

Управление юридической функцией организации

Алексей
Никифоров

Алексей Никифоров

**Управление юридической
функцией организации**

«Автор»

2022

Никифоров А.

Управление юридической функцией организации /
А. Никифоров — «Автор», 2022

Это первая в России книга, посвященная управлению юридическими службами организаций. В книге рассматриваются основные инструменты повышения эффективности юридических процессов и команд, приводятся опыт зарубежных стран в этой области, а также конкретные примеры из управленческой практики автора книги.

Содержание

Введение	6
Об операционном управлении юридической функцией	7
Причем здесь IKEA?	7
Что такое операционная система юридической службы	9
Как операционные приоритеты влияют на стратегию юридической функции	19
Legal operations как отдельная роль в юридической службе	25
Клиентоориентированность юридической функции	35
Какие продукты создает юридическая служба?	35
Когда юридическую функцию компании можно считать клиентоориентированной?	39
Конец ознакомительного фрагмента.	43

Алексей Никифоров

Управление юридической функцией организации

*Данная 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 совершенной 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, в которой бы систематизировались вопросы, с которыми сталкиваются лидеры юридических функций.

С этим я столкнулся в 2014 году, когда был назначен на должность руководителя юридической службы крупной компании. В моей зоне 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 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 возникнуть вопросы, идеи или предложения относительно того, что изложено в данной книге, Вы можете писать мне на Facebook ([facebook.com/alexey.y.nikiforov](https://www.facebook.com/alexey.y.nikiforov)) или в LinkedIn (www.linkedin.com/in/alexeyunikiforov). Также заходите на мой сайт, на котором я размещаю материалы о теории и практике управления юридической функцией и не только: <https://www.legal-management.ru/>, а также подписывайтесь на мой Telegram канал – https://t.me/AlexeyNikiforov_Legalmanagement

Приятного и полезного чтения!

¹ Например, курсы в ВШЭ: <https://busedu.hse.ru/catalog/187729530.html#contents>

Об операционном управлении юридической функцией

Причем здесь IKEA?

Возможно, Вы бывали в магазине IKEA. 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 это 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 IKEA такой, какой мы ее знаем. Это надежная цепочка снабжения магазинов товарами (supply chain management), выстроенная система контроля за доступностью 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 посмотрим, как будет выглядеть юридическая служба компании, если на нее посмотреть, как на магазин IKEA.

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, что 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 случае – 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).

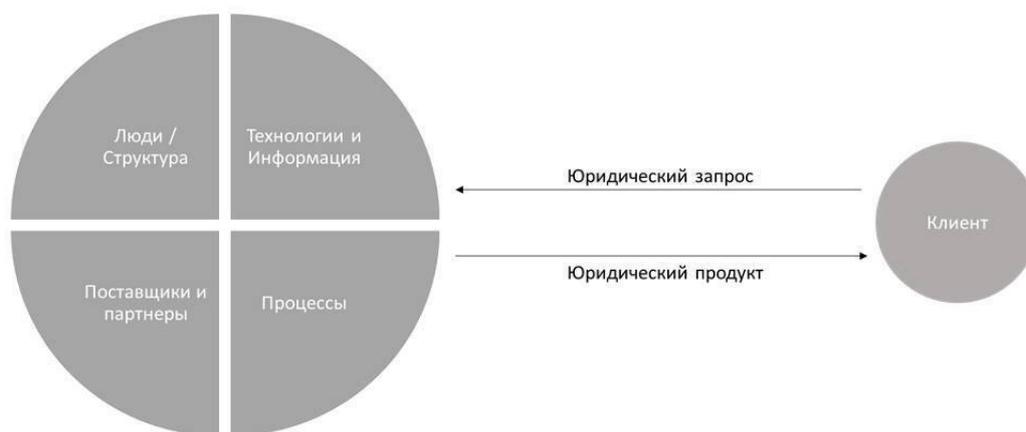
Во-вторых, есть у юридических служб (по крайней мере, должен быть) и контроль за численностью юристов, которых должно быть не много и не мало для оказания юридических услуг внутренним клиентам. Хорошо иметь и контроль за организацией юридического сервиса (capacity management и inventory management),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

В-третьих, обеспечение качества консультаций, экспертизы договоров, судебной работы – неременная 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.

Что такое операционная система юридической службы

Теперь представим операционную систему юридической функции, которая бы включала в себя все основные элементы, обеспечивающие оказание юридических услуг (создание юридических продуктов):



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 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 образования². Управление данным элементом операционной системы юридической функции предполагает применение таких практик, как найм персонала,

² По данным опроса Thomson Reuters, организованном в 2020 году среди юридических департаментов, профессиональные юристы в среднем составляли около 60% численности юридических департаментов. <https://legal.thomsonreuters.com/en/insights/reports/legal-department-operations-index-fifth-edition-2020>

мотивация сотрудников, развитие их навыков (как «мягких», то есть 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 сильных³. 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, непословательное применение ИТ решений, которыми сейчас наполняется рынок, способно причинить больше вреда, чем дать пользы, нарушив сложившиеся бизнес-процессы (пускай 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, которому требуется правовая поддержка. 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, работающими 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 in-house юристом и внутренним заказчиком, мы занимаемся ни 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.

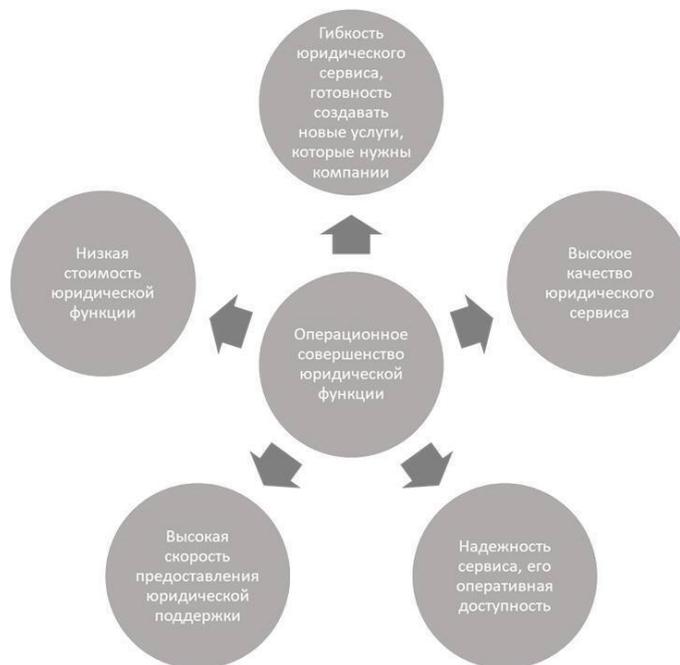
В своей книге «Открывая организации будущего» Фредерик Лалу отметил, что развитие организации определяется пределами развития ее лидера. Это в полной мере актуально и для юридической службы организации. Сильный лидер создает сильную функцию, которая может работать эффективнее и результативнее. Но что 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 6-м разделе данной книги.

Основные цели операционной работы руководителя юридической службы

Как мы говорили 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

³ http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

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 следующей схемы:



Рассмотрим каждый из указанных операционных приоритетов юридической службы.

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), то есть внутренним порядком, принятым в компании, определяющим сроки ответов на юридические запросы или сроки экспертизы контрактов, либо ожиданиями клиента, когда услуга связана с нестандартным юридическим 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 (как правило, 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, что нужно ждать. При этом зачастую работа юриста находится в цепочке бизнес-процесса и, например, вовремя согласованный договор может не результировать 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 внимания 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, что 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 взял трубку, дал первые рекомендации руководителю о том, как реагировать на требования следователя, взял взаимодействие с сотрудниками правоохранительных органов на себя, подключил к работе ключевых 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 более подробнее о качестве юридической услуги. Здесь, к сожалению, все не настолько 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 юридической службы ограничена и ее 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 достаточную численность 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.

Во второй ситуации, когда у клиента отсутствует компетенция в той или иной области права, его ожидания от услуг внешнего консультанта наименее четкие, так как он не владеет спецификой данного вопроса и может предъявлять к сервису консультанта только общие требования, ожидая его оказания в нужный момент (это надежность сервиса, о котором говорилось выше), оперативно (это сроки, также уже отмеченные), в привычной для клиента форме.

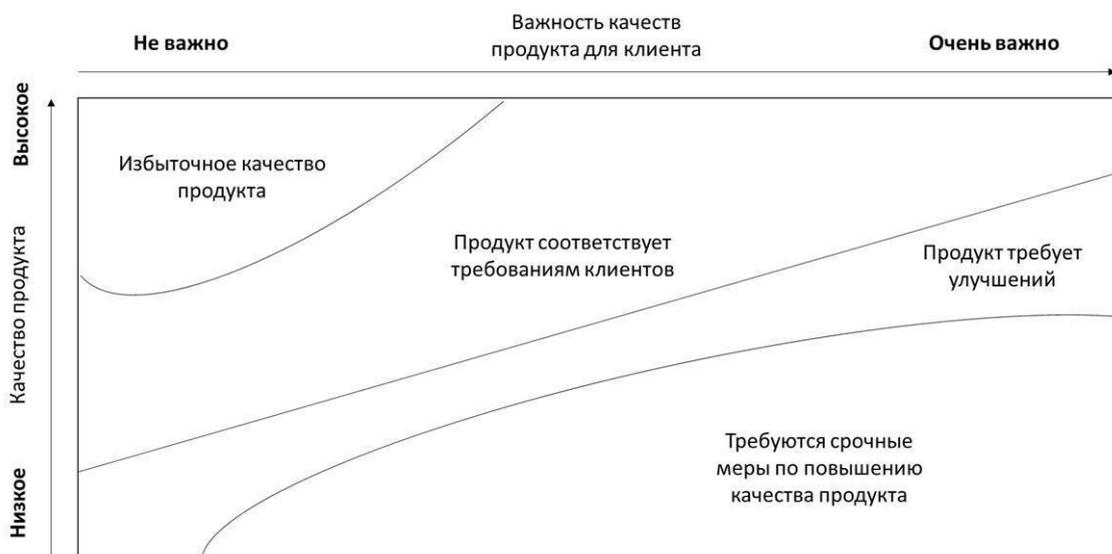
Наиболее сложно оценить качество юридической услуги в третьей ситуации, когда клиенту требуется верификация его точки зрения со стороны независимой юридической фирмы. В данном случае от внешнего консультанта обычно ожидается решение юридической проблемы,

даже если в своём заключении консультант выразит не подтверждённую практикой, но желаемую для клиента позицию, или пропишет в тексте контракта положения, юридически оформляющие бизнес договоренности, но ни разу не опробованные в судебных процессах. Сделав это, он с большой вероятностью удовлетворит клиента, то есть юриста компании, которому требовался внешний верификатор его точки зрения. При этом проблема, связанная с «натянутой» консультацией или с не подтверждёнными практикой условиями договора возникнет у внешнего юриста с гораздо меньшей вероятностью и значительно позже того, как оказан сервис. А если и возникнет, то его защитят многочисленные оговорки в правовом заключении, предупреждающие клиента о том, что в конкретном споре суд может не поддержать данную позицию, а правоохранительные или контрольные органы могут иметь иное видение данной ситуации. В конечном итоге услуга, оказанная внешним юристом, будет полезна клиенту (внутреннему юристу или бизнес-подразделению) в момент ее предоставления, так как будет отвечать его ожиданиям. В такой ситуации велик соблазн не разочаровывать клиента плохими новостями об имеющихся юридических рисках (которые в России к тому же есть почти всегда) или сдержанными оценками перспектив защиты позиции клиента в суде. Ведь разочаровав его, внешний юрист, возможно, лишится шанса заработать, удовлетворив запрос клиента и при этом никак не нарушив закон. Будет являться такая услуга, оказанная внешним юристом, качественной? На практике зачастую именно ее больше всего ценят инхаусы, возвращаясь к «проверенному» внешнему юристу, «понимающему бизнес» клиента.

Проблема оценки качества актуальна и для юридического сервиса, оказываемого внутренними юристами. В этой ситуации клиентом инхаус юриста выступает сотрудник бизнес-подразделения, либо один из руководителей компании. В большинстве случаев перед юристом юридической службы ставится задача обеспечить юридическое оформление бизнес-договоренности или бизнес-операции, выгодной для компании с точки зрения клиента, либо выиграть в судебном разбирательстве против контрагента или регулятора. И если во второй ситуации (судебное разбирательство) все достаточно очевидно: услуга считается оказанной качественно, если юристы выиграли суд (несмотря на все возможные возражения практикующих юристов о том, что не каждый суд может быть выигран), то первую ситуацию следует рассмотреть подробнее. В отличие от ситуации, когда клиентом выступает сам инхаус юрист, клиент, представляющий бизнес-подразделение, как правило, не имеет представления о том, как следует квалифицировать или юридически оформлять свою идею, бизнес-договоренность или бизнес-операцию. Но у него есть достаточно четкое представление о том, как эта идея, договоренность или операция должны выглядеть и работать на практике. Ему лишь нужно, чтобы у компании (и у него лично, конечно) не возникло юридических рисков при их реализации. Например, чтобы не доначислили лишние налоги или таможенные сборы, чтобы имелось достаточно рычагов, сдерживающих контрагента от нарушения своих обязательств, чтобы правоохранительные органы не завели против компании или ее менеджмента административное или уголовное дело. И с этим внутренний клиент идет к юристу компании, от которого ждет только «правовой очистки» своего замысла. При этом важно отметить, что внутренний клиент, по общему правилу не имеющий юридической квалификации, не может оценить, действительно ли договор или правовое заключение, подготовленные юристом, легализуют предлагаемую им идею, договоренность или операцию. Он может только доверять полученной позиции юриста. Если позиция юриста совпадает с ожиданиями внутреннего клиента, то есть не создает препятствий для реализации его бизнес-идеи, то он, как правило, будет удовлетворен оказанной ему услугой. Если высказанная юристом позиция не совпадает с ожиданиями клиента и существенно затрудняет реализацию его замысла, то он, вероятно, будет не доволен юридическим сервисом. В этом случае он может перепроверить позицию инхаус юриста, заказав альтернативную экспертизу у другого юриста компании (в нормальной ситуации руководитель функции должен препятствовать такой возможности), попросив посмотреть на вопрос руко-

водителя этого юриста (вплоть до руководителя функции), настоять на том, чтобы было запрошено заключение независимой юридической фирмы. Либо в случаях, когда это допускается процессами компании, самостоятельно заказать юридическое заключение у внешнего консультанта. Если в результате такой повторной экспертизы или работы над контрактом решение, устраивающее клиента, не находится, на первый план выходят (1) коммуникация между юристом и внутренним клиентом, помогающая объяснить заказчику все аспекты, связанные с негативными для него выводами, а также (2) проработка альтернативной бизнес-идеи, договоренности или операции, которая бы по прежнему была интересна для компании, но при этом не создавала для нее неприемлемых юридических рисков. Если этой коммуникации или этой проработки не выполняется, качество юридической услуги оценивается внутренним клиентом не высоко (что совершенно справедливо).

Вместе с тем, здесь стоит отметить важность баланса между действительными ожиданиями клиента и усилиями, которые юрист готов вкладывать в совершенствование юридического продукта. Об этом мы подробно поговорим ниже, в разделах о клиентоориентированности юридической службы и о лидерстве в юридической функции, однако здесь я бы хотел зафиксировать следующую важную мысль. Руководитель юридической функции, как и любой другой менеджер, организующий работу по созданию продукта для клиентов, должен различать такие его качества, которые не слишком важны для клиента, хотя кажутся немаловажными для юристов (область «Избыточное качество продукта», приведенная в диаграмме ниже), а также такие, которые для него критичны и ради которых он обращается за услугой (области «Требуются срочные меры по повышению качества продукта» и «Продукт требует улучшений»). К первым относятся, например, форма правового заключения, детальность ссылок на нормативные акты в рекомендации, обучающие материалы, в которых нет потребности, дорогой офис и так далее. После выполнения минимальных требований дальнейшие инвестиции в улучшение этих характеристик юридического продукта не влекут повышение его востребованности или улучшение оценки со стороны клиента. Ко второй группе качеств юридической услуги относятся такие из них, которые должны быть безупречны. Иногда это срок ответа на запрос, иногда ясность изложения позиции, иногда это просто выход за рамки технического задания и выполнение дополнительной юридической работы. Если руководитель юридической службы (юридической фирмы) умеет эти качества разделять, он не ошибется в том, на что следует обращать приоритетное внимание для повышения оценки своей работы.



Сравнительно интересное исследование на тему соответствия продукта или услуги ожиданиям клиентов можно найти в статье Феликса Оберхоца, опубликованной в *Harvard Business Review*⁴. Отмечая, что организации зачастую излишне фокусируются на краткосрочных финансовых результатах, недооценивая важность создания ценностей для клиентов, поставщиков, сотрудников и сообществ, в которых работают, автор предлагает использовать следующий подход, который позволит повысить уровень клиентского сервиса:

Выделить группу стейкхолдеров, с которыми работает компания. Это могут быть покупатели, поставщики, сотрудники организации;

Выявить, что именно для них важно получать от компании, за что они готовы ей платить, поставлять сырье или услуги, ежедневно выкладываться на работе;

Фокусироваться на тех зонах внимания, которые собрали наибольшее число голосов, не пытаясь повысить сразу все показатели работы организации.

Представления юристов о том, что наиболее важно для их клиентов, может существенно отличаться от действительности. Например, клиенты, как правило, больше ценят оперативность и определенность ответов юридических экспертов, нежели полноту и форму изложения заключений. Есть масса других примеров. Подобное исследование будет гораздо более четко выражать действительный голос клиента, снизив влияние стереотипов о том, что «на самом деле» они ожидают от юридического сервиса. Более подробно об этом мы поговорим ниже в разделе, посвященном клиентоориентированности.

(Почти) все стоит денег

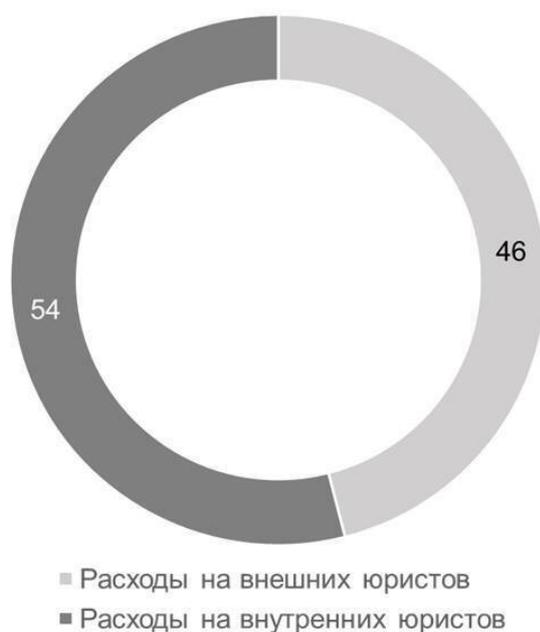
Стоимость юридической услуги, оказываемой инхаус юристу внутренним заказчиком, определяется расходами, которые компания несет на содержание юридической функции. В свою очередь, указанные расходы можно разделить на две группы: (1) расходы на внутренних юристов и (2) расходы на внешних консультантов, а также альтернативных поставщиков юридических услуг.

В состав расходов первой группы включается не только фонд оплаты труда и налоги, но также расходы, связанные с содержанием офиса, ИТ оборудованием и программным обеспечением, транспортные и другие постоянные расходы, которые несет компания, обеспечивая рабочие места своих юристов. Как правило, основную часть расходов на внутренних юристов составляет заработная плата и премии. Доля этих расходов на практике может достигать 80-90% всего бюджета на инхаус юристов. Поэтому в случаях, когда перед руководителем правовой функции ставится задача сократить расходы на внутренних юристов, наиболее действенной мерой (хотя и самой не простой) является оптимизация численности.

Что касается расходов на внешних юристов и на альтернативных провайдеров юридических услуг, то по данным CLOC (Corporate Legal Operations Consortium), приведенным в исследовании 2019 года⁵, за последние годы 22% опрошенных юридических департаментов увеличили эту статью расходов, в то время как 33% перевели больше работы в инхаус. По итогам проведенного исследования, у европейских и американских компаний, участвовавших в опросе, в 2018 году распределение расходов на внешних консультантов и на внутренних юристов было следующим:

⁴ Felix Oberholzer-Gee, *Eliminate Strategic Overload*, HBR, May–June 2021

⁵ <https://cloc.org/wp-content/uploads/2019/07/2019-State-of-the-Industry-FINAL.pdf>



По данным опроса Thomson Reuters⁶, в 2019 году распределение задач между внутренними и внешними юристами выглядело следующим образом:

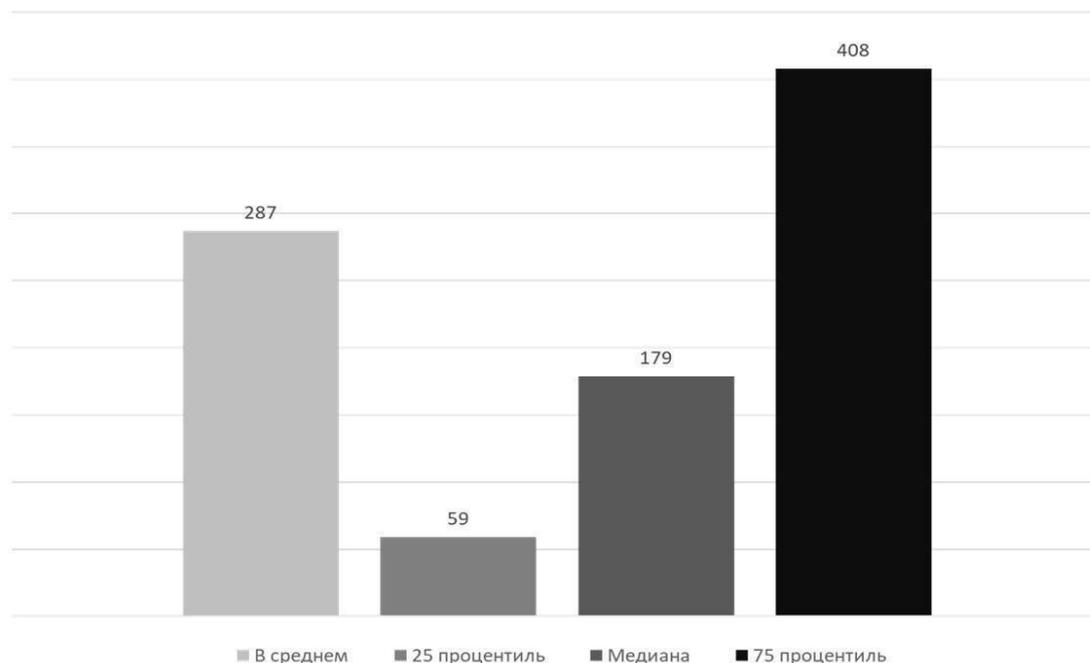
	Небольшие юридические службы	Средние юридические службы	Крупные юридические службы
Менее 1/3	19%	11%	14%
От 1/3 до 2/3	48%	58%	57%
Более 2/3	29%	28%	26%
Все 100%	4%	3%	3%

Как видно, большинство юридических департаментов западных компаний передают внешним консультантам от 1/3 до 2/3 юридической работы. В отличие от западных стран, в российской практике в большинстве случаев расходы на внутренних юристов превышают расходы на внешних. Так, по данным PWC в последние годы в России на внешних консультантов приходится около 30% расходов юридических департаментов⁷. Это можно объяснить целым рядом причин. Прежде всего, средняя численность юристов в российских компаниях традиционно выше, чем на Западе. Так, по данным исследования, проведенного CLOC⁸, в среднем в европейских и американских компаниях численность юристов составляет примерно 0,3% от общей численности, то есть примерно 1 юрист на 300-350 сотрудников компании. В то же время, по данным исследования PWC, подготовленного в 2020 году, в России в среднем на одного юриста приходилось 287 сотрудников компаний при медиане 179:

⁶ <https://legal.thomsonreuters.com/en/insights/reports/legal-department-operations-index-fifth-edition-2020>

⁷ <https://www.vedomosti.ru/economics/blogs/2019/03/10/795995-korporatsii-bez-konsultantov>

⁸ https://www.acc.com/sites/default/files/2019-06/ACC_Benchmark_062019.pdf



Во-вторых, уровень зарплат российских инхаус юристов относительно ниже, чем у западных коллег. Например, в США, по данным публично доступных обзоров⁹, среднее годовое вознаграждение юриста с опытом работы от 4 до 9 лет составляет примерно 100 000 – 120 000 долларов США в год. В свою очередь, в России, по данным одного из наиболее качественных исследований в этой области, подготовленного компанией Norton Caine¹⁰, средняя зарплата юристов компаний с таким же опытом находится на уровне от 150 000 до 250 000 рублей в месяц, что эквивалентно примерно 35 000 долларов США в год. А если взять в расчет заработные платы юристов регионов, то разница с западными коллегами будет еще больше. В свою очередь, ставки юридических консультантов международных юрфирм для российского рынка мало отличаются от ставок, рассчитанных на зарубежных клиентов. С небольшим отставанием от них следуют и российские юридические фирмы. В такой ситуации российским компаниям выгоднее больше тратить на внутреннюю юридическую службу, нежели заказывать юридические услуги у внешнего подрядчика. Как следствие, в последние годы на российском рынке наблюдается снижение доли расходов на внешних консультантов и их перераспределение на инхаус юристов.

Юристы тоже могут быть гибкими

Пятой ключевой целью операционного менеджмента юридической службы является обеспечение гибкости юридического сервиса. Гибкость сервиса означает способность изменения предлагаемого продукта или услуги с точки зрения их содержания, формы и сроков предоставления. Например, гибкость сервиса, предоставляемого медицинской организацией, предполагает способность оказания новых медицинских услуг, их широкий выбор, возможность качественно обслужить постоянно меняющийся поток пациентов, гибкость графика приемов¹¹. Применительно к услугам внутренних юристов это, прежде всего, гибкость формы предоставляемого юридического сервиса. Юридическую консультацию можно предоставить по телефону, лично, по почте, через клиентский портал, в чате Telegram или WhatsApp, в соци-

⁹ <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/compensation/lawyer-salary-guide/>; <https://money.usnews.com/careers/best-jobs/lawyer/salary>

¹⁰ https://nortoncaine.com/files/Associates_salary_review_2019.pdf

¹¹ Page 52-53, Operations Management, 7th Edition, Nigel Slack; Alistair Brandon-Jones; Robert Johnston, June 2013

альной сети. Расширяя набор «каналов доставки» юридической услуги, правовая служба повышает гибкость своего сервиса. И опыт показывает, что внутренние клиенты эту гибкость ценят. Например, создав клиентский портал, через который сотрудники бизнес-подразделений могут задавать любые юридические вопросы, будучи уверенными в том, что они будут распределены и попадут к юристу, наиболее компетентному по этой правовой тематике, юридическая служба может повысить свою оценку. Напротив, ограничивая клиента в способах обращения с юридическим запросом, например только почтой, и не поддерживая более современные средства коммуникации, правовая функция упускает возможность улучшить свой сервис и тем самым повысить свою эффективность для компании.

Следующим аспектом, характеризующим гибкость юридического сервиса, является возможность оказания поддержки по нестандартным правовым вопросам. С появлением новых, еще не опробованных правил и ограничений, у компании возникает потребность в получении ясной правовой квалификации еще не известной для нее ситуации. Способность юридической функции оперативно нарастить эту новую компетенцию и обеспечить сопровождение клиента по вопросам, ранее у него не возникавшим, определяет уровень адаптивности юридической службы к вызовам правовой среды. В качестве примера можно привести стремительно развившуюся в России практику работы по санкционным вопросам. Начиная с марта 2014 года, когда в отношении ряда российских граждан и организаций были введены первые санкции зарубежных стран, в течение нескольких месяцев актуальность санкционного комплаенса существенно возросла. Юридические департаменты крупных российских компаний были вынуждены стремительно погружаться в совершенно новую для них правовую сферу, изучая зарубежное законодательство, судебную практику, разъяснения американских и европейских регуляторов, чтобы отвечать на запросы клиентов, касающиеся санкционных рисков. Так проявлялась гибкость юридического сервиса. Те правовые службы, которые сумели принять этот вызов и нарастить у себя эту компетенцию, смогли не только удовлетворить клиентский запрос на новую юридическую услугу, но и избежать крупных затрат на услуги внешних юридических консультантов. По словам Виктории Арутюнян, в последнее время корпоративные юридические службы находятся в поисках новых ниш, а за последние три года количество департаментов, которые считают расширение спектра оказываемых ими услуг одной из приоритетных задач, увеличилось на 16%¹². Российские юристы стремятся быть гибкими, что совершенно правильно с точки зрения операционного менеджмента.

¹² <https://www.vedomosti.ru/economics/blogs/2019/03/10/795995-korporatsii-bez-konsultantov>

Как операционные приоритеты влияют на стратегию юридической функции

Понимая основные цели операционной работы руководителя юридической службы, мы не можем обойти стороной вопрос об их балансе. Очевидно, что чем более качественная юридическая поддержка предоставляется, тем она дороже. Или чем быстрее она оказывается, тем, как правило, менее глубоко проработаны все аспекты юридического вопроса. Как говорят специалисты по закупкам, из трех показателей – цена, срок поставки и качество – один всегда страдает. Поэтому одной из важных задач лидера юридической функции является нахождение наилучшего соотношения между каждым из пяти указанных измерений правового сервиса (сроки, качество, надежность, гибкость, стоимость). Посмотрим сначала, как может выглядеть баланс операционных целей у юридической фирмы.

В первом случае мы видим юристов, дающих быстрые юридические решения. Как правило, это не сложные продукты, предполагающие большой уровень стандартизации, не слишком высокие требования к квалификации персонала (поскольку он в большей части действует по шаблону или чек-листам), не очень глубокие по степени проработки документы и заключения. Перечень услуг, предоставляемых данной фирмой, достаточно ограничен, гибкость и способность подстроиться под клиентский запрос – ниже среднего. Но эта фирма, безусловно, выигрывает в цене, а по срокам оказания услуг и по доступности сервиса ей нет равных. Это модель стандартных юридических услуг.



В данном случае мы говорим о юридических фирмах, предоставляющих разного рода регистрационные услуги, консультации и выполняющих подготовку документов, связанную с созданием, реорганизацией и ликвидацией юридических лиц, либо несложную претензионную или судебную работу. И указанное соотношение операционных целей в этих случаях полностью оправдано. Если бы партнеры или руководители такой фирмы решили расширить линейку предоставляемых услуг, повысив их гибкость, то это, непременно, отразилось бы как на их стоимости, так и на их качестве. Ведь им потребовалось бы переобучить занятых на стандартном

функционале юристов, либо нанять новых сотрудников, а это порождало бы потери, связанные с настройкой работы фирмы на новый лад, сопряженной с ошибками, переделками, низкими оценками со стороны клиентов.

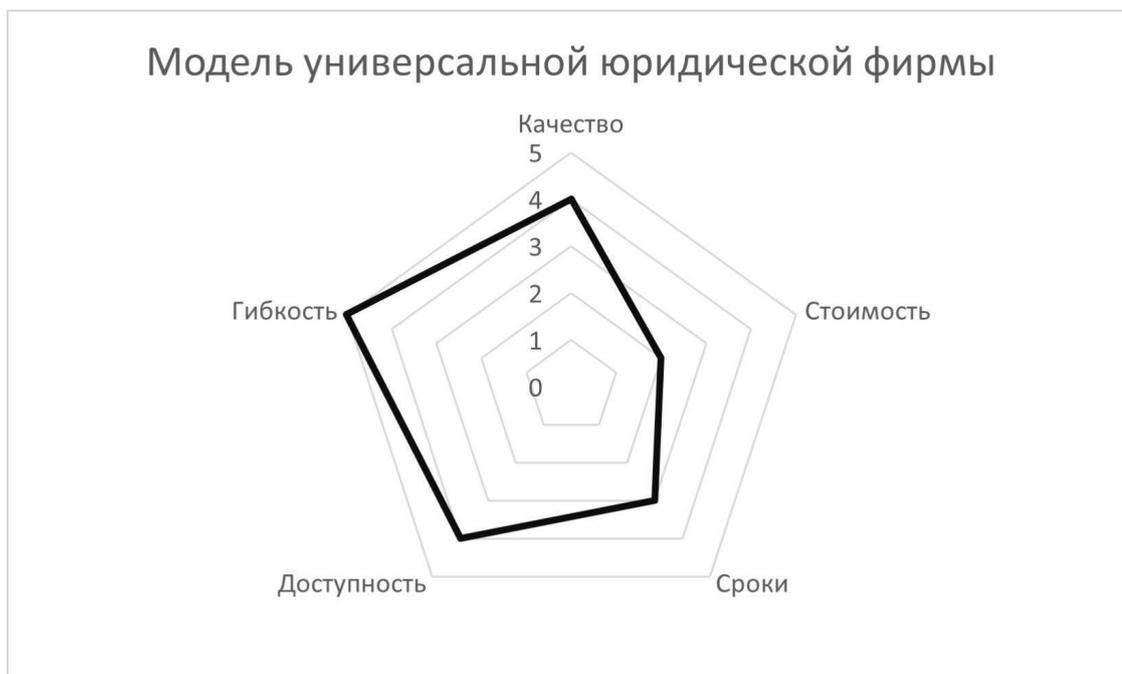
Другая модель юридического сервиса может быть условно названа «бутиковой». Здесь в приоритете – качество юридического продукта, к которому предъявляются самые высокие требования. Это всегда идеально оформленные заключения, во всех деталях отражающие юридическую оценку ситуации, это многостраничные договоры, предусматривающие все тонкости отношений сторон, это претензии и судебные иски, обстоятельно сформулированные и подкрепленные многочисленными аргументами и доказательствами. Конечно, такой качественный продукт невозможно подготовить очень быстро. Сроки предоставления данного сервиса всегда длиннее. Гибкость данного сервиса – также не на самом высоком уровне, поскольку фирмы этого порядка не готовы идти на компромисс и оказывать услугу на уровне ниже того, как они это умеют. Подобно тому, как производитель Феррари никогда не будет делать малолитражки или грузовики, даже если на них есть высокий спрос. Поскольку над продуктами юридического «бутика» трудятся высококвалифицированные юристы, данные услуги не могут стоить дешево.



Такие юридические услуги предоставляют международные юридические фирмы (так называемые ILF), а также российские юридические компании, специализирующиеся на отдельных практиках, таких как антимонопольное право, международные арбитражные споры, сделки на рынках капитала, морское право, другие.

Наконец, есть на рынке и фирмы, предоставляющие широкую линейку юридических услуг. В них собраны самые разные практики, актуальные для бизнес-заказчиков, а такие нишевые области юридической работы, как финансовые деривативы или проектное финансирование, могут сосуществовать, например, с уголовно-правовой практикой. Как правило, это большие юридические компании, либо чисто российские, либо являющиеся частью сети международных юрфирм. В них трудятся весьма квалифицированные юристы, стоимость их работы достаточно высока, сроки предоставления сервиса – не самые короткие, но достаточные для создания качественного юридического продукта, будь то заключение, иск или договор. Основное преимущество таких юридических фирм – в их универсальности. Клиент, столкнув-

шийся с многоаспектной юридической задачей, предполагающей работу с разными практиками, может обратиться к такой фирме и получить полный спектр необходимых юридических услуг (формат «one stop shop»). И если в каких-то моментах качество юридической услуги, полученной от такого универсала, будет уступать «бутиковой фирме», это с лихвой окупится комплексностью подхода к юридической поддержке и отсутствием интерфейсных рисков, связанных с потерей информации, не закрытыми зонами ответственности или противоречиями позиций, выдаваемых разными юридическими фирмами, нанятыми на один проект.



Данные модели юридических фирм, различающиеся по балансу своих операционных приоритетов, применимы и к организации юридических служб. Но поскольку «рынком» для корпоративных юристов являются бизнес-подразделения организации, именно их запрос определяет оптимальную операционную модель юридической службы. Рассмотрим эту идею более подробно.

Предположим, что речь идет о юридической службе небольшой организации малого бизнеса, занятой продажей сельскохозяйственной продукции. Численность юристов в таких организациях минимальна, зачастую это вообще один сотрудник. Как правило, основное, что от него ожидается – это подготовка и согласование стандартных и в целом не сложных договоров на продажу продукции и закупку сырья, иногда – на закупку оборудования (по форме контрагента), обеспечение сопровождения проверок Роспотребнадзора и других надзорных служб, представление интересов организации в судах (как правило, типовых и не особо сложных). В этой модели работы в число операционных приоритетов юридической функции входят сроки, доступность и стоимость услуг. Сроки должны быть минимальными (поскольку организация работает в высококонкурентной среде, где любое промедление означает потерю клиента), доступность – безусловной (все работает как часы и сбой отдельного элемента может сильно повредить бизнесу компании), стоимость – низкой. Эту операционную модель работы мы определили выше, как «Модель стандартных юридических услуг». Если такая организация сталкивается с новым, не стандартным для нее юридическим вопросом, то для его решения привлекаются внешние юристы (если у компании на это есть бюджет), либо в него погружаются инхаус юристы, нарабатывая новую компетенцию и в лучшем случае становясь более универсальными.

Теперь перенесемся в девелоперскую компанию, занятую на рынке недвижимости. Юристы этой организации вовлечены в работу с крупными строительными контрактами, обеспечивают судебную защиту в спорах на достаточно большие суммы, а отрасль строительного права настолько детально урегулирована нормативно-правовыми актами различных уровней, что для ее глубокого понимания требуется серьезная специализация. Поэтому юридический департамент более-менее крупного девелопера – это, как правило, подразделение, создающее «бутиковый» юридический продукт. Высокая цена разрешаемых юридических вопросов здесь вполне оправдывает относительно высокую стоимость занятых на этом специалистов. А значительные риски, сопряженные с крупными судебными спорами или действиями регуляторов, которые могут поставить девелопера на грань банкротства, оправдывают высочайшие стандарты качества юридической работы. При этом, обладая качественной юридической экспертизой по вопросам строительного права, юристы девелоперской компании, как правило, не могут закрывать другие материальные юридические вопросы, изредка возникающие в деятельности их организации, на таком же высоком уровне качества. Своей гибкостью и широтой ассортимента юридических услуг они в некотором роде жертвуют в пользу высокого качества экспертизы по вопросам строительного права. Это модель бутиковой юридической фирмы.

Наконец, рассмотрим крупный холдинг, в который входят многочисленные производственные активы. Юристы такой компании сталкиваются с широчайшим спектром правовых вопросов. Начиная от сделок M&A, которые совершаются тем чаще, чем больше активов у компании, заканчивая правовой поддержкой по уголовным делам, связанным с охраной окружающей среды, или экспертизой законопроектов в рамках деятельности РСПП и ТПП. Также есть вопросы финансирования (еврооблигации, проектное финансирование, банковские кредиты), продажи продукции, закупки оборудования, есть огромный массив отношений, связанных с юридической поддержкой логистической кооперации, есть ФАС, есть Ростехнадзор, есть американские санкции... Достаточно сложно найти отрасль права, с которой юристы крупного российского холдинга не сталкиваются относительно часто. Это создает потребность в развитии самых разных компетенций у такой юридической службы. Поэтому гибкость, то есть широта спектра вопросов, по которым оказывается поддержка, в данном случае является наиболее важным операционным приоритетом. При этом высокая материальность разрешаемых вопросов не дает возможности пойти на компромисс с качеством создаваемого юридического продукта. Поэтому договоры, заключения, судебные документы, выпускаемые юристами крупной юридической функции, не сильно уступают по своему качеству продуктам, создаваемым «бутиковыми» юридическими фирмами. Это, безусловно, отражается и на стоимости юридической функции. Она достаточно высока. Что менее остро для больших компаний – это сроки. Высоко материальные вопросы обычно не решаются слишком быстро. Поэтому трехдневный срок ответа на несложный юридический вопрос или многомесячные переговоры по сделке о создании совместного предприятия для крупной организации – в порядке вещей. Это модель универсальной юридической фирмы.

Указанный баланс – это реальность операционной работы юридических служб. Практически невозможно достичь высшего уровня одновременно по всем операционным целям. Вместе с тем можно выделить два основных инструмента, с помощью которых эти балансы можно улучшить. Во-первых, это автоматизация процессов, во-вторых – это эффективное лидерство в юридической функции. Посмотрим, как они могут влиять на операционную модель юридической службы.

Автоматизация юридического сервиса может оказать заметное влияние на баланс операционных приоритетов. Предположим, что в компании создан конструктор договоров, работая в котором сотрудники «неюридических» бизнес-подразделений могут самостоятельно создавать договоры по формам, изначально подготовленным юристами и заложенным в программный продукт. В этом случае внутренний заказчик может получить договор быстрее, чем если

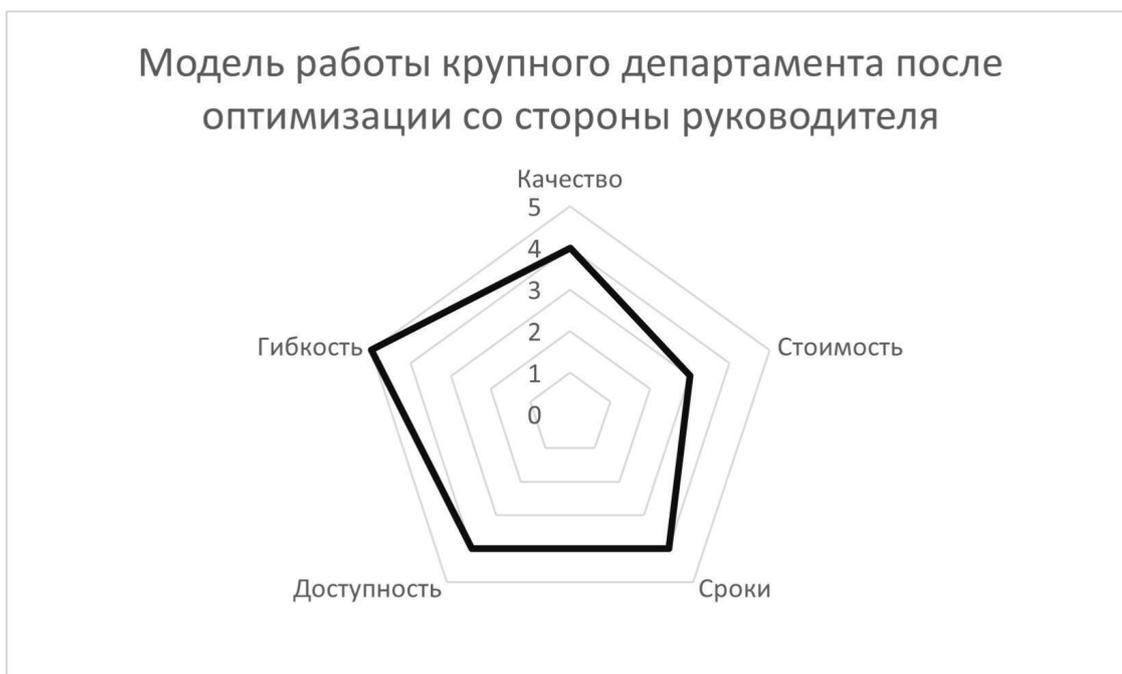
будет ожидать его от юриста, а при его создании не будет задействован дорогостоящий ресурс юристов, не говоря уже о том, что этот сервис доступен в режиме 24/7. При этом, безусловно, гибкость в данном случае будет не самая высокая, так как для получения любого нового вида контракта потребуется сначала внести его в ИТ систему, что клиент сам сделать не сможет, а качество документа может быть ниже, чем если бы при его создании юристом последний уточнил у бизнес-заказчика все детали сделки и учел в ней какие то аспекты, которые изначально невозможно было «зашить» в конструктор. В результате у нас получается другое соотношение операционных приоритетов, чем при создании договоров руками юристов:



При этом эффекты от автоматизации могут быть совершенно разными, в зависимости от того, на какой процесс юридической работы она направлена. Если говорить о так называемых текущих договорах, которые заключаются в большом количестве в рамках обычной хозяйственной деятельности компании, то конструктор договоров вполне очевидно повышает эффективность юридической функции, изменяя ее операционную модель. Если же вести речь о договорах, заключаемых в рамках сделок или сложных проектов, то конструктор будет практически бесполезен и не повлияет на баланс операционных приоритетов юрслужбы.

Другим инструментом, улучшающим баланс операционных целей, является эффективный менеджмент юридической функции. Повышение качества создаваемых документов, снижение сроков выполнения задачи, оптимизация стоимости юридической функции за счет сокращения как внутренних, так и внешних расходов возможны и являются задачей руководителя юридической функции. Среди инструментов, с помощью которых он может этого достичь, можно выделить качественный подбор персонала, текущий контроль за эффективностью работы сотрудников и качеством создаваемых ими юридических продуктов, оптимизацию бизнес-процессов, в которых участвуют или лидируют юристы. Например, руководитель крупной юридической службы, функционирующей по модели «универсальной юридической фирмы», может снизить сроки предоставления юридических услуг за счет согласования с бизнес-заказчиками отдельного SLA (service level agreement, о котором чуть подробнее речь пойдет ниже) со сроками ответов на их запросы, за счет снижения уже закрепленных в SLA сроков, за счет более тщательного контроля за их соблюдением. Для того, чтобы снизить сто-

имость функции для компании, руководитель юридической службы может декомпозировать состав юристов на разные группы в зависимости от размера их вознаграждения, и распределить задачи, поступающие от клиентов, в зависимости от их сложности на разных экспертов. Если, например, в сделке M&A присутствуют как сложные юридические элементы (например, shareholders agreement по английскому праву), так и типовые (как договор передачи доли в уставе ООО, удостоверяемый у нотариуса), то для решения задач первого типа следует подключать более опытных и дорогостоящих юристов, а для задач второго типа можно вовлекать молодых специалистов. В результате применения таких практик баланс операционных приоритетов юридического департамента может заметно улучшиться:



Legal operations как отдельная роль в юридической службе

В большинстве бизнес школ, на которых преподаются курсы MBA, операционный менеджмент является одним из обязательных предметов программы. Однако роль операционного менеджера в юридической службе является относительно новой. Если посмотреть на российские порталы с объявлением о вакансиях, то вряд ли найдётся большое число объявлений о поиске специалистов в операционном управлении юридической службой. Вместе с тем, если посмотреть на рекрутинговые ресурсы в США, то можно увидеть, что спрос на специалистов данной категории уже есть и продолжает расти. Согласно отчету, подготовленному компанией Thomson Reuters, в 2019 году 81% юридических департаментов выделяли функцию операционного менеджмента (в 2017 года этот показатель был на уровне 51%), а 16% опрошенных юридических служб увеличили численность функции Legal operations при том, что в целом штат юристов оставался на том же уровне или сокращался¹³. Однако в следующем 2020 году рост востребованности операционных менеджеров в юридической сфере стал еще более очевидным: уже 87% правовых департаментов нанимали сотрудников на эту роль¹⁴. В свою очередь, согласно исследованию, проведенному порталом BusyLamp¹⁵, только 2% опрошенных организаций не рассматривали для себя возможность внедрения операционного менеджмента юридических служб. Остальные юридические департаменты либо имели в своем составе как минимум одного операционного менеджера, либо выполняли эту функцию, не выделяя отдельных специалистов, но распределяя эти задачи среди работающих юристов и руководителей службы. Рассмотрим основные вопросы, связанные с этой ролью, новой для российского юридического рынка, но уже привычной для западного.

Какой функционал осуществляет операционный менеджер в юридической службе?

Одно из наиболее полных описаний функционала Legal operations менеджера представлено на сайте CLOC¹⁶. Другой интересный срез функционала Legal operations менеджера приведен в исследовании, подготовленном компанией Gartner¹⁷. Рассмотрим стандартный функционал операционных менеджеров юридических служб, выделяемый данными экспертными сообществами.

Управление данными, необходимыми для принятия решений

Юристы не привыкли принимать решения на основе скрупулезно проанализированной и широкой подборки данных. Цифры, факты, детали – все это зачастую упускается из виду и не принимается в расчет при оценке юридических рисков. В понимании обычного юриста, его первоочередная обязанность и профессиональный долг – сообщить о наличии юридического риска. А оценка того, насколько он существенный и какую вероятность он имеет, дается ему гораздо труднее. Организация работы с данными, необходимыми для принятия взвешенных решений об оценке рисков, обеспечение коммуникации этой оценки бизнес-подразделению на одном с ним языке – среди целей Legal operations.

Как управление данными могло бы выглядеть в юридической службе? Например, если в юридической службе ведется подсчет рабочего времени, затрачиваемого юристами на те или иные задачи, то в какой то момент будет собран набор данных, позволяющий увидеть, на какие задачи юристы тратят больше времени. Это, в свою очередь, создаст возможность определить юридические вопросы, которые либо требуют особого внимания менеджмента (например, если

¹³ <https://legal.thomsonreuters.com/en/insights/reports/legal-department-operations-index-fifth-edition-2020>

¹⁴ <https://legal.thomsonreuters.com/en/insights/reports/2021-state-of-corporate-law-departments-report>

¹⁵ <https://www.busylamp.com/wp-content/uploads/2019/06/Legal-Operations-Benchmarking-Report-2019.pdf>

¹⁶ <https://cloc.org/what-is-legal-operations/>

¹⁷ <https://www.gartner.com/en/legal-compliance/trends/legal-state-of-the-function>

вопросы связаны с оспариванием увольнений работников), либо могут быть стандартизированы в шаблонах ответов без регулярного отвлечения юристов, либо диктуют необходимость увеличения численности инхаус юристов или бюджета на внешних консультантов. Без данных о рабочем времени такие решения будут недостаточно обоснованными. Другой пример – время, которое юристы тратят на те или иные судебные споры. Каждое судебное дело стоит определенных ресурсов. Затраты на командировки, рабочее время инхаус юристов, расходы на внешних консультантов – все это должно быть соразмерно сложности и материальности судебного спора для компании. Возможность свести информацию обо всех этих ресурсах с распределением по каждому судебному делу позволяет подойти к вопросу определения затрат на суды сбалансированно, наиболее выгодно для компании.

На практике крупные юридические службы уже начинают собирать и использовать данные, чтобы повысить эффективность своей работы. Например, юристы Coca-Cola собирают данные о причинах возникновения судебных споров и нарушений требований регуляторов, чтобы затем снижать риски таких эксцессов, внося соответствующие изменения в бизнес-процессы компании¹⁸.

Без консолидации этих данных руководитель юридической функции упускает потенциал оптимизации процессов. Как говорил Питер Друкер, «что не может быть подсчитано – тем нельзя управлять».

Финансовый менеджмент функции

Юридическая служба, как и другие подразделения компании, имеет свое финансовое измерение. Для его корректного учета операционный менеджер функции обеспечивает ведение бюджета, определяет источники и организует оптимизацию расходов функции, ведет работу с биллингом за услуги внешних консультантов. Эта компетенция, как правило, не сильно развита у юристов, поскольку в юридических ВУЗах финансовый менеджмент не преподают и в целом юристы совсем нечасто сталкиваются с ним в своей практике, как правило, полагаясь на экспертизу финансовых служб.

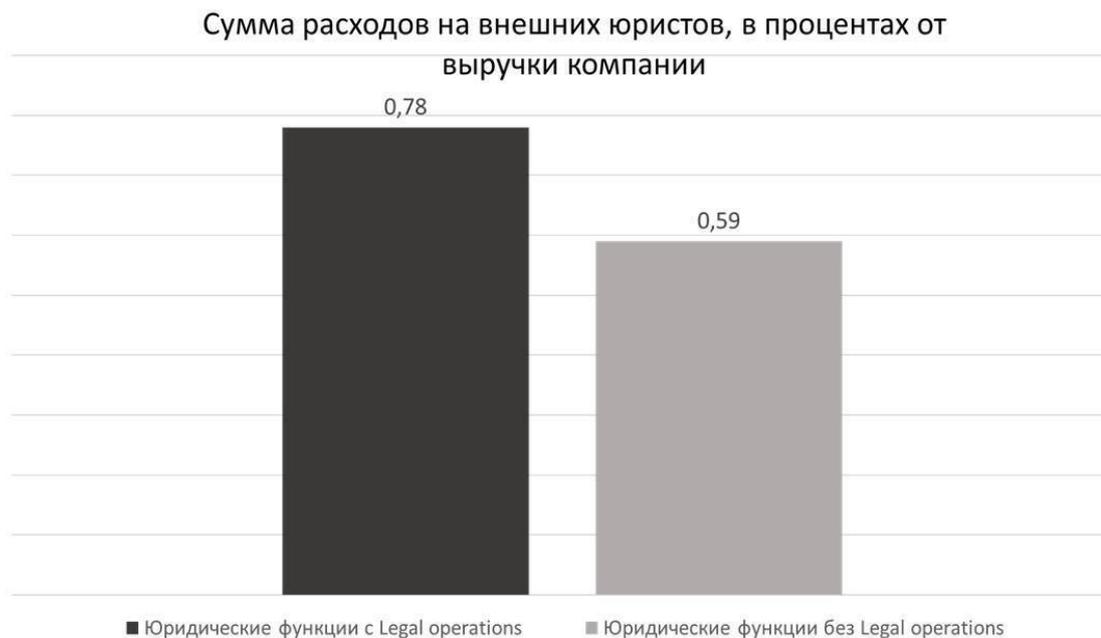
Организация процесса закупок юридических услуг

По данным исследования Thomson Reuters, в 2020 году контроль за расходами на внешних юридических консультантов являлся наивысшим приоритетом для 89% руководителей юридических служб¹⁹. Legal operation менеджер контролирует юридические расходы за счет формулирования четких и выгодных для компании RFP (requests for proposals, то есть запросов на юрслужбу), фиксации оптимальных для каждой юридической задачи условий вознаграждения (включая условия, альтернативные для традиционной почасовой системе оплаты), за счет сбора обратной связи по итогам работы с консультантами и ее учета в последующей работе с внешними юристами. По данным исследования компании Gartner²⁰, юридические департаменты, в которых выделена роль Legal operations, тратят на внешних консультантов меньше, чем те, где эта роль не оформлена:

¹⁸ <https://www.forbes.com/sites/markcohen1/2021/03/01/portrait-of-the-customer-centric-legal-function/?sh=64b7a9245cbc>

¹⁹ <https://legal.thomsonreuters.com/en/insights/reports/legal-department-operations-index-fifth-edition-2020>

²⁰ <https://www.gartner.com/en/documents/3953706/5-things-cost-effective-legal-departments-do-right>



Организация обучения и развития юридической функции

В большинстве современных российских организаций обучение и развитие персонала отнесено к зоне ответственности отдельной функции или передано в HR. В то же время профильные департаменты, в том числе юридический, полагаясь на корпоративный университет или на службу HR, не выделяют развитие hard и soft skills своих сотрудников в число приоритетов. Как правило, это отрицательно сказывается на формировании у них ключевых навыков и знаний, необходимых для эффективной работы. Ведь ни одна программа корпоративного образования не может, да и не должна развивать специальные компетенции профильного специалиста. Это – задача самой профильной функции. В нашем случае – юридической службы. Legal operations менеджеры обеспечивают обучение и развитие сотрудников юридической функции, организуя погружение новичков во всегда сложную систему корпоративных связей и стандартов (так называемые программы induction), практикуя тренинги по развитию специальных навыков у юристов, в том числе с привлечением внешних тренеров и консультантов, в ряде случаев обеспечивают оценку соответствия навыков и знаний юристов требованиям, предъявляемым к их позиции, через программы сертификации и аттестации. Кроме того, операционные менеджеры организуют передачу необходимых юридических знаний “не юридическому” персоналу. Обучение службы HR последним изменениям судебной практики, связанной с увольнениями, семинары для налоговой функции по вопросам оценки добросовестности контрагентов, выработанные Верховным судом России, “как себя вести, если пришла проверка или следователь”, “на какие моменты важно обращать внимание в переговорах по созданию совместных предприятий”, “как снизить антимонопольные риски при разработке стратегии продаж компании” и многое другое может быть крайне важно для эффективной работы подразделения, обычно выступающего заказчиком юридического сервиса. Пройдя по ссылке ниже, Вы можете ознакомиться с практикой обучения, которую мы внедрили в компании СИБУР:



Технологии юридических процессов

Диджитализации юридической профессии может посвящена отдельная книга. Здесь лишь отметим, какие функции, связанные с Legal Tech, выполняет Legal operations менеджер. Во-первых, он формирует так называемую дорожную карту цифровизации юридической службы, в том числе определяет ИТ решения, наиболее оптимальные для тех или иных процессов, в которых лидируют юристы компании. Во-вторых, он обеспечивает проработку рынка провайдеров ИТ решений, выбирая наиболее полезных для работы с компанией. В-третьих, он выступает связующим звеном между юридической службой и службой ИТ или информационной безопасности компании. Как видно, операционный менеджер юридического блока – ключевая фигура в работе по его цифровизации.

Планирование задач функции

Зачастую юридическая функция не имеет долгосрочной стратегии развития, ограничиваясь краткосрочным видением и работой “от задачи”. При этом во многих компаниях есть планы и стратегии развития на 5, 10 лет и на более длинные сроки. Очевидно, что планы развития юридической функции должны быть созвучны с вектором движения всей компании. Обеспечение такого соответствия – одна из целей Legal operations. “Helicopter view” и “holistic view” (как сейчас принято именовать масштабный взгляд на развитие компании) – важные компетенции менеджера по операциям юридической службы. Помогая руководителю функции, он обеспечивает доведение “широкой картинкой” развития компании до каждого сотрудника, помогая им встроить свои индивидуальные и групповые задачи в ключевые цели организации.

Определение оптимального баланса ресурсов юристов компании и внешних юрфирм для юридической поддержки бизнеса

В данном случае речь идет, прежде всего, о разделении юридических запросов в зависимости от их сложности и о направлении различных их видов соответствующим экспертам в юридической службе компании или внешним юристам. Об этом пишет известный футуролог юридической профессии Ричард Саскинд: “Я призываю к декомпозиции юридической работы на отдельные компоненты, выделяя, в том числе, рутинные и стандартные, которые должны выполняться более эффективными с точки зрения стоимости инструментами.... Это приведет нас к широкой практике применения оффшоринга, аутсорсинга, субконтрактования, цифровизации, поскольку клиенты будут предпочитать это высоким гонорарам, которые они сегодня платят “дорогим” юристам, работающим в дорогих офисах”.²¹ Определение того, какие виды юридических задач, поступающих в юрслужбу, следует передать внешним юристам, какие

²¹ <https://thepractice.law.harvard.edu/article/speakers-corner-richard-susskind/>

стоит оставить внутри, но поручить молодым специалистам, какие целесообразно автоматизировать или вообще перестать выполнять, подготовка соответствующих предложений руководителю функции – в зоне ответственности Legal operations. При этом важно оговориться, что в данном случае операционный менеджер не распределяет конкретные задания по отдельным экспертам. Он создает систему и процесс такого распределения, вырабатывая оптимальные критерии для отнесения той или иной задачи к тому или иному эксперту.

Поддержка компетенции по управлению проектами

В жизни практически любой компании периодически происходят изменения. Они могут касаться организационной структуры, бизнес-процессов, используемых технологий. В ряде случаев эти изменения почти никак не влияют на юридическую службу, относясь к другим подразделениям. Иногда юристы в этих изменениях участвуют, обеспечивая их юридическую поддержку. Наконец, бывает, что юридическая функция лидирует во внедрении изменений, затрагивающих процессы всей компании. Например, при обновлении подхода к претензионной работе с контрагентами, при внедрении системы комплаенс, при организации мониторинга соблюдения антимонопольного законодательства и т.д. В таких ситуациях помимо профильных юридических знаний, юристам необходимо обладать навыками управления проектами. Функция Legal operations может выступать центром компетенции по развитию навыков project management в юридической сфере.

Как это может работать? Если у сотрудника юридической функции появляется идея что то изменить в процессах компании, в которых он участвует (а создание системы генерации таких идей – одна из важных задач лидера функции, о чем мы поговорим ниже), то он может обратиться к менеджеру по Legal operations с просьбой поддержать его проектную идею. Legal operations, обладая всей полнотой инструментария project management, может обучить юриста, обеспечив его всем необходимым набором техник, которые помогут внедрить изменения. Кроме того, хорошо зная компанию и ее ключевых лидеров, Legal operations поможет юристу учесть все неписанные принципы продвижения изменений в организации. Наконец, в ряде случаев Legal operations может поддержать юриста, инициировавшего важные изменения, в работе с другими функциями. Если функции Legal operations в компании не выделено, то все эти задачи ложатся на руководителя юридической службы, который в силу своей загрузки, как правило, не может уделять много времени на поддержку даже самых многообещающих идей своих сотрудников. Legal operations обеспечивает эту возможность, повышая вероятность успешного внедрения изменений, важных для юридической функции.

Кадровая работа и мотивация коллектива

Как в любой другой сфере интеллектуального сервиса, в юридической практике люди – это основной актив. Поэтому кадровая работа и повышение мотивации персонала – ключевые задачи руководителя юридической функции. В свою очередь, Legal operations содействует ему в ее выполнении, в числе прочего за счет настройки системы подбора наиболее эффективных и мотивированных сотрудников, разработки карьерных треков для высокопотенциальных юристов, контроля за балансом работы и личной жизни специалистов (так называемый work-life balance), развития программ менторства, подготовки преемников и помощников ключевых юристов компании.

Как это может выглядеть? Например, при приеме нового сотрудника в компанию, Legal operations могут обеспечить его так называемым buddy – опытным сотрудником функции, хорошо знающим организацию, который погружает новичка в незнакомую для него среду, знакомит его с ключевыми сотрудниками функции, представляет внутренним заказчикам, помогает сориентироваться в ИТ системах и т.д. Контроль реализации данной программы, ее развитие – среди возможных функций Legal operations. Если этим не занят операционный менеджер функции – этим будет должен заниматься руководитель юрслужбы. А если у него не хватает на это времени – новый сотрудник будет погружаться в работу компании гораздо дольше, теряя

время, мотивацию и не создавая дополнительной ценности для организации, которую мог бы дать, будучи обеспеченным buddy.

Управление знаниями

Информация (знания) для юристов – это и средство, и основной продукт их деятельности. Создавая, но не сохраняя информацию в компании, юридическая служба теряет деньги, которые в нее инвестированы. В настоящий момент управление знаниями юридических служб в большинстве российских организаций находится на самой ранней стадии своего развития. Знания не систематизируются, у сотрудников юридических функций нет привычки и мотивации делиться получаемой информацией с коллегами и другими функциями, а уже созданная ранее информация (в форме заключений, позиций, комментариев) не используется повторно, поскольку ее невозможно найти в бесчисленных и никак не структурированных сообщениях электронной почты или в локальных папках на компьютерах сотрудников. Создание системы управления знаниями (knowledge management) на сегодня – одна из важных задач любой современной юридической службы. И Legal operations могут сыграть в этом важную роль. Как отмечается в обзоре CLOC, менеджер по Legal operations менеджер может содействовать созданию центров управления знаниями юридической функции, обеспечить последовательное реагирование и решения по типовым, ранее изученным функцией вопросам, организовать ИТ среду, в которой сотрудники функции могли бы делиться информацией, а также обеспечить сохранение данных в случае ухода сотрудников из компании. Об обучении юристов и персонала компании, как важной части Knowledge management, мы поговорим далее.

Как может быть организована функция Legal operations в юридическом подразделении?

Функционал Legal operations можно реализовать в нескольких форматах. Во-первых, его может полностью выполнять руководитель юридической функции. Другой вариант – рассредоточить функции операционного менеджмента среди нескольких сотрудников юридического блока (юристов и / или паралигалов), передав каждому отдельную зону ответственности. Наконец, третий вариант – выделить Legal operations в отдельную структурную единицу (одного сотрудника или несколько). У каждого из этих вариантов есть свои преимущества и недостатки. Рассмотрим их:

Вариант организации функции Legal operations

Преимущества

Недостатки

Функция выполняется руководителем юрслужбы

Благодаря полномочиям и аппаратному весу руководителя службы, те вопросы функции LO, за которые он берется, решаются максимально оперативно.

В силу своей загрузки, руководитель юридического блока не может уделять LO достаточно времени, в связи с чем многие вопросы операционного менеджмента, требующие внимания и ресурса, остаются не закрытыми.

К тому же это достаточно дорогой вариант, если считать стоимость времени руководителя функции, которое он уделяет LO.

Функция рассредоточена между сотрудниками юрблока

Высокая мотивация юристов, которым доверен функционал LO. Для каждого из них это высокая ответственность и возможность проявить себя. Поэтому здесь каждому вопросу, который поручен отдельному юристу, будет уделяться достаточно много внимания и сил.

Это самый недорогой вариант организации функции Legal operations.

Не все можно распределить. Порой могут оставаться функции LO, которые некому поручить (особенно в небольших юрслужбах и при невысокой «престижности» задачи). Кроме

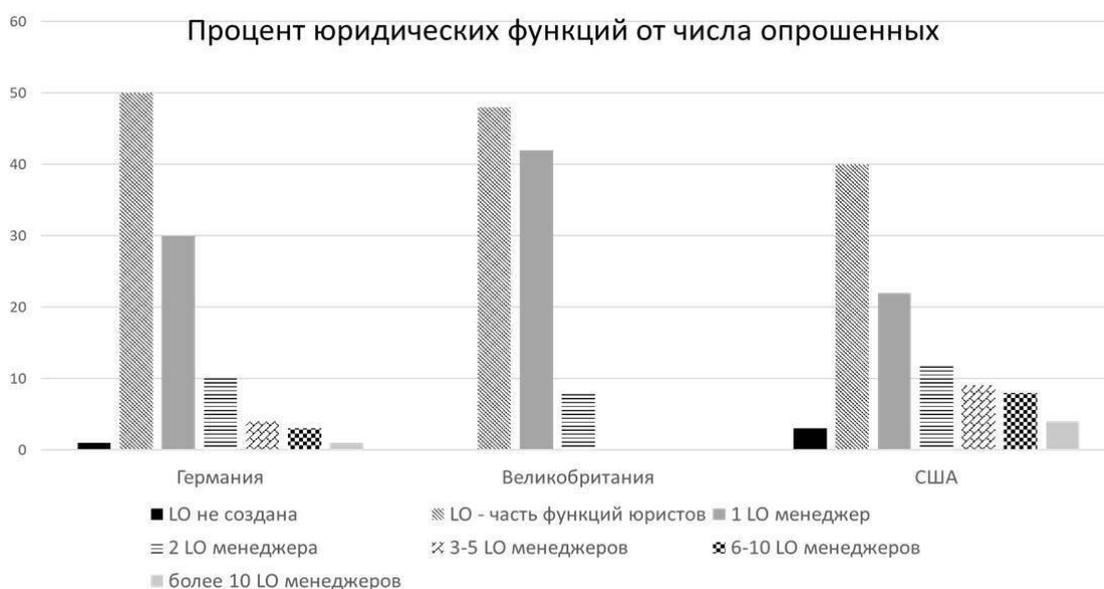
этого, для эффективного внедрения изменений, связанных с Legal operations, у юристов может не хватать полномочий или опыта. Наконец, расплывая все функции LO среди нескольких юристов, руководитель функции может потерять в системности операционного управления.

Функция Legal operations выделена в отдельную структурную единицу

Прежде всего, это целостность стратегии LO. Все функции собраны у одного или нескольких сотрудников, которые ничем больше не занимаются. Это повышает скорость внедрения изменений, а также позволяет персонифицировать ответственность за их реализацию.

Стоимость у этого решения достаточно высока, поскольку в юридической функции в этом случае должен появиться отдельный сотрудник (несколько сотрудников), не занятый юридической работой.

Если посмотреть на текущую практику организации функции Legal operations в западных европейских компаниях, то мы можем наблюдать следующую картину:²²



Лишь незначительная часть юридических служб не выполняет функции по операционному управлению. Их доля не превышает 4%. В большинстве случаев роль Legal operations распределена между юристами, выполняющими также другие профильные задачи. Если использовать классификацию, приведенную в таблице выше, это второй вариант организации данной функции. В указанных странах функция Legal operations имеет такое оформление в 40-50% случаев. Следующим по распространенности является вариант с выделением одного операционного менеджера (в Германии так работает 30% опрошенных юридических служб, в Великобритании – 43%, в США – 22%). В некоторых случаях Legal operations менеджеров двое. И в незначительном числе наблюдений (вероятно, это наиболее крупные компании, прежде всего в США) их численность равна или более 3.

Согласно другому исследованию, проведенному CLOC, в США доля компаний, в которых функция Legal operations распределена среди юристов, составляет около 25%. В свою очередь, крупные корпорации имеют в юридической функции в среднем 14 операционных менеджеров, небольшие организации – в среднем 2. Лидируют по численности функции Legal

²² LEGAL OPERATIONS BENCHMARKING REPORT, BusyLamp: <https://www.busylamp.com/legal-operations-benchmarking-report-2019/>

operations компании из фармацевтической отрасли и из сектора биотехнологий, меньше всего операционных юридических менеджеров можно наблюдать в компаниях из тяжелых индустрий²³.

Кто может стать операционным менеджером юридической функции?

Операционный менеджмент пока не является частью образовательных программ юридических ВУЗов. На данный момент такая ситуация наблюдается как в России, так и в зарубежных странах. Поэтому стать операционным менеджером в юридической функции можно лишь нарабатывая нужные для этого навыки на практике, изучая профильную литературу (пока преимущественно на английском языке), обмениваясь опытом с коллегами из других компаний. При этом для входа в роль Legal operations менеджера можно не иметь специального юридического образования. Как показывает практика, выходцы из бизнес-функций могут привнести в операционное управление юрслужбы новые решения, которые сложно ожидать от юристов. В свою очередь, для юридических экспертов, желающих получить новый опыт и актуализировать свой профессиональный профиль, Legal operations management может являться привлекательным карьерным треком. Консалтинговая компания, специализирующаяся в области менеджмента юридических функций, BusyLamp, в одном из своих отчетов приводит следующий анализ преимуществ и недостатков кандидатов на позиции в Legal operations, имеющих юридическое и бизнес-образование²⁴:

Кандидаты с юридическим образованием

Кандидаты с бизнес-образованием

Знание о компании

Поскольку юристы, как правило, имеют доступ к наиболее конфиденциальной информации, присутствуют при рассмотрении ключевых вопросов развития организации, опытные сотрудники юридической функции обычно имеют достаточно глубокое знание о компании

Сотрудники бизнес-подразделений видят компанию с иной, нежели юристы, перспективой. Они лучше понимают основные драйверы развития компании, умеют работать с цифрами, характеризующими ее финансовое состояние, и, как правило, более кросс-функциональны, поскольку обладают финансовым или экономическим образованием, применимым в самых разных функциях компании.

Понимание юридических категорий

Хорошо понимает юридический ландшафт, что, безусловно, помогает более эффективно организовать операционное управление процессами юридической службы

Ввиду отсутствия опыта работы в юридической профессии, как правило, хуже ориентируется в правовой работе, что не помогает ему достигать цель ее оптимизации

Навык управления поставщиками юридических услуг

Имеет опыт управления юридическими фирмами в целях получения нужного для компании результата. Вместе с тем, как правило, не фокусируется на изучении рынка юридических услуг, в связи с чем может не видеть дополнительных инструментов повышения эффективности закупок юридических услуг

Может обладать хорошим опытом ведения переговоров с поставщиками различных товаров, работ и услуг, не будучи излишне «зашоренным» на юридическом рынке. Вместе с тем, за

²³ 2020 STATE OF THE INDUSTRY SURVEY, CLOC: <https://cloc.org/blog/cloc-announces-the-results-of-their-3rd-annual-state-of-the-industry-survey/>

²⁴ GUIDE: BUILDING YOUR LEGAL OPERATIONS FUNCTION <https://www.busylamp.com/building-legal-operations-function/>

широкий охват рынка сервис-провайдеров он платит неглубоким пониманием бизнеса юридических фирм, упуская дополнительные возможности в переговорах с ними.

Навыки бюджетирования и финансового прогнозирования

Как правило, у юристов почти нет опыта в этой работе

В большинстве случаев выходцы из бизнес-подразделений хорошо понимают финансовые процессы компании и могут более эффективно управлять финансовой стороной жизни юридической функции.

Навыки анализа данных

Как уже отмечалось выше, анализ данных – не самая сильная сторона юристов. В большинстве случаев юридические эксперты слабо умеют оцифровывать правовые риски.

Как правило, имеет хороший опыт работы с цифрами, умеет делать сложные расчеты. В отличие от юристов, не использует Word для создания таблиц с данными (это шутка).

Фокус на эффективность

Как правило, для юристов эффективность не является ключевым приоритетом. Обычно их цель – это выявление и снижение юридических рисков компании. Если риск выявлен и снижен – работа выполнена, даже если ее можно было сделать дешевле.

В большинстве случаев для бизнес-подразделений принцип «doing more with less» – органичная часть их операционного фокуса. Поэтому у выходцев из бизнес-функций гораздо более развит навык выстраивания эффективной работы. Кстати, это одна из проблем юридических фирм, которые проигрывают в своей внутренней эффективности компаниям из Big-4.

Понимание технологий

Юридические службы никогда не были на передовой цифровых трансформаций. Юриспруденция слишком далека от информационных технологий и потому среди юристов не так много сотрудников, действительно, хорошо разбирающихся в Legal Tech.

Бизнес-подразделения, как правило, более цифровизованы, чем юристы, в связи с чем опыт работы с ИТ системами у их сотрудников выше. Такие системы, как SAP, 1С, Oracle, CRM, большинство других ИТ программ, развивались в рамках процессов, сопровождаемых бизнес-подразделениями. Юристы, как правило, пользуются лишь частью их функционала.

Управление изменениями, принятие рисков

Юристы минимизируют риски и не любят экспериментировать. И потому, как правило, они не движутся в авангарде изменений, проводимых в компании. Поэтому навыки управления изменениями в юридической функции не получают особого развития

Не имея внутренних ограничений, связанных с принятием рисков, бизнес-функции выступают лидерами изменений, проводимых в компании. Управление изменениями – один из ключевых навыков менеджеров бизнес-подразделений.

Как видно из данного сравнения, по большинству компетенций, важных для функции Legal operations, выходцы из бизнес-подразделений превосходят юристов. Вместе с тем, именно среди юридических экспертов можно найти наиболее мотивированных операционных менеджеров, которые в силу своего желания получить этот новый опыт, сохранив свою профессиональную актуальность, могут компенсировать большую часть западающих компетенций, необходимых для успешного операционного управления юрслужбой.

В этом плане интересен взгляд на практику. Платформа LawGeex в своем отчете Anatomy of a Director of Legal Operations привела результаты исследования 235 профилей операцион-

ных менеджеров юридических функций в социальной сети LinkedIn. По итогам анализа были выявлены следующие наблюдения:

71% операционных менеджеров имеют юридическое образование. Как правило, это бывшие юристы;

25% из них имеют степень MBA;

В 59% случаев роль операционного менеджера в юридической службе выполняет женщина;

В среднем до назначения на позицию операционного менеджера сотрудник работал в компании 6-7 лет;

Уровень оплаты главного операционного менеджера юридической функции крупной компании может находиться в коридоре между 200 000 и 300 000 долларов США в год.

Почему многие юристы хотят перейти на роль Legal operations? По словам юридического рекрутера Джулии Бруш, «многие юристы хотят от карьеры чего-то другого... Многие из них больше не желают заниматься чистой юриспруденцией. Для тех, кто при этом не хочет терять связь с правом, это отличный вариант. И, честно говоря, этот шаг дает им полномочия, которыми многие юристы никогда не обладали»²⁵.

²⁵ <https://blog.lawgeex.com/anatomy-of-a-director-of-legal-operations/>

Клиентоориентированность юридической функции

Какие продукты создает юридическая служба?

В самом начале книги мы проводили аналогию между юридическим сервисом и магазином ИКЕА. Мы говорили о том, что и у ИКЕА, и у юристов есть бизнес процесс, который направлен на удовлетворение запроса клиентов. Удовлетворение данного запроса обеспечивается за счет предоставления ему определенного продукта. Именно за ним клиент идет в магазин и именно за ним он приходит к юристу. Вместе с тем, если для ИКЕА понимание того, что они продают продукты (товары), на которые есть спрос у клиентов, является очевидным, то юристы обычно не смотрят на свою работу в таком ключе. Как правило, они сфокусированы на процессе оказания юридических услуг, а не на их конечном результате. Это проявляется, в числе прочего, в том, что денежная оценка дается не в отношении того, что юрист передал клиенту по итогам своей работы, а в отношении часов, которые он потратил на оказание данной услуги. Лишь в редких случаях юрист соглашается отвечать за результат своей работы своим вознаграждением, получая оплату в рамках так называемого «гонорара успеха» (при этом зачастую все же обеспечивая себе минимальный уровень компенсации своих расходов).

Но что является продуктом в случае оказания юридических услуг? Обратимся к общей теории маркетинга. Изначально продукт определялся как предмет, созданный для продажи, обычно произведенный в рамках производственного процесса или в сельском хозяйстве²⁶. Однако какое-то время назад такой консервативный подход начал меняться и категорию продукта стали связывать с общим ценностным предложением, предоставляемым клиенту. Так, на платформе VC.RU в одной из статей отмечается, что «Продукт – это не товар или услуга, которую Вы продаёте. Продукт – это Ваше ценностное предложение, направленное на решение важной проблемы Вашей целевой аудитории через выбранные каналы продаж».²⁷ Ценностное предложение включает в себя не только материальный предмет или услугу («продукт» в узком смысле слова), но и общее впечатление от взаимодействия с продавцом, которое складывается у клиента.

Применительно к юридическим услугам, мы также можем рассмотреть продукт в двух указанных смыслах: как сам физический результат юридической работы (узкий смысл), или как общее впечатление клиента от оказанной услуги (широкий смысл).

Юридический продукт в узком смысле – это традиционная и понятная всем юристам категория. С первого курса университета, а далее на практике и на бесчисленных программах повышения квалификации юристов обучают готовить качественные документы, делать глубокий, всесторонний анализ правовой ситуации, выступать в суде. Многочисленные интернет-ресурсы переполнены материалом, обучающим юристов создавать юридический продукт именно в этом, узком смысле слова.

Вместе с тем, сегодня мы наблюдаем эволюцию ожиданий клиентов от приобретаемого ими правового сервиса. Все больший спрос начинает приобретать не столько юридический продукт в узком смысле слова, сколько качество коммуникации с клиентом при оказании юридической услуги, формирующей клиентский опыт. Это, если можно так выразиться, второе измерение юридического продукта. Если вчера заказчика вполне устраивал продукт, выдаваемый юристом в виде заключения, договора, доверенности, похода в суд, то сегодня, чтобы удовлетворить запрос клиента, имеющего выбор среди большого числа конкурирующих друг

²⁶ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/product>

²⁷ <https://vc.ru/life/78252-metodologiya-produktovogo-podhoda>

с другом провайдеров юридических услуг, нужно показать больше, чем просто знание закона или судебной практики. В недавно изданной книге «The client centered lawfirm»²⁸, посвященной модернизации подходов юридических фирм к работе с клиентами, содержится важное наблюдение: приобретая товар, мы, как правило, получаем удовлетворение не только от самого товара, но также от сервиса, которым продажа товара сопровождалась. Для нас это становится единым впечатлением от услуги. У нас может не быть претензий к новому iPhone, купленному в магазине, но если при продаже нас плохо обслужили – мы, вероятно, туда никогда не вернёмся. В свою очередь, такие компании, как Netflix, Airbnb и Uber не только изменили свои индустрии, но в целом повлияли на то, какой сервис потребители ожидают от других услуг. И та простота, с которой мы можем заказать себе отель, посмотреть новый фильм, вызвать такси, ожидается и от других услуг, в том числе от юридических²⁹. В последнем исследовании, проведенном компанией PWC³⁰, отмечаются следующие тренды, демонстрирующие эволюцию влияния клиентского опыта на рынки:

За позитивные впечатления, получаемые при приобретении продукта, клиенты готовы платить 16% дополнительно к базовой цене продукта;

Примерно 33% клиентов не готовы возвращаться к фирме, в работе с которой они получили негативный опыт, даже если до этого они были к ней лояльны;

Скорость, удобство и дружелюбность сервиса, а также готовность персонала, оказывающего услугу, помочь клиенту, выйдя за пределы формальных требований, принципиально важны для 70% клиентов. Для клиентов, относящихся к поколению Z (рожденные в период с 1997 по 2012 годы), данные качества сервиса еще более важны;

Независимо от развития технологий, до 80% заказчиков при приобретении услуги хотят продолжать взаимодействовать с человеком, а не только с автоматическими системами;

Примерно 55% опрошенных клиентов отметили, что уровень предоставляемого клиентского опыта в большинстве компаний, оказывающих услуги, должен быть выше. Это говорит о наличии так называемого client experience gap, то есть потенциала для увеличения востребованности услуг, в том числе юридических, за счет повышения уровня клиентского сервиса.

В одном из исследований, проведенных компанией Clio, специализирующейся на развитии сервиса юридических фирм, сделано интересное наблюдение³¹. Чтобы оценить клиентоориентированность юридических фирм, присутствующих на рынке США, авторы исследования направили 1000 запросов по электронной почте и сделали 500 телефонных звонков в юридические компании, обращаясь к ним с вопросами, которые обычно задают впервые пришедшие клиенты. Ниже – результат проведенного опроса в части ответов на электронную почту:

Число
юридических фирм
Оценка
Критерии

0,5% (2 фирмы)
Отлично
Ответ был дан в течение 24 часов

²⁸ <https://www.amazon.com/Client-Centered-Law-Firm-Succeed-Experience-Driven/dp/1989603327>

²⁹ Мой краткий обзор книги The client centered lawfirm можно найти в журнале Legal Insight: «Как сделать клиента довольным», Legal Insight, № 07, 2020;

³⁰ <https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/consumer-intelligence-series/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf>

³¹ <https://www.clio.com/wp-content/uploads/2019/10/2019-Legal-Trends-Report.pdf>

Ответ был вежливым

Ответ был ясным и не сложным для понимания

Были даны все необходимые комментарии относительно вопроса и возможности помочь в его решении

Был дан подробный комментарий о процессе работы с фирмой в случае, если работа будет поручена ей

Были даны исчерпывающие пояснения относительно стоимости услуги и порядка ее определения

5% (20 фирм)

Хорошо

Ответ был дан в течение 24 часов

Ответ не был запутанным

Как минимум, на половину вопросов были даны необходимые комментарии относительно сути обращения клиента и возможности помочь в ее разрешении

Были даны некоторые комментарии о процессе работы с фирмой в случае, если работа будет поручена ей

Были даны некоторые пояснения относительно стоимости услуг и порядка ее определения

23% (93 фирмы)

Удовлетворительно

Ответ был дан в течение 24 часов

Ответ не был запутанным

Как минимум, на один вопрос был дан комментарий относительно сути обращения клиента и возможности помочь в ее разрешении

Были даны минимальные пояснения относительно стоимости услуг и порядка ее определения.

71% (284 фирмы)

Неудовлетворительно

Ответ не отвечал ни одному из указанных критериев

Как видно, только чуть больше 5% юридических фирм, работающих на американском рынке, продемонстрировали способность соответствовать ожиданиям клиентов, которым недостаточно юридического продукта в узком смысле и которые ожидают полную информацию о приобретаемой услуге, оперативный ответ, прозрачный подход к определению стоимости и т.д. Данное наблюдение актуально и для российского рынка юридических услуг. Лишь в редких случаях российские юридические фирмы инициируют детальную обратную связь от клиента после завершения работы над юридическим проектом и пока не так много из них заранее ориентируют заказчика по стоимости юридической работы (если только клиент не просит заранее оговорить верхнюю границу вознаграждения, которая при этом, как правило, ограничивается множеством исключений).

С чем связана столь не высокая готовность юристов делать юридический продукт не только полезным, но и удобным и доступным для клиента? Одной из причин этого являются низкий приоритет на клиентоориентированность у экспертов права. Фокусируясь на развитии так называемых «твердых» навыков (hard skills), связанных со знанием права и судебной практики, умением подготовить договор, правовое заключение или позицию в судебном споре, классическая юридическая школа, как правило, ограничивает свое участие в подготовке професси-

онального юриста. В свою очередь, «мягкие» навыки (soft skills), среди которых выделяют эмпатию и способность к коммуникации, являющиеся ключевыми для развития клиентского сервиса, практически не преподаются в юридических ВУЗах, и зачастую молодые юристы начинают их развивать уже начав свою профессиональную деятельность, иногда самостоятельно, иногда на корпоративных курсах (если повезет трудоустроиться в компанию с высокой культурой обучения).

Вместе с тем, что есть ещё и третье измерение юридического продукта. Его можно назвать ориентацией на результат. Договор может быть качественно подготовлен, он может регулировать самые разные аспекты взаимоотношений сторон, быть направлен клиенту точно в срок и с подробными комментариями, а счёт за его услуги может быть полностью приемлем для заказчика. Но если в ходе переговоров, на которые его пригласил клиент, юрист не продемонстрировал проактивной, где-то даже лидерской позиции, которую при этом показал юрист партнера, с которым заключается контракт, то оказанные юристом услуги уже нельзя будет оценить высоко. Или если юрист подготовил подробное заключение, абсолютно точно и правильно ответил на вопрос клиента, был оперативен в сроках и выставил не самый высокий счёт за услуги, но при этом не уточнил, какую проблему он решает для клиента, не вник в техническое задание на предмет его релевантности данной проблеме, а просто отработал то, что пришло от заказчика, не являющегося профессионалом в юридической сфере – эту услугу также нельзя считать безупречной.

Таким образом, можно сказать, что юридический продукт имеет три измерения. Во-первых, это продукт в узком смысле слова. Например, это текст договора, юридическая консультация, представительство в суде, подготовленное и поданное ходатайство в антимонопольную службу. Во-вторых, это «сервисная оболочка», создающая впечатление клиента о полученном юридическом продукте. Это ответ на вопрос клиента в сроки, которые для него приемлемы, подробное пояснение всех аспектов юридической квалификации ситуации на обычном, не юридическом языке, это прозрачное ценообразование на оказанную услугу. Наконец, в-третьих – это проактивное участие юриста в решении вопросов клиента, включающее в себя уточнение его потребности, выполнение дополнительных, не ожидаемых и не запрашиваемых клиентом действий, которые важны для достижения результата, желаемого заказчиком.

Когда юридическую функцию компании можно считать клиентоориентированной?

Исследователь концепции Lean Майкл Джордж отмечал, что качество и ценность услуги может определяться только клиентом, который ею пользуется. Но кто выступает клиентом юридической службы? Какое-то время назад я провёл опрос, в котором попытался выяснить у своих коллег, кого они считают своим клиентом. Его результаты приведены ниже:

Вариант ответа

Доля ответивших в пользу данного варианта

Мой руководитель

2%

Акционеры компании

5%

Руководитель компании

2%

Бизнес-подразделения, которые обращаются с вопросом

25%

Компания в целом

32%

Конкретный сотрудник, который обращается за юридической поддержкой

34%

Как видно, значительная часть сотрудников считают своим клиентом компанию, в которой они работают. Но как удовлетворить запрос компании на юридическую поддержку? Этих запросов каждый день может быть достаточно много. Настолько, что ни одному, ни даже десяти юристам их удовлетворить невозможно. Эти запросы могут быть совершенно разные, их решение может находиться в плоскости многих отраслей права, они могут предполагать наличие у юриста широкого набора навыков – от способности написать договор до умения вести переговоры или выступать в суде. Очевидно, что в реальной жизни мы имеем дело со множеством клиентов, работающих в компании, в которой трудимся. Поэтому клиентом юриста организации выступает конкретный сотрудник, который обращается за юридической поддержкой. При этом данный сотрудник работает в определённом подразделении, у которого есть свои задачи, цели, полномочия и ограничения. Обращаясь с юридическим запросом, этот сотрудник представляет интересы данного подразделения. Выполняя юридическую задачу по просьбе данного сотрудника, юристу необходимо понимать, чем живёт данное подразделение и какие приоритеты у него существуют. Далее мы будем исходить из этого определения клиента юридической функции.

Многие из нас знакомы с формулой «клиент всегда прав». Однако в большинстве случаев мы применяем ее в ситуациях, когда сами выступаем в роли клиентов. Вместе с тем, выполняя юридическую работу, мы играем на другой стороне и должны удовлетворять запрос нашего

заказчика. Как построить работу таким образом, чтобы он был доволен? Есть ли границы у клиентоориентированности юриста и где они находятся?

Исследовательская компания Ipsos (<https://www.ipsos.com/ru-ru>) выделяет шесть ключевых аспектов клиентского восприятия услуги, которые могут оказать как негативное, так и положительное влияние на оценку получаемого сервиса. Рассмотрим каждый из них применительно к сервису, который оказывается юридической службой компании.

Справедливое отношение

Каждый клиент желает быть в приоритете. Достаточно вспомнить, какие эмоции мы испытываем в тот момент, когда стоим в очереди на регистрацию билетов на самолет, в то время как рядом пустует стойка для регистрации пассажиров бизнес-класса. И пускай сотрудник на этой стойке скучает и ждет немногочисленных «привилегированных» пассажиров, он не принимает к обслуживанию тех, кому «посчастливилось» купить билеты на «эконом». Ну или наоборот, когда пассажиры бизнес-класса, заплатившие за свои билеты в несколько раз больше, чем пассажиры экономического класса, толпятся в переполненной зоне досмотра перед посадкой на рейс, хотя рядом есть несколько свободных линий контроля. Примерно такое же ощущение посещает клиента юридической службы, вопрос которого решается дольше или хуже, чем вопрос, адресованный в юридическую функцию от другого бизнес-подразделения или от более высокопоставленного сотрудника. Несправедливой для клиента может восприниматься и замена одного юриста, уже привычного для заказчика и эффективно работающего над его задачами, на нового эксперта, в том числе в связи с перемещением опытного юриста на другой, «более крупный» проект.

По мнению Ipsos, чтобы минимизировать риск восприятия сервиса как несправедливого, провайдеру услуги необходимо сделайте так, чтобы клиенты чувствовали, что в их отношениях с вами происходит честный обмен. Если ценностное предложение или сервис принципиально несправедливы, клиенты не будут поддерживать компанию в дальнейшем. Так, создать ощущение справедливости в отношении юридических услуг можно повысив прозрачность процесса их оказания, в том числе настроив открытую очередь обращений к юристам с отслеживанием статуса их рассмотрения. В этом случае каждый клиент сможет видеть, что его проблема находится в работе и будет рассмотрена в четко определенные сроки, которые будут не больше, чем сроки разрешения других аналогичных обращений. Более подробно об операционной прозрачности юридического сервиса мы поговорим ниже. В свою очередь, во втором примере, связанном с «несправедливой» заменой более опытного юриста на нового, особую роль может играть диалог руководителя функции с внутренним заказчиком с пояснением причин замены юриста, а также выражением особого внимания к вопросам клиента, требующим юридической поддержки.

Статус

Критерий справедливости в отношениях между клиентом и тем, кто предоставляет услугу, граничит с другим фактором, влияющим на восприятие заказчиком приобретаемого им сервиса – статусом. Каждый клиент желает, чтобы приобретаемое им ценностное предложение соответствовало уровню его лояльности к продавцу и значимости его бизнеса. Крупный клиент всегда ожидает особого подхода к себе и если он проявляется – клиент это отметит, а если нет – клиент может уйти или снизить объемы закупаемых услуг. Именно поэтому многие продавцы услуг и товаров используют программы лояльности, наделяя своих постоянных клиентов дополнительными льготами и преимуществами.

Применительно к сервису, который оказывает юридическая служба, это может проявляться в форме приоритезации внимания к обращениям, поступающим от вышестоящих руководителей или от подразделений, требующих юридическую поддержку в связи с выполнением срочной задачи, важной для компании в целом. При этом стоит различать запросы, поступающие от руководителей в связи с принятием ими управленческих решений (и потому тре-

бующих особого внимания и первоочередного анализа) и обращений руководителей, напрямую не связанных с работой (личные обращения). Последние не следует приоритизировать по отношению к другим задачам, поступающим от коллег. В свою очередь, если в организации есть “всегда горящие” подразделения, в каком то роде злоупотребляющие своим правом на первоочередное обслуживание, этот вопрос следует выносить на уровень руководителей юридической функции и этого подразделения-заказчика, чтобы решить вопрос о наиболее оптимальном сопровождении таких обращений. Если они срочные по объективным причинам, то численность юристов, над ними работающих, может быть увеличена (безусловно, за счет бюджета функции, обращающейся с “горящими” запросами, или за счет бюджета компании). Если же срочность обращений является следствием низкой организованности функции-заказчика, то тут может помочь вынесение всех “срочных” обращений на согласование руководителей юридической функции и функции – заказчика, которые могут фильтровать поступающие обращения и, возможно, делать организационные выводы при появлении очередного запроса, “срочность” которого объясняется не объективными, а внутренними причинами подразделения-заказчика.

Уверенность

Клиент предпочитает работать с теми, на кого можно положиться. Вовремя выполненная работа, предсказуемый размер вознаграждения за нее, доступность в любое время – все это воспринимается нами как само собой разумеющееся в ситуациях, когда мы покупаем что-то для себя или своей семьи. Уверенность клиента юридической службы чем-то похожа на уверенность покупателя товара.

Однажды в связи с переездом в новую, только что приобретенную, но еще не оборудованную квартиру, я купил диван. Доставка дивана была запланирована ровно в тот день, когда мы с семьей переезжали на новое место. И если бы диван был доставлен на сутки позже, то у нас не было бы места для сна. И вот за день до предполагаемой даты доставки со мной связывается менеджер из магазина и просит перенести доставку на 1-2 дня...

Примерно так же может себя чувствовать клиент, ожидающий от юристов компании проект договора, который он пообещал направить внешнему партнеру, когда спустя несколько дней после обращения в юридическую службу к нему поступает совершенно не та форма контракта, которую он ожидал. В моей практике такие случаи, к сожалению, случались, после чего мы были вынуждены менять юриста, работающего с данным заказчиком.

Именно надежность работы юридической службы, на которую можно положиться, создает уверенность клиента, повышая оценку, которую он дает работе юристов компании. Но как обеспечить эту надежность? Есть масса инструментов, доступных руководителю юридической службы, чтобы это обеспечить. Надежности юридического сервиса могут способствовать регулярная оценка функции со стороны внутренних заказчиков, позволяющая определить юристов, которые могут подводить клиентов, система контроля за выполняемыми юристами задачами (которая может быть как в форме продвинутой IT системы, так и в формате Excel на Share Point), и даже прямой контакт руководителя функции в тексте письма, которым клиенту доставляется заключение или договор, с предложением звонить или писать ему по всем вопросам, связанным с качеством юридической поддержки. С надежной работой юристов возрастает и уверенность клиентов в юридической службе, а вместе с ней – и ее оценка.

Контроль

Важным аспектом организации работы юридической функции, имеющим значение для работы с клиентами, является прозрачность процесса оказания юридических услуг. Его транспарентность позволяет создать у клиента ощущение контроля над тем, как удовлетворяется его запрос. В статье «Operational Transparency», опубликованной в журнале Harvard Business Review в марте 2019 года, ее автор, профессор Harvard Business School Райан Бьюэлл, отмечает, что «не видя внутренней кухни, человек перестает осознавать и ценить эту пользу. В

результате уровень его удовлетворенности, доверия и преданности компании падает – как и готовность платить». В свою очередь, «когда человек видит кипящую за сценой работу, услуги, которые он получает, кажутся ему более трудозатратными, поставщик этих услуг – более знающим, опытным, старательным, прилагаемые усилия (и в итоге сам сервис) – более ценными, качество – более высоким»³².

Как и в случае с другими сервисами, процесс оказания юридических услуг также может быть прозрачным для клиента. Как это может быть организовано? Представим открытость юридического сервиса на разных этапах клиентского пути заказчика, обращающегося за юридической услугой в правовую службу:

³² <https://hbr-russia.ru/marketing/prodazhi/799420>

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.