



Объединение  
Корпоративных  
Юристов

## COVID КАК ТЕСТ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ\*

**12 ноября 2020 г.** в Москве с успехом прошла бизнес-встреча и конференция ОКЮР из цикла «Юристы и бизнес».



**Виктор Бирюков**, исполнительный вице-президент по юридической поддержке, взаимодействию с органами государственной власти и комплаенсу, «ВымпелКом»; **Дмитрий Горбунов**, партнер, «Рустам Курмаев и партнёры»; **Александр Никифоров**, заместитель управляющего директора по управлению персоналом и правовым вопросам, «Газпром Интернейшнл»; **Василий Малинин**, руководитель направления «Коммерческие споры», «Рустам Курмаев и партнёры»; **Валерия Ковалёва**, управляющий директор по правовым вопросам, УК «РОСНАНО»; **Диас Асанов**, директор по правовым вопросам, «Сименс Энергетика» (регион Восточная Европа и Центральная Азия); **Юлия Филиппова**, исполнительный директор по юридическим вопросам, «Эйвон» (Восточная и Центральная Европа); **Александр Смирнов**, вице-президент по правовым вопросам, Ростелеком; **Александра Нестеренко**, президент ОКЮР; **Руслан Ибрагимов**, вице-президент по взаимодействию с органами государственной власти и связям с общественностью, «МТС»; **Мария Абрамова**, заместитель генерального директора, «Газпромнефть-Центр»; **Рустам Курмаев**, управляющий партнер, «Рустам Курмаев и партнёры»; **Дмитрий Тимофеев**, вице-президент по работе с органами государственной власти и корпоративным отношениям, ГК «ПИК»; **Янина Станюленайте**, вице-президент по правовым вопросам, «Евраз Холдинг»; **Татьяна Паняева**, директор по юридическим вопросам, «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»; **Анна Мыльцева**, директор по юридической поддержке массового рынка и телекоммуникационной деятельности, «ВымпелКом»; **Ирина Лебедева**, директор юридической службы по России и СНГ, «Л'Ореаль»; **Павел Громов**, директор юридического департамента, «Ашан»; **Денис Сверчков**, директор юридического департамента, «ПромФинТрейд»

\* Материал подготовлен Ольгой Юрченко, старшим юристом ПАО «Ростелеком», к.ю.н., и пресс-службой ОКЮР.



Кристина Тихонова, генеральный директор, *Microsoft* Россия; **Анна Мыльцева**

Открыла конференцию **Александра Нестеренко**, президент ОКЮР, с пожеланием здоровья и плодотворного дня.

**Анна Мыльцева**, директор по юридической поддержке массового рынка и телекоммуникационной деятельности, «ВымпелКом», провела интервью с почетным гостем **Кристиной Тихоновой**, генеральным директором, *Microsoft* Россия. Кристина описала, как изменилась возглавляемая ею компания в период первой ковидной волны, и отметила, что три атрибута *Microsoft* — мышление роста, *one Microsoft* и фокус на заказчике — подтвердили свою важность в период кризиса.

Основа успеха *Microsoft* Россия сегодня — *Microsoft Team*. При этом чрезвычайно важна и роль лидера, и меры поддержки, позволяющие мотивировать сотрудников. Три основополагающих элемента удаленной работы, по словам Кристины, — это единая цифровая платформа для коммуникаций, четкое расписание на каждый день, а также форматы межличностного общения сотрудников онлайн для поддержания эмоционального здоровья. Для юристов в кризисный период чрезвычайно важны такие *soft skills*, как критическое мышление, коммуникативные навыки и умение думать на шаг вперед, понимая, как решить проблему до ее появления.

**Руслан Ибрагимов**, вице-президент по взаимодействию с органами государственной власти и связям с общественностью, «МТС», предложил задуматься о том, был ли текущий год годом кризиса или годом возможностей для юридических команд.

**Ораз Дурдыев**, директор по правовым вопросам и корпоративным отношениям, «АБ Инбев Эфес», назвал главным трендом 2020 г. трансформацию бизнеса, в том числе его требований и ожиданий. С одной стороны, это год возможностей для юристов, переходящих от *back*-функции к бизнес-партнерству. С другой стороны, это год новых компетенций и неординарных задач: например, активное региональное нормотворчество периода пандемии потребовало оперативной реакции и защиты интересов бизнеса.



**Игорь Кондрашов**,  
директор правового  
департамента, Сбербанк



**Екатерина Лобачёва**,  
директор по правовым  
вопросам и взаимодействию  
с органами государственной  
власти, *X5 Retail Group*



**Ораз Дурдыев**, директор по правовым вопросам и корпоративным отношениям, «АБ Инбев Эфес»



**Сергей Колесников**, совладелец и управляющий партнер, корпорация «ТехноНИКОЛЬ»



**Ольга Войтович**, заместитель генерального директора по правовым вопросам, «Интеррос»

По мнению **Дмитрия Тимофеева**, вице-президента по работе с органами государственной власти и корпоративным отношениям, ГК «ПИК», любой кризис изменяет мир, и в том числе законодательство. Но рано или поздно жизнь войдет в привычное русло, и если бизнес держит ситуацию под контролем, то для юристов открывается окно возможностей. Роль правового подразделения в период пандемии выросла, чему способствовала и нормотворческая работа.

День конференции совпал с 179-летием Сбербанка, в честь которого директор правового департамента **Игорь Кондрашов** был награжден почетным серебряным знаком за достижения. Эксперт назвал главную задачу, стоявшую перед ним в марте 2020 г. — защитить людей. По его словам, решить ее можно было, только переведя персонал на удаленку, и за две недели дистанционно начали работать 2000 юристов, что стало своеобразным рекордом. А когда стала очевидной экономия на офисах, Сбербанк принял решение о переводе 30% юридической функции на удаленный режим работы на постоянной основе.

**Ирина Лебедева**, директор юридической службы по России и СНГ, «Л’Ореаль», высказала мнение, что в 2020 г. случился прорыв юридической функции. Сложившаяся геополитическая ситуация, ужесточение государственного контроля, требований защиты персональных данных и кибербезопасности вызвали тенденцию к сокращению рисков с одновременным стремлением сохранить репутацию и минимизировать финансовые потери. Автоматизация документооборота в период пандемии стала необходимостью. Трендами же юридической функции в нынешнем году стали переход с операционной деятельности на проектную, усиление роли бизнес-партнерства, новые коммуникации, а также учет бизнеса целиком при решении поставленных задач.

**Дмитрий Горбунов**, партнер, «Рустам Курмаев и партнеры», уделил особое внимание нормотворчеству государственных органов, особенно региональных, в первой половине 2020 г. Фактически каждый субъект РФ сам произвольно принимал решения в пределах собственного понимания проблематики и федеральных актов, что вызывало большие затруднения для бизнеса и юридических команд. «Взрыв технологий» в праве во многом обязан пандемии, цифровизации и переводу государственных функций в онлайн, ведь все это потребовало мгновенной адаптации юридического сообщества для поддержания эффективности в работе.

**Рустам Курмаев**, управляющий партнер, «Рустам Курмаев и партнеры», добавил, что *COVID-19* и весенняя самоизоляция существенно сократили число проверок и других следственных мероприятий. Однако для бизнеса это лишь повлекло отложенный эффект: сейчас количество выездных проверок по всем направлениям в офисах компаний заметно увеличивается. Негативные последствия этого будут нарастать, если не случится повторный локдаун.

«Ни *KPI*, ни задачи и функционал правовой функции в период пандемии не изменились, — отметила **Валерия Ковалёва**, управляющий директор по правовым вопросам, УК «РОСНАНО». — Мы освоили борьбу с „региональным нормотворчеством *COVID-19*“ и участвовали в федеральном нормотворческом процессе. В частности, выиграли несколько судов в регионах и даже подготовили изменения в Закон о науке<sup>1</sup> и в Налоговый кодекс РФ».

<sup>1</sup> Федеральный закон от 23.08.1996 № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».



**Павел Громов**, директор юридического департамента, «Ашан», подчеркнул, что изменились не задачи, а их количество и качество исполнения. Пандемия выдвинула на первый план остроту конкуренции, потребовала пересмотра отношений с контрагентами, показала, насколько значимы для бизнеса скорость и проработка решения действительно срочных и важных задач. Стressовая ситуация — катализатор не только проблем, но и возможностей, и именно проектные юристы представляют собой наиболее ценные кадры.

Модератор сессии **Виктор Бирюков**, исполнительный вице-президент по юридической поддержке, взаимодействию с органами государственной власти и комплаенсу, «ВымпелКом», предложил обсудить вопрос сохранения эффективности и мотивации в удаленном режиме работы. Юристы компании работают дистанционно с 2016 г., в связи с чем к началу 2020 г. к удаленке была полностью готова и техническая, и документальная составляющие, но это не сняло вопрос о том, как за несколько дней изменить мышление, которое формировалось у сотрудника годами. Пришлось задействовать метод кнута и пряника наряду с вебинарами о культуре удаленки и ответственности за нарушение ее условий.

«Тотальная удаленка — необходимое зло, реакция на вызов действительности, — констатировал **Диас Асанов**, директор по правовым вопросам, «Сименс Энергетика» (регион Восточная Европа и Центральная Азия). — Сейчас вся юридическая команда работает онлайн, они эффективны, но так не может продолжаться вечно. Должна быть возможность ходить в офис, ведь часто только при личном контакте рождается истина». По мнению спикера, роль руководителей состоит в том, чтобы помочь всем самоорганизоваться, выстроить четкий рабочий график, использовать коммуникационные каналы для недопущения «информационного выгорания».

**Юлия Филиппова**, исполнительный директор по юридическим вопросам, «Эйвон» (Восточная и Центральная Европа), определила удаленку как реальность, требующую от нас перестраивать себя: обретать новые навыки, выполнять новые требования, находить новые решения в организации производства и сбыта продукции. Так появился новый рабочий подход — дробление правового блока на проектные команды: чем меньше людей, тем быстрее принимается решение.

**Василий Малинин**, руководитель направления «Коммерческие споры», «Рустам Курмаев и партнеры», подчеркнул, что мы наблюдаем «революционный путь развития судебной системы России». Ковидное законотворчество в первую волну пандемии помогло выстроить эффективную работу с судебной властью путем участия в арбитражных судебных процессах онлайн, первый из которых в апреле 2020 г. провел Верховный Суд РФ. Такие судебные процессы позволяют участникам экономить время, финансы и в целом характеризуют структурный прорыв в работе судебной системы.

**Александр Смирнов**, вице-президент по правовым вопросам, Ростелеком, предложил спикерам рассказать о конкретных кейсах их подразделений в период пандемии, а также о тех лайфхаках, которые не только помогли справиться с нестандартной организацией удаленной работы, но и могут быть полезны в «мирное время».

**Янина Станюленайте**, вице-президент по правовым вопросам, «Евраз Холдинг», провела экспресс-опрос 36 респондентов, попросив их оценить, как изменилось общение юристов и бизнеса во время пандемии/удаленки. Самым частым стал ответ «Никак»,



**Алексей Андронов**,  
директор юридического  
департамента и комплаенс-  
контроля, «Мегаполис»



**Юлия Попельшева**,  
директор юридического  
департамента,  
«Яндекс»



**Рустам Курмаев**



Александр Смирнов



Дмитрий Тимофеев



Руслан Ибрагимов

а это значит, что большинство руководителей правовых подразделений продолжают работать в штатном режиме даже в новой для них ситуации. Юридическое бизнес-партнерство осталось таким же востребованным на удаленке, а проведенные онлайн «дизайн-сессии», на которых юристы «слушали проблемы заказчика», позволили им предложить бизнесу новые инструменты. Лайфхаком же стали технологические инструменты проектной работы и контроля операционных задач (*Trello, Miro, Jira* и т.д.), а также возможность обучения онлайн с экономией финансов и времени.

**Екатерина Лобачёва**, директор по правовым вопросам и взаимодействию с органами государственной власти, *X5 Retail Group*, остановилась на подходе, который позволил ее компании предупредить многие негативные последствия. Он заключался в самостоятельном описании и направлении на согласование госорганам порядка работы компании в неопределенных ситуациях. Например, учитывая важность беспрерывной работы и особенность географического нахождения распределительных центров (РЦ) компании, риски и последствия полного закрытия их на карантин в случае выявления заболевших, было принято решение разработать схему распределения потоков движения персонала внутри РЦ, отправки на карантин отдельных смен, а не всех сотрудников РЦ. Схема была согласована с Роспотребнадзором. «За период первой волны пандемии мы научились работать на опережение и самостоятельно выходить с инициативами к различным государственным органам о порядке работы компании в различных ситуациях», — подытожила Екатерина.

**Юлия Попельшева**, директор юридического департамента, «Яндекс», рассказала, как загадочный термин ковидного законодательства «нерабочие дни» изменил отношение бизнеса к «правовой неурегулированности»: бизнес стал с большим пониманием относиться к отсутствию нормативного регулирования и однозначного ответа. Повышение объема электронного документооборота — также заслуга пандемии, и от этого никто не планирует отказываться в будущем.

**Алексей Андронов**, директор юридического департамента и комплаенс-контроля, ТК «Мегаполис», рассказал, что работать удаленно ему помогают имитирование рабочего дня (например, прогулка перед началом работы), подсчет экономии (сколько денег высвобождается в бюджете без трат на бензин, проезд и т.д.), отключение рабочих средств связи в нерабочее время, а также страхование от коронавируса (психологический аспект — «все держу под контролем»).



Дмитрий Горбунов



Виктор Бирюков



Александра Нестеренко

Почетный гость **Сергей Колесников**, совладелец и управляющий партнер, корпорация «ТехноНИКОЛЬ», отметил: для него мотивация — это самореализация и возможность посвящать время самому себе. «Компания — машина. Я технолог, и технология для меня первична». Команда Сергея работает с ним уже четверть века, и сложившаяся за эти годы высокая степень доверия и принципиальность в решении бизнес-вопросов всех достаточно мотивирует. Конкуренция для совладельца крупной компании — это естественное состояние, но нельзя ей манипулировать, делать инструментом для достижения целей.

Изюминкой беседы с Сергеем стала презентация его книги «ТехноНИКОЛЬ. Главная роль», посвященной созданию национального чемпиона — компании «ТехноНИКОЛЬ». Сергей вдохновил всех словами У. Черчилля: «Успех — это движение от неудачи к неудаче без потери энтузиазма».

**Татьяна Паняева**, директор по юридическим вопросам, «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия», поделилась инструментами мотивации команд при удаленной работе. Компания организовала онлайн-школу для детей сотрудников, где раскрывали секреты создания фото, видео, а также работы с *TikTok*, и запустила программу поддержки сотрудников, в рамках которой каждый мог обратиться с различными вопросами по специально выделенным каналам связи. Эмпатия — часть корпоративной культуры «Кока-Кола», и это чрезвычайно ценно.

**Ольга Войтович**, заместитель генерального директора по правовым вопросам, «ИНТЕРРОС», отметила, что при работе на удаленке важно не только мотивировать сотрудников, сколько поддерживать их. При этом поддержка должна быть и в организации рабочего процесса, и в сохранении корпоративной культуры, и в финансовой стабильности. Важно благодарить сотрудников за хорошую работу, слышать обратную связь от них. «Уровень мотивации работы в пандемию высок. Поэтому на данном этапе важнее не мотивировать, а искать точки опоры для будущего и создавать новые примеры успешности», — завершила выступление Ольга.

**Александр Никифоров**, заместитель управляющего директора по управлению персоналом и правовым вопросам, «Газпром Интернейшнл», рассказал, что после первой волны пандемии было принято решение перевести 30% персонала на удаленную работу на постоянной основе. Опрос, проведенный среди сотрудников компании, показал, что подход к мотивации при удаленном режиме работы изменился, и за него в равной степени отвечают компания, и работник.

Подробный релиз и фотогалерею события см. на сайте: [окюр.рф](http://окюр.рф).