



Как трансформируется юридическая функция в 2023 году?

17 февраля ОКЮР провел первую в 2023 году практическую конференцию «Не думай о секундах свысока...». Лейтмотив конференции — эф-



Константин Мамилов, директор по правовым вопросам ГК «Мерлион»; **Рустам Курмаев**, управляющий партнер юридической фирмы «Рустам Курмаев и партнеры»; **Елена Крупская**, директор по правовым вопросам X5 Group; **Виктория Борткевича**, управляющий партнер юридической фирмы «Лучший выбор»; **Александра Нестеренко**, президент Ассоциации «НП «ОКЮР»; **Дарья Бондаренко**, директор департамента российской практики и проектной работы «РУСАЛ»; **Артур Рохлин**, управляющий партнер юридической фирмы «Инфралекс»; **Ирина Лебедева**, руководитель юридического департамента «Л Ореаль»; **Екатерина Регада**, заместитель генерального директора «Галс-Девелопмент»; **Алексей Агапов**, директор департамента правовой экспертизы X5 Group



фektivность юридической функции во времена «черных лебедей». Инхаус-юристы и консультанты поделились опытом работы в период нестабильности и своими пожеланиями по взаимодействию внутренних и внешних юристов.

Открыл конференцию актив ОКЮР по совершенствованию лучших практик юридического менеджмента — *Legal Operations*. **Екатерина Регеда**, заместитель генерального директора «Галс-Девелопмент» и модератор сессии, в режиме реального времени провела опрос по *SLA* в юридических департаментах.

Алексей Мошнов, начальник Правового управления «Алроса», поделился опытом руководства юридической функцией в период нестабильности. По его мнению, в условиях меняющейся каждый день среды правовое решение для бизнеса должно обладать чертами *minimum viable product*, чтобы среагировать незамедлительно. При этом параллельно с внедрением решения необходимо продолжать прорабатывать его детали.

Александр Смирнов, вице-президент по правовым вопросам, «Ростелеком», рассказал о цифровой трансформации юридической функции как о способе избавления юриста от операционной работы. Он выделил две группы сложностей, мешающих трансформации: технические и ментальные, связанные с инертностью человеческого мышления, которое не позволяет взглянуть критически на устоявшиеся практики. А. Смирнов также подчеркнул, что любой продукт должен обладать качествами *MVP*, ведь «хорошее сегодня намного лучше, чем идеальное завтра».

Андрей Дуюнов, руководитель направления *Legal Operations* ДОМ.РФ, представил результаты опроса членов объединения по бенчмаркингу численности юристов. Исследование показало нагрузку юристов по конкретным направлениям и подтвердило важную роль *IP*-юристов — у 82% участников опроса такие специалисты выделены в отдельное направление.

Светлана Бухтоярова, руководитель Центра развития бизнес-партнерства «Газпромнефть Экспертные решения», рассказала об опыте внедрения *Lean Canvas* в юридическую работу. Цель программы — помочь в создании продукта, отвечающего потребностям бизнес-заказчика. По мнению С. Бухтояровой, благодаря программе «начинаешь видеть проблемы клиента и понимать, как решить его „боль“».

Насколько оправданно компаниям сокращать затраты на обучение в период кризисов? **Александр Панов**, партнер юридической фирмы *BGP Litigation*, привел исследование, в котором доказывается, что в период кризисов инвестиции в образование должны не сокращаться, а увеличиваться. В подтверждение он поделился опытом внедрения программы *Long Life Learning* в юридическом департаменте. Один из важнейших аспектов внедрения системы — соблюдение *work-life balance*. Однако, подчеркнул Александр, важно разделить риск ухода сотрудника между всеми участниками трудовых отношений.

Алексей Агапов, директор департамента правовой экспертизы *X5 Group*, поделился результатами оптимизации управления портфелем интеллектуальной собственности *X5 Group*.



Андрей Дуюнов, руководитель направления *Legal Operations* ДОМ.РФ



Александр Панов, партнер юридической фирмы *BGP Litigation*



Светлана Бухтоярова, руководитель Центра развития бизнес-партнерства «Газпромнефть Экспертные решения»



Алексей Мошнов, начальник
Правового управления
«Алроса»

После того как юристы обратили внимание на рост портфеля товарных знаков, пришло понимание, что это зона поиска эффективности. В результате за год компания *X5 Group* сформировала централизованную систему управления портфелем *IP*, в два раза сократила затраты на его обслуживание, на 7–20% сократила *SLA* по операциям с объектами *IP* и в 1,5 раза снизила темпы роста затрат по сравнению с темпом роста портфеля.

«Взаимодействие консультанта и клиента — это не про формальные взаимоотношения, а скорее про партнерские», — отметила модератор дискуссии инхаус-юристов и консультантов **Виктория Борткевича**, управляющий партнер юридической фирмы «Лучший выбор». Она подчеркнула, что, работая с внутренними юристами, мы ищем и готовим решения для бизнеса, и только благодаря правильно выстроенным коммуникациям, слаженной команде инхауса и консультанта возможно достигнуть поставленных целей.



Александр Смирнов,
вице-президент
по правовым вопросам,
«Ростелеком»

Выступление команды инхаусов открыла **Елена Крупская**, директор по правовым вопросам *X5 Group*. По ее мнению, привлечение внешней помощи необходимо в двух случаях: если произошла внезапная ситуация или во время пиковой нагрузки на внутренних юристов. Также Е. Крупская отметила, что инхаус-юристы хотели бы получать готовые бизнес-решения, которые впоследствии потребуются адаптировать под потребности бизнеса.

Константин Мамилов, директор по правовым вопросам ГК «Мерлион», рассказал об опыте работы с консультантами, когда это позволило избежать крупных убытков в результате ухода иностранных высокотехнологичных компаний. По его мнению, иногда бизнесу необходимо сформировать судебную практику — в таком случае возникает потребность в качественной судебной работе.

Ирина Лебедева, руководитель юридического департамента «Л'Ореаль», отметила, что трансформация взаимоотношений инхаусов с внешними консультантами как с доверенными партнерами-профессионалами повлияет на будущее рынка консультантов, в котором центром являются не фирмы, а конкретные люди.



Мargarита Белякова,
руководитель департамента
корпоративного управления
ГК «Т1»



Максим Кулешов, партнер
юридической фирмы «Кучер
Кулешов Максименко и
партнеры»

Рустам Курмаев, управляющий партнер юридической фирмы «Рустам Курмаев и партнеры», выделил типовые ситуации, когда бизнес привлекает юристов-литигаторов:

- 1) спор требует глубокой экспертизы;
- 2) нужно уравнивать силы с «противником» и привлечь литигаторов того же уровня;
- 3) необходимо сформировать благоприятную судебную практику;
- 4) предполагается серия типовых споров;
- 5) клиент проиграл спор в какой-либо из инстанций.

По мнению **Артура Рохлина**, управляющего партнера юридической фирмы «Инфралекс», необходимо



Татьяна Невеева, партнер юридической фирмы *BGP Litigation*; **Мария Качанова**, бизнес-партнер юридической поддержки по вопросам реализации СИБУР; **Василий Малинин**, партнер юридической фирмы «Рустам Курмаев и партнеры»

установление диалога между юристами-инхаусами и консультантами: для оперативного реагирования на изменения законодательства последние должны знать о текущих потребностях бизнеса, чтобы стремиться предвосхищать возможные запросы и быть чуть-чуть лучше и быстрее юристов-инхаусов в решении таких запросов.

Анонсировав создание нового актива ОКЮР — Международного, с докладом о практике использования ст. 248.1 АПК РФ выступила **Татьяна Невеева**, партнер юридической фирмы *BGP Litigation*. По ее мнению, норма применима в ситуациях, когда российская компания под санкциями выступает ответчиком в споре, инициированном в иностранном арбитраже или суде, для целей последующих возражений против приведения в исполнение на территории России иностранного решения.

Максим Кулешов, партнер юридической фирмы «Кучер Кулешов Максименко и партнеры», осветил проблемные вопросы структурирования *M&A* сделок в условиях санкций и контрсанкций. Он, в частности, отметил, что отсутствие четких условий и сроков получения согласий Президента и Правительственной комиссии на заключение сделок в соответствии с контрсанкционными указами существенно влияет на динамику их совершения и финальные условия.

Завершили конференцию **Мargarита Белякова**, руководитель департамента корпоративного управления ГК «Т1», и **Василий Малинин**, партнер юридической фирмы «Рустам Курмаев и партнеры». Они рассказали о рисках привлечения к субсидиарной ответственности членов органов управления компаний, юристов и консультантов. Сегодня практика привлечения к субсидиарной ответственности юристов и консультантов отсутствует, что не может не радовать. Однако со взысканием зарплат и бонусов дела обстоят иначе, в редких случаях суды взыскивают с юристов заработок и премии. Поэтому юристам надо сохранять бдительность!

Президент ОКЮР **Александра Нестеренко** подчеркнула, что ОКЮР является площадкой, которая помогает юристам слышать друг друга и быть максимально полезными для бизнеса.