



Судебные юристы



Сергей Завьялов

- Директор Дирекции взыскания АО «СОГАЗ»
- Кандидат экономических наук
- В течение 15-ти лет возглавлял судебные команды в крупнейших российских банках: Банк Москвы, Дом.РФ Банк, Промсвязьбанк
- Преподаватель спецкурсов по управлению проблемными активами и судебной функции в ВШЭ, Академии юридического менеджмента
- Программный руководитель курса «Банковские споры» в Veta Academy
- Входит в топ-100 самых влиятельных персон в банкротстве 2023-2024
- Автор ряда статей и монографий по банкротству застройщиков и кредитных организаций





Идеальный судебный юрист — кто он?

Первая ассоциация, которая
приходит в голову...

Ожидание



Реальность



говорят...

“МЫ ДОВОЛЬНЫ СВОЕЙ РАБОТОЙ МАКСИМАЛЬНО. НО, К СОЖАЛЕНИЮ, НАША РАБОТА НЕ ДАЛА РЕЗУЛЬТАТОВ”

Эльман Пашаев



🙌 Так адвокат Эльман Пашаев оценил свою работу по защите супругов Блиновских, которых он обещал освободить от уголовного дела

Сегодня Пашаева задержали, его обвиняют в мошенничестве.

Содержание



I. Подбор

II. Онбординг

III. Мотивация
и вовлеченность

IV. KPI

V. Офбординг



Судебные юристы
Только счастливые люди
делают открытия?

1. Поиск и найм судебного юриста



Спрос на юристов в сентябре 2025 года на 21% меньше, чем год назад

%, на сколько изменилось среднее число активных вакансий в России по профобластям, сентябрь 2025 к сентябрю 2024

Источник: hh.ru



1. Поиск и найм судебного юриста



Число активных резюме юристов за год выросло на 19%

%, на сколько изменилось среднее число активных резюме в России по профобластям, сентябрь 2025 к сентябрю 2024

Источник: hh.ru



1. Поиск и найм судебного юриста



Какие профессиональные навыки нужны руководителям в юридической сфере

Россия, 2022-2025, % — доля вакансий с указанным навыком от общего числа созданных вакансий. Топ-15



1. Поиск и найм судебного юриста



Где ищем:

- В суде
- В чатах выпускников (РШЧП, МГУ)
- В сообществах (Link, ОКЮР, Банкротный клуб)

На что смотрим:

- Hard skills
- Soft skills
- Публичные выступления
- Корреляция с командой
- Письменный русский и Legal design

Legal design письменных документов



Сокращение текста

Поощрять качественный текст.
Писать кратко сложнее.

Использовать инструменты
из книги «Пиши сокращай»
М.Ильяхова и Л.Сарычевой

Цветовая индикация

Уместна для выводов/
степени риска

Но важно не перегружать
документ различным
форматированием

Использование стандартных инструментов MS Word

Библиотека стилей
форматирования

Добавление одним кликом
грифов и оговорок
(конфиденциально, версия
для обсуждения и т.д.)

Стандартные действия
с документом одним кликом
(убрать лишние пробелы и т.д.)

Библиотека повторяющихся визуальных элементов

Обеспечивает удобную
навигацию

Обязательна
при бизнес-моделировании
(например, нотация BPMN)



«Отбрось лишнее!»©



Продуктовый подход

пишем документ так,
как будто мы консультанты,
и хотим продать наш продукт

Legal design письменных документов



Как пишем в суд

1. Я пишу текст для судьи, а не для клиента или оппонента.
2. Мой текст должен помочь судье понять, что произошло, в чём суть спора и как его разрешить.
3. Сначала я пишу текст как получается, а потом редактирую его по правилам, указанным ниже. Редактировать лучше на следующий день, если позволяет время.
4. Самое главное я пишу в начале абзаца или предложения.

Вместо:	Ответчик, который получил акт 12.04.2023, его так и не подписал.
Лучше:	Ответчик не подписал акт, который получил 12.04.2023.
5. Я стараюсь избегать абзацев в одно предложение. Но и не перегружаю абзац информацией.
6. Я не пишу в начале абзаца «Поэтому», «Соответственно», «При этом», «На этом основании», «Однако», «Таким образом», «Согласно» «В силу изложенного» и тому подобные слова.
7. Я убираю слова, которые можно убрать из предложения без потери смысла.
8. Реквизиты нормы права или судебной практики я даю не в начале, а в конце предложения.

Вместо:	Согласно п. 1 ст. 4 Кодекса профессиональной этики адвоката адвокат при всех обстоятельствах должен сохранять честь и достоинство, присущие его профессии.
Лучше:	Адвокат при всех обстоятельствах должен сохранять честь и достоинство, присущие его профессии (п. 1 ст. 4 Кодекса профессиональной этики адвоката).
9. Я не смешиваю обстоятельства и доказательства этих обстоятельств. Доказательства лучше указать отдельно в конце предложения или в новом предложении.

Вопросы на собеседовании судебному юристу



Базовые

- Какие три skills считаете важными у судебного юриста?
- Имеется ли опыт утверждения ЛНА по судебной работе, IT решений?
- Место AI в работе судебного юриста?

Открытые

- Во что Вы верите?
- Расскажите про свои главные победы и поражение в жизни?
- Если доверитель просит передать в суд Ваш документ, который содержит признаки фальсификации, что будете делать?

**Что можно ещё
учитывать?**

- Знаки зодиака?
- Медийность – публичная активность?
- Рейтинг в Яндекс такси?

Кейс №1



- Вам нужно нанять старшего судебного юриста (экспертный уровень) на сложный проект по трудовым спорам.
- Кандидат с отличными hard skills, релевантный профессиональный и управленческий опыт более 10 лет,
- НО судился с прошлым работодателем, выиграл и заработал репутацию конфликтного человека.

- Какие вопросы зададите на собеседовании?
- (Не) возьмёте? и почему?



В какой срок сотрудники
принимают решение уйти
или остаться в компании?



6 месяцев

По мнению многих психологов, социологов и HR-специалистов, в среднем адаптация на новом месте работы и привыкание к культуре компании длится полгода.

В первый месяц сложно оценить свои впечатления объективно, потому что в первый месяц сложно буквально всё.

Уйти в первые 6 месяцев — это не пятно на карьере.

Не стоит сильно переживать из-за истории неудачного трудоустройства. Каждый адекватный работодатель понимает, что в ситуации, когда ожидания расходятся с реальностью, может оказаться любой, даже самый лучший сотрудник.

Это не повод считать вашу профессиональную репутацию подмоченной.

2. Onboarding судебного юриста



Сильная система онбординга, обеспечивающая выход нового сотрудника на полную производительность за пару недель.



Этап I

Личная встреча с руководителем

2. Onboarding судебного юриста



«У молодежи (Айфон) много приложений, фиш и примочек, но в силу этого порой уже в середине дня «батарейка мигает». В нашем поколении (Нокиа) все просто, монохромно, из игр только «змейка», из прог только необходимые, но очень надежные, заряжать нужно где-то ближе к концу недели, а главное им можно забивать гвозди и даже отражать летящие пули».

Ю. Тай Альманах Soft Law

2. Onboarding судебного юриста



Этап II Бади

Объясняет неформальные правила — например, «у нас пишут в Telegram, а не на почту».

Знакомит с командой, особенно если часть коллег работает удалённо.

Подсказывает, как оформить отпуск или отгул.

Показывает культуру компании изнутри — через реальные привычки и традиции



План адаптации на первые 90 дней

Первые 30 дней

знакомство с корпоративной культурой, командой и основными рабочими процессами. Необходимо предоставить новичку информацию о компании, её ценностях и миссии, организовать обучение основным задачам и инструментам.

Дни 31–60

Вовлечение в задачи и проекты. Сотрудник уже должен быть достаточно уверен в своей роли, чтобы начать выполнять более сложные задачи. Важно предоставлять постоянную обратную связь, чтобы вовремя выявить трудности и предложить помощь.

Дни 61–90

Самостоятельная работа и достижение целей. Когда сотрудник освоил свои обязанности, его можно переводить на более самостоятельную работу. Важно обеспечить независимость работы новичка, но при этом поддерживать его связь с командой и руководством.

Вовлеченность судебного юриста



Основные сферы жизни компании / подразделения,
влияющие на продуктивность

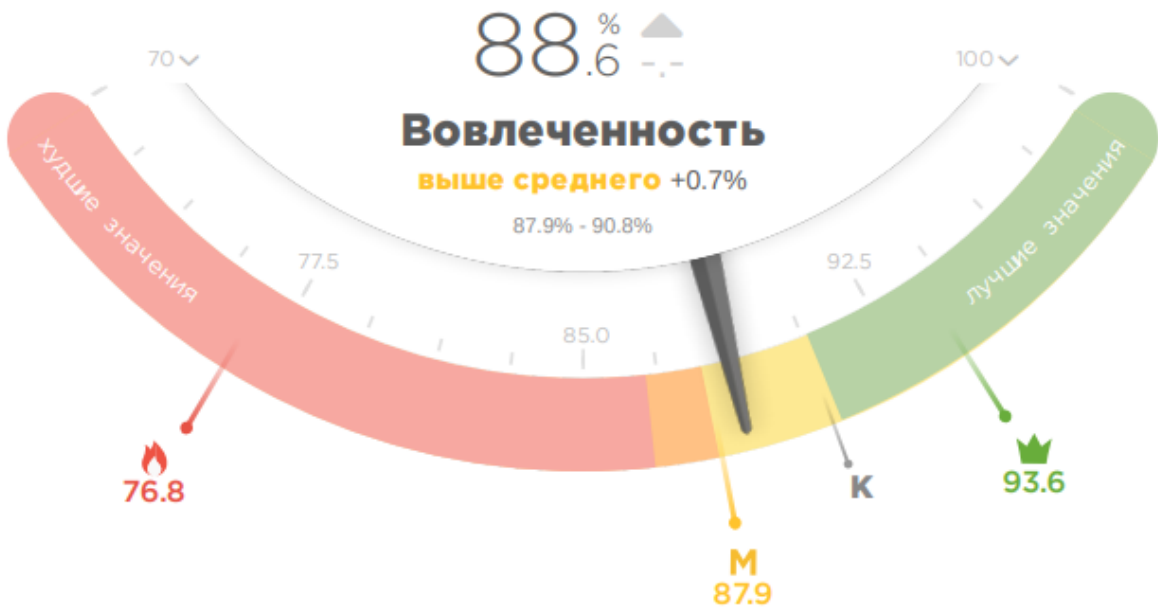


3. Вовлеченность судебного юриста



МЕТРИКА		СУБМЕТРИКА				
	9.3 -- РУКОВОДИТЕЛЬ	9.7 -- Четкость	9.2 -- Доверие	9.5 -- Лидерство	9.5 -- Продуктивность	8.6 -- Совещания
	8.7 -- СТРАТЕГИЯ	7.2 -- Знание	9.1 -- Достижимость	8.6 -- Актуализация	8.7 -- Оценка	9.7 -- Инициативность
	8.6 -- ПРИЗНАНИЕ	8.5 -- Частота	9.5 -- Обоснование	8.1 -- Своевременность	8.3 -- Культура	8.6 -- Искренность
	8.7 -- ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ	8.8 -- Частота	8.8 -- Структура	7.9 -- Результат	9.4 -- Диалог	8.8 -- Конструктив
	8.3 -- ПРОЦЕССЫ	8.4 -- Ресурсы	9.5 -- Клиенты	7.5 -- Интерес	9.4 -- Диалог	6.9 -- Инициативность
	8.6 -- ИЗМЕНЕНИЯ	8.4 -- Информация	8.9 -- Барьеры	8.4 -- Планирование	7.8 -- Ресурсы	9.5 -- Оценка
	8.9 -- КОЛЛЕГИ	9.2 -- Отношения	9.7 -- Взаимопонимание	8.0 -- Коммуникации	9.3 -- Правила	8.3 -- Взаимодействие
	6.7 -- БАЛАНС	7.4 -- Питание	6.9 -- Счастье	7.3 -- Стресс	5.1 -- Фитнес	6.9 -- Баланс
	8.1 -- КАРЬЕРА	6.4 -- Понятность	9.7 -- Автономность	8.4 -- Обучение	8.0 -- Реализация	8.1 -- Наставничество
	6.6 -- УСЛОВИЯ И ОПЛАТА	6.8 -- Оплата	7.4 -- Льготы	4.9 -- Условия труда	7.9 -- Безопасность	5.8 -- Комфорт труда

3. Вовлеченность судебного юриста



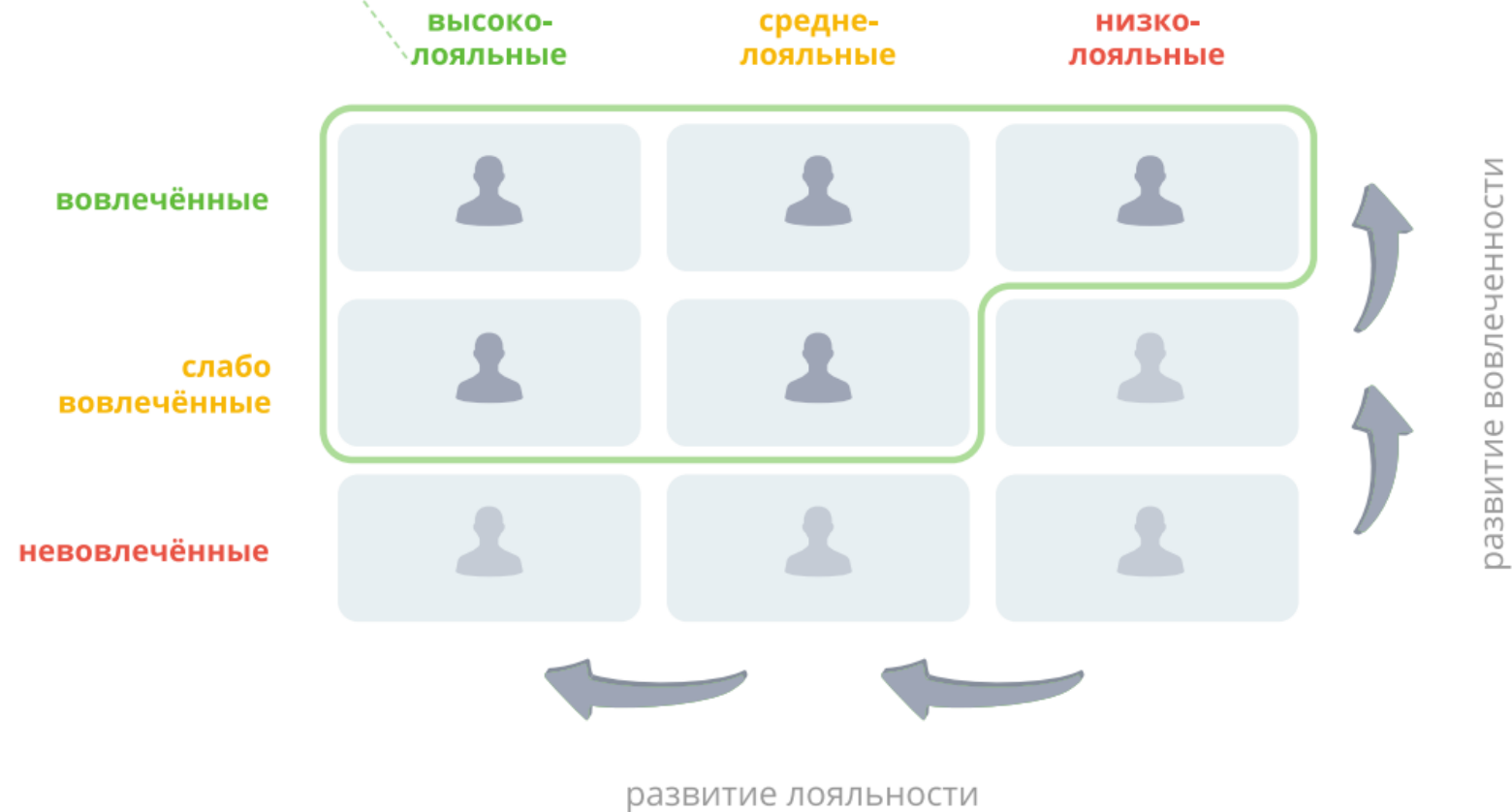
▶	-.- %	Предыдущий цикл
🔥	76.8 %	Худшее значение по бенчмарку
M	87.9 %	Медиана (середина значений) по бенчмарку
▶	88.6 %	Результат по подразделениям
K	90.4 %	Результат по всей компании
👑	93.6 %	Лучшее значение по бенчмарку

Уровень счастья



Что такое Харру Индекс

Харру Индекс - это %
одновременно вовлеченных и
лояльных сотрудников.



Мотивация судебного юриста



Мотивация работника



**Рис 1. Работоспособность/время работы на компанию.
Влияние внешней среды**

По данным мониторинга 35% сотрудников компании проявляют подобное поведение.

Икигай

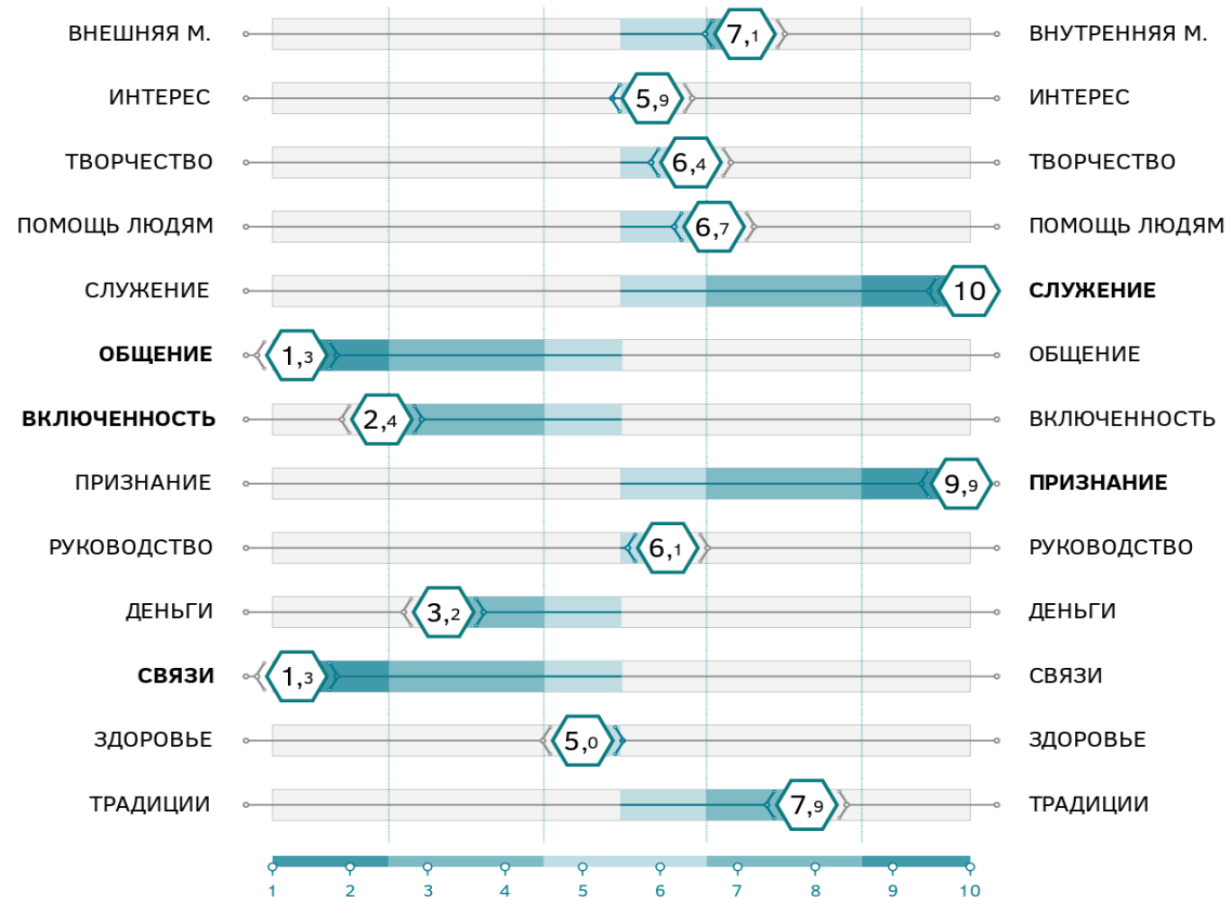
Японский метод поиска «ценности жизни»



Мотивация судебного юриста



Факторы по блоку «МОТИВАЦИЯ»



+

Внутренняя МОТИВАЦИЯ



У Вас преобладает внутренняя мотивация. Это означает, что Вам важнее то, чем Вы занимаетесь, нежели то, что Вы за это получаете.

Вам хотелось бы, чтобы работа доставляла удовольствие, соответствовала вашим интересам и ценностям, способствовала личностному развитию и самореализации, помогала найти своё призвание.

Размер заработка, престижность компании, знакомства с влиятельными людьми, условия работы и другие прагматические аспекты для вас хотя и небезразличны, но чуть менее значимы.

Иными словами, более интересное Вы часто предпочитаете более выгодному. Это менее практично, но позволяет Вам оставаться в согласии с собой, выбирая в первую очередь то, что по душе.

++ Служение обществу



Вам крайне важно чувствовать себя достойным гражданином общества и знать, что Ваша работа имеет общественную или государственную значимость. Вы хотите уважать себя за свой труд, чувствовать осмысленность того, что делаете, знать, что Ваша работа является частью глобальной миссии, вносит вклад в будущее страны или общества. Если Вы не боитесь трудностей, то, вероятно, готовы на самоотверженные поступки и преодоление препятствий на пути к общезначимой цели.

++ Признание

Вы стремитесь стать известным человеком, завоевать признание и уважение в своём кругу. Вам важно, чтобы окружающие замечали и по достоинству оценивали ваши заслуги, достижения, незаурядность личности. Вы амбициозны в своих желаниях и стремитесь к успеху. Публичная похвала за проделанную работу, персональное отношение, популярность — это то, ради чего Вы готовы достигать высоких результатов. Здоровые амбиции — это двигатель на пути достижений, однако помните, что чрезмерное честолюбие может приводить к зависимости от положительных оценок окружающих и игнорированию справедливой критики.

3. Мотивация судебного юриста



19%

работников в Москве испытывают
отсутствие сил и с трудом заставляют
себя идти на работу

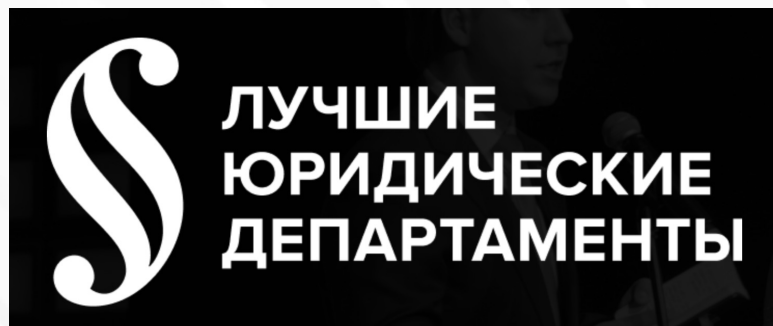
39%

сталкивались с профессиональным
выгоранием

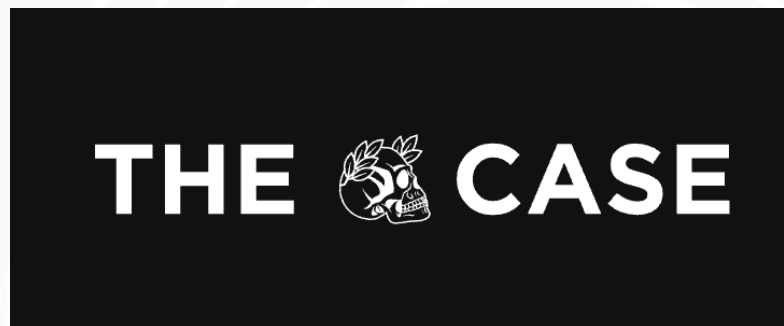
Нематериальная мотивация судебного юриста



Проиграл дело — пиши жалобу и отмени решение
Выиграл дело — пиши статью и Расскажи миру о своём успехе



Премия «Лучший
Юридический департамент»



Премия «The case»

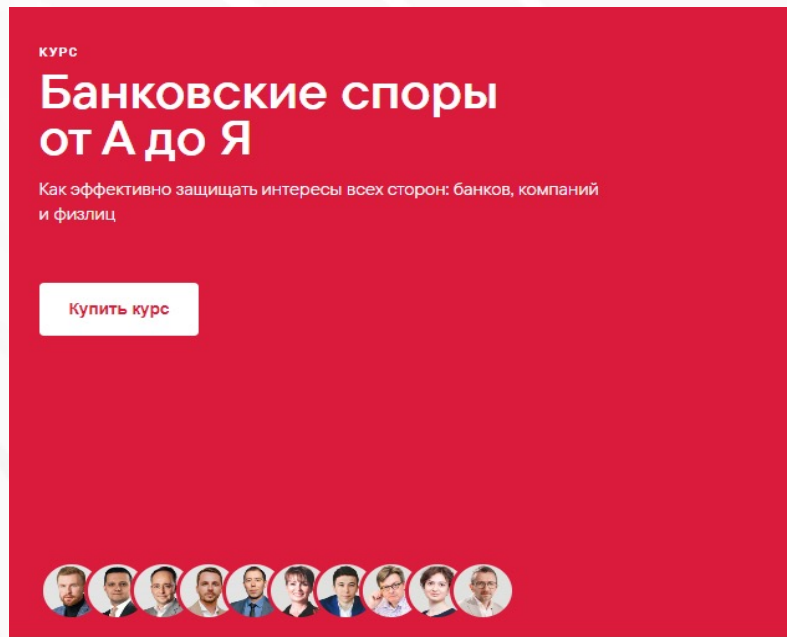


Премия – «Лучший
судебный юрист компании»

Мотивация через управление знаниями



1. Обучение судебной команды: кросс-функциональные знания (экспертизы, публичные выступления, конфликтология)
2. Обучение силами судебной функции (муткорты)
3. Каналы коммуникации



Специализация **vs** универсализация судебного юриста?



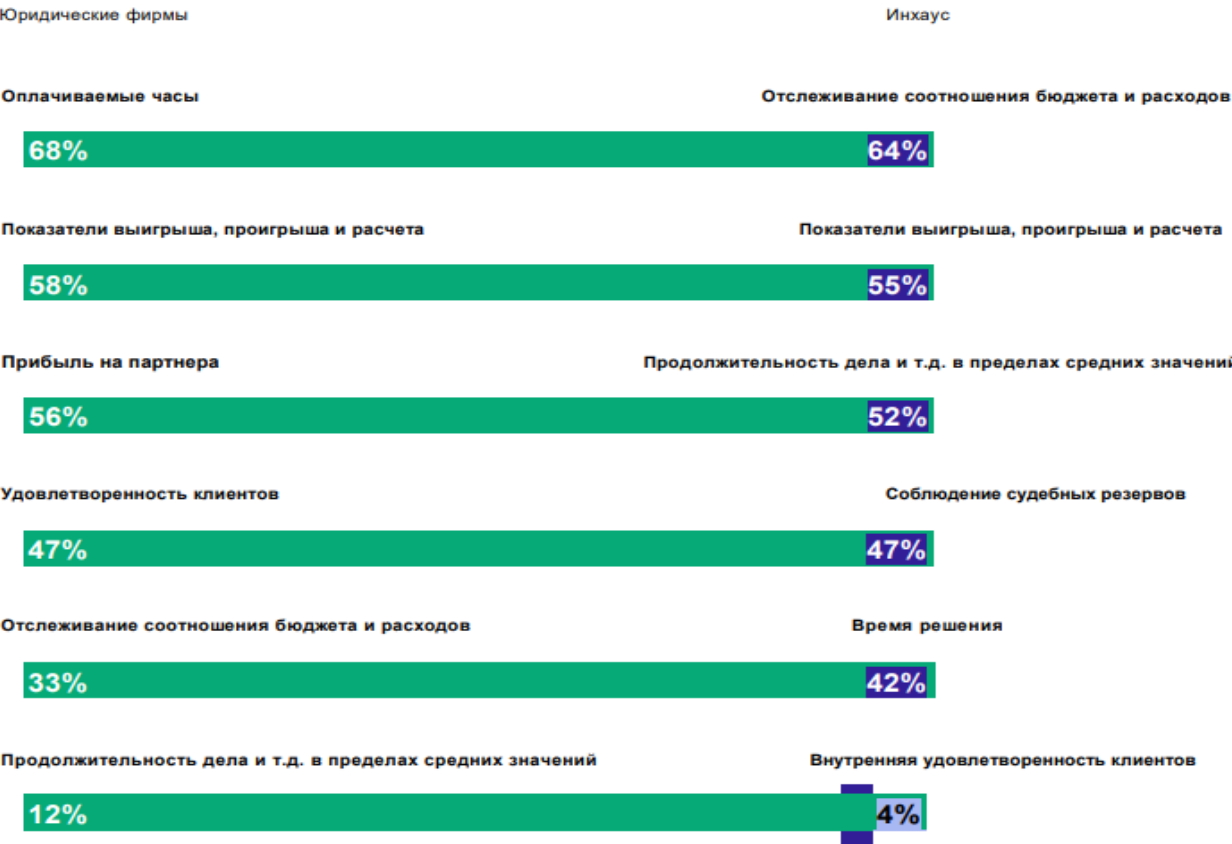
- Реализацию юридического риска в конечном счете фиксирует суд?
- Судебные юристы лучше всего структурируют проблемные сделки

- Если судебник «присматривает» за другими юристами, то зачем они в этой организации?
- Судебную практику лучше всего знают судебные юристы?

KPI по судебной работе



Ключевые показатели измерения эффективности судебной функции



**Мандат на модернизацию:
ADeepDive о приоритетах
литигаторов в 2024 году**

Обнародованы результаты опроса 200 лидеров литигации



4. KPI по судебной работе



50%

Качественный

Эффективная судебная защита
в штуках? в процентах? в рублях?

30%

Количественный

Судебные подвиги

20%

Методологический

ВНД по судебной работе

Вес каждого KPI в зависимости от должности и специализации

Качественный КРІ по судебной работе



Эффективная судебная защита:

какие дела не учитывать или учитывать с коэффициентами в успешности?

- 1) Доверитель выступает третьим лицом без самостоятельных требований.
- 2) Доверителем заключено мировое соглашение.
- 3) По которым решение в пользу доверителя не было вынесено в связи с одним из следующих обстоятельств:
 - Есть уголовный элемент.
 - Реализовался риск, который был принят уполномоченным лицом.
- 4) Когда в споре доверителя с государственным/муниципальным органом доверителю назначено административное наказание в виде предупреждения, в виде штрафа, ниже низшей границы санкции.

Качественный КРІ по судебной работе



Эффективный Legal collection: какие дела не учитывать или учитывать с коэффициентами в успешности по взысканию?

- 1) Судом снижен размер неустойки в соответствии со ст. 333 Гражданского кодекса Российской Федерации.
- 2) При смерти должника и отсутствии на стороне ответчика наследников, отказе наследников от принятия наследства, принятии наследства в размере меньшем, чем размер взыскиваемой задолженности.
- 3) Добровольное удовлетворение заявленных доверителем исковых требований после предъявления иска.

Какие ещё могут быть критерии?



Почему «стратегическая» формула успешности плоха для судебных юристов?

Факт текущего года = План следующего года

- 1) Психология людей: лучше выбрать безопасное бездействие, чем опасное действие.
- 2) Честолюбие и амбициозность судебных юристов.
- 3) Нет мотиватора выигрывать дела, если ты знаешь, что выполнил план успешности за отчетный период и его перевыполнение чревато увеличением на следующий год.

КРІ по судебной работе



Варианты:

1) «Премия за подвиг»:

повышенные премии за резонансные дел

2) «Высшая математика»:

повышающие/понижающие коэффициенты при расчете успешности

3) «Смешать, но не взбалтывать»:

считать успешность и в штуках и в рублях и разносить по весам

Как Вам другая формула?

**Перевыполнение текущего года на X % =
Повышенная премия на X % +
Корректировка плана на следующий год на X-10%**



Какие еще бывают KPI у судебных юристов

1. Соблюдение установленных внутренними регламентами сроков: на подготовку правовых заключений, ответов бизнес-подразделениям, на предъявление претензий и ответы на входящие претензии и иски, получение и предъявление исполнительных листов
2. Отсутствие ошибок при выполнении данных действий;
3. «Ритмичность» и плановость предъявления претензий и исков;
4. Сокращение средних сроков на подготовку исходящих претензий и исков, получение денежных средств по исходящим претензиям;
5. Сокращение сроков рассмотрения судами сроков стандартных споров.



Судебные юристы выигрывают суды = вклад в EBITDA компании

Value created — сумма, которую заработала компания в результате ПИР;

Value protected — сумма, которую сэкономили юристы в результате снятия угрозы бизнесу.

4. SLA по судебной работе



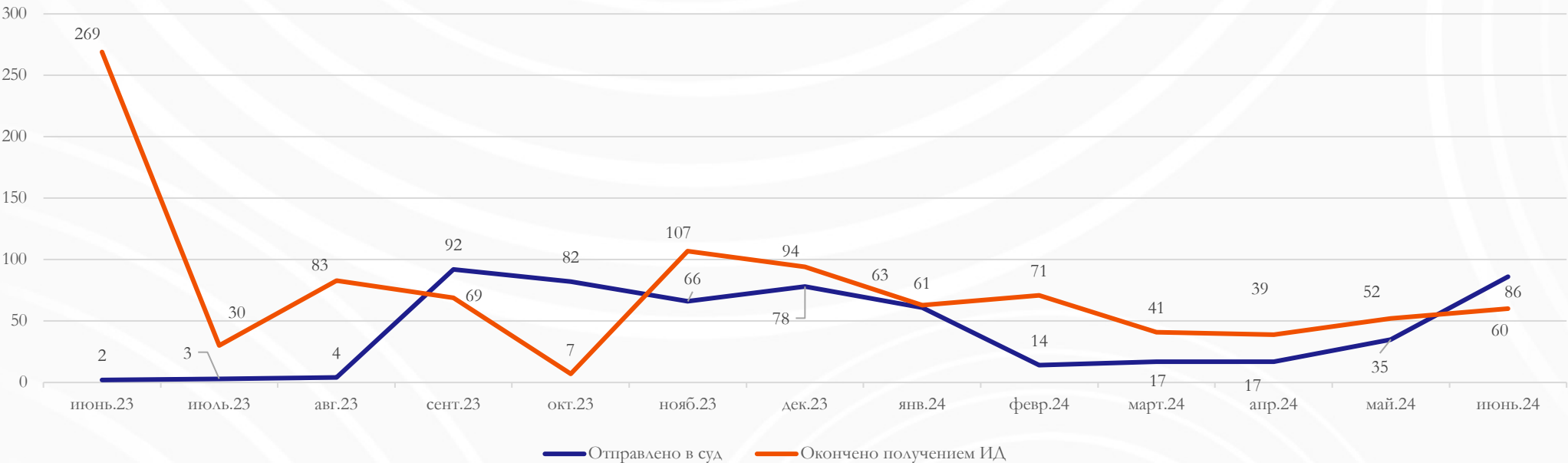
	План	Факт
Направление в суд заявлений о выдаче СП и исков / нотариусу заявлений о совершении ИНН в течение 45 календарных дней с даты передачи актива в работу	60 шт.	86 шт.
Количество возвратов исков, заявлений о выдаче СП, заявлений о совершении исполнительной надписи от общего количества направленных заявлений	до 5 %	0 %
Подача исковых заявлений при отмене СП не позднее 15 дней	До 40 шт.	9 шт.

Вывод: SLA выполнен

4. SLA по судебной работе



Динамика судебной работы



Кейс №2



- Ваша команда регулярно (3-й год) перевыполняет плановый показатель успешности по судебной защите (90 %).
- Квартальная премия стала восприниматься как часть зарплаты. И людей больше не драйвит KPI.
- Если поднять показатель, то это сильно демотивирует людей, потому что у судебного не будет «права на ошибку».

Какие KPI и(или) SLA установить, чтобы реанимировать мотивацию?

Кейс №3



- Вы руководите командой из 30 юристов, в Вашем производстве около 15 000 дел на 7 млрд руб.
- На 2026 г. команде ставят амбициозную задачу отработать около 7 000 новых дел, взыскать и принести в компанию 2 млрд руб., что на 15% больше результата 2025 г.
- Вам как главному судебному юристу нужно установить KPI для команды (как для юристов, так и линейных руководителей) и определиться с бюджетом на материальную мотивацию, который понадобится для выполнения этой задачи, обосновать это CEO.

Какие KPI и бюджет установите для команды?

5. Off boarding судебного юриста



**Ты вкладываешь душу,
чтобы вырастить профессионалов**



Но они увольняются



5. Off boarding судебного юриста



«Вы затем и приехали в Париж, Д'Артаньян, чтобы подороже продать свою шпагу, верную руку и изворотливый ум»



5. Off boarding судебного юриста



Приходят юристы в компанию,
а уходят от начальника

VS

Судебные юристы, которые
ушли из компании, но остались
ментально в вашей команде, –
лучшие промоутеры.

Но таких только 30%

Чек-лист

- Провести личное интервью и узнать подробности ухода сотрудника.
- Проявить заботу, рассказав о дальнейших действиях.
- Корректно рассказать коллективу об уходе коллеги.
- Дать увольняющемуся рекомендации.
- Оставаться на связи при необходимости



Люди Счастливые судебники выигрывают суды



Контакты

Email: s.o.zavialov@gmail.com

