

«Личный бренд — это побочный продукт развития»

07.05.2026

ИНТЕРВЬЮ

THE DEPARTMENT



Миссия конкурса [«The DEPARTMENT»](#) — не просто выявлять сильнейших, но еще и формировать культуру открытости. Юридический департамент «Хэдхантер», победитель в номинациях «Лучшая команда» и «Эффективная договорная работа», и его руководитель Юрий Донников доказали, что являются настоящими лидерами, так как готовы делиться своим опытом и знаниями с другими. Сразу после победы команда «Хэдхантер» [стала инициатором проведения двух больших юридических конференций](#) на актуальные темы — о рекламе и персональных данных, задав новый тренд на рынке. А еще Юрий Донников преподает, выступает на

конференциях и ведет телеграм-канал «Бизнеспроцессы юристов». Мы побеседовали с ним о развитии команды, его профессиональном росте и результатах, которые, по его словам, достигаются не сразу, а «на длинной дистанции».

— Впервые приняв участие в нашем конкурсе [в 2020 г.](#), вы заняли второе место в номинации «Эффективное управление юридическими и комплаенс-рисками», [в 2021 г.](#) одержали победу в борьбе за правовое сопровождение цифровых продуктов, но не остановились на этом. В течение следующих трех лет вы неизменно входили в тройку лидеров в договорной работе, взаимодействии с бизнесом, автоматизации, а также в номинации «Лучшая команда», однако достичь первого места не удавалось. Зато [в 2025 г.](#) — сразу две победы! Вы доказали, что являетесь лидерами по праву. Оглядываясь назад, расскажите, пожалуйста, о том, что изменилось в подходе к договорной работе, в которой вы признаны лучшими.

— Изменилось почти все, просто это происходило незаметно для внешнего мира. Мы стали другими. Сегодня договорная работа — это отстроенный, полностью прозрачный и понятный бизнес-процесс, напоминающий конвейерную сборку, в которой каждый винтик отлажен и минимально достаточен. У нас 16 юристов по доходным и расходным договорам в трех городах. Главное, что 95% наших клиентов работают по офертивным формам сделок без участия юриста вообще. Мы убрали себя оттуда, где в этом нет разумной необходимости.

За этим стоит очень большой труд команды юристов, объединенных общей целью — помогать компании уверенно идти к вершинам успеха. Мы придерживаемся 12 принципов, разработанных в рамках стратегической сессии: клиентоориентированность, высокая сервисность и проактивность, продуктовый подход, экспертность и доверие при решении задач, глубокая аналитика, глубокое погружение, взаимодействие между практиками и с другими подразделениями, самокритичность и постоянный интерес к развитию, любовь к своему делу, оперативность и результативность, принятие ответственности за решение, современные технологичные методы работы.

— В 2021 г. в интервью нашему журналу вы говорили, что договор — это алгоритм, который можно оцифровать. Где воплотилась данная идея?

— Она воплотилась, например, в том, что большая часть верификаций контрагентов теперь проходит без участия юриста. Раньше менеджер тратил силы и время на сбор документов, боялся ошибиться. Сейчас контрагент получает ссылку на сайт, загружает туда данные и документы, а мы через API подтягиваем профиль из СПАРК. Алгоритм сам решает, благонадежен ли партнер. По нашему убеждению, человек не должен делать то, что может сделать машина. Например, договоры на сумму менее 100 тыс. рублей юристы не согласовывают — это перешло в категорию управляемых рисков.

— У вас есть правило «1 договор = 1 юрист» и программное определение workflow пути работы с запросом. Как не допустить перекоса в нагрузке юристов?

— У нас договор на второй итерации смотрит тот же юрист, который анализировал его первоначально. Раньше в одной из практик было иначе, что часто порождало жалобы внутренних заказчиков, так как возникали ситуации, когда один юрист правил за другим юристом. Мы поменяли этот подход, жалобы исчезли, как и правки юристов.

У нас есть дашборды в FineBI, где видно пропускную способность каждого. Например, установленная метрика эффективности юриста по договорной работе с клиентами — не менее 50 сделок в месяц на юриста по CRM и 20 задач в Jira. SLA должны соблюдаться для 99% случаев. Глубокая и регулярная аналитика по процессам позволяет отслеживать загруженность, своевременно прогнозировать рост задач и перераспределять их поток, в том числе на время отпусков и больничных, а еще выявлять самых сильных, отстающих и избегать появления любимчиков, которым дают меньше всего работы.

— Максимальная итерация согласования договора юристами по SLA — 2,5 рабочих дня, среднее время согласования — 0,8 рабочего дня. Реально ли это?

— Реально, потому что мы избавились от «бутылочного горлышка» и появилась чёткость. У

нас есть SLA-панели прямо в Jira: бот рассчитывает для внутреннего заказчика время и сразу пишет ему, например: «Задача будет выполнена в течение 16 рабочих часов». Если до нарушения указанного срока остаётся день — бот предупреждает об этом. Если задача зависает на месяц, то автоматически закрывается. Более того, 87% доходных договоров сейчас согласовывается за одну-две итерации юриста. Раньше пять-шесть итераций при согласовании договоров было довольно значительной долей, мы ввели годовой KPI на ее снижение, и нам, действительно, из года в год удается ее снижать.

Мы постоянно анализируем процессы и планируем результаты. С целью оптимизировать процессы мы регулярно оборачиваемся назад, чтобы понять, каких результатов добились в месяце / квартале / году и составить планы на следующие периоды. Не реже раза в месяц мы проводим регулярные ретроспективные встречи в составе согласующих подразделений, на которых анализируем статистику, разбираем задачи, которые согласовывались дольше всего (так называемые выбросы), результативность сквозной метрики (KPI) и определяем динамический KPI к плану на будущий период.

— Как вы контролируете качество при такой скорости работы?

—У нас ведётся ежеквартальная оценка качества по семи критериям: от соблюдения стандартов до корректности определения веса задачи. Руководитель или старший юрист берет минимум пять задач на сотрудника и проставляет баллы от одного до пяти. Проходной балл — четыре. Меньшее количество баллов свидетельствует о том, что требуются комментарии и обсуждения. Кроме того, мы раз в квартал тестируем юристов на знание стандартов. Более двух ошибок — неудовлетворительный результат, и премия под вопросом.

— Какая метрика неожиданно оказалась самой полезной для управления юристами?

—Таковой оказалась не скорость перехода задачи между статусами, а итоговое время решения задачи юристом. Важно именно это, а не любой быстрый перевод задачи обратно на внутреннего заказчика. Возможности анализа юридических бизнес-процессов с помощью

ИТ-инструментов Process mining показали нам «узкие горлышки», места заикливания в решении задач и самые частые сценарии движения потока запросов между участниками бизнес-процессов.

Мы внедрили бота в Jira, который вежливо напоминает о приближении срока реагирования по SLA.

На основе аналитических данных мы выявили наименее рискованные сделки, которые не требуют согласования юриста, утвердили трешхолды с бизнесом и разрешили делать такую оплату по счету, сократив объем участия юриста в процессе на 30%.

— У вас есть KPI на шаблонизацию и стандартизацию документов с применением Legal design. Что это означает на практике?

—Это означает, что документ должен быть понятен человеку, который не является юристом. Мы перерабатываем шаблоны так, чтобы менеджер или клиент читали простой и понятный для них текст, а не заумные конструкции. Каждый юрист обязан за год шаблонизировать хотя бы один тип документа либо переработать 20 страниц старых.

— Какова структура вашего юридического департамента?

—Наши юристы работают в Москве, Санкт-Петербурге, Ярославле, Новосибирске, Минске, Алма-Ате. Структура юридического департамента и комплаенса представляет собой разделение на операционное и экспертное направления, каждое из которых состоит из отдельных практик (всего их семь). Практики операционного направления объединены в группу правового сопровождения операционной деятельности. Эта группа включает практики: по работе с клиентами и соискателями; по сопровождению продуктовых задач; по работе с контрагентами и HR-процедурами; практику брендинговых продуктов и рекламы. Экспертное направление, в свою очередь, включает следующие практики: антимонопольного регулирования и комплаенса; персональных данных и регулирования интернет-сервисов; интеллектуальной собственности. Также мы планируем выделить

практику Legal operations.

— Зачем юридической команде проводить свои конференции?

—Проведение внешних собственных конференций — это возможность создания экспертных площадок по практическим темам нашей работы как юристов и одновременно как части экспертного бренда компании. Сейчас очень активна практика обмена опытом между инхаусами самых разных компаний. Инхаусы стали посещать друг друга, ведь референс-визиты — идеальный способ получить представление о том, как обстоят дела у других. Негласным правилом стало «поделись опытом — и с тобой тоже поделятся». Интересно узнать, как все устроено у других, какая у них культура, атмосфера.

Мы перенимаем лучший опыт и делимся своим, заимствуем то, что применимо для нас, и привносим это в компанию. Сегодня менеджмент заинтересован в том, чтобы инхаусы, прежде чем подготовить решение, не только изучали законы и судебную практику, но и узнавали, как делают другие. Выходя за ставшие привычными рамки, видишь новое и значительно ускоряешь свой рост. Это как в науке: нельзя запирать знания.

— В 2025 г. вы вошли в топ-50 директоров по правовым вопросам рейтинга

Ассоциации менеджеров России и газеты «Коммерсантъ». Согласно [нашему опросу](#) , у вас самый сильный личный бренд среди инхаус-юристов. Как вы отнеслись к этой новости? И когда было решено усилить личный бренд?

—С одной стороны, для меня такая новость оказалась неожиданной, а с другой — я уже давно шел к этому, хотя и не ставил главной целью. Мысль стать активнее в профессиональном сообществе возникла в конце 2019 г. В 2020 г. мы впервые приняли участие в вашем конкурсе. А моя куда более активная деятельность как спикера началась во время пандемии, когда мы стали проводить бесплатные вебинары для клиентов нашей компании по вопросам «пандемийного трудового законодательства», спрос на разъяснение применения которого в тот момент был невероятно высоким. До этого я выступал редко.

Сначала я предлагал организаторам свои темы, позже они сами стали выходить на меня с конкретными запросами. Кстати, вы первые в 2021 г. предложили мне выступить на мероприятии «Итоги года с Legal Insight» с исследованием рынка труда юристов. С тех пор я регулярно провожу исследование этого рынка и делюсь результатами на различных площадках.

Выступления на конференциях органически перетекли в преподавание. Алексей Никифоров предложил мне вести лекции сначала про договорный процесс на курсе «Лидерство в юридической функции» в ВШЭ на самом первом его потоке в 2023 г., а потом — про бизнес-процессы и еще чуть позднее — про управление знаниями на следующих его потоках. Затем я стал вести занятия в рамках совместной магистерской программы ВШЭ и Нетологии по LegalTech. Надо отметить, что у меня есть диплом преподавателя высшей школы и степень кандидата юридических наук.

Когда-то я решил, что буду выступать не чаще одного раза в месяц, но в течение последних двух лет порой выступаю чаще, если тема очень интересная и ценная для развития. Важно находить на это время, ведь рабочих задач меньше не стало. Но самое главное то, что с таких конференций я тоже приношу в команду что-то новое из практики на рынке. Потом мы это новшество внедряем и используем, так что участие в конференциях очень ценно и полезно с практической точки зрения для решения наших рабочих задач и реализации проектов.

— Два года назад вы создали телеграм-канал «Бизнес-процессы юристов | Юрий Донников», который сегодня насчитывает более 2700 подписчиков. Почему вы

решили сосредоточиться именно на процессах?

—Я не стал писать здесь о праве, ведь каналов про законодательство и практику было уже достаточно. Когда я защитил диссертацию в 2021 г., опыт научно-практической работы был для меня невероятно ценным и значимым, и это никуда не ушло, я бы снова повторил такой научный процесс. Дело в том, что я активно развивался в теме юридического менеджмента, начал преподавать, продолжал расти как руководитель. Мне хотелось говорить и писать на темы, которые были важны, новы и интересны. Ведение канала для меня — это систематизация знаний и опыта, возможность открыто выносить на обсуждение свои идеи и практику.

Сначала я излагал наблюдения от инхауса для консультантов. В течение первых трех месяцев аудитория быстро росла — думаю, на тот момент я попал в новый тренд. Инхаусы ведь почти не вели публичных каналов, юридические фирмы или отдельные юристы-фрилансеры занимаются этим для привлечения клиентов. У меня же была иная цель — развиваться и развивать сообщество, экспертизу в данной сфере. Возможно, бурный рост моей аудитории был связан с тем, что руководители юридических департаментов крупных компаний нечасто ведут каналы.

— Ведение канала — отдельная работа. Как вы находите время на это?

—Да, такая работа занимает много времени. Пишу по утрам, в выходные дни и в отпуске. Дисциплина в этом отношении уже давно стала привычной. Я публикую материал необязательно в выходной день, но пишу чаще или обдумываю темы для новых публикаций именно тогда.

— Оглядываясь назад, можно ли сказать, что ваш план по построению личного бренда сработал?

—Как я уже отмечал, развитие личного бренда не было целью моих выступлений и создания канала. Скорее это побочный продукт. Я не ставил себе метрику по росту узнаваемости. Это

как в спорте: начал заниматься им, чтобы просто расправить плечи от традиционной для юристов многодневной и многочасовой работы с документами, а потом затянуло. В итоге целью занятий спортом стало улучшение силовых результатов и открытия в себе новых физических возможностей как невероятного источника энергии и драйва, а не работа над внешними данными.

— Чего бизнес ждет от юристов сегодня?

— Бизнесу не нужно сухое описание рисков, юрист должен предлагать ему конкретные решения или варианты сценариев. Пандемия, СВО, санкции все перевернули. Те, кто сумел адаптироваться, вырвались вперед. Гибкость, адаптивность — навыки, которые должны быть у каждого юриста. Нам нужно уметь работать с разными клиентами, как внутренними, так и внешними, в Москве и в регионах. Современный юрист — это «юрист-возможность». Он должен управлять ситуацией высокой неопределённости (когда нет чёткого решения), что требует глубины, интуиции, знания не только правовых, но и политических, экономических трендов, умения предвидеть ситуацию на 5–10 лет вперёд.

— Вы когда-нибудь представляли себя в консалтинге?

— У меня всегда был внутренний вопрос: как бы я развивался, если бы работал в консалтинге? Сейчас, по словам коллег, мой уровень развития департамента таков, что мы стали как бы внутренней юридической фирмой. У нас есть выделенный IT for legal, HR-бизнес-партнер, мы начали проводить внешние конференции. Мог бы я консультировать? Полагаю, что мой опыт, как юридический, так и управленческий, действительно полезен.

Преподавание, юридическая работа, управление — все это складывается в единый пазл.

— Что бы вы пожелали участникам конкурса [«The DEPARTMENT - 2026»](#)?

— Я желаю участникам конкурса смело делиться своей практикой работы, не бояться показывать путь изменений и помнить, что существенных результатов редко удаётся достичь мгновенно — они проявляются на длинной дистанции. Участие в конкурсе — это не

только стремление победить, но и развитие через открытость и обмен опытом. Важно всегда идти к намеченной цели и не сдаваться — развитие начинается там, где ты чувствуешь, что тебе трудно.

— Могли бы вы назвать какую-либо одну ошибку в управлении юристами, которую уже не повторите?

—Я бы значительно меньше работал «на ручном управлении» с процессами, которые можно оцифровать, стандартизировать и сделать прозрачными для команды и бизнеса. Сильное управление начинается тогда, когда убраны лишние узкие места, а нагрузка, качество и сроки становятся измеримыми.



Юрий

Донников

к.ю.н., Директор Юридического департамента и комплаенс
"HeadHunter"

ИНТЕРВЬЮ

THE DEPARTMENT