединения Корпоративных Юристов, напомнила, что ОКЮР первым подняло тему роли юристов в бизнесе, в котором юристы выступают инноваторами, создателями правовой инфраструктуры для высокотехнологичного развития экономики и внедрения прорывных технологий.

### Диалог лидеров бизнеса с лидерами юридической профессии

**Юрий Корсун**, старший управляющий директор — начальник управления синдицированного кредитования ПАО «Сбербанк», на примере своего участия в проектной группе по



**Батраз Плиев**, генеральный директор компании «Промсвязькапитал»; **Алексей Никифоров**, директор юридического департамента ПАО «СИБУР Холдинг»; **Роман Квитко**, директор дирекции по правовым вопросам ПАО «Газпром нефть»; **Елена Габдулхаева**, директор по корпоративной политике ПАО «Юнипро»; **Татьяна Кузьмина**, АО «Газпромбанк»; **Александра Нестеренко**, президент НП «ОКЮР»; **Алевтина Камелькова**, руководитель юридического департамента региона «Европа Восток» объединенной группы компаний «Нокиа»; **Александр Зюба**, управляющий партнер юридической фирмы «Монастырский, Зюба, Степанов и партнеры»; **Александр Смирнов**, директор юридического департамента Московской биржи; **Алла Масленникова**, заместитель председателя правления ПАО «РГС Банк»; **Артем Авдеев**, партнер компании *Egon Zehnder (Executive Search)*; **Игорь Шкляр**, директор департамента по работе с просроченной задолженностью АКБ «Росбанк»

разработке стандартизированного договора синдицированного кредитования рассказал участникам конференции о том, насколько эффективным может быть взаимодействие юристов и бизнеса.

Российская банковская система особенно остро испытывала потребность в институте синдицированного кредитования в 2014 г., в период кризиса ликвидности. В то время российское законодательство не имело ничего общего с синдицированным кредитом. В подобной ситуации родилась идея собрать инициативную группу для совместной разработки несколькими банками стандартного договора синдицированного кредитования.

Ю. Корсун отметил, что участники проектной группы — и финансисты, и юристы — работали фактически во внеурочное время на добровольных началах. «Если не мы, то кто? Если не сейчас, то когда?» — объяснил мотивацию команды спикер.

Работа успешно завершилась, и на настоящий момент по данной стандартной документации выдано более 15 синдицированных кредитов.

Большим событием стало посещение конференции **Дмитрием Коновым**, председателем правления ПАО «СИБУР Холдинг». Guest поделился опытом организационного взаимодействия внутри компании, в том числе с юридическим подразделением, а также открыто ответил на вопросы присутствующих.



**Дмитрий Конов**, председатель правления ПАО «СИБУР Холдинг»



**Игорь Дроздов**, председатель правления Фонда «Сколково»

По мнению Д. Конова, юрист — это не только работа с документами, но и работа с людьми. На вопрос **Федора Сапронова**, генерального директора *IBG Capital*, Д. Конов ответил, что в возглавляемом им холдинге юридическая функция не столько сервисная, сколько партнерская, в том числе в части принятия решений, а также она помогает другим выполнять решения, которые были приняты. Более подробно об этом рассказал **Алексей Никифоров**, директор юридического департамента ПАО «СИБУР Холдинг», описав роль юристов в контроле за юридическими рисками и обеспечении исполнения контрактных обязательств, принятых компанией, бизнес-подразделениями.

В ответ на вопрос **Александра Смирнова**, директора юридического департамента Московской биржи, о неприемлемых для руководителя юридического подразделения качествах Д. Конов перечислил следующие: личная нечестность, неумение работать в коллективе и принимать решение, учитывая интересы других сотрудников, непрофессионализм, неумение руководить, даже при наличии экспертных знаний.

### Что дальше?

#### Как руководителю оставаться интересным рынку

О том, как юристу оставаться интересным рынку, рассказал **Артем Авдеев**, партнер компании *Egon Zehnder (Executive Search)*.



Он пояснил, что до определенного уровня продвижение по карьерной лестнице осуществляется благодаря экспертной составляющей профессиональных компетенций, но затем на первый план выходят другие качества, и надо уметь перестроиться и включить иные компетенции, кроме экспертных (умение управлять людьми, принимать нетривиальные решения и т.п.).

Отвечая на вопрос о том, как руководителю правового департамента оставаться интересным рынку, А. Авдеев сказал, что нужно сохранять здоровый авантюризм и постоянно совершенствоваться, поскольку под лежащий камень вода не течет.

Продолжил дискуссию **Игорь Дроздов**, председатель правления Фонда «Сколково», который рассказал о своем профессиональном пути как примере возможного роста из юриста в руководителя. В 2011 г. он, будучи директором по правовым вопросам Фонда «Сколково», стал лауреатом Премии ОКЮР «Успех. Лучший корпоративный юрист года» в номинации «Лидер года». В июне 2016 г. он был назначен председателем правления Фонда «Сколково». И. Дроздов отметил, что чаще всего юристу проще ответить на заданный ему вопрос, что «так делать нельзя», но такой ответ не должен и не может быть самоцелью: юрист должен помочь найти правильные решения проблем.

**Игорь Шкляр**, директор департамента по работе с просроченной задолженностью АКБ «Росбанк», рассказал участникам о своем опыте работы после завершения карьеры юриста, а также поделился некоторыми наблюдениями о том, как главы департаментов могут расти дальше.

Спикер отметил, что в работе руководителя правовых вопросов возникает не более 5%, остальное — это цифры и политика. Наличия одних только правовых знаний недостаточно для того, чтобы стать руководителем.

В заключение выступления И. Шкляр призвал всех присутствующих, достигших кульминации своей юридической карьеры, «шагнуть в зону дискомфорта и посмотреть, насколько там увлекательно и интересно».

**Роман Квитко**, директор дирекции по правовым вопросам ПАО «Газпром нефть», рассказал про особенности развития рынка труда юристов в государственных компаниях.



**Александра Нестеренко, Юрий Корсун**, старший управляющий директор — начальник управления синдицированного кредитования ПАО «Сбербанк»



**Анна Серебряникова**, исполнительный директор ПАО «МегаФон»; **Руслан Ибрагимов**, вице-президент по корпоративным и правовым вопросам ПАО «МТС»

Как известно, на настоящий момент около 70% компаний контролируются государством. Р. Квитко отметил, что лишь незначительная часть руководящего состава юристов в таких компаниях приходит с рынка, в основном же руководящие должности в юридическом департаменте занимают те, кто вырос внутри компании, либо те, кто пришли в компанию по совету менеджмента.

Эксперт подчеркнул, что в госкомпаниях, как и везде, ценятся люди, которые умеют решать проблемы, а не просто обозначают риски руководству: «Человек, который снимает головную боль руководству, будет востребован везде».

**Александр Зюба**, управляющий партнер юридической фирмы «Монастырский, Зюба, Степанов и партнеры», рассказал о вызовах юридического рынка консалтинговых услуг и представил свое видение будущей инфраструктуры рынка.

«Сейчас мир стоит на грани новой революции, связанной с автоматизацией правовых процессов», — отметил он и предположил, что в будущем юридический рынок будет состоять из IT-компаний, предлагающих клиентам электронные юридические сервисы, и классических консультантов. Конкуренция между последними усилится, в новом мире консультанту необходимо будет предлагать клиенту комплексный стратегический подход, по-прежнему ставя интересы клиента выше личных.



**Евгений Лузов**, заместитель директора правового департамента компании «ДжиИ Россия/СНГ»



**Павел Громов**, директор юридического отдела компании «АШАН»

## Мотивация руководителя и сотрудников юридического департамента: кнут или пряник?

**Руслан Ибрагимов**, вице-президент по корпоративным и правовым вопросам ПАО «МТС», назвал меткими и точными слова Ю. Корсуна «Скажите юристу, как надо делать, и он превзойдет ваши ожидания». По мнению Р. Ибрагимова, «бизнес возможен только в рамках права, остальное — не бизнес, а зарабатывание денег. В связи с этим юристы, которые идут на руководящие позиции в бизнесе, более успешны».

Рассказывая о поколении Y-юристов (от англ. слова *young* — молодые), спикер отметил, что «достойная зарплата — главный мотиватор, но важными стимулами также являются интересная работа, а также получение знаний и опыта». Р. Ибрагимов поделился опытом построения мотивационных программ в МТС, а в качестве результатов нематериальной мотивации Y-юристов назвал эффективное использование их сильных сторон, ровный и сильный коллектив (хорошее сочетание Y-юристов и юристов других поколений), обеспечение баланса преемственности и открытости всему новому, управление оттоком Y-юристов, возможность Y-юристов творить и работать на компанию и отрасль в целом, повышение лояльности Y-юристов к руководству и компании.

Продолжая тему значимости нематериальной мотивации, А. Смирнов рассказал об эксперименте Г. Харлоу (р. 1949 г.), привел ряд примеров систем мотивации 2.0 и 3.0, а в заключение своего выступления процитировал Д. Пинка: «Секрет высокой производительности и работоспособности заключается не в наших биологических потребностях и не в



**Никита Полозов**, директор по правовым вопросам компании *Canon Ru LLC*



**Александр Зюба**, управляющий партнер юридической фирмы «Монастырский, Зюба, Степанов и партнеры»

поощрениях и наказаниях, а в нашем глубинном стремлении управлять своей жизнью, развивать и расширять свои способности и вести жизнь, в которой есть цель (предназначение) и смысл».

**Батраз Плиев**, генеральный директор компании «Промсвязькапитал», высказал свое мнение: «Среди юристов поколение Y в настоящее время занимает абсолютное большинство. Главной характеристикой этого поколения является технологический прогресс, который ускорил обмен информацией. Поколение Y ориентировано на быструю смену картинок, быстроту и разнообразие процессов».

Эксперт отметил, что от работы Y-юристы ожидают в первую очередь немедленного вознаграждения, однако есть и иные методы их мотивации, например предоставление им возможности саморазвития, личностного роста, практики (а не теории) и предпринимательства; правильное формирование пакета задач; комфортные условия труда и занятости, принадлежность к профессиональному сообществу.

С ним согласилась и **Елена Габдулхаева**, директор по корпоративной политике ПАО «Юнипро», которая оценила возможности полноценного диалога, донесения своего мнения до руководства и роста внутри компании как самые важные факторы мотивации и повышения эффективности работы.

### Революция юридической поддержки в холдинге

**Анна Серебряникова**, исполнительный директор ПАО «МегаФон», буквально взорвала зал описанием реформы работы юристов в крупном холдинге «МегаФон». Перед ней стояла задача создать сплоченную команду, максимально сократив техническую работу и увеличив интересные проекты и вовлеченность юристов.



**Татьяна Кузьмина**, вице-президент, начальник юридического департамента АО «Газпромбанк»



**Вадим Семенов**, директор по правовым вопросам компании «Руссдрагмет»

По ее словам, до реформы многие сотрудники занимались обеспечением процесса по производству «дыма» — согласованием документов, отчетностью. Эти функции были убраны, а в каждом подразделении появились «бизнес-партнеры», которые выступали внутренними заказчиками для юристов.

Большой интерес у присутствующих вызвало выделение в юридическом департаменте специального подразделения «ПОТОК» (правовое обеспечение типовых операций клиента), которое занимается стандартными задачами. Спикер позитивно оценила роль автоматизации правовых процессов. В заключение А. Серебряникова кратко представила свое видение будущего профессии как профессии «цифрового юриста»: *machine learning*, *cloud*-сервис для клиента, единый клиентский интерфейс, электронная система распределения задач, конструкторы документов, правовая *ERP* (система планирования ресурсов).

**Алла Масленникова**, заместитель председателя правления ПАО «РГС Банк», обратила внимание на необходимость трансформации юристов и их сближения с бизнесом, а не сведения их задач только к консультационной функции. «Не секрет, что большинство юридических подразделений холдинговых компаний за свою историю неоднократно проходили через этапы централизации, использование аутсорсинговых функций консалтинга, разделение зон эксплуатационной ответственности, выделение отдельных направлений для обеспечения поддержки отдельных видов бизнеса, структурирование работы юристов через режим одного окна и наоборот и т.д. На мой взгляд, каждый из вариантов всегда имеет свои плюсы и минусы. Важно найти ту золотую середину, которая с учетом специфики бизнеса, задач акционеров и, главное, с учетом текущих реалий позволит юридической службе показывать лучшие результаты своей работы».

А. Нестеренко и Р. Квитко представили результаты исследования ОКЮР «О подходах, используемых в ведущих юридических департаментах России, к определению эффективности судебной работы». По инициативе Р. Квитко ОКЮР провело опрос, направленный





Елена Габдулхаева; Олег Мизгирев, директор по правовым вопросам ООО «УК «РОСНАНО»

на выявление подходов к определению эффективности судебной работы, используемых в юридических службах компаний России. В опросе приняли участие 46 руководителей правовых департаментов ведущих российских и зарубежных компаний из разных сфер бизнеса: газовая и нефтяная промышленность, металло- и электропроизводство, золотодобыча, банковское дело, строительство, ритейл и продукты питания, фармацевтика и товары бытовой химии, электроника, телекоммуникации и др.

Участников конференции заинтересовали основные тенденции, наметившиеся в подходах к определению эффективности судебной работы, выявленные в ходе исследования.

Так, во-первых, можно зафиксировать увеличение числа компаний, применяющих различные *KPI* к оценке эффективности судебной работы.

Во-вторых, с учетом выявленной тенденции, а также оценки качества и высокой вовлеченности, усматриваемой из ответов респондентов, следует предположить, что применение *KPI* для оценки эффективности судебной работы является прогрессивным способом управления мотивацией правовых подразделений.

По мнению ОКЮР, в краткосрочной перспективе компании, использующие «судебный *KPI*», могут приобрести значимые конкурентные преимущества — как мотивационные, так и профессиональные, поскольку постоянный процесс осмысления результатов судебной работы, выявление причин тех или иных получаемых результатов неминуемо ведет к повышению качества управления юридическими рисками компании в целом.

Конференция завершилась торжественным вечером, посвященным 25-летию компании «Монастырский, Зюба, Степанов и партнеры».