

# Алексей Никифоров: о книге, о работе, о себе

05.08.2022

ИНТЕРВЬЮ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ



А.Ю. Никифоров

УПРАВЛЕНИЕ  
ЮРИДИЧЕСКОЙ  
ФУНКЦИЕЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ

А.Ю. Никифоров

УПРАВЛЕНИЕ  
ЮРИДИЧЕСКОЙ  
ФУНКЦИЕЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ

25  
лет

Мы встретились с Алексеем Никифоровым в последний день Петербургского международного юридического форума. Он выступал на сессии [«Университеты и бизнес: правовые аспекты эффективного сотрудничества»](#). Сразу после нашего интервью Алексей улетал в Казань, где сейчас проводит большую часть времени. В конце июля 2022 г. его назначили генеральным директором «СИБУР-РТ» — холдинговой компании группы «СИБУР» в Татарстане.

Алексей продолжит осуществлять стратегическое лидерство и курировать функции «юридическая поддержка», «интеллектуальная собственность», а также Тендерного комитета группы «СИБУР». Команда «СИБУРа» завоевала в 2022 г. 2 место в номинации «Лучший юридический проект» и 3 место в номинации «Лучшая команда» ежегодного конкурса [The DEPARTMENT by Legal Insight](#). Но поводом для нашей беседы стала книга Алексея «[Управление юридической функцией организации](#)», вышедшая в этом году в издательстве «Статут».

### — Как у Вас возникла идея написать книгу об управлении юридической функцией?

— Эта идея возникла три года назад, когда я благодаря участию в конкурсе «Лучшие юридические департаменты России» понял, что бизнес-процессы, выстроенные в нашем департаменте, в силу разных причин есть не у всех. И я понял, что нашим опытом можно и нужно делиться. Первой попыткой была книга «Как мы создавали лучший юридический департамент», написанная в соавторстве с другими юристами «СИБУРа», изданная в качестве приложения к журналу «Корпоративный юрист». У меня собрано очень много материала, ведь я практически ежемесячно делаю обзоры книг. К тому же мне захотелось выпустить прикладное пособие именно для руководителей юридических служб, которые не учились в бизнес-школах и не имеют практических знаний операционного менеджмента. Изначально у меня была идея выбрать из программы MBA наиболее релевантные вещи и рассмотреть все инструменты операционного менеджмента применительно к юридической функции, то есть написать книгу «MBA для юристов». По ходу работы эта идея претерпела некоторые изменения, структура книги стала более традиционной и понятной коллегам. Пока я собирал материалы, издательство «Статут» предложило издать книгу у них, и я не

упустил этот шанс.

**— Сколько времени у Вас ушло на написание этой книги?**

— Полтора года работы с разной степенью интенсивности. Сначала появились главы про лидерство, потом глава про клиентоориентированность. Я сам определил себе дедлайн — к 1 сентября 2021 г. закончить рукопись, и все прошлое лето интенсивно трудился. Как раз в это же время я был экспертом вашего конкурса «Лучшие юридические департаменты России», поэтому по выходным полдня читал анкеты номинантов, а потом писал книгу. Ее написание потребовало высокой степени самодисциплины.

**— По итогам работы экспертом нашего конкурса Вы написали статью [«Наиболее популярные практики управления юридической функцией»](#). Изменились ли эти практики за прошедший год?**

— Думаю, они будут в России еще минимум лет пять. Я слежу за публикациями обзоров в западной прессе и вижу, что у них повестка тоже не сильно поменялась – это все те тренды, о которых я написал в своей книге, общие проблемы управления юридической функцией. В России уровень компетентности правовых департаментов в управлении растет, это видно из анкет конкурса. Постепенно будут появляться новые горячие темы, например ESG. По сравнению с концом 2021 г. актуальность этой темы несколько снизилась, но уже сейчас видно, что у коллег из ESG снова прибавляется работы. Данная тема постепенно дрейфует в сторону юристов, потому что здесь много близких им вещей.

**— В последнее время наблюдается тренд на расширение функционала руководителя юридического департамента. Будет ли он продолжаться?**

— Последние мировые бенчмаркинги показывают рост числа случаев прямого подчинения руководителей правовых подразделений CEO. Увеличивается и набор решаемых ими вопросов. Регуляторика проникает во все сферы, роль государства растет в каждой экономике мира, так что это, в принципе, всеобщий тренд. А где есть регулирование, там

сразу возникает необходимость посоветоваться с юристами. И чем более зарегулирована какая-то сфера, тем больше она связана с юридической функцией. Кроме того, юрист обычно ассоциируется у менеджмента с носителем независимого взгляда и отсутствием собственных коммерческих интересов относительно «продать или купить». Наконец, это зависит от личности руководителя. Например, комплаенс и этику юристы курируют в 70–80% случаев, а вот закупки – всего лишь в 6–7% случаев, то есть редко. Здесь уже вступают в силу субъективные факторы. Общий же тренд — усиление роли юристов, чему я очень рад.

**— В своей книге Вы уделили много внимания legal-дизайну. Остается ли этот тренд востребованным?**

— Мне кажется, у нас имеются проблемы с изложением юридических норм. В 1980-е гг. объемы договоров в среднем были в десятки раз меньше нынешних. Юридические техники усложняются. Людям без соответствующего образования становится трудно разбираться в этом. Потому и возник данный тренд. Российские законы написаны сложно и не всегда качественно. Запрос на упрощенное восприятие обусловлен еще и тем, что люди хотят получать более краткую информацию, к этому вынуждает постоянный обильный информационный поток. Замена текста схемами или картинками весьма актуальна и популярна в наше время. Например, топ-менеджмент компании, заключившей сложную сделку (контракт на 148 страницах с 500 страницами приложений!) имеет настоятельное желание изложить все в виде слайдов или буллит-поинтов. Значит, за legal-дизайном будущее.

**— Вы запускаете курс в Высшей школе экономики исключительно для руководителей юридической функции или для тех, кто вот-вот ими станет? Расскажите, пожалуйста, об этом.**

— Этот [курс](#) рассчитан на три месяца. Обучение начнется 7 октября. Фокус программы будет направлен на лидерство, изменение процессов, развитие себя как лидера юридической функции. Этот курс готовлю не только я. Мы разрабатываем его с моими коллегами Юлией

Кузьмичевой, управляющим директором VEB Ventures, Кириллом Буряковым, CEO и основателем DocZilla, и еще рядом коллег – практиков юридического менеджмента. Будут также приглашенные лекторы из неюридической профессии. Программа подразумевает как очные, так и дистанционные модули, чтобы дать руководителям юридических функций инструменты эффективного управления.

### **— Как Вам удается находить время при такой загрузке?**

— Во-первых, с 99% правовых вопросов наша команда юристов справляется без моего погружения. Создание команды — главный результат работы любого руководителя. Меня часто спрашивают: «Вот вы создаете плоскую структуру. А как же руководителю реализовывать себя, ведь он же будет отстранен от работы с юридическим вопросом?» На это я отвечаю, что руководитель уже реализовал себя, создав команду, которая решает юридические вопросы. Мне это очень сильно помогает. В отсутствие такой команды у меня, наверное, не было бы даже возможности давать сейчас это интервью.

Во-вторых, ничего нельзя откладывать на потом. Когда вы думаете, что сделаете что-либо когда-нибудь позже, скорее всего не сделаете это уже никогда. Нужно очень рационально расходовать свое время. Я, например, практически никогда никуда не опаздываю. Сидеть 30 минут и ничего не делать мне уже некомфортно. Если я вынужден проводить время в ожидании чего-либо, всегда нахожу, чем заняться: пишу очередной пост в [Telegram](#) или что-то конспектирую.

Нам всем важно уметь определять, что для нас на самом деле важно, иметь собственную систему жизненных приоритетов. Мою систему в шутку можно назвать «Алексей 2025», потому что она включает все то, что я хотел бы иметь осуществленным года через три-четыре. И все это раскладывается на конкретные задачи. А когда вы знаете, в каком направлении лететь, любой ветер для вас попутный. Без этого невозможно все успеть. У меня к тому же большая семья, три дочери. Конечно, в этом большая заслуга моей супруги, без помощи и поддержки которой я вряд ли бы со всем справился. Кстати, супруга сейчас

проходит обучение в «Сколково», у нее тоже огромное количество идей, в частности по волонтерству. Должен сказать, что мне очень важно, когда рядом находятся вдохновляющие меня люди. Когда я в каком-то деле одинок, мне не так интересно трудиться. Например, во время написания книги я знал, кому конкретно это будет интересно. Или сейчас мы создаем курс для Высшей школы экономики, и я уже вижу лица людей, которым это окажется полезно, которые будут расспрашивать, дискутировать.

**— Вы стали руководителем в декабре 2014 г. Через какой промежуток времени вы пришли к тому, что нужно больше читать, пройти MBA?**

— Appetit к познанию нового пробудился у меня достаточно давно, наверное, вскоре после защиты диссертации. После того как не один год приходилось много читать и писать, чтобы защититься, а потом резко все закончилось, образовался некий вакуум. Потом эта пустота в течение трех лет заполнялась обучением MBA. А когда в 2018 г. я закончил обучение, снова образовался некоторый вакуум. И сейчас я заполняю, можно сказать, сублимирую его активной просветительской деятельностью, в результате которой ничего не зарабатываю, даже больше трачу, но которая мне важна при наличии желания изменить к лучшему нашу профессию.

В одном из курсов «Сколково» есть интересный тест: представьте себе свое 90-летие. Кого бы вы пригласили, кто бы поздравлял вас и произносил тосты, чем бы вы, условно говоря, гордились в этот день?.. И я начал думать: чем бы я гордился, кроме своей семьи? Уж точно не какими-то должностями, зарплатой, материальными вещами. Под конец жизни все это уже не нужно. А вот ощутить удовлетворение от того, что удалось изменить что-то в лучшую сторону в своей профессии, мне было бы очень приятно.

**— Почему у нас в этой сфере не сложился консалтинг, как на Западе?**

— Я думаю, причина в том, что пока нет осознания пользы от построения бизнес-процессов. Прошло еще очень мало времени с тех пор, когда юристы занимались просто экспертизой

документов, не отвечая ни за численность вовлеченных в бизнес-процессы людей, ни за бюджет, ни за эффективность этих процессов, ни за мотивацию работников.

Мы были на задворках. Только в последние годы самосознание юристов, как одних из лидеров компании, начало расти. А вместе с этим растет и наша потребность в том, чтобы организовать процессы не хуже, чем у функций закупки, продажи, производства и др. И здесь начинает появляться тот самый аппетит, подтверждением чему служит относительно скромная популярность моей книги. Мы учимся юриспруденции, а не управлению процессами. И когда нас назначают руководителями, нам приходится заниматься совершенно другой работой, а мы не умеем это делать. Сейчас на рынке происходит осознание этого, и люди начинают охотиться за любыми крупными знаниями, посещая конференции, читая статьи, слушая интервью.

— **Однако систематизированного знания нет...**

— Оно только начинает создаваться. Но по сравнению с тем, как было, например, года три назад, успехи уже имеются. Просто не так много времени прошло, зато сейчас у нас есть большая четверка. PwC были одними из немногих, кто предлагал консалтинг. Сейчас рынок в этом плане как-то изменится. Может, появятся новые предложения. Я верю, что у нас будет так же, как это есть на более развитых рынках.

До настоящего времени юристы не создавали своей повестки в организации и не шли сами к менеджменту с предложениями по оптимизации. Для этого нужно знать лучшие практики, которые начинают просачиваться к нам.

— **Вы уже достаточно хорошо знаете рынок. Какие компании, с вашей точки зрения, более востребованы на нем: крупные или средние? У нас же очень разные юридические департаменты, есть и по 400–500 человек...**

— Если говорить про консалтинг, то актуальны средние компании. Крупные скорее наймут

людей, создадут себе штат, подразделение либо operations. Я же вижу перспективу в средних компаниях. При этом консалтинг должен быть не самым дорогим. У некоторых нет денег нанять operations на полную ставку. Если посмотреть на [Telegram-канал](#) по подписчикам, то 40% составляют руководители юридических служб. И я понимаю, что это руководители службы не из «Газпрома» или «Сбербанка», при всем уважении, а скорее всего из компаний, средних по размеру и выручке. Это радует, потому что именно они пытаются сделать службу эффективной, там есть частная собственность, P&L, рачительное отношение к деньгам. Реагируя на этот запрос, они ищут лучшие практики на рынке.

**— При подготовке книги Вы черпали большую часть материалов из западных источников?**

— Да, наших источников практически нет, но кое-что я брал из отечественной практики. При этом западные источники подразделялись на юридические и общие управленческие. К сожалению, у нас в принципе недостаточно качественной литературы по управленческому менеджменту на русском языке. Есть либо некачественный перевод, либо что-то, написанное на основе изученного в западных бизнес-школах. Если вы имеете возможность читать первоисточники, то надо это делать. Для меня это было очевидным решением. У нас на русском языке издается журнал Harvard Business Review, где порой можно обнаружить очень качественный русский контент, но это пока скорее исключение из правил.

— Как-то я читал книгу об управленческом мышлении одного из лидеров советского времени Щедровицкого. Недавно как раз было интересное интервью с его сыном. Щедровицкий обучал сотрудников Министерства строительства СССР, отдавая этому делу всю свою энергию. То есть он учил управленцев управлять. И категории, которыми он оперировал, очень близки к тому, что сейчас дает London business school, только изложены в других терминах. Придумывание уже придуманного, необоснованное переименование – этим грешит наше время. Почему бы, например, не употреблять привычное всем слово «семинар» вместо новомодного «воркшоп»? Смысл, который мы почерпнули из любой литературы, по большому счету, не сильно меняется. И можно было бы систематизировать

набор имеющихся знаний, техник, используя наш великий русский язык и наши традиции управленческого мышления. У нас ведь были замечательные научные разработки по эргономике (науке о приспособлении должностных обязанностей, рабочих мест, предметов и объектов труда, а также компьютерных программ для наиболее безопасного и эффективного труда работника, исходя из физических и психических особенностей человеческого организма), по организации труда. В свое время над этим трудились огромное количество умнейших людей. И если отбросить флер «это вчерашний день», а подумать и разобраться, то мы увидим, что в трудах того времени все не сильно отличается от того, что сейчас принято называть «новым управленческим мышлением».

**— Как можно преодолеть консерватизм, инерционность людей? Приходит новый руководитель, а основной костяк коллектива привык жить в своей парадигме... Приходилось ли Вам справляться с такой проблемой?**

— Приходилось. В качестве примера я часто рассказываю, как мы внедряли плоскую структуру. Для этого нужно было идти по пути внедрения изменений, и первым делом следовало донести до сотрудников то, что эти изменения действительно необходимы. Без собственного понимания этого убедить других не получится. Это во-первых, а во-вторых, нужно сформировать коалицию сторонников изменений и добиться, чтобы их стало большинство. Этого мы добивались за счет постоянного ведения диалогов, последовательного формирования четкого видения цели предстоящих перемен и того, как все будет после их внедрения. А уже вслед за столь постепенной подготовкой необходимо достижение быстрых побед, чтобы убедить людей в том, что все проделываемое работает на практике. Любое изменение в принципе должно пройти эти основные этапы. А сопротивление каждому изменению в любой сфере всегда было, есть и будет. Это особенность не конкретно юристов и даже не сегодняшнего дня. Любое изменение требует времени. К тому же постепенно у нас самих может измениться начальное представление о проделываемой работе. При этом очень важно не быть закрытым: «Я решил и буду делать так, независимо ни от чего». Нужно уметь проявлять гибкость.

Соблюдая эти принципы, обучаясь в рамках диалога, рефлексирюя, мы в чем-то меняем свое изначальное видение внедряемых новшеств, формируем коалицию людей, которые нас поддерживают, и в итоге все меняем.

**— Как известно, после объединения «СИБУРа» и компаний группы «ТАИФ» идет непростой процесс интеграции. Расскажите об этом, пожалуйста.**

— Да. Причем это сопровождается трансформацией структуры не только юридического подразделения, но и других подразделений и функций компании. У юристов, пожалуй, самая несложная задача, потому что мы монофункциональны. Условно говоря, мы были и остаемся юристами. А вот, например, тендерной функции, которую я курирую, в «Нижнекамскнефтехиме» вообще не было (в отличие от «СИБУРа»), закупки осуществлялись каждым подразделением для себя, не было людей, которые занимались бы только этим. Для начала там надо было выделить людей, которые занимались этим в большей степени,

нежели чем-то другим, сформировать из них единую команду, обучить их процессам. У юристов в этом плане все несколько проще.

Самое главное, что мы сохранили всех ключевых сотрудников юридической службы «Нижекамскнефтехима» и «Казаньоргсинтеза», которые проявили заинтересованность в том, чтобы начать работать по единым правилам. Синергия заключается в том, что мы берем за основу что-то хорошее и формируем с помощью этого что-то очень полезное. Мы почерпнули эту синергию в «Нижекамскнефтехиме» в части опыта работы с судами. У них очень сильная судебная ветка. Но, например, в части правовой экспертизы договоров, по моему твердому убеждению, в историческом периметре «СИБУРа» с этим обстояло лучше. Здесь был более осмысленный подход к экспертизе как к процессу. Сейчас мы используем опыт судебныхников, например, изменяя договорные процессы, и вместе становимся сильнее. Таких примеров, когда мы подмечаем где-либо какую-то объективно лучшую деталь и используем ее для создания единого целого, можно привести множество.

Привыкание людей к новшествам, безусловно, требует времени. И этот процесс у нас еще в самом начале интеграции, несмотря на то что организационно мы уже определили целевое изменение, сформировали видение, создали единое информационное поле. Я сейчас работаю в Казани. Каждый день общаюсь с людьми, наблюдаю, как они адаптируются к нашей системе учета рабочих дел, биллингу времени. Это непросто, но они видят открытость компании, понимают, что этим занимаются все, ощущают вовлеченность руководителя юридической функции в данный процесс. И я надеюсь, что мы помогаем им в этом.

**— Сейчас Вы больше часть времени проводите в Казани?**

— У меня разъездной характер работы: 90% времени я провожу в Казани, остальные 10% – в других местах. Семью я перевез в Казань. Этот город мне нравится, он очень похорошел за последние годы. Правда, когда я нахожусь в Питере, он тоже мне нравится. Москва, конечно, вне конкуренции, а вот Казань или Питер – это для меня все еще дилемма.

### — Как Вы пришли в профессию? И как переехали в Москву?

— Мне нравились обществознание и история и не нравились химия, физика, биология. Так что я выбирал из тех факультетов, где обществознание и история являются основными предметами для изучения.

Я учился в Томском университете. Мой однокурсник Александр Егорушкин работал в «СИБУРе» и порекомендовал меня на свое место. Сейчас Александр – один из управляющих партнеров одной из лучших антимонопольных юридических фирм страны. Я взял кредит в банке, чтобы несколько раз слетать из Томска в Москву на собеседование. Моей зарплатой тогда на это не хватило бы. После трех собеседований меня взяли на должность главного специалиста юридического департамента. Следующее повышение состоялось в 2010 г., меня назначили старшим юристом и попросили заняться выстраиванием вертикали юридической службы по регионам. Я стал больше времени уделять администрированию, нежели юриспруденции, и понял, что мне это интересно. В 2014 г. я возглавил юридическую функцию. После этого мой карьерный рост пошел вширь. Постепенно присоединились функция интеллектуальной собственности (не юристы, а химики), тендерный комитет, китайское представительство. Сейчас мне доверили возглавить АО «СИБУР РТ» — нашу опорную организацию в Татарстане.

Казалось бы, тендерные процедуры, юридическая функция, контрактный менеджмент и IP совершенно несовместимы. Но мне интересно всем этим заниматься, и сейчас я уже не вижу себя только юристом. Мне по душе в широком смысле операционный менеджмент. Если же говорить про активность вне компании, то я продолжаю вкладываться в то, чтобы изменить и улучшить российскую юридическую профессию, даже не зарабатывая на этом. Для меня это больше чем работа, это та самая миссия, о выполнении которой я надеюсь с

удовлетворением думать в день своего 90-летия.



Алексей

Никифоров генеральный директор «СИБУР-РТ»

ИНТЕРВЬЮ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ