

Юристы vs бизнес: почему мы не понимаем друг друга

04.08.2025

СТАТЬИ

LEGAL DESIGN

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ

*Более 70% лиц с высшим образованием не могут разобраться в тексте закона без помощи юриста — таков шокирующий [результат исследования Высшей школы экономики](#), проведенного на примере Закона о защите прав потребителей. Среди респондентов были даже кандидаты наук, что уж говорить о людях без юридического образования, остро нуждающихся в своего рода специальном переводчике на понятный язык. Вопрос в том, всегда ли таким переводчиком может стать юрист, состоящий в штате компании? Эксперт по коммуникациям **Дарья Воронова** делится своими наблюдениями из девятилетней практики работы с корпоративными клиентами.*

Масштаб проблемы

Затронутая проблема на самом деле глубже, чем кажется. Коммуникация между юридическим департаментом и остальной частью компании осуществляется регулярно, и все прекрасно понимают, что без юриста не согласовать договор, не оценить проект, не продать услугу. Но тут бизнес сталкивается с регулярным недопониманием того, почему юристы тормозят проект, согласование идет так долго и сложно, а комментарии выглядят такими формальными? И главное: что теперь делать с заключением юристов? Ведь сроки горят, клиент нервничает, а юристы равнодушны... Причина такого недопонимания даже не в том, что «юристы плохо доносят свои мысли». Причина в системном коммуникационном разрыве, который может обходиться компаниям в миллионы рублей упущенной выгоды, сорванных сделок и репутационных потерь.

Пять барьеров на пути к взаимопониманию

«Птичий язык» против языка бизнеса. Суть проблемы — профессиональная деформация. Юристы настолько привыкают к канцелярскому стилю, что переносят его в свою устную и письменную речь, используя выражения «было получено», «в соответствии с вышеизложенным», деепричастные обороты длиной в абзац и пр. Как-то я готовила женщину, руководителя юридического направления крупной инфраструктурной компании к первому выступлению на совете директоров. Ее презентация о внедрении системы электронного документооборота начиналась так: «В рамках реализации стратегии цифровой трансформации юридической функции и оптимизации процессов взаимодействия с внутренними заказчиками и внешними подрядчиками предлагается внедрение комплексного решения, направленного на минимизацию операционных рисков и повышение эффективности договорной работы...»

Я остановила клиентку на третьей минуте и спросила, что, по ее мнению, совет директоров должен запомнить из ее презентации. Ответом мне было молчание. «Хорошо, давайте упростим мою просьбу. Скажите мне, чему посвящен ваш проект, одним предложением», — попросила я. После серии наводящих вопросов выяснилось следующее: проект экономит компании 15 млн рублей в год за счет автоматизации типовых договоров; сокращает время

согласования с 14 до 3 дней; высвобождает юристам 40% времени для работы над сложными сделками. Вот это язык бизнеса!

Юристы часто боятся показаться непрофессиональными, если будут говорить просто. Одна моя клиентка призналась: «Мне кажется, если я буду выражаться простыми словами, то утрачу свою статусность. Сложные формулировки добавляют весомость моим словам». Однако это иллюзия. Обратите внимание на публичный язык успешных лидеров: Илон Маск объясняет сложнейшие технологии простыми словами, Уоррен Баффет пишет письма акционерам так, что их поймет и домохозяйка. Простота — признак мастерства, а не дилетантства.

Для того чтобы снизить потери и риски от неэффективных коммуникаций между юристами и бизнесом, в Банке «ДОМ.РФ» ввели должность юридического медиатора. «Это работник правовой службы, который взаимодействует с представителями ключевых направлений бизнеса. Он проводит регулярные встречи для обсуждения накопившихся вопросов, готовит предложения по изменению смежных процессов, выступает посредником в спорах», — отмечает Наталья Романюк, вице-президента Банка «ДОМ.РФ».

Юристы в вакууме. Вторая проблема — непонимание бизнес-процессов. Юристы часто воспринимают себя как отдельную касту, которая занимается исключительно правом. «Мы про юриспруденцию, а коммерсанты — про цифры и продажи», — это от них можно слышать регулярно.

По словам Юлии Кузьмичевой, основателя сообщества юристов — лидеров LINK, чтобы быть понятыми своими бизнес-заказчиками, юристам помимо перехода с «птичьего» языка на человеческий нужно осваивать именно язык цифр. По данным исследования «Юридическая функция-2025», большинство руководителей юридических департаментов не являются членами правления или совета директоров в компаниях, что подтверждает неготовность топ-менеджмента видеть в своих юристах членов топ-команды наравне с финансистами и коммерсантами, принимающими важные решения в отношении развития бизнеса.

В одном из крупных банков юридический департамент систематически блокировал новые продукты для малого бизнеса, ссылаясь на риски. Продуктовая команда была в отчаянии: конкуренты запускали аналогичные продукты, а у них — сплошные запреты от юристов. Когда провели аудит коммуникаций, выяснилось поразительное: юристы просто не до конца понимали специфику работы с МСБ. Они применяли те же стандарты риск-менеджмента, что и для корпоративных клиентов с миллиардными оборотами. Для микробизнеса с оборотом в миллион рублей в месяц эти требования были невыполнимы.

После серии встреч, где продуктовая команда объяснила экономику малого бизнеса, а юристы — правовые ограничения, родилось решение. Создали упрощённый пакет документов для МСБ с приемлемым уровнем риска. Результат: за полгода привлекли новых клиентов, доход — в несколько десятков миллионов рублей.

Разное отношение к риску. Бизнес живет рисками — без них нет прибыли. Юристы же живут безопасностью — их задача минимизировать угрозы. Такое фундаментальное противоречие часто приводит к конфликту. Стартап в сфере финтеха хотел запустить новый сервис P2P-переводов. Юристы провели анализ и выдали заключение на 67 страницах с перечислением 47 потенциальных рисков. Рекомендация: отложить запуск на полгода для доработки. CEO был в отчаянии: «Пока мы будем дорабатывать, остальные захватят рынок! Мы — стартап, а не Центробанк!» Ситуация казалась тупиковой: юристы не хотели брать на себя ответственность за возможные проблемы, бизнес не мог ждать полгода.

Организовали стратегическую сессию с участием всех сторон. Первым делом структурировали риски. Из 47 выделили 5 критичных (могут привести к отзыву лицензии); 12 существенных (штрафы до 10 млн рублей) и 30 незначительных (предписания регулятора). Затем оценили вероятность реализации рисков. Оказалось, что при соблюдении базовых процедур из пяти критичных рисков у трех вероятность реализации составляла менее 5%. И наконец, разработали поэтапный запуск. Начали с MVP для ограниченной аудитории пользователей, постепенно масштабируя и дорабатывая процедуры. В результате сервис вышел на рынок через несколько недель, а не через полгода.

Черный ящик решений. Юристы часто не показывают логику своих решений. Бизнес воспринимает не подтвержденный логикой запрет как саботаж: «Опять юристы все запретили!» На самом деле за каждым «нельзя» стоит конкретный риск, но юристы не считают нужным это объяснять. Приведу пример из практики международной компании: отдел продаж предварительно договорился с иностранным партнером. Условия выгодные, все довольны. Отправили договор юристам — получили отказ без объяснений: «Данные условия неприемлемы». На помощь в данной ситуации пришло простое обсуждение проблемы понятным языком. После этого случая в компании ввели правило: каждый юридический отказ должен сопровождаться доходчивым объяснением. Шаблон прост: что именно создает риск; какие возможны последствия (в денежном выражении); что можно сделать, чтобы снизить риск; имеются ли альтернативные варианты.

В «Газпромнефть. Экспертные решения» эту проблему решили системно. Там юристы обязательно в порядке дают обратную связь на понятном языке и всегда готовы прокомментировать внутренним заказчикам свои решения и мотивацию. Мы проводили специальное обучение на тему: «Как объяснить свои идеи и проекты человеку без юридического образования», оно способствует формированию в команде доверия, открытости и чувства поддержки. В качестве примера сравните формулировки: «Данный пункт договора противоречит ст. 421 ГК РФ» и «Этот пункт создает риск наложения штрафа в 5 млн рублей. Если контрагент не выполнит обязательства, мы не сможем взыскать

неустойку. Предлагаем изменить формулировку так, чтобы защитить наши интересы...»

Юристы как пожарные. Парадокс: юристов зовут тогда, когда все уже согласовано, остается только «юридически оформить», и потом удивляются, почему приходится все переделывать или почему согласование так затягивается, что стороны уже теряют всякое терпение.

Пример: IT-компания решила купить стартап. С первого дня переговоров в команду включили юриста. Он не просто сидел и слушал, а активно участвовал в этих переговорах: подсказал, как структурировать сделку для оптимизации налогов (в результате сэкономили 15%); выявил риски, связанные с интеллектуальной собственностью (у стартапа не были оформлены права на код от фрилансеров); предложил механизм поэтапной оплаты с привязкой к метрикам. В итоге сделка прошла гладко, все риски были учтены, обе стороны остались довольны.

Цена вопроса

Давайте посчитаем, во что компаниям обходится коммуникационный разрыв:

Прямые потери:

- | сорванные сделки из-за позднего выявления рисков;
- | штрафы из-за неправильно составленных договоров;
- | судебные издержки;
- | время на переделку документов.

Косвенные потери:

- | упущенные возможности (пока согласовывали — ушли к конкурентам);
- | демотивация команды («юристы опять все запретили!»);

репутационные риски;

текучесть кадров.

По моим наблюдениям, компании с оборотом в миллиард рублей плохая коммуникация между юристами и бизнесом обходится в 3–5% от выручки ежегодно. Это 30–50 млн рублей!

Что делать: практические решения

1. *Переводите с юридического.* Представьте, что объясняете суть дела своей бабушке. Если поймет она — поймет и бизнес. Используйте простые слова, короткие предложения, конкретные примеры. Вместо: «В соответствии с п. 3 ст. 450 ГК РФ в случае существенного нарушения договора контрагентом сторона вправе требовать расторжения договора в судебном порядке» скажите: «Если партнер серьезно нарушит договор, например не поставит товар или поставит бракованный, мы сможем расторгнуть договор через суд и потребовать компенсацию».

2. *Учите язык бизнеса.* Опирируйте цифрами (сколько сэкономим, сколько потеряем, какова вероятность риска в процентах). Бизнес мыслит ROI, сроками окупаемости, маржинальностью. Научитесь переводить юридические риски в эти категории.

3. *Структурируйте информацию.* Сначала — главный вывод, затем — аргументы. Используйте правило BLUF (Bottom Line Up Front): главное — вначале, так как бизнес ценит время.

4. *Предлагайте альтернативу.* Вместо «нельзя» говорите «можно, если...». Ваша задача — не запретить, а найти законный способ достичь бизнес-цели.

5. *Визуализируйте.* Используйте схемы, таблицы, инфографику, особенно для сделок, сложных по структуре или алгоритму действий. Визуальную информацию человек воспринимает в тысячу раз быстрее текстовой.

6. *Используйте единый язык.* Проводите совместные сессии, где юристы и бизнес учатся понимать друг друга. В Miele мы проводили серию обучений «Юристы и бизнес: учимся говорить на одном языке». В результате время согласования документов, обсуждений новых нормативов, внедрения норм сократилось на 40%.

7. *Меняйте KPI юристов.* Традиционные KPI юристов — количество выигранных судов и отсутствие штрафов. Это формирует установку: главное — избежать проблем. Добавьте к скорости согласования документов и оценке удовлетворенности клиентов процентный показатель сделок с найденными решениями (не «нельзя», а «можно так») и вклад в бизнес-результат (участие в крупных сделках, оптимизация налогов).

4. *Ротация и кросс-функциональные команды.* Отправляйте юристов на стажировку в бизнес-подразделения, пусть увидят процессы изнутри, и наоборот, приглашайте представителей бизнеса на юридические совещания.

5. *Инвестируйте в обучение.* Коммуникация — это навык, который можно и нужно развивать. Доказано практикой — тренинги по презентациям, переговорам, письменной коммуникации полностью окупаются.

Взгляд в будущее

Мир меняется. Уже сейчас искусственный интеллект способен проанализировать договор за секунды. Чат-боты консультируют по простым правовым вопросам. Что остается человеку-юристу? Коммуникация, способность понять бизнес-контекст, оценить риски с учетом стратегии компании, найти креативное решение и, главное, донести его до коллег на понятном языке. Юрист будущего — это не тот, кто лучше всех знает законы, их будет знать искусственный интеллект. Юрист будущего — это мостик между правом и бизнесом,

переводчик с юридического на человеческий.

Вместо заключения

Недавно на тренинге юрист из крупного инфраструктурного банка призналась: «Я так привыкла к документам, что даже дома говорю канцеляритом. Муж жалуется, что я превращаю просьбу вынести мусор в служебную записку типа: «Довожу до вашего сведения необходимость осуществления выноса твердых бытовых отходов». Мы смеялись, но по большому счету проблема серьезная. Пока юристы и бизнес объясняются на разных языках, компании теряют деньги, время и возможности. Коммуникационный разрыв — не просто неудобство, это измеримые потери в миллионах рублей.

Тем не менее коммуникация — это навык, который можно и нужно развивать. За девять лет практики в качестве тренера и консультанта я видела сотни трансформаций. Юристы, с которыми в компании опасались сотрудничать и которых избегали, становились самыми доверенными бизнес-партнерами. Как говорил один мой клиент-СЕО после серии тренингов для юридического департамента: «Раньше я шел к юристам как на каторгу, теперь иду как к союзникам. Говоря «нельзя», они непременно подскажут, как сделать так, чтобы было «можно».

Помните главное: юриста нанимают не для того, чтобы он блистал знанием статей и параграфов. Его нанимают для безопасности бизнеса, а она начинается с понимания. Поэтому давайте учиться говорить на одном языке, это будет выгодно всем: юристы станут незаменимыми бизнес-партнерами, бизнес получит качественную правовую поддержку, а компания сможет заработать больше.



Дарья

Воронова

основатель Voronova Lab, эксперт по коммуникациям

СТАТЬИ

LEGAL DESIGN

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ