

# КОРПОРАТИВНЫЙ ЮРИСТ

ИЮНЬ 2022

№6

**Защита менеджмента  
компании. Как составить  
антикризисный план**

→10

Годовое собрание  
в обществе.  
Как контролировать  
топ-менеджмент

→28

ЛИЧНАЯ  
КОНСТИТУЦИЯ  
**ВЛАДИМИРА  
ПРОХОРЕНКО**

→52



**Мы умеем  
проходить  
кризисы —  
и этот пройдем**

**Жанна Томашевская**  
Управляющий партнер  
Tomashevskaya & Partners

→46

Управляющий партнер Tomashevskaya & Partners **Жанна Томашевская** уверена, что сейчас юристы несут ответственность перед клиентами и обществом как никогда. Жанна поделилась с редакцией своими мыслями о грядущих изменениях ценностей, требований к консультантам и бизнесу, а также о том, как юридические компании должны заботиться о самом ценном ресурсе — человеческом капитале.

## «Мы умеем проходить кризисы — и этот пройдем»

**На Ваш взгляд, какие вызовы в первую очередь сегодня стоят перед консультантами? Как изменились или должны измениться ключевые процессы?**

Мы привыкли проходить через кризисы, это основное национальное занятие. Юридический рынок должен снова переосмыслить себя, но делать это будем не в первый раз и точно сделаем. Процессы измениться должны абсолютно все, и время этим заниматься уже пришло.

Концептуально должна по-другому пролечь граница между клиентом и консультантом. Потребность назрела давно, сейчас этот процесс ускорится ввиду отсутствия других опций. Исторически консультанты предлагали доступ к эксклюзивной информации. Со временем эта информация начала терять эксклюзивность с одной стороны и обростать ограничениями и оговорками (дисклеймерами) с другой. И сейчас консультант на проекте озабочен не только тем, чтобы предоставить клиенту нужную информацию, но и параллельно обеспечить себе алиби на тот случай, если что-то пойдет

не так. Слишком много издержек внутри работы самого консультанта. Фокус должен сместиться с построения алиби на выдачу конечного продукта.

Сегодня информация обесценивается и моментально устаревает, ценность для клиента представляют решения. Наглядный пример — санкционное законодательство. С одной стороны, хорошо иметь опыт работы по прошлым санкциям. С другой — предыдущий опыт во многом бесполезен ввиду «травоядности» прошлых ограничений. Сейчас написано новое, гораздо более обширное санкционное законодательство, в котором санкционному юристу нужно разбираться с нуля. Такой шквал санкций подрывает фундаментальные вещи: право собственности, право на защиту. Здесь в том числе стоит вспомнить как недавний «исход» западных юридических фирм с российского рынка, так и введенные в некоторых странах ограничения на оказание услуг россиянам. Мы оказались в новом мире, и анализ того, что было с 2014 по 2022 год, очень ограниченно полезен на практике. Ответа на то, что будет происходить, нет ни у кого, но ответ все равно нужно быстро находить в меняющихся ус-





## Информация обесценивается и моментально устаревает

48

ловиях. Сейчас консультанты и бизнес совместно нащупывают решения, и не приходится говорить о четкости технического задания.

Вообще неопределенность — это большой вызов для консультантов: они очень любят, чтобы была законодательная определенность, а сейчас ее нет и не предвидится. Ответственность за юридический совет, страхование юридической ответственности плохо приспособлены к условиям неопределенности. Сейчас регулирование меняется три раза в течение дня, мы засыпаем вечером и понимаем, что в США сегодня будет принят новый пакет ограничений, и просыпаемся опять в новом мире. К такому никто, включая консультантов, не был подготовлен, но процесс адаптации уже идет.

### Как тогда должны измениться консультанты, чтобы наиболее удачно помогать бизнесу, продолжать зарабатывать и расти?

Найти выход в ситуации, в которой ни ты, ни клиент, ни рынок до этого не были, и принять правильное решение — это совершенно другой набор навыков. Принимать решение в условиях неопределенности или управлять кризисом юристов обычно не учат. Предполагается, что у них все определено и надо всего лишь грамотно разобраться и истолковать законодательство применительно к клиентской ситуации. То есть функция консультанта ориентируется в первую очередь на знания и юридическую экспертизу. Это прекрасно, но формируется очень большой разрыв между заказчиками и консультантами, потому что в сложных ситуациях просто знания, просто меморандумы заказчикам уже не нужны. У нас в первые несколько недель кризиса

были ситуации, когда звонили клиенты и просили меморандум по санкциям или какой-либо юрисдикции, и зачастую ответ был: «Мы можем сделать мемо, но для вас это будет бесполезная трата времени и денег. Мы его будем пять дней писать, вы — три дня читать, а через восемь дней мы все будем в абсолютно новом мире. Давайте посмотрим практично: какую задачу вы решаете, и посмотрим, какими способами ее можно решить прямо сейчас?» В итоге мы с клиентом понимали, что уже сейчас есть тактические шаги, которые нужно предпринимать вне зависимости от возможных изменений, или приходили к тому, что следующий шаг не является вопросом выживания прямо сейчас и можно просто подождать и посмотреть. От клиентов был очень позитивный фидбэк, некоторые даже шутили: в первый раз юристы отказались делать мемо.

### Есть какие-то, на Ваш взгляд, конкретные компетенции, которые должны быть у консультанта сейчас?

Знаете, для меня, экспертиза — это основа, но это далеко не единственный пункт в списке компетенций консультанта. Новые условия и новые вызовы требуют взять ответственность на себя, не ждать помощи из вне и посмотреть внутрь.

Все, что у нас осталось сейчас, — это человеческий капитал. Не осталось брендов, старые процедуры готовились под другое — остались только люди. Для людей забота о чем-то большем, чем ты сам, — это способ адаптироваться самому и мобилизовать окружающих на действия. И, соответственно, способность заботиться о других — это ключевой навык успешного консультанта, потому что только на этой внутренней динамике можно выдать тот самый продукт, который удовлетворит нужды клиента.

Часто у консультантов под давлением сроков складывается токсичная атмосфера внутри коллектива. На фоне беспрецедентных вызовов вокруг это контрпродуктивно. Внутри юридические фирмы должны брать пример с IT-компаний, которые создают уникальную среду для своих разработчиков. Корпоративная культура должна быть более коллаборативной. У фирмы должно быть человеческое лицо, чтобы люди раскрылись и смогли сообща ре-

шить сложную задачу клиента, которую все участники видят в первый раз.

Идеальный юрист нового времени — это человек, с которым клиенты и другие коллеги хотят работать, в котором люди чувствуют опору и рядом с которым раскрываются несмотря на давление внешних факторов. Я считаю, консультанты, которые смогут мыслить так, создадут среду, в которой люди смогут дышать и выдавать результаты во время кризиса.

Второй пункт — умение брать ответственность за результат и выдавать конечный продукт несмотря на условия неопределенности. Мы должны уделять этому много времени и формировать этот навык.

Третий блок, о котором часто говорят, но мало кто делает, — это предпринимательский подход. Юристам нужно очень хорошо понимать бизнес клиента — намного глубже, чем раньше, так как клиенты в такой же ситуации свободного падения и возможности или желания «дорабатывать напильником» стандартные консультантские продукты у них нет. Также на всех уровнях юристы должны хорошо понимать юридический бизнес и задаваться вопросом: а в чем моя ценность для клиента. Я не верю в то, что наш бизнес в том, чтобы «продавать часы». Мы должны создавать пользу, изменять ситуацию в лучшую сторону, приносить результат. Консультант, который так думает, совсем по-другому организывает свое время — результат дает приложение усилий в оптимальной точке, а не количество этих усилий.

### Как все-таки научиться принимать решения в условиях неопределенности?

Нужно декомпозировать неопределенность, разбить ее на составные элементы. Есть два подхода к юридической работе. Первый, традиционный, подход — «я этого никогда не делал, поэтому кто-то меня должен этому научить». Это можно сравнить с ремесленным подходом к юридическому бизнесу, когда ты, как подмастерье, наблюдаешь, как более опытный мастер подходит к решению задач, и по-



степенно перенимаешь его искусство. При такой подготовке человек не имеет привычки экспериментировать и может теряться перед прорывными проектами — ведь их априори никто до этого не делал.

Есть второй подход к работе, в рамках которого юрист умеет успешно делать что-то в первый раз. У него есть навык разбивать новую для него задачу на несколько конкретных понятных элементов, каждый из которых имеет понятное решение. И для того чтобы к решению таких задач подходить эффективно, нужно несколько вещей.

Первое условие — это очень хорошая теоретическая подготовка, понимание основ теории права. Нет ничего нового под солнцем, все уже когда-то происходило, а если не происходило именно в таком виде, то можно найти аналогию в исторических прецедентах. Только имея фундаментальную подготовку, можно начать декомпозировать не-

известное и выявлять паттерны, чтобы понять, а на что с точки зрения регулирования это похоже.

Второе условие — это умение решать проблему в команде, не закукливаясь в своем экспертном коконе. Для этого мировая практика выработала большой набор механизмов — начиная с мозгового штурма и заканчивая экспертным опросом. Мы все эти методы активно используем в своей работе и обучаем им наших сотрудников.

Третье — это коллаборативная среда. Юристам с разной экспертизой нужно создать среду, где они могут дышать, делиться, ошибаться и озвучивать любые идеи. Это совсем другой подход к организации процесса, где юристы — не машины по производству сделок и понятных продуктов.

### На Ваш взгляд, как сейчас должны выстраиваться отношения между государством и бизнесом?

Есть запрос на новую парадигму отношений бизнеса и государства, и в новых условиях это возможно. Для этого должно пойти движение с двух сторон. Во-первых, бизнес должен перестать воспринимать государство как врага. Очень часто для бизнеса государство — это барин, который то ли обогреть, то ли выпорот, и лучше держаться от него подальше. Государство в последнее время прошло большой путь с точки зрения улучшения целеполагания и повышения прозрачности своей работы, и если государство что-то делает не так, скорее всего, не с намерением навредить. Государство — тоже люди: нет корпорации, есть набор определенных людей. Если с точки зрения бизнеса что-то происходит не так и хотелось бы по-другому или есть другие возможности, нужно научиться об этом говорить в партнерском ключе, так же как мы ведем переговоры с партнером по бизнесу.

При этом договариваться нужно не только тактически, но и стратегически. Тактические запросы бизнес уже умеет решать: конкретную боль в регуляторике, налогах или где-то, где уже совсем неудобно. По моему опыту, государство готово воспринимать свежие идеи, особенно если они отражают не узкомеркантильный интерес, а способствуют развитию отрасли в целом, и относится к ним намного лучше, чем к запросу денег. Поэто-

му бизнесу нужно научиться приходить с идеями. То же касается и юристов.

И надо не забывать, что это улица с двусторонним движением — мы нередко слышим критику со стороны государства, что бизнес приходит, только когда ему что-то нужно, а когда за экспертной поддержкой при разработке нового регулирования обращается государство, то бизнес не хочет тратить свое время и экспертные ресурсы на направления, в которых не видит очень быстрой отдачи.

С точки зрения государства хотелось бы большего диалога с бизнесом не только в рамках уже существующих площадок. Часто складывается ощущение, что какие-то вещи принимаются или не принимаются, потому что у людей на той стороне нет понимания, а что, собственно, нужно и как оно должно работать. Бизнес здесь мог бы подумать: «А как сделать, чтобы получилось? Как оптимальнее и до кого донести мою позицию?» Может быть, это как раз та самая точка, когда можно создать более эффективные коммуникации и запустить успешнейшие проекты.

Традиционно «больная» область для бизнеса — это взаимодействие с правоохранительными органами. При огромном количестве регулирования обычный бизнесмен понимает: что-то он неизбежно нарушит. Поэтому с точки зрения государства хочется увидеть просветительскую работу и публичные заявления о том, что бизнесмены не враги, а опора общества, и между бизнесом и государством настроены отношения взаимной поддержки.

### Клиенты на нас надеются, и очень часто мы для них — последняя опора. Как думаете, юристы имеют право выражать свои эмоции в социальных сетях и не только?

Я думаю, это касается не только юристов. В социальных медиа у нас появилось намного больше возможностей выплескивать злость, гнев и другие негативные эмоции, не видя последствий таких действий. Мы таким образом запускаем огромный круг негатива. Каждый человек в ответе за те конфликты, которые он создает вокруг себя, — большие конфликты начинаются с маленьких. Поэтому у каждого должна быть ответственность за то, чтобы контролировать негативные эмоции.

Это не значит, что их нужно подавлять или молчать — с ними надо работать.

Для меня одним из выходов в такие моменты может быть помощь другим: подумайте, как вы можете кому-то помочь, даже если вам самому сейчас требуется какая-то помощь. У всех бывают тяжелые моменты. Если ты лидер компании, департамента или тот, на кого полагаются, нужно уметь работать с такими состояниями. Знать себя, знать, что тебе помогает, когда ты находишься в темноте, когда опустились руки, не видишь выхода. Лидеру нужно уметь с собой работать и выводить себя в более светлое место, чтобы потом помочь другим проделать этот путь.

### Насколько текущая ситуация изменит нас всех?

Каждые 5–10 лет происходит очередной кризис. Текущая ситуация по масштабу и скорости развития беспрецедентна. Перемены коснутся не только нашей страны, они коснутся всего мира. Я по природе оптимист и считаю, что все перемены в итоге будут к лучшему.

Сейчас в мире происходит глобальная переоценка базовых ценностей, на которых строилось общество. Базовый сдерживающий механизм в виде права перестает работать. Если где-то право собственности перестает применяться, то последствия для системы могут быть разрушительными. Сейчас оно не применяется по национальному признаку в одну сторону. Против кого дальше оно перестанет работать?

Я верю, что со временем для международного права сформируются новые институты и принципы и появятся новые формы интеграции стран, которые дадут новые возможности. Потому что интеграция в одностороннем ключе, в котором она развивалась, получилась несправедливой и зашла в тупик. У тебя есть набор ценностей и возможностей в рамках этой системы, но если ты не соответствуешь ее идеалам, тебя отключат от всего, включая право и доступ к юридической помощи.



С одной стороны, нет ничего нового в праве, с другой — каждый раз фундаментальные концепции пересобираются по-новому, обеспечивая ту или иную систему материально-экономических и социальных ценностей. Сейчас в мире запускается процесс пересмотра социальных, политических и экономических ценностей. Как следствие, у российских юристов есть сейчас возможность участвовать в создании новых институтов сначала на региональном уровне, а потом и на глобальном.

Во многом от выбора каждого из нас зависит будущее и страны, и нас, и мира глобально. Чем большее количество людей сделает выбор в пользу созидания, строительства новых бизнесов и институтов, разработки новых моделей региональной интеграции, разработки новых моделей более взвешенных глобальных партнерств, тем быстрее мы пройдем этот процесс. ◆