



На вопросы редакции отвечает
**заместитель директора
Высшей школы юриспруденции
и администрирования
НИУ «Высшая школа экономики»
кандидат юридических наук
Алексей Юрьевич НИКИФОРОВ**

СТАВ МЕНЕДЖЕРОМ, ЮРИСТ УЖЕ НЕ МОЖЕТ ОСТАВАТЬСЯ ТОЛЬКО ЮРИСТОМ

В 2005 году окончил юридический факультет Томского государственного университета; работал директором юридической поддержки компании АО «СИБУР», генеральным директором АО «СИБУР РТ»; является основателем компании «Юридический менеджмент», соруководителем курсов «Лидерство в юридической функции организации» и «Академия юридического бизнеса» НИУ ВШЭ, автором книги «Управление юридической функцией организации».

В 2018 году получил степень *MBA* в *Warwick Business School* (Англия), в 2019 году прошел обучение по программе *Executive corporate* в *INSEAD* (Франция). Входил в число топ-50 директоров по правовым вопросам по версии газеты «Коммерсант» (2016–2021 годы).

— Почему Вы считаете важным выделять юридический менеджмент в качестве самостоятельного предмета? Чем юридический менеджмент отличается от менеджмента в целом?

— Конечно, в словосочетании «юридический менеджмент» ключевое второе слово. У юристов сильная экспертная подготовка, хорошие навыки работы с клиентами, но им часто не хватает навыков по управлению людьми. С людьми они учатся работать уже на практике.

Вообще, специфика предмета накладывает огромный отпечаток на то, как руководить. Можно выстроить следующую иерархию. База — это операционный менеджмент, то, что применимо к любым процессам в организации. Общая теория операционного менеджмента дается в бизнес-школах. А дальше она распадается на разные сферы управления в зависимости от того, какими процессами и какой командой руководит тот или иной менеджер. И уже менеджер соответству-

ющей дисциплины должен приспособливать общие инструменты операционного менеджмента к своей специальной зоне управления.

Соответственно, юридический менеджмент адаптирован для юридических задач. Мы пытаемся вычленил из операционного менеджмента набор инструментов, наиболее подходящих для юридического сопровождения. Набор для управления юридической командой внутри компании значительно отличается от набора для юридического консалтинга, хотя и там, и там юристы, которые руководят другими юристами.

Таким образом, юридический менеджмент — это адаптация общих управленческих инструментов к сфере юриспруденции. Очень похоже на соотношение фундаментальной и прикладной науки. Фундаментальная наука — это операционный менеджмент. Прикладная — менеджмент юридический, который дает инструменты именно юридическим командам.

— Можете привести пример?

— В операционном менеджменте есть огромное количество разных инструментов, таких как *Lean* (методология бережливого производства), стандартизация, унификация, моделирование. Это общие инструменты управления процессами. Например, стандартизация как метод управления может использоваться как в производстве автомобилей, так и при работе с договорами. Что объединяет стандартизацию текстов контрактов и стандартизацию производства автомобилей? То, что мы можем создать стандартные условия договора (*General Terms and Conditions*) и это будет все равно что ходовая часть автомобиля. Контрагенты присоединяются к *General Terms and Conditions*, размещенным на сайте, а отдельно подписывают двухстраничное дополнение с особыми условиями. Аналогичным образом в автомобилях есть общая база, к ней добавляются какие-то опции, и получается индивидуальный автомобиль, который, однако, на 90% схож с другими автомобилями.

— **Есть ли какие-то приемы, механизмы, которые используются только в юридическом менеджменте, и больше нигде — ни, например, в финансовом, ни в HR-менеджменте?**

— Строго специальные методы управления для юридического менеджмента выделить сложно. Скорее, надо

говорить о приспособлении общих методов операционного менеджмента к юридическому, как, впрочем, и к другим областям. Действительно, можно классифицировать направления менеджмента в зависимости от бизнес-процесса: финансовый, *HR-*, *PR-*менеджмент, менеджмент издательской деятельности, логистический менеджмент. Во всех случаях мы видим людей, которые руководят разными по своей сути процессами и при этом применяют общие инструменты операционного управления. В бизнес-школы приходят люди из разных профессий — именно для того, чтобы получить универсальные инструменты управления, причем юристов обычно там учится мало. В то же время, если мы возьмем функцию генерального директора, то можем сказать, что он представляет собой как бы абсолюта развития, высшую точку операционного менеджмента: не являясь специалистом во всех сферах деятельности, которые представлены у него в организации, он выполняет особые функции и нуждается в специальных средствах управления для их реализации. Если мы опускаемся по вертикали сверху вниз, к конкретному эксперту, будь то юрист или эксперт по продажам, мы увидим увеличение экспертной роли и уменьшение роли операционного менеджмента. И, наверное, допустимо сказать, что есть линия *HR-*менеджмента, финансового менеджмента, менеджмента закупок и т.п. Кстати, по этим видам менеджмента, как правило, есть курсы в бизнес-школах, а вот юридического менеджмента я не встречал. Только несколько лет тому назад начала появляться практика *Legal operations*, по сути близкая к юридическому менеджменту. *Legal operations*, или управление юридическими операциями, это тоже своего рода набор инструментов, которые есть у юридической функции для того, чтобы она успешно работала, давала юридические продукты, работала с внутренними заказчиками. Собственно, это уже и есть юридический менеджмент.

— **Можно ли вести деятельность компании без него, жить только с операционным менеджментом?**

— Наверное, можно, но если ты начинаешь применять общие инструменты операционного менеджмента в конкретной сфере, то сразу начинаешь создавать нечто специфическое. Ведь есть же специализированные юридические журналы. Они отличаются от журналов для экономистов или от развлекательных изданий, потому что предмет всегда накладывает дополнительную специфику на метод управления. То же

самое и здесь. Начальник службы *HR* не может в один день стать качественным начальником юридического департамента — по двум причинам. Во-первых, для руководителя компании руководитель юридической функции всегда будет прежде всего юристом, а потом уже менеджером. А во-вторых, важно понимание юридического ремесла для того, чтобы, используя общие бизнес-инструменты, выстраивать правильный юридический менеджмент у себя в организации.

— Юристы обычно считаются консерваторами, а предприниматель скорее идет на риск. Юридический менеджер — это больше смелый, рисковый человек или, наоборот, осторожный, остерегающийся риска? Не в том ли отличие от общего менеджмента и других его специальных видов — в особом характере, даже настроении юридического менеджмента?

— Здесь, мне кажется, можно разделять две плоскости отношений. Первая плоскость — это когда юридический менеджер выступает охранителем компании от юридических рисков, когда он — главный юрист компании. В этом случае он действительно консерватор. По себе помню: когда я стал генеральным директором, я хотел быстрее заключать договоры и не хотел смотреть на юридические риски, немного даже злился от того, что юристы опять какие-то замечания выдают. Так что в этом отношении руководитель юридической службы, безусловно, оплот защиты, оплот консерватизма, и инновационные стремления для него нехарактерны. За инновации, за развитие и риск есть кому отвечать в организации помимо него, а он отвечает за защиту.

Но когда мы переходим ко второй плоскости, где он юридический менеджер, а не главный юрист компании, он должен уметь рисковать: например, взять на работу сотрудника, который неоднозначно показал себя на собеседовании, но очень компетентен; выйти из процесса экспертизы договоров, которые не создают больших проблем. В условиях ограниченности ресурсов он должен выбрать, куда направлять внимание юристов компании. Если он не может этого делать, то функция не развивается, она в какой-то момент становится неповоротливой, чрезмерно консервативной и начинает мешать бизнесу. Юристу-менеджеру нужно чувствовать грань между теми рисками, которые надо принять, и теми, которые принимать нельзя.

Мы сейчас говорим про инхаусов, про корпорации, но к юридическим фирмам это также в полной мере относится. Когда ты руководишь сотней человек, то не можешь себе позволить устанавливать правила с кучей оговорок. Правила и цели для команды должны быть простыми и понятными. Ты должен уметь абстрагироваться, подниматься над ситуацией, потому что ты лидер команды. Возможно, руководителю маленькой команды эти навыки нужны в меньшей степени, но если менеджмент требуется во всей своей полноте, ты должен уметь рисковать, упрощать, быть уверенным.

Когда в отношениях с генеральным директором ты выступаешь как защитник от рисков, ты должен быть консервативен и отдавать себе отчет в том, что, если компания решила принять на себя риски, нужно следовать этому общему решению компании. Здесь тонкая грань. Когда консультируешь менеджера, ты можешь предложить ему разные варианты с разными последствиями и степенью рисков, в том числе вариант, который выбрал бы сам, будучи на месте генерального директора. Это высшая степень качества работы юриста.

— То есть, по сути, юрист встает на место предпринимателя? Насколько это корректно, ведь он не обладает всей полнотой информации, экономическими, маркетинговыми аспектами рассматриваемого решения?

— Юрист может это делать, только если отдает себе в этом отчет. Руководство компании больше всего ценит тех юристов, которые, продолжая играть формальную роль, умеют примерить на себя другую и сказать генеральному директору: «Как юрист я должен это запретить, потому что есть вот такие риски. Но я понимаю, что мы коммерческая организация, а я член управленческой команды, и будет странно, если я буду все время занимать консервативную позицию и всегда говорить „нельзя“. Это самый безопасный подход для юриста, но тогда бизнеса не будет». Можно добавлять «если бы я был генеральным директором, я бы решил так», можно не добавлять, но в любом случае руководитель компании будет ценить того юриста, который дает полную картинку, а не одну лишь консервативную.

Только при таком подходе юрист со временем становится членом управленческой команды, а в дальнейшем может стать заместителем генерального



директора или генеральным директором. Этот рост не происходит в один момент. Это годы научения.

— Насколько это применимо к консалтинговым компаниям? Может ли там юрист встать на сторону предпринимателя, будучи внешней по отношению к нему стороной и не зная, может быть, изнутри, как работает организация клиента? Что вообще нужно клиенту, который пришел за юридической консультацией?

— Клиенту, который пришел в юридическую фирму, нужно получить и юридический продукт, т.е. решение его конкретной ситуации, и качественный клиентский сервис. И обычно юридическая фирма в лице ответственного за это партнера управляет целым механизмом — я бы сказал, даже более сложным, чем юридический отдел в организации. Когда руководишь юридической фирмой, у тебя настоящий бюджет, реальная конкуренция с другими юридическими фирмами, огромная текучесть кадров, борьба за таланты, настоящая экономика, себестоимость, продукт, который ты продаешь. Все это требует осмысления, и партнер юридической фирмы в принципе не может себе позволить быть только юристом. Он и экспертизой-то гораздо меньше занимается, нежели руководитель юридического отдела, если мы говорим про большую юридическую фирму, например человек двадцать-тридцать. Но гораздо больший потенциал успешности фирмы лежит в том, как он управляет людьми, как он подбирает ресурсы, дорогостоящие они или нет, как он формулирует ценовое предложение клиенту, как учитывает время, ведет биллинг. Весь этот комплекс вопросов делает партнера юридической фирмы скорее предпринимателем, владельцем небольшого бизнеса, чем просто юристом.

— Как сейчас обычно ведется биллинг? Есть ли какие-то рекомендации на этот счет?

— Я бы разделил этот вопрос на две части. Первая — это биллинг, который ведут юристы для выставления счета клиентам. Вторая — это биллинг, который ведут юристы для оценки внутренней эффективности, независимо от того, ляжет он в основу счета или нет. Бывает — и на российском рынке сейчас это чаще всего, — что биллинг не выставляется клиенту, потому что почасовая оплата стала непопулярна, предпочитают твердые цены. Но это не отменяет того, что экономика

все равно почасовая, потому что мы не предлагаем ничего, кроме своих знаний, и у нас нет ничего, кроме нашего времени.

Внутренний биллинг надо вести обязательно. Есть фирмы, которые работают в секторе *B2B* с крупными корпорациями, и фирмы, которые работают на рынке *B2C*. И на нашем курсе в ВШЭ мы выявили очень интересные отличия этих фирм. Юридические фирмы, которые работают на рынке *B2C*, например в сфере банкротства физических лиц, тратят огромные бюджеты на рекламу, на привлечение клиентов. Был проведен анализ того, как клиенты выбирают юридическую фирму, которая поможет им освободиться от долгов. Так вот, чаще всего люди выбирают ту компанию, которая ближе к дому. Это требует проведения особой маркетинговой политики. И в таких фирмах биллинг, как правило, не ведется, потому что у них другая единица показателей эффективности — количество заявлений, входящих звонков, писем и т.п. А когда мы говорим про *B2B*, где юристы продают экспертизу и знания, там фокус, конечно, должен быть на расчете времени. Юридические фирмы по-разному, с разной аккуратностью считают время, которое проводят их юристы за работой, но во всех случаях этот расчет очень важен для понимания экономики конкретного проекта, правильности расчета цены (сколько на самом деле времени юристы потратили), для выявления перегруженных или недогруженных практик. Поэтому биллинг для юридических фирм принципиален.

Что касается инхаусов, то биллинг в последние годы стал актуален и для них, его цель — определить эффективность использования ресурса юридического департамента, а также показать руководству, что юристы, например, тратят слишком много часов на запросы конкретного подразделения, и это повод поставить вопрос о повышении численности отдела или бюджета на привлечение внешних юристов. Поэтому биллинг — это всегда еще и способ обоснования хороших кадровых и коммерческих решений.

— Как юридические компании определяют цену услуг, чтобы и самим не прогадать, и клиента не отпугнуть?

— Это действительно трудная задача и риск, который берет на себя либо консультант, если соглашается

на очень низкую цену, либо клиент, если соглашается на очень высокую. Рекомендация обычно следующая. Если речь идет о типовой услуге, которую фирма уже много раз оказывала, например услуге по получению лицензии, то ее себестоимость обычно уже известна и в этом случае стоимость услуг может быть определена твердой ценой (*lump sum*). *Lump sum* — это когда ты полностью берешь на себя риск оказания услуги по твердой согласованной цене, которая не поменяется ни при каких условиях. Другая ситуация, когда услуга нетиповая, нестандартная, — здесь очень важно инвестировать в ожидания клиента. В таких случаях рекомендуется оговаривать предельную цену (*cap*). Но я не рекомендовал бы определять твердую цену, поскольку ты делаешь что-то в первый раз. Лучше установить, что цена будет не выше такой-то суммы при условии, что ты потратишь на это не больше, чем столько-то времени, что будет столько-то судебных заседаний и не больше такого-то количества переговоров и встреч с контрагентом. По крайней мере, я в своей практике делаю именно так. Если проект рассчитан на несколько месяцев, я оговариваю с клиентом количество часов в неделю, которое буду выделять его проекту. Он это понимает и не ожидает, что я буду занят им 24/7.

— В каких случаях компании, имеющей собственных юристов, стоит привлекать внешних консультантов? И как сейчас на этот вопрос смотрит ФНС?

— Здесь как раз яркий пример того, как работает операционный менеджмент. В нем есть матрица *make-or-buy*, «купи или сделай сам». Она применяется для решения вопроса о том, когда стоит передавать процесс на аутсорсинг, а когда — вести его силами своих сотрудников. Например, стратегическую компетенцию ты должен оставлять у себя. Вспомогательную задачу, которую ты сам выполняешь очень редко, надо выводить на аутсорс.

По большому счету, внешних консультантов надо привлекать в четырех случаях. Во-первых, когда соответствующий юридический вопрос возникает нерегулярно, например для проведения IPO или судебного процесса по снятию санкций, когда внутренней компетенции скорее нет. Во-вторых, в случае нехватки рук, перегруженности департамента, когда штат по разным причинам не дают увеличивать. В-третьих — это ситуация, очень близкая к пер-

вой, — когда в отдельных регионах у тебя нет юристов, а нужно физически сходить в суд или получить адвокатскую помощь. А в-четвертых, иногда бывает просто дешевле нанять консультанта, который сделает какую-то техническую работу, потому что свои юристы будут сосредоточены на другой базовой задаче. Так или иначе, все крутится вокруг этих четырех ситуаций. Западная практика показывает, что консультантов больше, чем инхаусов. В России всё наоборот, потому что у юристов, особенно в регионах, достаточно невысокие заработные платы и в то же время недостаточно развит рынок юридических услуг. У нас все-таки большая пропасть между рынком очень дорогих юридических услуг и массовым рынком юридических услуг, который пока не вызывает доверия. Поэтому до последнего времени большие федеральные компании, если им было нужно решить какой-то юридический вопрос, пользовались в основном услугами федеральных юридических фирм, которые отправляли своих сотрудников в командировку. С точки зрения стоимости это не имело, конечно, никакого смысла, но поскольку руководители юридических департаментов и крупных компаний не знали местный рынок, они вынуждены были опираться на московских юристов. И только сейчас ситуация стала меняться, в том числе за счет усилий юридических сообществ, например такого, как наше, в рамках которых стало возможным получить рекомендации для привлечения юристов в других регионах. Это одно из направлений изменения рынка юридических услуг сегодня.

Что касается претензий со стороны ФНС по поводу привлечения внешних консультантов: насколько я знаю, сейчас такой проблемы нет. Наверное, больше внимания этому уделяют государственные органы, которые работают по Закону о контрактной системе¹, потому что они находятся под определенным фокусом контроля. А компании, которые работают по Закону о закупках², частные компании с этим риском не сталкиваются. Но в любом случае рекомендуется правильно документировать отношения с внешними консультантами. Хорошо, когда в договоре прописываются такие

¹ Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

² Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».



услуги, которые отличаются от должностных инструкций внутренних юристов.

— **Как Вы думаете, эти изменения связаны с экономическими причинами?**

— Отчасти да, это всегда дешевле. Вместе с тем появилась возможность получать рекомендации, которым доверяешь. Я регулярно провожу опросы в нашем сообществе, в своем телеграм-канале, и вижу, что в 60% случаев юристы нанимаются по рекомендациям коллег. Это самый главный источник спроса. Когда у тебя есть рекомендация по юристам в том или ином регионе от конкретного человека, которого ты знаешь по сообществу, например профессиональному, скорее всего ты обратишься к человеку по рекомендации и даже не будешь сравнивать эту цену с тем, что тебе предложат в Москве те юристы, которые с тобой работают.

— **Получается, что юристам нет большого смысла вкладываться в традиционную рекламу, если лучше работает сарафанное радио?**

— Реклама важна. Есть три слоя коммуникации, которые отделяют юриста от клиента. Первый — юрист должен показать свою компетентность, рассказать про то, что он делает, в чем он специалист. Чаще это делается в социальных сетях, на своем сайте. Второй слой — юриста должны рекомендовать люди, которым клиент доверяет. А третий слой — должен сложиться личный контакт клиента с этим конкретным юристом, на которого его вывели. Если любой из этих трех слоев убрать, то, скорее всего, контракта не случится. Потому что если нет сайта, где можно посмотреть, что эта фирма делает, какие у нее есть клиенты, потенциальный клиент просто не поймет, кого ему рекомендуют. Если нет рекомендации, то клиент на этого юриста, вероятнее всего, попросту не выйдет, потому что таких сайтов миллион в России. А если нет личного контакта или он не сложился, то клиент в конечном итоге решит, что это не его юрист, что он не может на него опереться. Поэтому реклама очень важна — это первый уровень для того, чтобы быть в верхних строках поисковиков или чтобы члены сообщества, прежде чем дать рекомендацию, вспомнили о тебе, потому что как раз были недавно на конференции, которую ты проводил, или читали твою статью в уважаемом журнале. Это важно. Но маркетинг сам по

себе не продает услуги — он просто обеспечивает то, что клиент вспомнит о тебе.

— **Вы сказали, что для юридического бизнеса имеют значение публикации в журналах. Что это дает бизнесу?**

— Для юридического бизнеса маркетинговые публикации имеют большое значение, потому что инхаусы — люди опытные и умные и все чаще отбирают юристов именно по глубине экспертизы. Поэтому публикация качественного, глубокого материала в известном журнале много стоит. Если юрист публикуется в таком журнале, то его рассматривают как авторитетного специалиста в определенной юридической отрасли. Шорт-риды уже не имеют такого значения. Автор статьи, который глубоко погружен в тему, вызывает доверие. Я на днях рекомендовал одного юриста своим знакомым. Сказал, что он написал книгу. Люди совершенно по-другому относятся в таком случае к рекомендации — такой юрист воспринимается как настоящий эксперт. Да, далеко не каждый прочтет статью юриста, но сам факт публикации в высокорейтинговых изданиях является важным маркетинговым инструментом.

— **Адвокатура в царской России считалась строго некоммерческой деятельностью. Доходило до того, что адвокатам запрещалась реклама: нельзя было давать объявления в газетах, вешать вывески над дверями, указывать часы работы, — это расценивалось как черта коммерческой деятельности, а адвокат должен быть готов принять клиента в любое время дня и ночи. Сейчас адвокатская деятельность по закону тоже признается некоммерческой, но только формально, а как на самом деле? По сути, адвокатура сегодня сродни консалтингу, и рекламу адвокаты дают. Нет ли тут противоречия с правозаступнической природой этих услуг?**

— Позволю себе начать с небольшой шутки. На одной из конференций спикер очень хорошо заметил: не надо говорить, что вы продаете услуги, а надо говорить, что вы помогаете, потому что за помощь платят больше. Сейчас российский рынок действительно сегментирован, у нас появились ильфы, рульфы и отдельный блок адвокатских услуг. Мне кажется, в мире не слишком часто встречается ситуация, когда есть урегулированная сфера юридической деятельности со своими жест-

кими стандартными правилами и есть нерегулируемая сфера, где человек, просто окончивший школу, может представлять интересы в суде без юридического образования. Вот в этом точно надо наводить порядок, как в части регулирования доступа в суды, так и в части выработки единых стандартов качества и этики адвокатской деятельности и юридических услуг в целом. Например, сейчас ничто не запрещает уходить из одной фирмы в другую, унося конфиденциальную информацию; ты можешь абсолютно в любой момент менять фирму, даже переходить на другую сторону и спорить с бывшим клиентом уже на другой стороне. Нет регламентов ценообразования. У нас профессия сильно не урегулирована. Это сложная проблема, которую нужно решать в ближайшие годы и, может быть, с помощью не только государства или министерства юстиции, но и саморегулирования. Мы в ВШЭ сейчас как раз на курсе³ это обсуждаем, начинаем собирать лучшие стандарты и практики для того, чтобы фирмы договаривались, по каким общим правилам жить. Понимаю, что страна огромная, рынок разный, и фирма, работающая в Барнауле, — это совершенно другая фирма, нежели та, которая работает в Москве. Но общие принципы надо находить.

Что касается адвокатуры и юридических бизнесов, то здесь произошло некоторое смешение понятий. У нас в юридических фирмах очень много адвокатов. Многие юридические фирмы представляют собой адвокатские образования. Это выбор адвоката, использовать ли весь инструментарий, который дает юридический бизнес, в том числе маркетинг, бизнес-девелопмент, создавать ли команду либо, оставаясь адвокатом, предлагать свои услуги иначе, вне юридического бизнеса. Сейчас ничего не запрещает выбрать любой из этих путей.

— Не абсурдно ли это? Что же тогда остается от адвокатской деятельности как деятельности некоммерческой, направленной на обслуживание интересов граждан и общего блага?

— Рынок сейчас действительно очень разный. В уголовных делах или в представлении интересов физических лиц в общих судах адвокатура осталась во

многом классической. Но *B2B*-клиенты и иностранные юридические фирмы, которые много лет у нас работали, сформировали другой подход к юридической работе, и бизнес уже не устроит подход, который устраивает доверителей в частных спорах по жилищно-коммунальным вопросам. Рынок развивается от запросов потребителя.

— Тогда, может, надо разделить адвокатуру как минимум на две ветви, у которых будут разные менеджерские задачи и разные правила?

— Может быть, и так, но в Высшей школе экономики уже есть курс «Адвокатский бизнес».

— Как внутреннему юристу, *Head of Legal*, добиться того, чтобы его юристы зарабатывали больше? Как убедить бизнес поделиться прибылью с юристами?

— Если сравнивать уровень зарплат юристов с другими специальностями, с тем же управлением персоналом, продажами, то, наверное, юристы уступают в заработной плате только айтишникам. Так, собственно, и в остальном мире. Юристы корпораций — достаточно высокооплачиваемые специалисты в рейтинге профессионалов. Но вопрос, как юристам показывать свою экономическую ценность в цифрах, актуальный. И здесь пока нет каких-то четких инструкций. Я в своих лекциях рассказываю про два основных способа.

Есть два английских слова, которые не очень хорошо переводятся на русский: *efficiency* и *effectiveness*. *Efficiency* — это оптимизация расходов, а *effectiveness* — это результат, который ты даешь. Если юристы начинают думать о каждом своем действии (чтение договора, проведение юридической экспертизы, выигрыш какой-то суммы) как о риске, который они закрывают этими действиями, о том, как риск выражается в цифрах, то у них получается соизмерять расходы с доходами или сэкономленными средствами компании. К примеру, юрист смотрит договор, закрывающий определенный риск, это занимает у него полчаса, которые стоят столько-то. В течение года было заключено десять тысяч договоров, экспертиза стоила для компании столько-то, но это позволило не допустить санкций, к которым компания могла быть привлечена на такую-то сумму, или избежать убытков либо признания недействительными сделок на определенную

³ Программа повышения квалификации «Управление юридической функцией организации: практический курс» в НИУ «Высшая школа экономики».



сумму. Когда юрист привыкает думать исходя из цифр и вероятности, он начинает лучше соизмерять расходы компании на юридическое сопровождение с получаемым от этого сопровождения эффектом.

Другой вариант расчета эффективности юриста заключается в том, что он удешевляет юридическую функцию: меньше времени уходит на рассмотрение договоров, меньше затрат на судебные разбирательства и т.п., т.е. юрист может обрабатывать больше задач в одно и то же время за ту же заработную плату. Еще одним показателем эффективности можно считать снижение текучести персонала за счет работы с его вовлеченностью, с мотивацией. Это тоже снижение затрат на поиск, процедуры найма, адаптацию новых сотрудников. Бизнес-образование, которое получают юристы, помогает перестроить мышление на язык цифр, который понятен генеральному директору. В этом как раз помогает биллинг, о котором мы говорили ранее.

— Скажите, как финансировался юридический отдел в корпорациях, в которых Вы работали? Был ли отдельный бюджет, приходилось ли его согласовывать, были ли в связи с этим какие-то конфликты с менеджментом? Как чаще бывает на практике?

— Можно выделить три вида бюджетов, которые есть у инхаусов в корпорациях. Первый — бюджет на зарплаты. Он редко администрируется начальником юридической службы. Обычно его администрирует HR-служба по всей компании в разрезе по разным функциям. Два других вида более управляемы со стороны главного юриста. Один — это бюджет на внешних консультантов, причем приходится каждый год доказывать, почему тебе нужны расходы на консультантов в таком количестве. Доказать можно, ссылаясь на прошлогодние расходы, на планы реализации в этом году крупных проектов, на которые потребуется привлечение консультантов.

Третий вид бюджета, наиболее сложный на сегодня для утверждения и получения, это бюджет на технологические решения. Здесь юристы пока не научились считать. И мы в рамках курса ВШЭ сейчас пытаемся проработать, когда и на что такой бюджет требуется и какой экономический эффект даст цифровизация некоторых юридических функций. Надо еще

учитывать, что экономический эффект от внедрения таких решений виден не сразу, а через три — пять лет, что создает дополнительные трудности в его обосновании.

— Какие функции юристов сейчас цифровизируются чаще?

— Мы проводим много исследований этого вопроса, и сегодня самое популярное направление для цифровизации — это, конечно, договорная работа. Компании подходят к ней по-разному. Заключение договоров — это многостадийный процесс. Есть как минимум этап запуска договора, этапы согласования и хранения договоров. В России для каждого из них часто применяются разные технические решения. На этапе запуска используются конструкторы договоров, такие как *Doczilla*, ТурбоКонтракт, *FreshDoc*. Некоторые компании создают собственные конструкторы договоров. Для этапа согласования существует свое огромное поле решений, начиная от «1С» и заканчивая «Битрикс». Это пока, наверное, самые популярные ИТ-решения для юристов. У нас еще нет устоявшегося пула технологических решений, которые полностью обеспечивали бы тот или иной процесс. В таких процессах, как управление задачами, согласование договоров, управление знаниями, нынче огромная конкуренция, но часто это не конкуренция сильных игроков друг с другом, а лишь ранняя стадия развития большого количества предложений, в которых юристы еще пытаются разобраться. Я думаю, что, может быть, в ближайшие год-два мы проведем несколько исследований в этой области. Мы уже собрали в одном месте информацию обо всех имеющихся цифровых продуктах для юристов, — с результатами можно ознакомиться в моем телеграм-канале.

— Но пока юристам не стоит беспокоиться, что технические решения их заменят, правильно?

— Полностью они, наверное, никогда юристов не заменят. Другое дело, что какие-то действия, которые юрист сегодня делает руками, могут делать технические программы. Я придерживаюсь точки зрения, что надо разделять два вида деятельности, которой в течение рабочего дня занимается юрист, — деятельность, связанная с экспертизой, когда он применяет юридические знания, и деятельность, не связанная с юридической экспертизой. Когда появились «КонсультантПлюс» и

«Гарант», в первом направлении деятельности юриста произошла серьезная революция. Никого никто не заменил, но возникла возможность гораздо быстрее приходить к юридическим решениям. Следующая стадия — это когда *ChatGPT* или другой инструмент генеративного искусственного интеллекта предоставляет юридический вывод по вводным, которые ты ему дал. Но и это не заменит в конечном счете человека.

— Почему?

— Потому что юристы — это всегда конкуренция. Одни юристы представляют одного заявителя или клиента, другие — другого. И у тех, и у других будут технологические решения, а соревноваться друг с другом юристы будут на самом последнем этапе, когда итоговые решения, хоть и на базе выводов ИИ, все же будут приниматься людьми с разным уровнем компетенций. Поэтому я думаю, что в области экспертизы много работы упростится, автоматизируется и люди будут находить решения быстрее, но это не приведет к исключению из процесса людей, которые по-прежнему будут друг с другом конкурировать.

Если говорить про зону, где глубокой экспертизы нет, например это подготовка доверенности, переписка, поиск информации, которая нужна в базе, то здесь, думаю, будет много изменений. Ускорение и упрощение отдельных процессов, не требующих экспертизы, высвободят время и ресурсы, которые компании будут тратить на создание новых продуктов. И создавать эти новые продукты опять же будут люди. Поэтому я согласен с теми исследователями, которые считают, что распространение технологий искусственного интеллекта не оптимизирует численность людей в компаниях, а переродит их компетенции; люди будут просто заниматься другим, потому что в ином случае компания проиграет в борьбе тем конкурентам, в которых останутся и люди, и технологии.

— Если искусственный интеллект для всех взаимодействующих сторон будет выдавать одинаковые решения, не получится ли так, что юристы вовсе не будут нужны менеджменту? Не останется места для споров и необходимости соревноваться в компетентности и изощренности ума?

— В любом споре, конечно, есть идеальный момент, когда стороны могут договориться. Но каждый хочет

договориться на чуть более выгодных для себя условиях. И до последнего момента обе конкурирующие стороны будут искать аргументы, усиливающие их позицию. Наверное, можно представить ситуацию, когда мы увидели что-то черное, робот сказал, что оно черное, значит, спорить не о чем. Но в этот момент кто-то должен будет отступить от своей изначальной позиции, что это нечто — не совсем черное. В то, что люди всегда будут безусловно соглашаться с роботом, верится с трудом. Скорее всего, кто-нибудь да будет искать другие варианты, обходные пути, а для этого потребуются люди. И конкуренция продолжится.

— Зависит ли организация юридического сопровождения от отрасли и стадии развития бизнеса?

— Разница, конечно, есть, но от отраслевой принадлежности бизнеса, наверное, она мало зависит. Мы должны различать экспертную составляющую и управленческую составляющую. Экспертная составляющая юридического сопровождения в банке, в металлургической компании, в транспортной организации будут радикально различаться. Что касается управленческой компоненты, то тут подходы и методы могут быть одинаковыми, потому что могут быть одинаковыми стадии развития компании, численность юридического отдела, соответственно, управление юристами будет одним и тем же. Управленческие инструменты различаются скорее в зависимости от стадии развития компаний. Одно дело — стартап с характерной корпоративной культурой. Хотя у нас есть большие компании, например «Яндекс», «Авито», которые сохраняют стартап-культуру, несмотря на срок существования бизнеса. У них по-прежнему организация бизнеса очень сильно отличается от нефтяных или газовых, металлургических компаний, в которых такая же численность юристов; живут они в другой корпоративной культуре. Другое дело — традиционные компании, которые долгие годы функционируют, в них существуют определенные управленческие ритуалы. Там больше дистанция, четкое деление на функциональные подразделения, меньше горизонтальных связей. Как пошутил мой коллега, «в 25 лет я почувствовал, что стал взрослым, когда пришел на работу в государственный банк и стал Владимиром Владимировичем». Это несомненно накладывает отпечаток на способы коммуникации внутри компании и принятия решений. Есть стадия, когда компания стареет, границы между подразделениями становятся



жестче, изменений становится меньше, но это тоже модель, и если ты придешь в такую компанию с моделью стартапа, то, скорее всего, потерпишь неудачу, не сможешь вдохновить людей, тебя никто не поймет и сам ты там не выживешь. Поэтому каждому методу управления своя компания и каждой компании свой управленческий метод.

— С какого масштаба компании стоит задуматься о централизации юридической службы?

— Иногда централизация имеет смысл, но иногда может быть и пагубной. Разберем две ситуации. Когда мы говорим про централизацию юридической службы, то говорим обычно про большие компании. Есть компании, которые построены по модели операционного холдинга, как, например, моя бывшая компания «СИБУР», где унифицированы процессы по всем производственным линейкам. Там нет отдельных бизнес-подразделений, отдельных бизнес-единиц. Там есть центр прибыли в головной компании, а процессы производственных компаний — достаточно стабильные и устоявшиеся. Нет новых бизнесов, которые совершенно выбиваются из производственной линейки. Вот в таком случае централизация абсолютно уместна, потому что унифицированы подходы по всем направлениям, не только по юридическому. Если же мы говорим про компанию, которая развивается по модели бизнес-подразделений — а таких сейчас больше и в девелопменте, и в IT-компаниях, — когда создается отдельный бизнес внутри холдинга и он конкурирует на рынке с другими бизнесами, имеет свой KPI, своего управляющего директора, то там юристы уже гораздо более обособлены от корпоративного центра. В таком бизнесе все процессы не централизуются, потому что компания задохнется, если каждое решение будет требовать обращения в головной офис. Центральный офис обеспечивает информационное единство, координацию задач и, может быть, циркуляцию людей, чтобы они не уходили из компании, а, поработав в разных бизнес-подразделениях, получали разный опыт и профессионально развивались. В этом случае мы видим другую роль корпоративного центра, другую роль юристов на местах и другую корпоративную культуру. Поэтому централизация хороша в отдельных случаях, при определенных ситуациях. И если смотреть шире, то я бы говорил не про централизацию, а про создание единой команды. Это нужно везде. Единая команда может создаваться централизацией или унификаци-

ей практик, посредством единого информационного поля. Это крайне важно во всех случаях, а централизация полезна только в отдельных ситуациях.

— Насколько целесообразна централизация в виде создания внутри холдинга отдельной компании, в которую переводят всех юристов и они оказывают юридические услуги по договорам оказания услуг для других компаний холдинга?

— Такой обособленный центр обслуживания, безусловно, имеет смысл при наличии определенных условий. Например, если большое количество стандартных операций по холдингу, не требующих исключительной экспертизы, осуществляются в разных географических точках. Это позволяет создавать такой центр в регионах, где ниже заработная плата. В Москве его создавать бессмысленно. Часто таким способом централизуют не только юристов, но и кадровые, финансовые операции.

— А зачем их выводить в отдельное юридическое лицо?

— Это делается для того, чтобы повысить прозрачность расходов внутри холдинга, бюджетную прозрачность. Иногда такие внутренние специализированные компании выходят и на внешний рынок и своими специализированными услугами пытаются зарабатывать дополнительную прибыль для холдинга.

— Не возникает ли конфликтов, связанных с разницей интересов, например, местного менеджмента и централизованной юридической службы, начальства ближнего и дальнего?

— В таких ситуациях с позиций операционного менеджмента возникает матричная система подчинения — классика менеджмента, которая встречается не только у юристов. Особенность этой системы в том, что линейно у тебя один начальник, а функционально у тебя есть еще корпоративный руководитель. Конфликты или разница интересов разрешаются разграничением зон ответственности. Локальный начальник воспринимается как клиент, а функциональный руководитель в корпоративном центре отвечает за качество юридической экспертизы, за наем юристов, за оценку их профессионализма. Наем юриста в такой ситуации осуществляется с помощью «двух ключей»:

юрист должен устроить и локального генерального директора, и профессионального корпоративного руководителя. Бывший генеральный директор компании *Intel* говорил, что любая организация по мере своего роста все равно дрейфует в область матричной структуры, потому что с расширением компании уже невозможно поддерживать единую вертикаль, но в то же время нельзя полностью утрачивать контроль, так как в ином случае компания перестанет быть единой.

— Не возникнет ли у юриста, физически оторванного от центрального офиса, стоковый синдром в отношении локального менеджера, с которым ему придется работать в непосредственном физическом контакте?

— Этот конфликт интересов действительно сложно разрешим. Мы его решали таким образом. Во-первых, мы ротировали юристов между регионами. Когда юрист переезжает в другой регион, то после переезда он скорее ощущает себя корпоративным сотрудником, чем сотрудником конкретного завода. Во-вторых, система оплаты труда также строилась на принципе «двух ключей»: региональный менеджер не мог самостоятельно без учета мнения корпоративного руководителя юриста принять решение о выплате дополнительной премии, увеличении зарплаты и т.п. Такой подход сохранял у юриста необходимость поддерживать коммуникацию с корпоративным руководством. В-третьих, намеренно поддерживалась постоянная коммуникация, погружение юриста в единую юридическую команду корпорации. Он участвовал в стратегических сессиях, направлялся регулярно в командировки, чтобы ощущать себя частью чего-то большего, чем завод. И мы ему говорили, что он не часть завода, а часть огромной юридической функции, огромной компании, что в рамках этой большой системы он может развивать карьеру, переезжать в разные регионы и т.п. Когда ты юрист «СИБУРа», а не юрист завода — это круто.

— Труднее ли работать юристам, если у директора компании юридическое образование?

— Бывает сложно, потому что если генеральный директор еще и долгое время проработал юристом,

у него сформировались связи с внешними консультантами, которые всегда могут помочь. И иногда такие генеральные директора пользуются этими связями, чтобы проверять собственных юристов. Но когда ты становишься «геной» по-настоящему, у тебя появляется много других забот и юридическое ремесло отходит на задний план. И, наверное, происходит профессиональная ломка в момент, когда ты уже не юрист, но еще и не большой операционный менеджер, есть соблазн опираться на старый опыт и привычки. Чтобы дальше расти как менеджеру, придется больше доверять, делегировать решения своему юристу. Для юристов в этой ситуации есть преимущество, так как директор всегда сможет понять их позицию, но он же сможет и перепроверить ее.

— Юристов часто привлекают к решению многих бизнес-вопросов, и порой менеджмент пытается переложить на них ответственность за свои решения. Как юристу выстроить отношения с менеджментом, чтобы сохранить баланс ответственности за деятельность компании?

— Важно, чтобы в общей операционной системе управления компанией было четко определено, от кого генеральный директор чего ожидает. Если генеральный директор готов на риск принятия коммерческого решения юристами, которые не для того нанимались, это немножко странно. Юрист должен все время обозначать, что конечную ответственность несет генеральный директор. Если юрист чувствует, что на него начинают перекладывать бремя решения и ответственность, можно в переписке зафиксировать, что я как юрист, конечно, могу выразить свое суждение, исходя из общего здравого смысла, но *de jure* нести ответственность перед регуляторами и законом все равно будет генеральный директор. Это обычно людей отрезвляет. Такая ситуация может возникнуть из-за человеческой управленческой незрелости, когда люди боятся сами принимать решения, независимо от того, в какой они роли: им хочется переложить его на тех, кто в этом больше разбирается. Юристы часто здесь первыми в очереди стоят, потому что закон регулирует практически всё. С этим юристам приходится жить и умело проводить границы. ■