

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ОБ ОПЕРАЦИОННОМ УПРАВЛЕНИИ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФУНКЦИЕЙ	7
1.1. При чем здесь IKEA?	7
1.2. Что такое операционная система юридической службы?	9
1.3. Основные цели операционной работы руководителя юридической службы.....	12
1.4. Как операционные приоритеты влияют на стратегию юридической функции?.....	25
1.5. <i>Legal operations</i> как отдельная роль в юридической службе.....	33
2. КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФУНКЦИИ	48
2.1. Какие продукты создает юридическая служба?.....	48
2.2. Когда юридическую функцию компании можно считать клиентоориентированной?.....	53
2.3. Как институт <i>Legal-партнеров</i> может повысить клиентоориентированность правовой службы?	63
2.4. NPS, CSAT, CES и другие инструменты оценки работы юридической службы.....	65
2.5. <i>Client journey map</i> на пути к получению юридической услуги	73
2.6. <i>The lemon problem</i> , или в чем причины низкой привлекательности юридических услуг	78
3. ОРГАНИЗАЦИЯ ЮРИДИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ	85
3.1. Типы организационных структур	85
3.2. Особенности управления юридической функцией в разных типах организационных структур	95
3.3. Опыт создания плоской структуры юридической службы	113
3.4. Обособленные центры юридического обслуживания («юридические ОЦО»).....	117
3.5. К вопросу о специализации в юридической работе	141

4. ЛЮДИ В ЮРИДИЧЕСКОЙ ПРОФЕССИИ	146
4.1. Подбор персонала юридической функции	146
4.2. Работа с юридическими вузами.....	151
4.3. Управление знаниями и участие юристов в процессе корпоративного обучения	155
5. ИНСТРУМЕНТЫ <i>LEAN</i> В УПРАВЛЕНИИ ЮРИДИЧЕСКОЙ СЛУЖБОЙ	164
6. ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ ЮРИДИЧЕСКОЙ СЛУЖБОЙ	175
6.1. Что отличает главного юриста компании от топ-менеджера?	175
6.2. Лидерство руководителя юридической службы	179
ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ	206

*Эта книга посвящается
моей супруге Татьяне
и моим дочерям Вере, Анне и Нине,
поддерживающим меня
во всех моих начинаниях.
Даже в этом.*

ВВЕДЕНИЕ

Традиционно юридическая профессия отождествляется с правом, законодательством и судебной практикой. Предполагается, что любой представитель этого мира должен иметь высшее юридическое образование и быть экспертом в одной или нескольких отраслях права. Однако для значительной части специалистов правовой сферы этих знаний и навыков недостаточно. Ведь многие из наиболее успешных юристов рано или поздно становятся руководителями юридических подразделений и начинают заниматься совершенно новой для них работой. Менеджменту или управлению юридическими службами в России практически не обучают. Редкие исключения¹ явно не покрывают всей потребности в обучении менеджменту юридических подразделений. Практически нет в России и специальной литературы, систематизирующей вопросы, с которыми встречаются лидеры юридических функций.

С этим я столкнулся в 2014 г., когда был назначен на должность руководителя юридической службы крупной компании. В зоне моей ответственности одновременно появилось более ста юристов, работающих в холдинге. Чтобы получить базовые навыки управления правовой функцией, я поступил на программу MBA английской бизнес-школы Warwick Business School. Знания, полученные в ходе этого обучения, а также опыт руководства юридической службой дали мне возможность систематизировать некоторые идеи об управлении работой юристов.

В данной книге я останавливаюсь на вопросах, которые могут возникать у руководителей юридических служб самых разных по своим размерам и роду деятельности компаний. Здесь рассмотрены цели

¹ Например, курсы в ВШЭ. URL: <https://busedu.hse.ru/catalog/187729530.html#contents> (дата обращения: 25.10.2021).

операционного управления юридической службой, способы повышения клиентоориентированности юридического сервиса, формы организации юридической работы, подходы к оптимизации бизнес-процессов, в которых участвуют юристы, основные принципы лидерства в юридической функции и многое другое, что невозможно узнать без получения бизнес-образования или общения с другими опытными руководителями эффективных юридических функций.

Практика управления юридическими службами не стоит на месте, а любая управленческая ситуация по-своему уникальна. Поэтому если у Вас возникнут вопросы, идеи или предложения относительно того, что изложено в данной книге, Вы можете писать мне на Facebook ([facebook.com/alexey.u.nikiforov](https://www.facebook.com/alexey.u.nikiforov)). Также заходите на мой сайт <https://www.alexeynikiforov.com>, на котором я размещаю материалы о теории и практике управления юридической функцией и не только.

Приятного и полезного чтения!

1. ОБ ОПЕРАЦИОННОМ УПРАВЛЕНИИ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФУНКЦИЕЙ

1.1. При чем здесь ИКЕА?

Возможно, Вы бывали в магазине ИКЕА. Что обычно там наблюдается? Во-первых, это организованные торговые ряды, сквозь которые, как река, проплывает поток покупателей, не пересекаясь друг с другом и при этом видя весь ассортимент реализуемой продукции. Во-вторых, это стандартные по габаритам товары, которые легко упаковать, не занимая много места. В-третьих, это расположение магазинов: если это большой торговый центр, то он, как правило, находится на выезде из города, а если дизайн-студия, то она будет размещаться в каком-нибудь популярном месте в оживленной части мегаполиса. Помимо таких явных и заметных покупателю моментов, есть и скрытые от внешнего взгляда, но критически важные элементы бизнес-процесса, который делает ИКЕА такой, какой мы ее знаем. Это надежная цепочка снабжения магазинов товарами (*supply chain management*), выстроенная система контроля за достаточностью продукции на полках и на складах (*capacity management* и *inventory management*), это контроль за качеством сервиса (*quality control*), наконец, это система мотивации персонала к постоянному улучшению магазинов, продукции и услуг (*job design* и *operations improvement*).

Скорее всего, Вы уже задумывались о том, что между управлением бизнесом и управлением юридической функцией есть много общего. Давайте проанализируем, как будет выглядеть юридическая служба компании, если на нее посмотреть, как на магазин ИКЕА.

Во-первых, к юристам компании (или к руководителю службы) ежедневно поступает серия вопросов, для разрешения которых нужны правовые знания и навыки. С этими вопросами обращаются сотрудники других подразделений, а также руководители компании (внутренние клиенты юристов). И хотя они не стоят в очереди на кассе и не гуляют по юридическому отделу, выбирая, какой юридический совет им сегодня нужнее или интереснее, мы видим, что, по сути, они ничем не отличаются от покупателей в магазине, поскольку имеют запрос на юридическую услугу и ожидают его удовлетворения от правовой службы, в которую обратились.

Во-вторых, консультируя внутреннего клиента, ведя переговоры с представителем партнера по договору и даже выступая в суде, юрист создает продукт (в виде консультации, договора или разрешенного конфликта), который приобретается его компанией. И если посмотреть на всю линейку таких юридических продуктов, то можно увидеть, что значительная их часть может быть стандартизирована, а процесс их «производства» может быть организован таким образом, чтобы уровень качества юридической услуги, оказываемой юристами компании, был стабильным и предсказуемым (ведь мы все любим, когда получаем от магазина то, чего ожидаем).

В-третьих, если мы говорим о большой юридической службе, обеспечивающей поддержку бизнеса крупного холдинга, то мы, скорее всего, увидим организацию географически распределенных центров юридической поддержки, численность и профиль которых будут соответствовать масштабу сопровождаемого бизнеса и характеру возникающих в нем правовых вопросов. Если это управляющая компания или корпоративный центр, в котором сосредоточены многочисленные подразделения, включая HR, финансы, закупки, продажи, то, по общему правилу, в нем будет сосредоточено больше юристов, чем на отдельно взятом предприятии, задачей которого является обеспечение производства продукции. В первом случае мы, скорее всего, увидим крупную службу, в которую входят эксперты разных отраслей права и практик. Во втором — юристов-универсалов, способных решать большинство возникающих на местах юридических вопросов. При этом если у сотрудников предприятия появляется какой-то специфический юридический вопрос, который сложно решить местному юристу, то они обращаются за поддержкой в корпоративный центр. Здесь наблюдается явная аналогия с крупными торговыми центрами (юридические службы управляющих компаний или штаб-квартир), где можно купить все (получить поддержку по любому юридическому вопросу), и небольшими магазинами «у дома» (юрист или юридический отдел предприятия), где можно быстро приобрести только самое необходимое.

Внешние сходства, которые можно увидеть в работе юридических служб и торговых центров, являются следствием аналогичных бизнес-процессов, обеспечивающих функционирование этих, казалось бы, совершенно разных организаций.

Во-первых, как и магазины, юридические службы зависят от своих поставщиков (*supply chain management*). Только поставщиками для юридических служб выступают не оптовые компании, фермеры или

фабрики, а внешние юридические фирмы (поставляющие юридические услуги, которые, проходя через юридическую службу, формируют продукт, заказанный внутренними клиентами), ИТ-компании (разрабатывающие технологические решения, повышающие эффективность юридического сервиса), тренинговые и образовательные провайдеры (обучающие персонал юридических служб), кадровые агентства и вузы (обеспечивающие юридические службы качественными кадрами).

Во-вторых, есть у юридических служб (по крайней мере, должен быть) и контроль за численностью юристов, которых должно быть не много и не мало для оказания юридических услуг внутренним клиентам. Хорошо иметь и контроль за организацией юридического сервиса (*capacity management* и *inventory management*), оказание которого должно занимать не больше времени и ресурса, чем необходимо для удовлетворения клиентского запроса.

В-третьих, обеспечение качества консультаций, экспертизы договоров, судебной работы – неперенная обязанность главы юридической функции. И хотя внешне *quality control* за юридическими услугами может выглядеть совсем не так, как проверка качества выложенной на прилавках продукции, цели у контроля качества юридических услуг и продовольственных продуктов одни и те же.

Наконец, ни один профессиональный управленец юридической функции не пренебрегает такими процессами, как мотивация персонала и стимулирование постоянных улучшений юридического сервиса. Для правовой службы, основным активом которой являются ее сотрудники, а в качестве единственного продукта выступают интеллектуально емкие юридические услуги, этот процесс (*job design* и *operations improvement*) является ключевым.

1.2. Что такое операционная система юридической службы?

Теперь представим операционную систему юридической функции, которая бы включала в себя все основные элементы, обеспечивающие оказание юридических услуг (рис. 1).

Являясь сервисной функцией, юридическая поддержка работает для клиента. Именно он выступает потребителем создаваемого ею продукта, он дает ему оценку, он, по сути, обеспечивает юристов работой. Но кто именно является клиентом юридической службы? Какие продукты она создает? Как измерить качество этого продукта и эффективность работы юридической «машины»? Об этом мы подробно

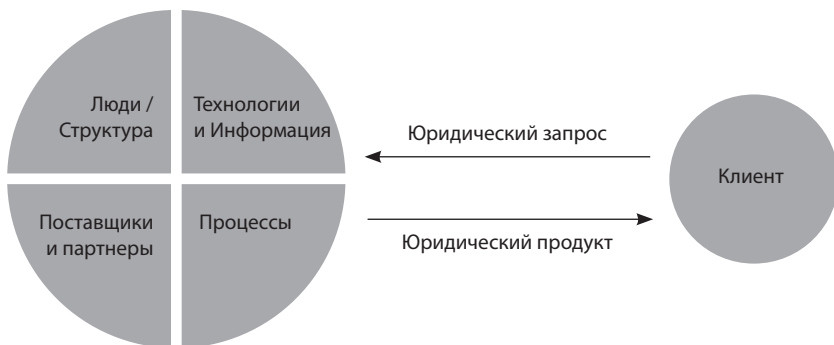


Рис. 1

поговорим в разделе 2, посвященном клиентоориентированности юридической службы.

Являясь частью компании, юридическая служба всегда имеет определенную организационную структуру. Поскольку форма всегда влияет на содержание, структура юридической службы в значительной степени определяет то, как реализуется функция правовой поддержки. Централизованные службы с вертикальной системой распределения задач работают совсем иначе, чем плоские структуры юристов. Ни одна из организационных структур не является лучше или хуже другой, однако каждая организационная форма наиболее оптимально сочетается со средой, в которой функционирует юридическая служба. А эта среда определяется характером юридических задач, которые поступают от внутренних клиентов, уровнем информационной прозрачности службы и компании в целом, степенью цифровизации процессов, ожиданиями ключевых руководителей компании и заказчиков юридического сервиса. Этот элемент операционной системы юридической службы исследован в разделе 3.

Юридическая служба — это прежде всего ее сотрудники. В их число могут входить как профессиональные юристы, так и персонал, осуществляющий вспомогательные операции и не имеющий высшего юридического образования¹. Управление данным элементом опера-

¹ По данным опроса Thomson Reuters, организованном в 2020 г. среди юридических департаментов, профессиональные юристы в среднем составляли около 60% численности юридических департаментов. URL: <https://legal.thomsonreuters.com/en/insights/reports/legal-department-operations-index-fifth-edition-2020> (дата обращения: 26.10.2021).

ционной системы юридической функции предполагает применение таких практик, как наем персонала, мотивация сотрудников, развитие их навыков (как «мягких», т.е. поведенческих, так и «твердых», в том числе юридических знаний). Этот элемент операционной системы юридической функции подробно рассматривается в разделе 4 данной книги.

Нет необходимости говорить о роли, которую в последнее время стали играть технологии в управлении бизнес-процессами. Не являются исключением и процессы юридической поддержки. Юристы причисляются к числу экспертов, в отношении которых влияние четвертой промышленной революции считается одним из самых сильных¹. Как реакция на этот фактор в последние годы развивается *Legal Tech*, став одной из самых обсуждаемых тематик в юридической среде. Следует согласиться с тем, что умное применение технологий в правовой работе может заметно повысить ее эффективность. Вместе с тем непоследовательное применение ИТ-решений, которыми сейчас наполняется рынок, способно принести больше вреда, чем пользы, нарушив сложившиеся бизнес-процессы (пусть не идеальные, но работающие) и создав дополнительные, ничем не окупаемые затраты для компании.

Кто владеет информацией, тот владеет миром. Эта крылатая фраза, приписываемая Натану Ротшильду, полностью актуальна и для юридической функции. В значительной степени то, что мы продаем клиентам, – это информация. В свою очередь, основным ресурсом сотрудников правовой службы, создающих юридический продукт, являются сведения о правовых нормах, практике их применения, которые накладываются на сведения о ситуации клиента, нуждающегося в правовой поддержке. И если у юриста недостаточно такой информации, то он не сможет создать качественный юридический продукт. Его консультация может быть основана на неактуальной редакции закона, подготовленный им договор может не охватывать всех аспектов планируемой бизнес-операции, а судебная позиция может не учитывать последних разъяснений высших судебных инстанций. Именно поэтому управление информацией, или *knowledge management*, является одной из ключевых задач лидера юридической функции.

Бизнес-процессы – это сердце любой операционной системы. Не структурировав взаимодействие между сотрудниками, работаю-

¹ См.: The Future of Jobs Report 2018. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf (дата обращения: 23.10.2021).

щими в одной компании, не определив цели операций, на которые тратится ресурс организации, не распределив ответственность между различными подразделениями, не очертив все параметры создаваемых продуктов (такие, как сроки и качество), невозможно обеспечить эффективное функционирование бизнеса. Это в полной мере относится и к юридической практике. Определяя, кто из юристов специализируется на отдельных вопросах, представляя их внутренним клиентам компании, устанавливая сроки создания юридических продуктов, контролируя качество выполняемой работы, наконец, совершенствуя взаимодействие между *inhouse*-юристом и внутренним заказчиком, мы занимаемся не чем иным, как организацией бизнес-процессов юридической функции. Управление процессами – ключевая компетенция менеджера. О применении в юридических процессах управленческой практики *Lean*, а также о *knowledge management* мы поговорим в разделе 5 этой книги.

В своей книге «Открывая организации будущего» Фредерик Лалу отметил, что развитие организации определяется пределами развития ее лидера. Это в полной мере актуально и для юридической службы организации. Сильный лидер создает сильную функцию, которая может работать эффективнее и результативнее. Но что такое лидерство в юридической функции? Какими качествами должен обладать идеальный руководитель юридического департамента? Какие ключевые задачи он должен решать, чтобы юридическая функция была одной из ведущих в компании? Об этом мы поговорим в заключительном шестом разделе данной книги.

1.3. Основные цели операционной работы руководителя юридической службы

Как отмечалось выше, управляя юридической функцией, руководитель службы создает операционную систему. И это главная задача лидера юридического департамента, которую кроме него никто в компании выполнить не может. Но в чем именно заключается выполнение этой задачи? Если применить аналогию из общей теории менеджмента, то, создавая операционную систему юридической функции, ее лидер стремится достичь ее операционного совершенства (*operations excellence*), которое можно представить в виде схемы (рис. 2).

Рассмотрим каждый из указанных операционных приоритетов юридической службы.

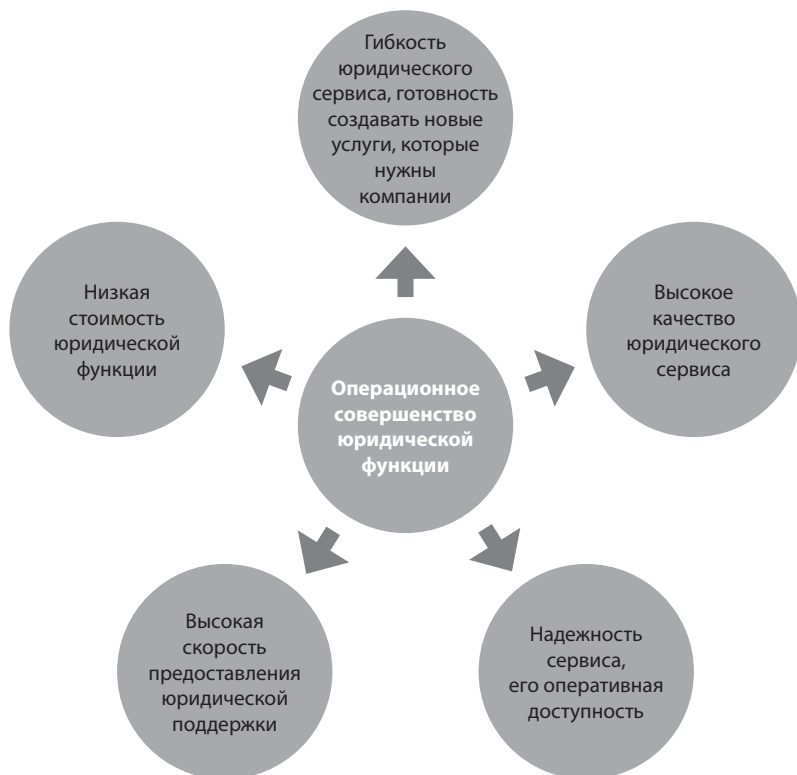


Рис. 2

Когда юристы работают как Феррари?

Высокая скорость юридической поддержки становится все более актуальной по мере ускорения сопровождаемых бизнес-процессов. Ускорение проявляется как на уровне типовых юридических услуг, в том числе экспертизы договоров или подготовки претензии, так и на уровне создания сложных юридических продуктов, таких как сделки M&A или размещение еврооблигаций. Сроки оказания юридической услуги могут определяться SLA (*service level agreement*), т.е. внутренним порядком, принятым в компании, определяющим сроки ответов на юридические запросы или сроки экспертизы контрактов, либо ожиданиями клиента, когда услуга связана с нестандартным юриди-

ческим запросом, для которого не приняты стандартные сроки реагирования. Например, стандартные сроки экспертизы договоров могут варьироваться от нескольких часов (как в случае с договорами на продажу, генерирующими основную выручку компании) до нескольких дней. В свою очередь, ожидания руководителей или бизнес-заказчика по срокам закрытия крупной сделки могут быть крайне агрессивными (по большей части, таковыми и бывают), и, чтобы успеть к установленному сроку, юристы, как правило, проводят последние дни перед сделкой на круглосуточных переговорах и драфтинг-сессиях. Здесь от юристов требуется скорость. Пожалуй, можно сказать, что слишком быстрой юридической услуги не бывает и, как правило, ответ юриста в короткие сроки ценится выше, чем тот, который нужно ждать. При этом зачастую работа юриста находится в цепочке бизнес-процесса и, например, вовремя согласованный договор может не результативать в быструю сделку по закупке сырья, если другие подразделения, участвующие в процессе согласования контракта, не будут столь же оперативны. В этом случае быстро оказанная юридическая услуга не приведет к бизнес-цели компании. Чтобы снизить такие риски, владелец бизнес-процесса (в данном случае – процесса закупок сырья) должен обеспечить оперативность действий всех подразделений, в нем участвующих, включая юристов. Это он может сделать как с помощью SLA, так и с использованием инструментов KPI (*key performance indicators*) или при помощи регулярного менеджмента вовлеченных в процесс подразделений (одного из самых эффективных методов в российской практике).

Когда на юристов можно положиться?

Чтобы лучше понять, в чем заключается надежность юридической поддержки, представим себе ситуацию, когда ранним утром в офис компании пришла следственная группа. Она беспрепятственно проходит через охрану, поднимается на этаж, где находится руководство компании, и вручает генеральному директору постановление об обыске. В первую очередь руководитель, скорее всего, свяжется с главным юристом компании и главой службы экономической безопасности. И здесь критически важно, чтобы главный юрист ответил на звонок, дал первые рекомендации руководителю о том, как реагировать на требования следователя, взял взаимодействие с сотрудниками правоохранительных органов на себя, подключил к работе ведущих специалистов по работе с уголовными делами, при необходимости

вовлек адвокатов. Руководитель компании должен быть уверен в том, что он и компания получают необходимую юридическую поддержку в любой момент. Надежность и доступность юридической поддержки, бесперебойность юридического сервиса — ключевые требования к функции на всех ее уровнях. Срочный запрос службы капитальных вложений, заключающей важный договор на строительство новой производственной установки, негативная публикация в федеральной газете, которую нужно срочно опровергнуть, неожиданная встреча руководителя бизнеса с акционерами партнера, назначенная на завтрашнее утро, к которой требуется подготовить краткий перечень ключевых разногласий для обсуждения, — все это ситуации, в которых проявляется (или не проявляется) надежность юридической службы и ее доступность для внутренних клиентов, имеющих срочный юридический запрос.

***«Качество — это когда все делаешь правильно,
даже если никто не смотрит» (Г. Форд)***

Теперь чуть подробнее о качестве юридической услуги. Здесь, к сожалению, все не так очевидно, как со сроками и надежностью правового сервиса. Классическая теория операционного менеджмента определяет, что высокое качество сервиса — это прежде всего его соответствие требованиям и ожиданиям клиента. Рассмотрим ситуацию, когда за услугой к внешнему юристу обращается инхаус-юрист. Как правило, к внешнему юристу инхаусы обращаются (1) в ситуации, когда юридической службе не хватает своих ресурсов, либо (2) требуются специализированные правовые компетенции, которые в юридической службе отсутствуют (например вопросы по иностранному праву, таможенные, налоговые, антимонопольные вопросы российского права), либо (3) в ситуации, требующей подкрепления авторитетным мнением выводов, уже сделанных внутренними юристами компании.

Рассмотрим первую ситуацию. Чаще всего она возникает, когда численность сотрудников юридической службы ограничена и их не хватает для работы над каким-то крупным проектом. В таком случае качественной юридической услугой будет являться любая стандартная правовая поддержка, оказанная юридической фирмой, которая предоставит проекту достаточное число своих юристов и не разочарует клиента стоимостью сопровождения. Выручив клиента в такой ситуации, внешний юрист может рассчитывать на то, что в будущем инхаус-юрист обратится к нему снова.