

Никита Куликов

# ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ЮРИДИЧЕСКОЙ  
ФИРМОЙ

Опыт компании  
HEADS Consulting



“

*Управление юридической фирмой — это не контроль ради контроля. Это система, в которой люди, процессы и решения работают на общий результат.*

”

Никита Куликов

# **Управление юридической фирмой**

«Автор»

2026

**Куликов Н. А.**

Управление юридической фирмой / Н. А. Куликов — «Автор»,  
2026

Почему одни юридические компании растут, а другие разваливаются, даже если у них одинаковые ресурсы? Проблема не в квалификации юристов. Не в клиентской базе. Не в расположении офиса. Главная проблема — в управлении. Большинство владельцев юридических фирм — юристы по образованию. Они умеют консультировать. Но они не умеют выстраивать систему, которая работает без их постоянного вмешательства. Они тратят время на рутину. Они держатся за убыточные практики. Они работают по 14 часов в сутки, потому что «никто не сделает лучше». Это не управление. Это выживание. Эта книга — для владельцев и партнёров юридических компаний, которые:- Устали быть «заложниками» своей фирмы.- Хотят перестать работать 24/7 и начать получать прибыль.- Хотят построить систему, которая работает без них.- Хотят понять, как управлять партнёрами, клиентами и временем.- Готовы услышать правду — даже если она жёсткая. Эта книга — про конкретные шаги, которые вы можете сделать уже завтра.

© Куликов Н. А., 2026

© Автор, 2026

# Содержание

|                                                            |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВВЕДЕНИЕ</b>                                            | <b>6</b>  |
| <b>ЧАСТЬ 1. ИЛЛЮЗИИ, КОТОРЫЕ РАЗРУШАЮТ БИЗНЕС</b>          | <b>9</b>  |
| Глава 1. Сплочённый коллектив: почему это не всегда хорошо | 9         |
| Глава 2. Как не смешивать личное и деловое                 | 11        |
| <b>ЧАСТЬ 2. ПРИБЫЛЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ</b>                    | <b>13</b> |
| Глава 3. Реальная цена юридических ошибок                  | 13        |
| Глава 4. Бюджет как инструмент управления                  | 15        |
| Глава 5. Что важнее: оборот или прибыль?                   | 16        |
| <b>ЧАСТЬ 3. НАЁМ И АДАПТАЦИЯ</b>                           | <b>17</b> |
| Глава 6. Система быстрого отбора кандидатов                | 17        |
| Конец ознакомительного фрагмента.                          | 18        |

# **Никита Куликов**

## **Управление юридической фирмой**

**ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ**

**ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ:  
УПРАВЛЕНИЕ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМОЙ**  
*Опыт компании HEADS Consulting*

*Никита Куликов*

## ВВЕДЕНИЕ

На самом деле я не собирался писать эту книгу...

Мы — команда HEADS Consulting. Специализируемся на управленческом консалтинге и юридическом сопровождении бизнеса. За более чем 20 лет работы мы сопроводили сотни проектов. И поэтому можем смело рассуждать о построении бизнеса — юридической компании.

Мы видели, как растут и как рушатся юридические фирмы. Видели, как талантливые юристы становятся успешными управленцами — и как они прогорают, потому что не умеют управлять.

И каждый раз мы задавали себе один вопрос: **почему одни юридические компании растут, а другие разваливаются, даже если у них одинаковые ресурсы?**

Ответ оказался простым и неудобным.

Проблема не в квалификации юристов. Не в клиентской базе. Не в расположении офиса. Главная проблема — в управлении.

Большинство владельцев юридических фирм — юристы по образованию. Они умеют вести дела. Они умеют консультировать. Они умеют выигрывать суды. Но они не умеют выстраивать систему, которая работает без их постоянного вмешательства.

Они годами терпят неэффективных партнёров, потому что «неудобно увольнять». Они тратят время на рутину, которую мог бы делать помощник. Они держатся за убыточные практики, потому что «жалко закрывать». Они работают по 14 часов в сутки, потому что «никто не сделает лучше».

Это не управление. Это выживание.

Мы сами прошли через это. Мы тоже ошибались. Мы тоже держали «хороших юристов», которые не приносили прибыли. Мы тоже верили, что «команда — это семья». Мы тоже надеялись, что всё наладится само.

Не налаживается. Никогда.

### Как мы пришли к этим принципам

Мы перестроили свой подход. Перестали быть «добрыми» — и стали эффективными. Перестали ждать — и начали действовать. Перестали надеяться — и начали строить системы.

Мы сравнивали и видели, как эти принципы в той или иной части применялись в десятках юридических компаний. И в каждой они работали.

### Что делает юридическую компанию особенной

Юридический бизнес отличается от любого другого. В этом его сложность. И в этом его потенциал.

**Товар — это время.** Юрист продаёт не товар, а часы своей экспертизы. Если час не продан — он потерян навсегда. Нельзя произвести услугу «впрок» и продать завтра.

**Сотрудники — это производственный цех.** В юридической фирме люди — это и есть продукт. Их знания, их время, их навыки. Если сотрудник неэффективен, весь бизнес страдает.

**Биллинг — главная метрика.** В обычном бизнесе считают выручку и прибыль. В юридическом — считают billable hours (оплачиваемые часы), collection rate (сбор дебиторки) и average rate (средняя ставка).

**Клиенты — надолго.** В отличие от розницы, юридические клиенты приходят надолго. Они платят за доверие и результат. Потерять клиента — потерять доход на годы.

**Партнёрства — сложны и важны.** Партнёрские отношения в юридической фирме — это не просто «дружба». Это юридически оформленные контракты с чёткими правами, обязанностями и условиями выхода. Если партнёрство разрушается — то и фирма разрушается и прекращает свое существование.

**Этика — основа доверия.** В юридической профессии репутация строится годами и рушится за один день. Конфликт интересов, нарушение этики, потеря конфиденциальности — это не просто ошибка. Это катастрофа.

Именно поэтому общие книги по менеджменту не работают для юридических фирм. Им нужен свой подход. Свои инструменты. Свои правила.

### **Для кого эта книга**

Эта книга — для владельцев и партнёров юридических компаний, которые:

Устали быть «заложниками» своей фирмы.

Хотят перестать работать 24/7 и начать получать прибыль.

Хотят построить систему, которая работает без них.

Хотят понять, как управлять партнёрами, клиентами и временем.

Готовы услышать правду — даже если она жёсткая.

Эта книга — не про теорию. Она про практику. Про конкретные шаги, которые вы можете сделать уже завтра.

### **Как читать эту книгу**

Книга написана для практиков. Вы можете читать её последовательно — от начала до конца. А можете открыть главу, которая актуальна для вас прямо сейчас.

В конце каждой главы есть **«Вопрос для размышления»**. Не пропускайте его. Остановитесь, подумайте, запишите ответ. Это превратит чтение в действие.

## **Оглавление**

### **ВВЕДЕНИЕ**

#### **ЧАСТЬ 1. ИЛЛЮЗИИ, КОТОРЫЕ РАЗРУШАЮТ БИЗНЕС**

Глава 1. Сплочённый коллектив: почему это не всегда хорошо

Глава 2. Как не смешивать личное и деловое

#### **ЧАСТЬ 2. ПРИБЫЛЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

Глава 3. Реальная цена юридических ошибок

Глава 4. Бюджет как инструмент управления

Глава 5. Что важнее: оборот или прибыль?

#### **ЧАСТЬ 3. НАЁМ И АДАПТАЦИЯ**

Глава 6. Система быстрого отбора кандидатов

Глава 7. Практические тесты для кандидатов

Глава 8. Испытательный срок как экзамен

Глава 9. Наш опыт: ошибки в подборе персонала

#### **ЧАСТЬ 4. КОНТРОЛЬ И ПРОЗРАЧНОСТЬ**

Глава 10. Открытость данных как основа управления

Глава 11. Учёт рабочего времени: анализ загрузки

Глава 12. Независимая оценка качества

#### **ЧАСТЬ 5. КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ**

Глава 13. Сценарии увольнения

Глава 14. Юридическая безопасность при увольнении

#### **ЧАСТЬ 6. МАРКЕТИНГ И КЛИЕНТЫ**

Глава 15. Воронка продаж в юридической фирме

Глава 16. Как выбирать клиентов

#### **ЧАСТЬ 7. СИСТЕМА И КРИЗИС**

Глава 17. Система важнее личности

Глава 18. Документирование процессов

Глава 19. План преемственности

Глава 20. Кризисное управление

#### **ЧАСТЬ 8. АВТОМАТИЗАЦИЯ**

Глава 21. Автоматизация повторяющихся задач

Глава 22. Автоматизация рутины (план на 30 дней)

Глава 23. Стандарты работы: чек-листы и регламенты

#### **ЧАСТЬ 9. ЮРИДИЧЕСКАЯ СПЕЦИФИКА**

Глава 24. Партнёрские соглашения

Глава 25. Адвокатская этика и конфликт интересов

Глава 26. Работа с государственными органами

Глава 27. Клиентские деньги и депозиты

Глава 28. Страхование профессиональной ответственности

#### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

#### **ПРИЛОЖЕНИЕ. ПРАКТИЧЕСКИЕ ШАБЛОНЫ**

Шаблон №1. Партнёрское соглашение

Шаблон №2. Чек-лист due diligence при сделке

Шаблон №3. Чек-лист судебного дела

Шаблон №4. Коммерческое предложение для юридической фирмы

Шаблон №5. Скрипт первичной консультации

Шаблон №6. План испытательного срока для юриста

Шаблон №7. Анкета оценки юриста

#### **БИБЛИОГРАФИЯ**

# **ЧАСТЬ 1. ИЛЛЮЗИИ, КОТОРЫЕ РАЗРУШАЮТ БИЗНЕС**

## **Глава 1. Сплочённый коллектив: почему это не всегда хорошо**

### **Как вы оцениваете эффективность своей юридической команды?**

Возьмите ручку и лист бумаги. Напишите ответы на три вопроса:

Знаете ли вы точные показатели биллинга каждого юриста за последние 3 месяца?

Можете ли вы назвать вклад каждого юриста в общую прибыль фирмы?

Расставались ли вы с партнёром или ведущим юристом за последние полгода из-за неэффективности?

Если хотя бы на один вопрос вы ответили «нет» или «не знаю» — эта глава для вас.

### **Почему юридические фирмы держатся за «команду мечты».**

Это одна из самых живучих иллюзий в юридическом бизнесе. Особенно в России.

Я замечал это постоянно: небольшая юридическая компания, где все друг друга знают, вместе обедают, празднуют дни рождения, ездят на корпоративы. Атмосфера — душевная. Отношения — почти семейные. Идиллия?

Но при этом бизнес стоит на месте. Выручка не растёт. Маржинальность падает. Клиенты уходят. Потому что дружба заменяет требовательность. Потому что партнёры боятся критиковать друг друга. Потому что «молодые» юристы не растут, а «старшие» не делегируют никакие даже мелких задач.

В одной юридической фирме, с которой я работал, партнёры тратили до 30% времени на «помощь» коллегам. Звучит благородно. Я раньше тоже таким был. Но к чему это все приведёт? На деле — старшие юристы переделывали работу за младших. А младшие не развивались т.к. за ними все равно присматривали и помогали. Им было комфортно. Фирма теряла деньги. Но все улыбались.

Я провел диагностику. Оказалось:

Три юриста из десяти вообще не приносили прибыли — их биллинг был ниже зарплаты.

Партнёры не передавали клиентов друг другу, потому что «боялись обидеть» (читай «не хотели потерять свою прибыль»).

Внутренние процессы не были стандартизированы — каждый работал по-своему.

Я предложил изменения. Чёткую специализацию. Прозрачный учёт времени. Разделение клиентских портфелей.

Результат: двое юристов уволились сами — они не хотели работать в режиме прозрачности. Один партнёр ушёл, потому что не выдержал требований по биллингу. Но через полгода прибыль фирмы выросла на 40%. Оставшиеся партнёры стали зарабатывать больше. И — что важнее — они перестали чувствовать себя «спасателями» коллег и начали строить бизнес.

### **Как изменить подход в юридической фирме**

В HEADS Consulting мы разработали систему, которая работает в юридических компаниях любого размера.

### **Шаг 1. Чёткая специализация**

Мы разбиваем практики: налоговое право, арбитраж, M&A, трудовое право, интеллектуальная собственность и ряд более нишевых. Каждый юрист работает только в своей нише.

Это повышает качество, скорость и стоимость часа. Универсалы уходят в прошлое.

### **Шаг 2. Прозрачный учёт времени**

Каждый юрист фиксирует своё время поминутно. Без этого нет биллинга. Без биллинга нет прибыли.

Мы вводим правило: «Нет таймшита — нет части зарплаты», которая гарантированно выплачивается при выполнении сотрудниками возложенных на них функций. Это не жестокость. Это единственный способ видеть реальную картину.

### **Шаг 3. Личная ответственность за результат**

Каждый юрист знает свой план по биллингу на месяц. Если план не выполнен — это вопрос к нему, а не к «плохим клиентам» или «сложному рынку». Разумеется, если компания не может гарантировать поток задач юристу — это не его вина. Но это свободное время можно использовать для достижения «запасных» результатов — написание статей, подготовка предложений, подготовка разъяснений практики для других юристов (для общего понимания и развития) и тому подобное. Так что подход вполне лояльный, а результат в любом случае полезен для фирмы.

Именно поэтому, раз у сотрудников есть выбор как достигать своих результатов, мы не принимаем оправданий. Мы принимаем только планы улучшения.

### **Шаг 4. Регулярная оценка партнёров**

Партнёры не должны быть «неприкасаемыми». Мы оцениваем их так же, как и всех остальных. По объективным показателям.

### **Практический тест для вашей юридической фирмы**

Ответьте честно на эти вопросы:

Могут ли юристы открыто обсудить эффективность друг друга, не боясь обидеть?

Связаны ли бонусы юристов с их личным биллингом или с общими результатами фирмы?

Есть ли в вашей фирме чёткие критерии оценки для каждой позиции?

Расставались ли вы с кем-то из юристов за неэффективность за последние полгода?

Знает ли каждый юрист, сколько он приносит фирме чистой прибыли?

#### **Результаты:**

**4–5 «да»** — у вас здоровая система.

**2–3 «да»** — зона внимания.

**0–1 «да»** — ваша «команда» — это иллюзия. Вы платите за дружбу, а не за результат.

### **Вопрос для размышления**

Что для вас важнее: сохранить «душевную» атмосферу в коллективе или построить юридический бизнес, который приносит стабильную прибыль?

## Глава 2. Как не смешивать личное и деловое

### Что такое «семейный» подход в юридической фирме и почему он опасен

Мы часто слышим от владельцев юридических фирм: «У нас как одна большая семья. Партнёры друг друга поддерживают. Атмосфера — душевная. Младшие юристы — как младшие братья и сёстры».

Звучит красиво. Но в юридическом бизнесе эта метафора особенно опасна.

В юридических фирмах «семейный» подход означает:

Партнёры не критикуют друг друга.

Младших юристов не увольняют за ошибки — «они же учатся».

Клиенты переходят по наследству, а не по компетенции.

Решения принимаются кулуарно, а не на основе цифр.

И это убивает бизнес.

### Четыре последствия «семейного» подхода

#### 1. Размытие ответственности

В «семейной» фирме все отвечают за всё. А на практике это на самом деле означает, что никто не отвечает ни за что.

**Наше решение:** за каждым клиентом закреплён конкретный юрист-менеджер. Один человек. Одна ответственность.

#### 2. Эмоциональное выгорание владельца

Владельцы юридических фирм, а также руководители направлений и департаментов, страдают этим больше других. Они переживают за «своих» юристов как за родных.

**Наше решение:** у вас есть социальная функция — платить зарплату и давать работу. Если фирма рухнет, помогать будет некому.

#### 3. Токсичная лояльность

Партнёр считает, что имеет право на большее просто по факту своего присутствия.

**Наше решение:** доля партнёра зависит только от его вклада. От привлечённых клиентов. От количества billable hours. Не от стажа.

#### 4. Страх увольнять партнёров

Уволить партнёра — это как разорвать семейные узы. Но если партнёр не приносит прибыли — он разрушает фирму.

**Наше решение:** мы вводим прозрачные критерии для партнёров. Ежегодная оценка по объективным показателям.

### Как мы отделяем личное от делового

#### Принцип 1. Партнёрство — это контракт, а не дружба

Партнёрский договор — это не формальность. Это основа отношений. В нём прописаны: обязанности, доли, KPI, условия выхода.

#### Принцип 2. Передача клиентов — это норма

Клиент — это актив фирмы, а не сотрудника.

#### Принцип 3. Биллинг — главный критерий

Мы оцениваем партнёров и юристов по трём показателям: billable hours, collection rate, привлечение новых клиентов.

#### Принцип 4. Критика — это норма

На встречах мы не обсуждаем личности. Мы обсуждаем цифры.

**Вопрос для размышления**

Есть ли в вашей фирме партнёр или сотрудник, которого вы не увольняете только потому, что «он/она уже столько лет с нами»?

## **ЧАСТЬ 2. ПРИБЫЛЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

### **Глава 3. Реальная цена юридических ошибок**

#### **Что вы теряете, когда ошибаетесь?**

Когда владельцы юридических фирм говорят о потерях, они обычно думают о падении продаж. Но есть другая категория потерь — скрытая. Она не видна в отчётах о прибылях и убытках. Но она регулярно съедает 10–20% прибыли компании.

Это юридические ошибки.

За мои 14 лет работы в юридической сфере я сталкивался со многими компаниями, которые теряли деньги не потому, что плохо продавали, а потому, что неправильно оформляли документы, не проверяли контрагентов, игнорировали налоговые риски или забывали о трудовом законодательстве.

#### **Категория №1. Договоры с контрагентами**

##### **Типичные сценарии:**

**Поставщик не выполнил обязательства.** Вы перечислили предоплату, а товар не получили.

**Клиент не платит.** Вы выполнили работу, а акт не подписан.

**Штрафы за просрочку.** Вы допустили задержку на 3 дня. Штраф превышает стоимость услуги.

##### **Как мы решаем:**

Разрабатываем типовые формы договоров.

Проверяем контрагентов перед подписанием.

Прописываем чёткие условия приёма.

#### **Категория №2. Трудовые споры с сотрудниками**

В России трудовое законодательство стоит на стороне работника.

##### **Типичные сценарии:**

Увольнение без оснований.

Незаконное лишение премии.

Нарушение процедуры увольнения.

##### **Как мы решаем:**

Разрабатываем кадровую документацию.

Вводим систему фиксации нарушений.

Общаемся с сотрудниками прежде, чем делать выводы и стараемся совместно найти решение из сложившейся ситуации.

#### **Категория №3. Налоговые риски**

ФНС становится всё более технологичной.

**Типичные сценарии:**

Необоснованная налоговая выгода.

Ошибки в кадровом учёте.

Неверная классификация договоров.

**Как мы решаем:**

Проверяем всех контрагентов.

Внедряем налоговый мониторинг.

Проводим налоговые аудиты раз в полгода.

**Реальный кейс**

К нам пришла компания — дистрибьютор продуктов питания. Выручка — 500 млн рублей в год. Прибыль — 20 млн.

Мы провели юридический аудит. Оказалось:

Дебиторская задолженность превышала 100 млн рублей.

Поставщики срывали сроки без штрафов.

Налоговые риски с тремя контрагентами.

Мы внедрили систему. Через год прибыль выросла с 20 до 35 млн.

**Вопрос для размышления**

Когда вы в последний раз проверяли договоры с клиентами и поставщиками?

## Глава 4. Бюджет как инструмент управления

### Бюджет — это карта, а не скучная таблица

Если вы не знаете, куда уходят деньги, вы не можете управлять компанией. Вы просто наблюдаете, как они исчезают.

### Что мы проверяем в первую очередь

1. **Маркетинговые каналы без отдачи.** Отключаем сразу. Если канал не окупается сейчас — он не нужен.
2. **Дорогой офис.** Переезд в коворкинг, субаренда, удалёнка — альтернативы всегда есть.
3. **Подписки и ПО, которыми не пользуются.** В среднем 20–30% подписок — мёртвые.
4. **Корпоративы и «атмосфера».** Заменить на деловые мероприятия с клиентами.
5. **Зарплаты «социальных единиц».** Даём план улучшения. Если через месяц ничего не меняется — расстаёмся.

### Как мы считаем ROI

$$\text{ROI} = (\text{Прибыль от инвестиции} - \text{Стоимость инвестиции}) / \text{Стоимость инвестиции} \times 100\%$$

Если ROI меньше 30% — мы не инвестируем.

### Практический алгоритм: как пересмотреть бюджет за 2 недели

**Шаг 1.** Собрать все расходы за последние 3 месяца (можно и иной срок по вашему усмотрению).

**Шаг 2.** Разделить на категории: обязательные, условно-обязательные, сомнительные.

**Шаг 3.** Для каждой условной статьи посчитать ROI (при этом итоговый результат контрольного значения — на ваше усмотрение).

**Шаг 4.** Сомнительные статьи сократить на 80%.

**Шаг 5.** Ввести правило «только по согласованию» (например, расходы свыше 10 000 руб.).

### Реальный кейс

Компания — IT-разработчик. Выручка — 200 млн. Прибыль — 8 млн.

Мы провели аудит. Экономия 18 млн в год. Прибыль выросла с 8 до 26 млн.

### Вопрос для размышления

Какие три статьи расходов вызывают у вас сомнения?

## Глава 5. Что важнее: оборот или прибыль?

### Что вы считаете успехом своей юридической фирмы?

Большинство владельцев юридических компаний говорят об обороте. Но можно иметь огромный оборот и нулевую прибыль.

### Почему юридические фирмы гонятся за оборотом

1. **Престиж и статус.** В юридическом сообществе принято мериться оборотами.
2. **Иллюзия масштаба.** Рост оборота за счёт снижения маржинальности.
3. **Страх потерять клиентов.** Боятся поднимать стоимость своих услуг.

### Что мы считаем в юридических фирмах

1. **Чистая прибыль на одного партнёра.** Главный показатель.
2. **Маржинальность по практикам.** Закрываем те, что ниже 20%.
3. **Средняя почасовая ставка.** Пересматриваем раз в полгода.
4. **Коэффициент полезного времени (billable hours).** Норма — 70–75%.
5. **Коэффициент сбора дебиторки (collection rate).** Хороший показатель — 95%+.

### Реальный кейс

Партнерская юридическая фирма с выручкой 120 млн, прибылью 8 млн. Мы пересмотрели портфель, подняли ставки. Через год выручка упала до 95 млн, прибыль выросла до 22 млн.

### Вопрос для размышления

Какой клиент приносит больше всего выручки, но меньше всего прибыли?

## **ЧАСТЬ 3. НАЁМ И АДАПТАЦИЯ**

### **Глава 6. Система быстрого отбора кандидатов**

#### **Как вы ищете юристов в свою команду?**

Если вы просто смотрите резюме и проводите собеседования — вы теряете время и деньги.

Юридический найм — особенный: узкая специализация, долгий цикл адаптации, скрытые компетенции.

## **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.