



Жизнь как шахматная партия*

Четырнадцатого ноября 2024 года в Музее шахмат состоялась ежегодная встреча ОКЮР «Юристы и бизнес», собравшая более 80 директоров по правовым вопросам крупных компаний.

Президент ОКЮР **Александра Нестеренко** задала участникам встречи настрой: «Наша жизнь похожа на шахматную игру. Иногда мы находимся на белой клетке, иногда на черной, ходим пешкой или королем, выстраивая стратегию или адаптируясь в моменте. Один просчет — и мы сойдем с шахматной доски. Но ненадолго — юристы никогда не сдаются».



Светлана Мочалина, директор юридического департамента и департамента управления рисками компании «Л'Окситан»; **Елена Вавилова**, российская разведчица-нелегал, полковник Службы внешней разведки в отставке; **Дмитрий Пристансков**, статс-секретарь — вице-президент по взаимодействию с органами власти и управления компании «Норильский никель»; **Александра Нестеренко**, президент ОКЮР

* Пресс-релиз подготовлен *BGP Litigation* и ОКЮР.



Юрий Любимов, РусГидро; **Игорь Кондрашов**, Сбербанк; **Андрей Попов**, «Росатом»; **Валентина Нудьга**, «МТС»; **Светлана Мочалина**, «Л'Окситан»

Модератор первой сессии **Светлана Мочалина**, директор юридического департамента и департамента управления рисками компании «Л'Окситан», сравнила тему сессии с дебютом в шахматной партии, когда с первых ходов игрок может получить преимущество. Спикеры рассказали о том, каков был их дебют в карьере и какие навыки и умения важны для управления юридической функцией.

Валентина Нудьга, член правления — вице-президент по корпоративным и правовым вопросам ПАО «МТС», определила приоритеты в работе с бизнесом: рассчитывать на себя, не бояться трудностей, ставить во главу угла интересы бизнеса, заботиться о команде. «Самое главное — это люди. Удерживать сотрудников можно атмосферой, а не деньгами», — подчеркнула спикер.

Работа в команде *Yota* научила Валентину искать правовые решения в интересах развития бизнеса. Приход в «МТС» стимулировал развитие навыков сотрудничества, необходимых для работы в экосистеме, где нужно учитывать специфику каждого из направлений бизнеса.

Юрий Любимов, первый заместитель генерального директора РусГидро, рассказал о карьерном пути, профессиональных вызовах в Минэкономразвития, Росреестре, Минюсте и аппарате Правительства и о том, почему после стольких лет госслужбы он перешел в РусГидро. «Основное качество, которое помогало мне развиваться, — не бояться нового. Сейчас меня вдохновляют проекты, связанные с новыми технологиями. Строительство крупнейшей сети ЭЭС в России — один из таких проектов», — признался он.

Андрей Попов, директор по правовой и корпоративной работе и имущественному комплексу корпорации «Росатом», рассказал о своем видении взаимодействия работников разных возрастов в команде и их мотивации, о реализованной в корпорации системе наставничества. «Сотрудники очень вдохновляются, если самостоятельно ведут важные проекты. В результате руководитель получает креативную команду, готовую свернуть горы. Доверие — важный фактор, определяющий успешность реализуемых командой проектов», — отметил Андрей.

Игорь Кондрашов, вице-президент, директор юридического департамента Сбербанка, рассказал об ошибках, которые привели его к успеху: «Не боги горшки обжигают. Если

собрать волю в кулак, то, даже имея нулевой опыт управления командой, придешь к цели. Нет ничего невозможного, когда ты работаешь с командой. Делегирование, вера в людей, мотивация и развитие помогают достигать успехов в бизнесе».

Почетный гость встречи **Елена Вавилова**, российский разведчик-нелегал, полковник Службы внешней разведки в отставке, ответила на вопросы **Дмитрия Пристанкова**, статс-секретаря — вице-президента по взаимодействию с органами власти и управления компании «Норильский никель». Елена рассказала, как пришла в профессию, о жизни в Канаде и США, роли семьи и возвращении на родину. Отвечая на вопрос о том, как справиться с психологической и интеллектуальной нагрузкой, она отметила, что выполнить задачу ей с мужем помогала самомотивация: «Мы руководствовались чувством долга перед страной и должны были доказать, что нас выбрали не зря. Внутренний стержень и амбициозность у разведчика всегда присутствуют. Отсюда отсутствие выгорания — раз мы вступили на этот путь, мы должны мотивировать себя, находить решение и выполнять задание. Это свойство характера можно в себе воспитать».

Модератор второй сессии **Александр Смирнов**, управляющий директор по юридическим вопросам компании «Авито», отметил: нам приходится преодолевать вызовы, самые яркие из которых — атака технологий и дефицит доверия. Эти вызовы актуальны и в межличностном общении, и на геополитическом уровне.

Евгений Журба, партнер *BGP Litigation*, рассуждал о вызовах, стоящих перед человеком в дихотомии «человек — машина». «Мы живем в эпоху сингулярности, т.е. уплотнения времени. Между изобретением колеса и добычей огня прошло 200 тыс. лет, между изобретением колеса и станка — 2 тыс. лет, а между разработкой дискеты и облака — 20 лет. Время продолжает уплотняться. Технологии будут самовоспроизводиться, и мы перестанем этим управлять», — поделился Евгений. К чему это приведет в юридической профессии? «Автоматизация юристов будет также уплотняться в три этапа: агрегирование данных вокруг информационных систем, подготовка текстов и



Алексей Подхолзин, «ЕвроХим»; **Сергей Прокофьев**, «Лента»; **Александр Смирнов**, «Авито»



Евгений Журба, *BGP Litigation*; **Юлия Попельшева**, «Яндекс»

документов на основе этих данных, обмен данными между системами и устранение из них человека. Сейчас мы на первом этапе», — спрогнозировал Евгений.

Юлия Попельшева, директор юридического департамента «Яндекса», рассуждала о причинах трудностей, возникающих в работе: «Наши проблемы можно свести к четырем основным аспектам: нехватка денег, друзей, знаний и людей. Но самое важное — это отсутствие времени». По мнению Юлии, ключ к решению этих проблем — предвидение будущих потребностей. Эффективное управление временем позволяет компенсировать недостаток финансовых ресурсов, партнеров, информации и кадров.

«Как говорил Сенека, наша главная цель в жизни — не быть на высоте, а быть устойчивым к падению. Это то, к чему должен стремиться каждый юрист», — подытожила Юлия.

Сергей Прокофьев, экс-заместитель генерального директора по правовым вопросам и взаимодействию с органами власти компании «Лента», и **Алексей Подхолзин**, заместитель генерального директора — директор по юридическим вопросам компании «ЕвроХим», обсудили мотивацию и факторы, влияющие на слаженную юридическую работу, отметив, что для творческих задач система кнута и пряника не работает. Стоит рассматривать альтернативные формы мотивации: *SLA*, правильная корпоративная культура и нематериальные способы поощрения, обратная связь 360° для руководителей. Сергей заметил, что, когда приедается статическая работа, интересный выход — подключение смежных сфер (горячая линия, безопасность, налоги).

Спикеры обсудили методы управления коммуникациями юристов и бизнеса, юристов внутри юридической команды: как выстраивание процессов управления правовым риском дает внутренним клиентам понимание правил взаимодействия и избежания конфликтов, как гендерные различия и различия поколений учитываются на практике, как эффективно применять эти различия в управлении юридической функцией. **Татьяна Кузьмина**, первый вице-президент Газпромбанка, модератор дискуссии, подчеркнула: «Право, правила и юристы всегда будут существовать, а решение мы, как в шахматах, всегда найдем».



Александр Пахомов, РУСАЛ; **Михаил Гальперин**, «Интер РАО»;
Елена Крупская, X5 Group

Александр Пахомов, директор по комплаенсу компании «РУСАЛ», отметил, что невозможно построить бизнес-процессы, избежав вообще корпоративных и личностных конфликтов. Важно научиться ими управлять и работать в условиях повышенных рисков. Ведь зачастую именно конфликты создают почву для качественно новых решений и развития.



Анна Хомякова, «Аэрофлот», **Татьяна Кузьмина**, Газпромбанк

Могут ли юристы повлиять на принятие рискованных решений? **Анна Хомякова**, директор юридического департамента «Аэрофлота», поделилась, что бизнес определяет цели и экономический эффект, который он намерен получить от сделки, при этом юрист, выступающий партнером бизнеса, предлагает способы и варианты хеджирования рисков, а иногда — принципиально иную схему реализации сделки. Таким образом, за юристом остается юридическая оптими-

зация структуры и оценка уровня риска, за бизнесом — итоговое решение. Спикеры сошлись во мнении, что в большой компании у юриста должно быть право вето, но окончательное решение всегда будет за бизнесом.

Елена Крупская, директор по правовым вопросам X5 Group, говорила о гендерных особенностях управления командой: «Мужчин отличает стремление к риску, устойчивость, умение видеть ситуацию целиком и прогнозировать. Женский стиль управления в текущем моменте кажется более актуальным: женщин отличает внимательность, ответственность, организованность, гибкость, склонность к открытому диалогу. Но в жизни многие женщины обладают элементами мужского стиля управления, а мужчины зачастую внимательнее и гибче женщин. В итоге и женщины, и мужчины в одной управленческой лодке, где самое важное — привлечь и сохранить людей, чтобы плыть с ними в одном направлении».

Михаил Гальперин, заместитель генерального директора, руководитель центра правовой работы «Интер РАО»: «Я понял, что главная мотивация сотрудников — стыд подвести своего руководителя. В ответ руководитель должен быть наставником, брать на себя ответственность за своих сотрудников, защищать их». Завершая выступление, Михаил дал рекомендацию: «Если работа не вдохновляет, если вы там больше не нужны, то не надо смертельно бояться ее менять, но при переходе на новое место оставайтесь в ОКЮР!»