«После нашей первой победы в конкурсе казалось, что второй точно не будет...»

15.04.2023 СТАТЬИ

Юридический департамент компании «Созвездие», входящей в Дивизион «Связь» государственной корпорации «Ростех», — многократный победитель конкурса «Лучшие юридические департаменты России». В прошлом году воронежским юристам удалось завоевать награду сразу в двух номинациях: «Лучшая зашита» и «Лучшее нападение». Мы попросили Игоря Косякина, руководителя юридического департамента «Созвездия», поделиться с нашими читателями опытом участия в конкурсе и секретом победы в нем.

Секреты успеха: советы для номинантов

После первой победы в конкурсе казалось, что второй точно не будет — наша компания довольно крупная, но все же региональная. После второй победы мы думали, что уж третьей никак не быть, а в итоге наша команда взяла первенство еще в двух номинациях. На мой взгляд, универсального секрета успеха побед нашего департамента в конкурсе в виде философского камня, к сожалению, а может и к счастью, не существует. Все складывается из мелочей, которых, как известно, в жизни не бывает (шутка). «Ларец» под названием «Лучший юридический департамент» находится под двумя крепкими «замками». А значит, чтобы открыть его, нужны и два «ключа».

Первый ключ — это собственно юридический продукт, то есть результаты вашей деятельности, получаемые за счет ежедневной кропотливой работы, бессонных ночей,

прилагаемых стараний и желания добиться цели, несмотря на имеющиеся препятствия. Это требует безусловного профессионализма и высшего пилотажа в каждом шаге. Не нужно на первом этапе подготовки постоянно думать о конкурсе, сосредоточьтесь на конкретном и ощутимом результате, столь необходимом всему предприятию.

Второй «ключ» — это маркетинг, силы и время, которые вы тратите на представление своих достижений. Здесь, напротив, все мысли должны быть направлены на эффективную подачу материала.

> Не стоит недооценивать маркетинговую составляющую, лучше выделить на это достаточно времени и не прекращать шлифовать презентационные материалы.

Так, Стив Джобс многократно (тысячи раз!) отклонял дизайн того или иного продукта до тех пор, пока не начинал чувствовать истинную гениальность заложенной в нем идеи.

Без этих двух «ключей» вы рискуете представить экспертному совету лишь сухой отчет о проделанной работе (и лишить его членов эстетического удовольствия от восприятия ваших заслуг) либо просто материалы рекламного характера (ни о чем — с позиций юриспруденции).

Сначала мы поручаем подготовку материалов для заявки на конкурс тем сотрудникам, которые непосредственно занимались положенными в ее основу проектами. Конечно же, за дело болеет вся наша команда, но тот, кто в буквальном смысле своими руками создавал новые судебные прецеденты, лучше других знает сильные стороны кейса, трудности процесса и путь их преодоления.

> В плане эмоциональной составляющей подготовленные непосредственными участниками процесса презентации всегда получаются более живыми.

Юрист с гордостью использует возможность поделиться с коллегами интересным решением сложной проблемы и успешным результатом, осознавая при этом, что, помогая своей команде достичь признания, работает и на свой личный бренд внутри департамента.

> По возможности, освободите от текущих задач тех, кто готовит заявку, на время ее написания.

Для максимально эффективного применения «второго ключа» руководителю нужно предпринять еще кое-что. После подготовки все тексты и презентации проходят у нас дополнительный фильтр — оценку со стороны тех юристов, которые не занимались их созданием. Как известно, in propria causa nemo judex[1]. На следующем этапе подготовки заявки несколько сотрудников целенаправленно прогнозируют восприятие кейсов экспертным советом. Это своеобразная репетиция, в ходе которой вносятся корректировки и беспощадно уничтожаются слабые места презентации.

Также следует отметить необходимость постоянного усиления юристами своих soft skills. Применительно к конкурсу это изучение основ маркетинга и правил написания презентации.

> Периодически оценивайте «незамыленным» взглядом различные презентации, тематика которых может казаться вам бесконечно далекой от юриспруденции. Это поможет почерпнуть свежие идеи для

достижения собственных целей.

Например, из недавнего представления нового средства РЭБ[2] наша команда извлекла идеи для презентации актуализированной GR-политики. Также рекомендую пользоваться различными креативными методиками, например на основе книг М. Микалко «Взлом креатива» и «Рисовый штурм». Это реально работает!

Подготовку каждого презентационного материала нужно начинать «с чистого листа». Если бы мы не руководствовались этим принципом, на нас в полной мере давил бы опыт прошлых побед, из-за чего заявки департамента не отличались бы свежестью и не получали бы из года в год высокую оценку экспертного совета.

Лучшая стратегия защиты

> «Воины-победители сперва побеждают и только потом вступают в битву; те же, что терпят поражение, сперва вступают в битву и только затем пытаются победить».
>
> Сунь-цзы[3].

История нашей судебной защиты фактически началась в 2014 г., когда США и Евросоюз ввели санкции против ряда российских оборонных предприятий. Мы оказались в самом первом списке. Уже тогда нами была осознана необходимость просчитать вероятные последствия влияния санкций на работу концерна, чтобы предотвратить замедление бизнес-процессов и минимизировать наши риски, в том числе при отстаивании позиции концерна в судах. Таким образом, готовить доказательственную базу наша команда начала еще за много

лет до разбирательств.

Применительно к рассматриваемому кейсу ситуация выглядит следующим образом. Концерн является участником федеральных целевых программ. Контракты, заключаемые нашими контрагентами в ходе исполнения ФЦП, предполагали приобретение иностранных комплектующих. С введением санкций контрагенты стали все чаще отказываться от исполнения договоров с применением иностранных технологий и оборудования. В изменившихся условиях это было чревато нарушением сроков реализации ФЦП из-за невозможности быстро приобрести иностранные комплектующие. Среди прочих последствий подобных нарушений была административная ответственность.

Основную проблему, с которой столкнулись многие российские организации, удалось решить в значительной степени за счет импортозамещения. Но Счетная палата подошла к вопросу формально и попыталась привлечь Концерн к ответственности по ч. 2 ст. 15.15.4 КоАП РФ (нарушение условий предоставления бюджетных инвестиций). Санкция этой статьи предусматривает от 2 до 12 % суммы предоставленных бюджетных инвестиций, что подразумевает миллионные штрафы. Немногочисленная судебная практика была полностью не на нашей стороне. В поисках нужного прецедента мы заглянули буквально «в каждый ящик», продираясь сквозь недружелюбный интерфейс, и нигде не обнаружили ни единого решения в пользу юридического лица по данной статье!

При подготовке позиции мы учитывали все нюансы: и факты, и психологию, проанализировали опыт рассмотрения дел у конкретного судьи. Непосредственно в заседании представили пояснения с приложением фотографий, схем и расчетов. Продемонстрировали официальные отказы поставщиков вступать в договорные отношения, осложненные санкциями. Нам удалось объяснить, насколько важен реализуемый Концерном проект и насколько добросовестно он действовал в ходе исполнения ФЦП. Кроме того, представитель своевременно акцентировал внимание судьи на процедурные нарушения, допущенные госорганом. Мы «давили, пока не заболит, и поняли, на что

смотреть» — именно так действовал Харви Спектр, герой популярного в юридическом сообществе американского сериала «Форс-мажоры».

В первой инстанции нашей команде удалось добиться прекращения дела с устным замечанием, а затем в апелляционной инстанции отбить даже эту меру и полностью избежать административной ответственности. В итоге юристы АО «Концерн «Созвездие»» впервые в России смогли отстоять интересы своей организации и прекратить производство по делу об административном правонарушении, предусмотренном ч. 2 ст. 15.15.4 КоАП РФ.

Лучшая стратегия нападения

Раз уж мы упомянули сериал «Форс-мажоры», то стоит рассказать про одно из наших дел, достойное стать сюжетом отдельной серии. Концерн организовал в отдельном здании промышленного квартала города фабрику радиоэлектронной аппаратуры. Соседнее с ним предприятие по каким-то своим мотивам решило сорвать открытие фабрики. Рядом со зданием фабрики мы обнаружили ЧОП, который грозил устроить настоящий демарш. Для начала чоповцы перекрыли единственный подъезд к зданию и с помощью рабочих уничтожили асфальт на дороге.

В противостоянии с товарищами в форме цвета хаки наша команда не растерялась и приняла смелое решение руководствоваться принципом из книги «Крестный отец», согласно которому юрист с портфелем может взять больше, чем тысячи людей с оружием. Наш офис был спешно превращен в штаб операции, а юристы рассредоточены по постам. GR-направление добилось оперативного оформления в собственность спорного участка, сотрудники «в поле» зафиксировали нарушения и, не будучи замеченными чоповцами, собрали достаточный материал для экспертизы. Штаб обнаружил многочисленные нарушения, допущенные предприятием при строительстве объектов. Таким образом, мы оперативно завалили противника впечатляющим количеством «материалов для анализа», отчего его куражный оптимизм заметно угас.

Явившиеся в судебное заседание юристы ответчика явно долго не спали из-за наших действий, и единственным их желанием было отложить заседание. Предложенное на условиях Концерна мировое соглашение они восприняли как спасательный круг и оперативно согласовали его подписание с собственным руководством. Юристы противоположной стороны просто отрабатывали свой оклад: неспешно готовили ответ на присланную претензию, шли по мере надобности в суд или просто ожидали обеда. Наша же команда действовала на пределе прилагаемых сверхусилий. Уникальный боксер-профессионал Майк Тайсон рассказывал: «Никто не хочет вставать в четыре утра, когда еще совершенно темно, и идти бегать. Но это необходимо. Единственное, почему я бегаю так рано, — потому что верю, что никто другой не делает так. И это дает мне маленькое преимущество».

Среди победителей конкурса за все годы его проведения регионы представляли лишь два департамента — компаний «Созвездие» и «Нижнекамскнефтехим». Мало кто из региональных юридических команд готов пробовать свои силы. Объясняется это просто: где находится больше головных офисов предприятий и банков, где сосредоточены федеральные органы власти — там больше юристов, а значит, и поступающих от них заявок. К тому же не все коллеги из регионов до конца оценили репутационные возможности и

бонусы от участия в конкурсе. Не исключено и сомнение небольших юридических команд из регионов по поводу реальной вероятности одержать победу. Однако на примере нашей команды все могут убедиться в том, что юристы не из Москвы могут не только принимать участие, но и доминировать в юридическом состязании. Как неоднократный участник и победитель конкурса, а в этом году еще и как член экспертного совета, подтверждаю: выбор победителя на конкурсе честен и прозрачен. На итоговую оценку номинанта не влияет ни территориальное расположение офиса компании, ни численность юристов в ней.

Участие в профессиональном конкурсе усилит ваше резюме и станет стимулом для выхода на новый профессиональный уровень, если, конечно, вы сами этого хотите. Конкурсному жюри не важно, где вы находитесь, ему важно, кто вы. Михаил Калашников родился в селе Курья Алтайского края — сможете показать его на карте? А Троицк, откуда родом Федор Плевако? Между прочим, три нобелевских лауреата начали свою научную и творческую карьеру в Воронеже. Так что приезжайте за вдохновением в Воронеж!

Наша команда

В 2013 г. юридический департамент, в который я пришел, был типичным советским юротделом,из семи человек. Сейчас в нашей команде 50 человек, и это свидетельствует не о пустом раздувании штата, а о качественном развитии. Четкая и результативная работа на ответственном участке, к тому же регулярно подтверждаемая победами в конкурсе «Лучшие юридические департаменты

России», не оставляла альтернатив при решении, кому доверить усиление смежных направлений. В настоящее время команда юристов концерна успешно занимается не только судебно-претензионными, но и другими важными сферами: от корпоративного управления дочерними заводами под ключ до GR-сопровождения всего дивизиона, возглавляемого «Созвездием». Это показатель доверия. В нашей команде очень разные юристы. Все они при приеме на работу прошли многоэтапное собеседование и тестирование. Мы ценим каждого

сотрудника, ведь кадры решают все. Сегодня команду можно охарактеризовать одним емким словом —

«баланс». В ее составе есть опытные юристы, работавшие еще с советским правом, и вчерашние студенты, за короткий срок ставшие полноценными «боевыми единицами», закоренелые практики и люди науки, юристы, пришедшие из консалтинга, и построившие карьеру в инхаусе.

В департаменте разработан фундаментальный документ — оргполитика. Это гибкий, постоянно актуализируемый документ, где приведено множество конкретных (именно практических) ситуаций с указанием оптимального варианта разрешения. Оргполитика направлена не только на формирование единого подхода к исполнению сотрудниками своих обязанностей, но и на поддержание высокого уровня профессионализма, командного духа, теплой атмосферы сотрудничества с элементами мотивирующей конкуренции. Политика позволяет даже новичкам не набивать шишки, а в полной мере использовать опыт и налаженные годами методы работы и эффективного взаимодействия. Наша команда живет как единый, саморегулируемый, живой организм, который может полноценно функционировать без прямого вмешательства сверху. Достижение такого состояния очень ценно для любого руководителя.

В рамках журнальной статьи могу рассказать лишь о некоторых вехах нашего пути к нынешнему состоянию юрдепартамента:

- команда получила признание на международном уровне и впервые вошла в престижный юридический рейтинг Legal-500: GC Powerlist, объединяющий сильнейших инхаусов;
- мне удалось стать обладателем степени MBA Высшей школы корпоративного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, а также получить Гарцбургский диплом Академии экономики и управления AFW

(Германия);

> позиция head of legal стала гораздо более значимой в новой, утвержденной советом директоров организационной структуре концерна, это совершенно другой уровень и особый вызов для нас;

> в настоящее время занимаюсь интереснейшим диссертационным исследованием на соискание степени.

Помимо работы по-прежнему увлекаюсь футболом и ММА [4] и часто нахожу много общего между этими видами спорта и работой юристов в компании. Если хотите, юриспруденция и есть один из видов спорта (шутка). В нашей профессии присутствует многое от футбола как командной игры и от ММА как индивидуального вида. В ММА боец чаще одинок, хотя за ним и стоят тренерский штаб, помощники и врачи. И все же, каждый раз выходя на ринг [в зал судебного заседания] боец остается один на один со своим противником и собственным страхом. За руководителем юрдепартамента тоже стоит команда, но в конечном счете он принимает решение единолично. Очень часто его решение должно быть креативным — как победить мастера ударной техники, если ты сам владеешь преимущественно джиу-джитсу? В юриспруденции вы тоже то обороняетесь, то атакуете. На футбольном поле игроки находятся плечом друг к другу, у них распределенные роли, есть защитники, форварды, есть тактика и стратегия — все, как у юристов. Футбол и юриспруденция — синергетическое сочетание разных компетенций. И там, и там важны физическая форма и стрессоустойчивость, а победу, как говорил великий Суворов, можно взять не числом, а умением.

---

[1] Крылатое выражение на латыни: «Никто не судья в собственном деле» — Прим. ред.

[2] Радиоэлектронная борьба.

[3] Сунь-цзы — выдающийся китайский стратег и мыслитель, живший, предположительно, в

VI — V вв. до н. э., автор знаменитого трактата о военной стратегии «Искусство войны».

[4] MMA — от англ. Mixed Martial Arts — смешанные боевые искусства (часто неверно называемые «боями без правил»), сочетающие множество техник, школ и направлений единоборства.

Игорь Косякин руководитель юридического департамента «Созвездия»

СТАТЬИ