

«Юристы – интеллектуальная элита, которой многое по плечу»

14.04.2011

ИНТЕРВЬЮ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ

Классическое юридическое образование, ум, хватка, опыт, умение добиваться результата и, конечно же, большая любовь к профессии – все это помогло Марине Думиной, вице-президенту по юридическим вопросам ОАО «ВымпелКом», достичь колоссального успеха в карьере. Своими секретами она решила поделиться с читателями журнала.

Как вы оцениваете развитие юридической службы в российских компаниях за последние 20 лет? Можно ли выделить на этом пути какие-то принципиальные этапы, для которых характерны значительные качественные изменения?

За 20 лет юридические службы прошли такой же эволюционный путь, как и весь российский бизнес. Изменение экономических реалий, глобализация мировой экономики не могли не затронуть их. При этом по своей значимости и последствиям для компаний в сотню раз возросли риски, включая юридические. Существенно менялось законодательство, появлялись новые институты права, российские компании начали активно выходить на международные рынки, использовать соответствующие финансовые инструменты, их акции стали котироваться на международных биржах, появилось значительное количество судебных споров в иностранных юрисдикциях. Юридические службы, которые раньше занимались в основном договорно-претензионной работой и визировали приказы, отошли в прошлое (имеются в виду крупные компании).

Сейчас в структуре юридических служб крупных компаний, помимо юристов традиционных направлений, работают, например, эксперты по M&A и комплаенсу. Они прекрасно сопровождают сложнейшие международные сделки и свободно ориентируются во всем

законодательстве, а не только в отдельных его областях. С моей точки зрения, все больше просматривается тенденция к осуществлению юридическими службами не просто поддержки, а функций бизнес-партнеров.

Как изменилась работа юридических департаментов (привлечение внешних юристов, финансовые условия найма, объем работы, характер сделок и т. п.) во время экономического кризиса и после него?

Я пришла работать в ОАО «ВымпелКом» девять месяцев назад. Во время кризиса и сразу после него я находилась на стороне внешних юристов, соответственно, мои оценки основываются на этом опыте. Конечно, последствия кризиса ощущались болезненно. Практически во всех компаниях и отраслях были сокращены бюджеты, заморожены многие сделки и крупные проекты, безусловно, пришлось экономить и на внешних юридических консультантах. Во многих юридических компаниях прошли значительные сокращения. Но я хотела бы отметить и положительную сторону всего этого – рынок юридических услуг очистился и качественно улучшился. Не секрет, что раньше он был «перегрет», кризис помог выжить лучшим участникам рынка, которые сумели быстро перестроиться, оптимизировать свою работу и продемонстрировать высокое качество услуг.

В какой мере удалось развить юридическую функцию в ВымпелКоме и усилить ее влияние на принятие ключевых решений компании?

Юридическая функция в ВымпелКоме заключается в выявлении, предупреждении и минимизации юридических рисков. Роль юристов компании активна, а не пассивна. Руководитель юридической службы входит в состав коллегиальных исполнительных органов и участвует в принятии управленческих решений в компании, которые базируются на серьезном предварительном анализе и оценке рисков.

Какова модель организации юридической функции в вашем департаменте: только централизованная, полностью децентрализованная, частично сосредоточенная в руководящем органе и частично в бизнесе, международная организация – юристы в руководящем органе, вспомогательных и бизнес-частях?

Юридическая функция в ВымпелКоме является централизованной. Это оптимальная модель для такой компании, как наша, с учетом ее структуры, сложности бизнеса и серьезности юридических рисков. Она позволяет нам наилучшим образом выстроить работу с внутренними заказчиками – различными бизнес-подразделениями, а также обеспечить защиту интересов компании в целом.

Насколько статична или мобильна внутренняя структура вашего департамента, меняется ли она по мере постановки новых задач?

Телекоммуникационная отрасль – одна из наиболее динамично развивающихся, статичного в ней не может быть по определению. Существуют основные принципы построения юридической функции в компании, о чем я уже говорила, но внутренняя структура, конечно, может меняться. Это зависит от освоения бизнесом новых направлений, изменения организационной структуры компаний, постановки дополнительных задач.

Есть ли отраслевая специфика в работе юридической службы компании, работающей в сфере телекоммуникаций, и если да, то в чем она заключается?

Такая специфика, безусловно, существует. Операторская деятельность является лицензируемой, поэтому особое внимание уделяется взаимодействию с органами регулирования. Я бы даже сказала, что лицензионные риски – одни из самых существенных для телекоммуникационных компаний. Телекоммуникационная отрасль является высококонкурентной, поэтому антимонопольное законодательство для нас – также зона повышенного внимания. И конечно, наши юристы должны очень хорошо разбираться в самом бизнесе, поэтому некоторые из них являются еще и связистами по образованию.

Используются ли во внутренней работе вашего юридического департамента какие-либо специальные IT?

Мы используем базы данных «Гарант» и «Консультант», у нас действует внутренняя система team-room, где выкладывается информация по различным категориям, мы постоянно обновляем электронную судебную сводку. Кроме того, в системе Интранет нашей компании у юридического блока есть своя страничка, где мы размещаем типовые формы договоров, судебных документов, освещаем наиболее актуальные темы и отвечаем на вопросы.

Какие ключевые требования предъявляет бизнес к юристу?

Прежде всего, требование быть креативным. Юрист должен не только обозначать и оценивать риски, но и предлагать бизнесу приемлемые пути решения вопроса. Когда говорят: «У нас хорошие юристы», имеют в виду не то, что они в состоянии грамотно объяснить, почему чего-либо нельзя делать в соответствии с пунктом такой-то статьи такого-то закона, а имеют в виду способность юристов помочь бизнесу найти выход из создавшегося положения с минимальным риском.

Очень приветствуется такое качество, как оперативность: бизнес-заказчику всегда все нужно сделать буквально «вчера», от этого у него крайне многое зависит... и т. п.

Еще бизнес не любит, когда юристы слишком умничают и разговаривают эзоповым языком. Понятное разъяснение сложных вещей, напротив, вызывает уважение.

Какие качества юриста (профессиональные, личные) способствуют принятию стратегических решений в компании?

Во-первых, умение брать на себя ответственность. Это, кстати, один из ключевых элементов управления рисками. Когда человек хочет уйти от ответственности, переложить ее на других, он, скорее всего, так и не примет никакого решения.

Во-вторых, необходим высокий стандарт профессиональных качеств. Обладая хорошим образованием и постоянно поддерживая уровень знаний, надо еще уметь нетривиально мыслить, видеть «всю картинку» и хорошо просчитывать последствия.

Кроме того, я верю в интуицию, которая, по большому счету, основывается на опыте и профессионализме.

Как построена кадровая политика в вашем департаменте? Существуют ли какие-либо особые условия приема на работу?

В нашем юридическом блоке много департаментов, которые занимаются разными направлениями. Соответственно, и требования к работающим в них специалистам разные (помимо высшего юридического образования, естественно). Много зависит от уровня позиции, на которую мы подбираем сотрудника. Например, в M&A и департамент обеспечения операторской деятельности требуются абсолютно разные эксперты, а для ведения крупных проектов и сопровождения продуктов нужны еще и хорошие менеджерские навыки. В регионах нужны универсальные юристы, которые больше сфокусированы на реализации стратегий на местах и поддержке локального бизнеса. Так что юристы у нас – «штучный товар», и для каждой позиции существуют определенные требования. Имеются у нас и начальные позиции для юридической карьеры, поэтому мы охотно берем молодежь и обучаем ее.

Если говорить о карьере корпоративного юриста, то где, по вашему мнению, ее лучше начинать: сразу в корпоративном секторе или в юридической фирме?

Я думаю, это непринципиально. Всюду есть свои преимущества. Корпоративные юристы, как правило, лучше разбираются в особенностях регулирования отрасли, хорошо понимают задачи бизнеса, т. е. знают процесс «изнутри». Конечно, идеально начинать карьеру в крупной компании, где можно заниматься не только рутинной работой. В то же время в юридических фирмах прекрасно развиваются экспертные навыки, молодые специалисты учатся готовить правовые исследования, меморандумы, проводить переговоры. Это «дорога со встречным движением»: есть много примеров, когда юридические фирмы берут на работу корпоративных юристов, и наоборот.

Вы довольно долго работали в юридических фирмах: с 1993 по 2010 г. Расскажите, какие риски подстерегают юриста, долгое время проработавшего в консалтинге, при переходе на руководящую позицию в корпоративный юридический департамент.

Я бы сказала, что в этом случае скорее испытывают трудности, а не сталкиваются с рисками. Лично мне пришлось из эксперта переквалифицироваться в управленца (хотя я и

недолюбливаю это слово), т.е. появилась необходимость решать множество вопросов организационно-административного характера, в том числе принимать непопулярные решения, хотя, к счастью, вопросы правовой экспертизы все-таки значительно преобладают.

Мне пришлось по-другому распределить свое время, которого сначала катастрофически не хватало, расставить приоритеты и отсеять второстепенные вопросы.

Если абстрагироваться от вопросов компенсации, то чем руководящая позиция in-house может быть привлекательна для юриста из консалтинга?

Возможностями влиять на принятие решений, воплощать в жизнь разработанные стратегии и видеть результаты своего труда. Это все равно, что иметь все необходимые элементы для того, чтобы собрать пазл, ведь внешние консультанты, как правило, располагают довольно ограниченной информацией. Ощущения захватывающие.

Что вы думаете о переходе юристов на бизнес-позиции, связанные со стратегией или корпоративными финансами? Можно ли говорить о таком продвижении как об органичном продолжении карьеры юриста? Что, на ваш взгляд, для этого нужно иметь: диплом MBA, финансовое образование, какие-то особые таланты?

Приведенные примеры подтверждают, что юристы являются представителями высокоинтеллектуальной элиты, которой многое по плечу. Юристы также уходят в политику, занимают руководящие посты на государственной службе. Конечно, дополнительное специальное образование только на руку, но нужен еще и определенный талант, особый склад ума. Я все-таки склонна думать, что это скорее отдельные успешные примеры, чем органичное продолжение карьеры. Профессия юриста вполне самодостаточна, а здесь мы видим уже нечто большее, нежели юристов «в чистом виде».

Юридический департамент ВымпелКома четырежды становился победителем конкурса «Лучшие юридические департаменты России». Что дает юристам участие в профессиональном конкурсе, где они выступают не персонально, а коллективно?

Проведение такого конкурса – прекрасная идея. На конкурсе оценивается модель построения и функционирования юридической службы в целом, хотя подбор кадров, конечно, тоже имеет колоссальное значение.

Нашим сотрудникам очень важно сознавать, что они – настоящая команда. Я была счастлива, когда нам вручали награду. Без ложной скромности скажу, что на своем карьерном пути я неоднократно побеждала и в «индивидуальной гонке», но тут испытала какое-то особое чувство сопричастности коллективу и гордости за коллег.

У вас успешно сложилась профессиональная карьера юриста в целом и корпоративного юриста в частности. А доводилось ли когда-либо испытывать разочарование, хотелось ли по какой-либо причине уйти в иную сферу деятельности?

Разочарования, конечно, были, но не в профессии, а в невозможности добиться определенного результата при полной уверенности в собственной правоте. Порой также бывает жаль времени и сил, потраченных на решение тех вопросов, которые этого явно не стоят. Однако сменить сферу деятельности не хотелось никогда, я очень люблю свою профессию, как бы пафосно это ни звучало.

Помогала или мешала вашей карьере принадлежность к слабому полу? Кого больше среди ваших подчиненных: мужчин или женщин? Есть ли какая-то специфика в методах руководства мужчинами и женщинами?

По моему глубокому убеждению, в юридической профессии вопрос принадлежности к тому или иному полу вызывает интерес лишь первые десять минут, да и то в основном на кофе-брейках, а не на переговорах или в зале суда. Дальше вступают в действие совсем иные критерии оценки: ум, хватка, опыт, умение добиваться результата.

Я не могу сказать, кого среди моих подчиненных больше – мужчин или женщин, просто никогда не вела такой статистики. Мне кажется, их примерно одинаково. Соответственно, никакой специфики руководства в отношении мужчин и женщин в нашем юридическом департаменте нет и, как я полагаю, быть не может.

Сейчас можно часто слышать нелестные отзывы по поводу низкого уровня подготовки специалистов в вузах. Довольны ли вы своим образованием? Какова сегодня, по вашему мнению, главная задача вузов?

Мне посчастливилось получить классическое юридическое образование в одном из лучших вузов страны – Московском государственном университете, где преподавали корифеи отечественной юриспруденции и читались полноценные курсы таких, вроде бы второстепенных, предметов, как римское право, логика, латынь. Это стало благодатным фундаментом, на который потом комфортно ложились новые знания и профессиональный опыт. Мне кажется, что сейчас утрачена академичность юридического образования, которая чувствуется в специалистах моего поколения.

В отношении главной задачи современного обучения не скажу ничего нового. Как и во все времена, она неизменна – готовить квалифицированных юристов. В чем вы видите основные задачи профессиональных юридических СМИ?

В их новаторстве. Сейчас выпускается довольно много юридических изданий, имеются интернет-сайты различной направленности как по предмету, так и по аудиториям, которым они адресованы. В принципе, это хорошо, тем более что задачи у официальных вестников и узкокорпоративных изданий разные.

Есть ли у вас какие-либо пожелания нашему журналу?

Я знаю команду, которая пришла работать в ваш журнал. Это энергичные профессионалы с интересными, неординарными идеями. Желаю вам воплотить в жизнь все планы и задумки!

Юристы, как известно, люди серьезные, однако это не исключает возможности относиться к своей

профессии с определенной долей здорового юмора и самоиронии. Можете ли вы поделиться с нами и нашими читателями чем-либо веселым?

Приведу так называемый «закон Мерфи» для юристов:

- 1) исключений всегда больше, чем правил;
- 2) всегда существуют исключения из действующих исключений;
- 3) когда исключения освоены и повсеместно применяются, никто уже не вспоминает правил, к которым они относятся.

Досье

Марина Александровна Думина в 1980 г. окончила юридический факультет МГУ им. Ломоносова со специализацией по кафедре международного права, после чего начала работать в Московской городской коллегии адвокатов и поступила в аспирантуру Института государства и права РАН. С 1993 г. Марина Александровна работала в московском представительстве Linklaters and Paines в должности старшего юриста, с 1998 г. – в Akin Gump Strauss Hauer & Feld, где занималась международными судебными спорами в

телекоммуникационной, нефтяной и других отраслях, связанных со значительными инвестициями.

В 2006 г. получила статус партнера московского представительства Akin Gump. Входила в различные экспертные советы, работала с федеральной комиссией по ценным бумагам в рамках совместных проектов.

В июне 2010 г. Марина Александровна заняла должность вице-президента по юридическим вопросам ОАО «ВымпелКом». В этой роли руководит всей правовой работой в компании, обеспечивая законность деятельности и защиту ее правовых интересов.

ИНТЕРВЬЮ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ