ОТ СТАТЬИ РАСХОДОВ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ АКТИВУ

ЮРИСТ: ОТ ПРИВРАТНИКА К НАВИГАТОРУ БИЗНЕСА

ТАТЬЯНА ВЕРЕЩАГИНА

Директор юридического департамента Mondelēz Россия

19 НОЯБРЯ 2026

Mondelez International Public

ГРУППА MONDELĒZ INTERNATIONAL В МИРЕ

Mondelēz International – американская публичная компания



91 ТЫС

талантливых сотрудников по всему миру

$38 МЛРД

чистая выручка в 2025 году

150+

стран, где продается наш продукт

MONDELĒZ В РОССИИ: ЦИФРЫ И БРЕНДЫ



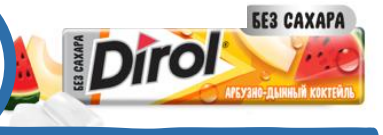
ЛЕГЕНДАРНОЕ ПЕЧЕНЬЕ



ХРУСТЯЩИЙ КРЕКЕР



САМЫЙ НЕЖНЫЙ ШОКОЛАД



ВОЙДИ ВО ВКУС



ДРУГ РЕБЕНКА, КОТОРОМУ ДОВЕРЯЮТ РОДИТЕЛИ



ЗАРЯЖАЕТ ПОЗИТИВОМ



ВДОХНОВЛЯЕТ НА ПРОЯВЛЕНИЯ НЕЖНОСТИ



ОСВЕЖАЮЩИЕ ЛЕДЕНЦЫ



ЗАКРУТИ НАСТРОЕНИЕ



ИЗЫСКАННОЕ УДОВОЛЬСТВИЕ



КРУТО ЗАМЕШАН





КРУАССАНЫ

25 лет
на российском рынке

~3 000
сотрудников

4 фабрики
3 региона

75%
сырье и упаковка российских производителей

Mondelez International Public

ДОРОЖНАЯ КАРТА 7 ИНГРЕДИЕНТОВ РЕЦЕПТА ДЛЯ СТРАТЕГА



Не должность, а последовательность действий

01 МЕСТО ЗА СТОЛОМ
Понимать ожидания

→

02 АСИММЕТРИЯ ЗНАНИЙ
Связывать сферы

→

03 ЧУТЬЕ / ИНТУИЦИЯ
Видеть неочевидное

→

04 ИДТИ В ЗОНУ АБСУРДА
Искать иной путь

↓

05 СОВЕСТЬ И ЦЕННОСТИ
Этика как основа профессии

←

06 ЗАПОЛНЯТЬ БЕЛЫЕ ПЯТНА
Искать, где быть полезным

←

07 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ
Под ключ – от идеи до реализации



МЕСТО ЗА СТОЛОМ
КТО ПОДНЯЛСЯ НА ОЛИМП - И ПОЧЕМУ?



У каждой функции был свой катализатор. Теперь очередь юристов.

2000-е

CFO

Финансовые скандалы
и Sarbanes - Oxley

2010-е

CTO / CIO

Цифровая
трансформация

2020–2025

CHRO

Пандемия
и война за таланты

2022–2026

CLO / GC

AI, геополитика,
санкции, ESG...

**Олимп - всего лишь пропуск наверх,
где встречают новые вызовы и ожидания**

Mondelez International Public

ОПТИМИЗМ – ЭТО НЕДОСТАТОК ИНФОРМАЦИИ

Подчинение CEO дает доступ. Признание роли нужно заслужить.



84%

CLO подчиняются напрямую CEO

Значимый вклад юридической функции в цели компании:

Юридические директора



Другие руководители C-Suite



РАЗРЫВ: 69 П.П.

42% C-Suite: вклад юридической функции мал или отсутствует

ACC, Chief Legal Officers Survey 2026; Thomson Reuters, State of Corporate Law 2026

АССИМЕТРИЯ ЗНАНИЙ
ЮРИСТ - ШЕФ-ПОВАР РЕСТОРАНА МИШЛЕН ★★★

«Простой договор» требует совсем не простой кухни



«Креативность - это просто умение связывать вещи»

СТИВ ДЖОБС

ПРАВО + P&L + НАЛОГИ + ПРОИЗВОДСТВО + РЫНОК + GR + AI + МЕДИАЦИЯ + КОМПЛАЕНС...

Цитата: Wired, 1996. Фото: Matthew Yohe, CC BY-SA 3.0; Wikimedia Commons.

ИНТУИЦИЯ. АБСУРД. ЦЕННОСТНЫЙ ЯКОРЬ. ТУДА, КУДА AI НЕ МОЖЕТ (ПОКА) ПОДОБРАТЬ КЛЮЧИ



Мы конкурируем с AI. Сейчас и насегда

AI-ФУДКОРТ

Быстро. Понятно.
Много вариантов. Безответственно.

**«Вы такой гениальный.
Какой замечательный вопрос!»**

ЮРИСТ-ШЕФ

Контекст. Чутье. Суждение.
Ответственность.

«Ок, а теперь посмотрим, что с этим делать»

Mondelez International Public

ТРИ ИНГРЕДИЕНТА, КОТОРЫЕ НЕ СКАЧАТЬ

Мы потеряли монополию на знания

Но человеческое суждение все еще конкурентное преимущество

01

ЧУТЬЕ / ИНТУИЦИЯ

Почувствовать подвох раньше, чем он станет проблемой



02

ДЕРЗНУТЬ ПОЙТИ В ЗОНУ АБСУРДА

Предложить другой путь, когда все говорят «невозможно»



03

СОВЕСТЬ / ХРАНИТЕЛЬ ЦЕННОСТЕЙ

Сказать «нет» удобному, но неправильному решению



Mondelez International Public

КОГДА «НЕВОЗМОЖНО» - НЕ КОНЕЦ МЕНЮ

Дерзость - искать законную конструкцию, а не обходить правила

01

ФРАНЧАЙЗИНГ

Масштабировать
бизнес через партнеров

02

КРАУДФАНДИНГ

Собрать финансирование
от многих участников

03

НОВЫЕ ПРАВОВЫЕ МОДЕЛИ

Найти допустимый путь
в новых условиях

«Все, что можно вообразить - реально»
Пабло Пикассо

Нестандартно - не значит незаконно

Mondelez International Public

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭТИКА – НЕ ПАФОС, А КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО



«Человек - это не то, что он говорит, а то, что он делает, когда говорить не нужно» **Карл Юнг**

«Если тебе нечего сказать - скажи правду» **Марк Твен**

	AI	VS	ЮРИСТ
1	✨ Имитирует ценности. Красиво, грамотно и с цитатами	▶ 💗	Верит в ценности. Потому что верит вообще
2	💬 У него всегда есть ответ	▶ 🧐	Иногда молчит. Но когда говорит - говорит правду
3	🔌 Сскажет, что законно. Но только человек решает, что правильно	▶ 📝	В субботу перечитывает договор - совесть не дает покоя
4	🤖 Не скажет «нет» неудобному решению	▶ ✊	Ответит на вопрос, который даже не ставили

Профессиональная этика - алгоритм, который нельзя ни скопировать, ни автоматизировать

Mondelez International Public

«ПОЖАР» НЕ СЛУЧИЛСЯ? ЗНАЧИТ, МЫ И НЕ СДЕЛАЛИ НИЧЕГО

Парадокс превенции: успешная защита часто незаметна

Чем лучше мы работаем, тем меньше нас замечают



СТРАХОВОЙ СЛУЧАЙ НЕ НАСТУПИЛ

«А зачем мы платим за страховку?»

МИНИ-ДАШБОРД ПРЕВЕНЦИИ

₽ X

Оценка предотвращённых потерь

Y

Последствия снятых рисков

Z%

Споров урегулировано до суда

Пример показателей: значения заполняются компанией; экономия - с пояснением допущений.

Сделайте невидимые победы видимыми

Mondelez International Public

ЗАПОЛНЯЙТЕ «БЕЛЫЕ ПЯТНА»

Там, где появляется пустота, появляется возможность



«Будьте как вода, друзья мои»

БРЮС ЛИ

Вода заполняет пространство. Юрист – должен быть везде.
Но везде быть **РЕЛЕВАНТНЫМ**

Фото: National General Pictures, 1973; Wikimedia Commons. Цитата: интервью Пьеру Бертону, 1971.

Mondelez International Public

БЕЛЫЕ ПЯТНА? ПРЕКРАСНО. ТЕРРИТОРИЯ РОСТА!

Есть лидер - помогайте. Нет лидера - возглавьте



ESG

Ответственный бизнес

AI

Управление AI

GR

Диалог с регулятором

КРИЗИС

Люди, данные, безопасность

BCP

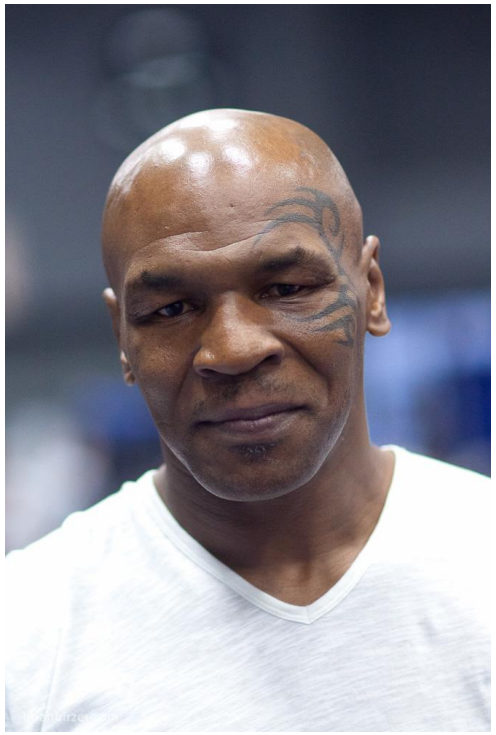
Непрерывность работы

Юрист полезен и там, куда его не звали по регламенту

Mondelez International Public

НЕ ПРЕДСКАЗЫВАЙТЕ. РЕАГИРУЙТЕ. БЫСТРО. САМИ.

Реакция важнее идеального прогноза. Реализация важнее идеи.



«У каждого есть план -
до первого удара в челюсть»

МАЙК ТАЙСОН

Юрист видит последствия сразу во всех направлениях

Фото: Brian Birzer, CC BY 2.0, Wikimedia Commons; атрибуция цитаты: Quote Investigator.

Mondelez International Public

ПРИНОСИТЕ НЕ ПРЕЗЕНТАЦИЮ. НЕ ИДЕЮ. А РЕЗУЛЬТАТ

Сдвиг парадигмы: от юридического действия к бизнес-эффекту

COST CENTER

«Мы дали заключение»

«Мы предупредили о рисках»

«Мы рассказали как надо»



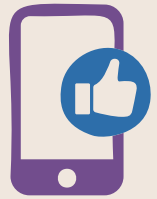
→

STRATEGIC PARTNER

Сделка состоялась

Проект запущен

Проблема решена



Оценить риски - важно. Но «запустить проект» звучит вкуснее

ДОРОЖНАЯ КАРТА
7 ИНГРЕДИЕНТОВ РЕЦЕПТА ДЛЯ СТРАТЕГА



01 МЕСТО ЗА СТОЛОМ
Понимать ожидания

02 АСИММЕТРИЯ ЗНАНИЙ
Связывать сферы

03 ЧУТЬЕ / ИНТУИЦИЯ
Видеть неочевидное

04 ИДТИ В ЗОНУ АБСУРДА
Искать иной путь

05 СОВЕСТЬ И ЦЕННОСТИ
Держаться ценностей

06 ЗАПОЛНЯТЬ БЕЛЫЕ ПЯТНА
Искать где быть полезным

07 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ
Под ключ – от идеи до реализации



«Проблемы невозможно решить на том же уровне мышления, на котором они были созданы»

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Mondelez International Public

ЗНАТЬ БИЗНЕС И НЕ ТОЛЬКО

ВИДЕТЬ НЕОЧЕВИДНОЕ

ПРИВЕТСТВОВАТЬ ТЕРРИТОРИЮ АБСУРДА



ДЕРЖАТЬСЯ ЦЕННОСТЕЙ



ЗАПОЛНЯТЬ ПУСТОТЫ

ОТВЕЧАТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ

Станьте голосом, без которого не начнется разговор



Mondelez International Public