

## К ЧИТАТЕЛЮ

Многим начинающим юристам знакома ситуация: получив от клиента задачу, ты совершенно не понимаешь, чего от тебя хотят, с какого конца приступить к работе, не можешь ясно выразить свои мысли, предложив формулировки, например, условий договора.

В результате значительная часть работы проделывается впустую: твои предложения не принимаются во внимание, мнение не учитывается при решении важных вопросов, суды не слышат твои доводы и выносят не то решение, на которое рассчитывал клиент. Юрист, оценивая свою работу по затраченному времени, пребывает в уверенности, что ему слишком мало платят. Клиент же, получая от юриста вовсе не то, что нужно было, считает, что платит юристу слишком много, а то и вовсе не понимает, за что платить.

Чтобы не оказаться в такой ситуации, примите тот факт, что юрист — не торговец информацией и не хранитель законности в организации. Юрист — человек, выполняющий для клиента конкретную задачу, решающий конкретную проблему. В этом плане услуги юриста ничем не отличаются от любых иных услуг.

Книга, которую Вы держите в руках, призвана помочь начинающему юристу стать не бесполезным торговцем информацией или блюстителем законности, а человеком, решающим проблемы клиента и исполняющим его желания, — то есть научиться делать то, чего хочет и за что готов платить деньги клиент.

Впрочем, не всегда юрист даже понимает, кто его клиент. Многие полагают, что у штатного юриста нет клиента, есть только работодатель. На самом деле «клиент» и «работодатель» — по сути, синонимы. У штатного юриста организации клиент — владелец бизнеса, а если владельцев много, то основной владелец. Другие сотрудники организации (будь то генеральный директор или менеджер), работающие на того же клиента и обращающиеся с вопросом к юристу, — это заказчики.

Иногда проблему клиента решить невозможно: например, нельзя вернуть ему имущество, поскольку срок исковой давности пропущен. Но это ещё не значит, что в такой ситуации ничего для клиента сделать нельзя. Точно так же, как врач иногда может помочь неизлечимо больному, облегчив его мучения, юрист может уменьшить потери клиента.

Поняв, что нужно клиенту и что для него можно сделать, юрист сможет оказаться полезным клиенту, тогда и ценить юриста будут больше. В представлении же начинающего юриста задания, которые ему дают, выглядят примерно так: «Пойди туда, не знаю куда, найди то, не знаю что, а потом построй летучий корабль, и сроку тебе до завтрашнего утра». Если юрист не сломается и не уйдёт из профессии, он со временем поймёт, что на самом деле задание выглядело так: «Надо полочку прибить. Ты сходи к завхозу, он тебе покажет, куда прибивать».

Навыки не появляются сами по себе, не даются при рождении и не выдаются вместе с дипломом. Они нарабатываются постепенно собственным трудом и совершенствуются с годами. Олимпийские чемпионы не рождаются чемпионами, они приходят к успеху через труд, пот и слёзы, через «не могу и не хочу». Если пришедший в спортсекцию, упав раз, решит, что он неудачник и никогда ничего не добьётся, так и будет. Надо уметь вставать и идти дальше. Это применимо не только к спортсменам.

Не отчаивайтесь, если что-то не будет получаться сразу. В этой книге я постараюсь рассказать, как понять, что от Вас требуется и с какого конца братья за выполнение задания. Эта книга — не панацея, не руководство на все случаи жизни, она — пища для размышления. Читайте, думайте, приспособливайте под себя, не бойтесь отступить от написанного и придумывать что-то своё.

# Раздел I

## РЕШЕНИЕ ЗАДАЧ, ПОСТАВЛЕННЫХ КЛИЕНТОМ

### Глава 1

#### НАВЫКИ ЮРИСТА

Для решения поставленных клиентом задач надо уметь логически думать, ясно выражать свои мысли и ориентироваться в законодательстве. Это фундамент для профессиональных навыков, необходимых, чтобы правильно сделать работу, за которую юрист и получает свою зарплату или гонорар.

##### **§ 1.1. Навык первый: поймите своего клиента**

Наверное, все знают диалог Алисы и Чеширского кота из «Алисы в Стране чудес»:

- «— Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?»*
- А куда ты хочешь попасть? — ответил Кот.*
- Мне все равно... — сказала Алиса.*
- Тогда все равно, куда и идти, — заметил Кот.*
- ...только бы попасть куда-нибудь, — пояснила Алиса.*
- Куда-нибудь ты обязательно попадешь, — сказал Кот. — Нужно только достаточно долго идти».*

Нельзя понять, куда идти, не зная, куда нужно попасть. Научитесь выяснять цель, которую хочет достичь Ваш клиент. Не узнав цели, Вы рискуете попасть «куда-нибудь», и далеко не факт, что это устроит Вашего клиента.

Чтобы понять цель по конкретной задаче, надо разбираться ещё и в бизнесе Вашего клиента, если Вы сопровождаете бизнес. Иначе вы рискуете стать помехой клиенту и либо вести его к цели круглыми путями, делающими бизнес наименее рентабельным, либо вовсе стать автоответчиком, на любой вопрос отвечающим «Ваша цель недостижима».

Для понимания бизнеса своего клиента разберитесь, является ли рынок товаров, работ или услуг, на котором действует Ваш клиент, рынком продавца или покупателя или здесь интересы сбалансированы. От этого зависит, кто может диктовать свои условия — Ваш клиент своим контрагентам или они ему (конечно, с учётом законодательства, ограничивающего такую возможность — антимонопольного законодательства, норм о защите прав слабой стороны, законодательства о защите прав потребителей и иных норм).

Проследите всю цепочку сделок, способствующих извлечению прибыли — по каким договорам реализовываются товары, работы и услуги и по каким договорам приобретается всё необходимое для производства и продажи этого товара, работ и услуг. Иногда срыв одной сделки может привести к большим финансовым потерям, а то и банкротству. Например, если без замены детали грузовик не выйдет на линию, это может повлечь несвоевременную перевозку товара и возникновение ответственности перед грузополучателем.

Не понимая, какое место рассматриваемая Вами сделка занимает в деятельности клиента, Вы рискуете сорвать важную сделку, пытаться кардинально изменить её условия, или, наоборот, убить кучу времени на совершенно незначительную сделку.

### **§ 1.2. Навык второй: владение информацией**

Информация — самый важный для юриста ресурс. При решении задачи, поставленной клиентом, соберите и проанализируйте всю информацию как по данной задаче, так и по применимым законодательству и судебной практике.

Возьмите себе за правило актуализировать имеющуюся информацию. Законодательство и судебная практика имеют свойство меняться, и эти изменения надо отслеживать.

Информация по задаче тоже нуждается в актуализации. Надо быть в курсе изменения ситуации (например, перед судом уточнять, не были ли совершены действия, влияющие на дело). Необходимо перепроверять, не изменилось ли что-то, если Вам приходится возвращаться к той же задаче спустя время. Требуется актуализация и во всех иных случаях, когда Ваша задача не заканчивается подготовкой заключения или иного документа.

### **§ 1.3. Навык третий: системное знание законодательства и судебной практики**

Невозможно решать задачу без системного знания законодательства и судебной практики. Разберитесь в принципах отрасли законодательства, регулирующей правоотношения по Вашей задаче, выясните, как соотносятся между собой применимые нормы законов и подзаконных

актов — где корреспондируют, где противоречат и как всё это толкует судебная практика.

Иначе, если Вы найдёте только нормы, на Ваш взгляд, наиболее подходящие к Вашей ситуации, и этим удовлетворитесь, Ваш клиент может получить неприятный сюрприз, если неожиданно всплывут последствия того, что Вы нашли не всё.

#### **§ 1.4. Навык четвёртый: взвешенная оценка несоответствий законодательству**

Выявив при решении задачи несоответствия законодательству, оценивайте их реально. Научитесь определять, влекут ли эти несоответствия для клиента негативные последствия, и если влекут, то насколько серьёзные.

В ином случае Вы рискуете повторить ошибку многих юристов, отказывающихся согласовывать договор или решать иную поставленную перед ними задачу при любом несоответствии закону, даже не влекущем никаких последствий. В результате такие юристы воспринимаются клиентом как тормоза бизнеса и чуть ли не враги.

#### **§ 1.5. Навык пятый: выработка стратегии и тактики**

Предлагайте конкретные решения поставленных задач, а не абстрактное «надо подать в суд», «внести изменения в договор» без уточнения, о чём должен быть иск, какие изменения должны быть внесены в договор.

Чтобы предложить конкретное решение, надо выработать стратегию и тактику, то есть определить способ достижения цели и действия, необходимые для реализации этого способа.

Например, если Вы предлагаете «подать иск», надо разобраться, какие требования необходимо заявить, определить истца, ответчика и третьих лиц, спрогнозировать перспективы дела, определить, какие действия необходимо выполнить для того, чтобы решение суда было исполнимо и какие ещё действия нужно произвести.

#### **§ 1.6. Навык шестой: реализация плана**

Самый лучший план не стоит ничего, если не сумеешь его реализовать.

Так, по договору поставки стороны договорились об оплате путём раскрытия безотзывного покрытого аккредитива. Это позволяло поставщику, выполнившему свои обязательства, гарантированно получить оплату, а покупателю не опасаться, что он заплатит деньги, не получив товар. Однако условия раскрытия аккредитива были сформулированы

сторонами некорректно, и поставщик получил часть оплаты, ничего не поставив<sup>1</sup>.

Чтобы не допустить такого, научитесь не только разрабатывать план, но и реализовывать его — сформулировать конкретные условия договора, а не предлагать «включить в договор условия, предусматривающие расчёт аккредитивом», правильно подготовить процессуальные документы и добиться нужного результата в суде и т.д.

### **§ 1.7. Навык седьмой: понятно объясняйте свою правовую позицию**

Выработав свою правовую позицию, надо суметь объяснить её другим. К сожалению, зачастую в сознании юриста происходит подмена понятий: он начинает считать, что надо отстоять свою позицию, а не объяснить её, а это совершенно разные действия.

Отстоять позицию — значит убедить адресата, что правильна именно Ваша позиция и что надо сделать именно так, как Вы считаете правильным. Это уместно разве что в суде, когда надо убедить суд принять решение в пользу Вашего клиента, ибо суд должен или согласиться с Вашей позицией, или отвергнуть её полностью или частично.

Попытки убедить контрагента на переговорах или госорган, отказавший Вашему клиенту в выполнении каких-то действий, или кого-либо ещё, что верна исключительно Ваша позиция и что всё надо сделать по-Вашему, могут закончиться крахом. Такие попытки могут быть восприняты как «он думает, что он один умный, а мы дураки, ничего не знаем», а попытки убедить, что сделать надо только так, как Вы считаете правильным, — как навязывание Вами своих правил игры.

При этом позиция, которую Вы будете объяснять или отстаивать, может кардинально отличаться от Вашей собственной. Представьте себе, что клиент поручил Вам оспорить в суде заключённую им сделку. Вы, проанализировав документы, делаете вывод, что никаких оснований для недействительности нет, однако клиент от своих намерений не отказывается. И в исковом заявлении Вы настаиваете на недействительности сделки и подводите под это утверждение правовое обоснование. Какую позицию Вы в таком случае будете отстаивать в суде — свою реальную или ту, которую Вы привели в иске? Очевидно, второе.

Уметь правильно объяснять свою правовую позицию в зависимости от цели, с которой Вы эту позицию объясняете, и от лица, до которого Вы эту позицию доносите, — один из немаловажных навыков юриста.

---

<sup>1</sup> Интересующихся подробностями отсылаю к Постановлению ФАС Московского округа от 29.08.2005, 10.08.2005 № КГ-А41/7336-05.

### **§ 1.8. Навык восьмой: говорите клиенту правду**

Не всегда поставленная клиентом задача решается легко и просто. При проверке документов могут выявиться недостатки, влекущие негативные последствия для клиента. В договоре клиента с контрагентом в большей или меньшей степени, но есть невыгодные условия. Иногда выясняется, что всё намного хуже: например, права клиента защитить нельзя, поскольку срок исковой давности пропущен, доказательств в его пользу нет, а то и вовсе требования клиента изначально безосновательны.

Иногда в такой ситуации юрист не обрисовывает клиенту подлинную картину. У штатного юриста это может быть вызвано желанием не вступать в конфликт с другими сотрудниками организации. У юриста внешнего возникает опасение, что если он скажет, что помочь клиенту нечем, тот уйдёт к другому юристу, который даст надежду. Это неправильный подход. И совсем уж плохо, если юрист, видя, что сделать ничего нельзя, обещает клиенту выиграть суд или выполнить иную задачу.

Уж не говоря о том, что врать клиенту неэтично с профессиональной точки зрения, это может оказаться пагубным и для самого юриста. Один раз клиент может счесть случайностью проигрыш суда, который юрист обещал выиграть. Но если такое повторится, рано или поздно юристу просто перестанут доверять и обращаться к нему не будут.

Оценка ситуации описывается в юридическом заключении.

### **§ 1.9. Навык девятый: слушайте не только себя**

Не уподобляйтесь глухарю на току, самозабвенно токующему, не слыша ничего и никого вокруг.

Научитесь выслушивать контрагентов, предлагающих свои условия договора, и находить компромиссные решения.

Научитесь выслушивать юристов, имеющих отличную от Вашей точку зрения, и правильно определяйте, когда эту точку зрения надо просто выслушать, а когда ввязываться в спор.

В конце концов, услышьте самого клиента, когда он просит Вас не объяснять, почему «так нельзя», а рассказать, как сделать можно.

### **§ 1.10. Навык десятый: думайте за все стороны, а не только за сторону клиента**

Просчитывайте заранее возможные действия всех сторон — контрагентов Вашего клиента, оппонентов в суде и других.

Готовясь к переговорам с потенциальным контрагентом по вопросу, например, приобретения им имущества у Вашего клиента, просчитайте, какие риски могут возникнуть у покупателя, что он из-за этого может потребовать и что желательно предпринять Вашему клиенту заранее.

Составляя договор, просчитывайте, не окажутся ли его условия неприемлемыми для контрагента.

Защищая интересы клиента в суде, просчитывайте действия оппонента.

Надо помнить, что у любого, вступающего в правоотношения с Вашим клиентом, есть свои интересы, и полностью их игнорировать не получится. В любом случае придётся отвечать, например, на предложения по условиям сделки или на процессуальные действия в суде.

Поэтому интересы и риски других участников правоотношений и всё, что они могут предпринять, необходимо заранее просчитать. А после этого составить план своих действий — как Вы можете устранить риски контрагента или убедить его, что рисков нет, что можете предложить, если его не устроят условия договора, как противодействовать оппоненту в суде.

Не сделав этого, Вы уже по ходу дела, на переговорах или в суде, вынуждены будете срочно ориентироваться, что предпринять в ответ на действия контрагента, оппонента в суде или кого-то ещё из участников правоотношений.

### **§ 1.11. Навык одиннадцатый: умение работать в команде**

Юрист не должен быть «одиночкой», работающим в отрыве от других задействованных в достижении цели. И уж тем более не позиционировать себя как человека, противостоящего остальным сотрудникам или консультантам — менеджерам, бухгалтерии и всем прочим. Воспринимайте всех задействованных в той же задаче, что и Вы, как членов одной команды, а себя — как часть команды.

Вообще выстраивание того, что называется бизнес-процессами, или, упрощённо говоря, выстраивание взаимодействия между юристом, другими подразделениями организации и клиентом и определение роли юриста в этих процессах — дело не самое простое.

Чтобы разобраться в этом более глубоко, читайте публикации про управление юридической фирмой и эффективный юридический департамент, причём вне зависимости от того, внешний Вы юрист или внутренний. Внешнему юристу, обслуживающему бизнес своего клиента, надо понимать, как ему взаимодействовать с подразделениями организации, чтобы быть клиенту полезным. А юрист внутренний не всегда понимает, что работодатель — такой же клиент, как и у внешнего консультанта, и взаимодействовать с этим клиентом совершенно не умеет.

Здесь же я остановлюсь лишь на нескольких вопросах.

Во-первых, разберитесь, что входит в функционал юриста, а что в функционал других сотрудников или консультантов.



Важно понимать, к чьей ответственности какие вопросы относятся и какие документы с кем надо согласовывать.

Иначе Вы можете оказаться в крайне сложной ситуации. Вы уже проделали большую работу, закончили её и сдали клиенту. И тут вдруг выясняется, что подготовленные Вами документы затрагивают вопросы, относящиеся к компетенции других подразделений организации, и руководители этих подразделений сообщают Вашему клиенту, что разработанный документ нарушает его экономические интересы. Документы возвращают Вам на доработку, и Вы оказываетесь в начальной точке, а вся работа проделана зря. И не факт, что Вам, если Вы внешний юрист и берёте почасовую оплату, эта работа будет оплачена.

Незнание собственного функционала чревато ещё и тем, что либо Вы не сделаете работу, за которую отвечаете, либо, наоборот, на Вас навесят все вопросы, которыми лень заниматься другим.

Во-вторых, определитесь с порядком направления вопросов юристу – задаются вопросы письменно или устно. В идеальном варианте должен быть баланс между вопросами, задаваемыми письменно и устно.

С одной стороны, есть немало вопросов, на которые есть простой и однозначный ответ: например, подлежит ли регистрации договор купли-продажи квартиры. Тратить время на переписку по этому вопросу смысла не имеет.

С другой стороны, зачастую человек задаёт один вопрос, а имеет в виду совсем другой. К примеру, юриста спрашивают: подлежит ли регистрации договор аренды, заключённый на пять лет. Но на самом деле человеку надо узнать, возникли ли у сторон обязанности по незарегистрированному договору аренды. И ответ «да, договор подлежит регистрации» он может услышать как «у сторон обязательства не возникли», а это может быть совсем не так.

Кроме того, человек, задающий вопрос устно, излагает ситуацию так, как он её понимает, иногда упуская важные факты или некорректно используя юридическую терминологию: например, спрашивает, можно ли заложить «права на оплату квартир».

Если по устному описанию юрист даст консультацию, с большой долей вероятности окажется, что он что-то упустил или не так понял. А значит, в конечном итоге клиент получил некачественную услугу. Юрист при этом подставляет и себя: потом весьма проблематично будет выяснить, кто что спросил, кто что ответил, и в случае возникновения конфликта между юристом и спрашивавшим всё будет зависеть от того, кому клиент поверит больше.

Поэтому желательно, чтобы вопросы по конкретным ситуациям задавались в письменном виде. И отвечать на них лучше также в письменном виде. На простые же вопросы можно отвечать и устно, но с оговоркой, что если требуется консультация по конкретной ситуации, то надо задавать вопрос письменно.

В-третьих, выработайте общие требования к документам, предоставляемым на проверку. Если правила уже установлены, изучите эти правила — принят ли бумажный документооборот или электронный, есть ли требования к порядку заверения документов. Одинаково неправильно и отказываться от рассмотрения документов, потому что Вы считаете, что они должны заверяться иначе, и рассматривать документы в нарушение порядка.

И в-четвёртых, разберитесь, установлены ли общие «правила игры», то есть внутренние документы, касающиеся вопросов, которыми занимается юрист. Такими документами могут быть установлены запреты или ограничения (например, на заключение сделок с отдельными видами имущества), не обязательно вызванные какими-то требованиями законодательства и носящие чисто экономический характер.

Так, во многих банках не принимаются в залог элеваторы. С юридической точки зрения они могут быть предметом ипотеки. Однако спрос на них невелик, и этим и вызваны ограничения (а то и вовсе запреты) на их залог.

Непонимание того, что ограничения и запреты могут не носить юридического характера, ведёт к конфликту, а то и проблемам. Например, сотрудник организации спрашивает у юриста, может ли быть приобретено оборудование марки N. Выясняется, что во внутренних документах организации имеется запрет на приобретение этого оборудования.

Юрист, установив, что такое оборудование не изъято из оборота, в отношении него законом не установлены никакие ограничения, а с документами на конкретное оборудование всё в порядке, даёт ответ: да, можно.

Сотрудник, обрадовавшись, бежит заключать договор на приобретение этого оборудования. Вот тут-то и выясняется, что установленный запрет вызван причинами экономического характера — например, дороговизной обслуживания или отсутствием персонала, умеющего работать на этом оборудовании. И когда возникает вопрос, а кто вообще разрешил приобретение, сотрудник с чистой совестью ответит: юрист.

Если к Вам обращаются с вопросом, можно ли совершить сделку с имуществом, в отношении которого внутренними документами установлен запрет, сообщите, что юридических препятствий для заключения сделки нет, но обратите внимание спрашивающего на внутренний запрет.

## Глава 2

# ПОЙМИТЕ СВОЕГО КЛИЕНТА

### § 2.1. Выясните цель клиента

Давайте проведём небольшой тест: я Вам задам вопрос, а Вы на него ответите, не подглядывая в следующую строчку. Представьте: директор кинул Вам пачку документов и сказал: «мы покупаем недвижку, посмотри документы». Теперь вопрос: какая задача перед Вами стоит? Предполагаю, что основная масса ответов будет следующей:

- Посмотреть документы.
- Посмотреть, всё ли в этих документах правильно.
- Проследить, чтобы всё было сделано по закону.
- Объяснить руководству, что здесь неправильно, а при необходимости доказать руководству и контрагенту, что я прав.

На самом деле задача — предоставить клиенту всю информацию, необходимую для принятия решения о заключении сделки, и помочь эту сделку заключить, если для этого нет непреодолимых препятствий. А для этого надо выяснить, какая цель (или цели, если их несколько — например, цель-максимум и цель-минимум) является конечной для клиента, и перевести вопрос с клиентского языка на юридический.

Цели могут не иметь под собой экономической основы, как то: сделать так, чтобы брат не мог продать прадедов дом; насолить бывшему мужу или жене; пойти на принцип (например, добиться для него дисциплинарного взыскания для чиновника, выдавшего справку на день позже положенного).

Иногда у клиента может и вовсе не быть цели. Есть люди, приходящие к юристу вместо психотерапевта — исключительно за тем, чтобы их выслушали и посочувствовали им. Они понимают, что нет такого закона, чтобы запретить совершеннолетнему сыну встречаться с девушкой, не нравящейся матери. Но им хочется, чтобы кто-то выслушал их жалобы на сына и его избранницу.

Работа с такими клиентами не имеет своего логического завершения. Готовы ли Вы постоянно выслушивать такого клиента, хватит ли Вашего знания психологии для правильного общения — решайте сами.

При правовом сопровождении бизнеса основная цель – получить максимально возможную прибыль. Это, конечно, не означает, что Вы должны озаботиться тем, получит ли Ваш клиент прибыль, правильно ли он просчитал экономическую сторону проекта, и прочими экономическими вопросами. Ваша задача – определить, есть ли правовые факторы, препятствующие достижению Вашим клиентом своей цели, и какие правовые инструменты нужны для её достижения.

Чтобы узнать цель клиента, поймите, каким конкретно способом он собирается заработать деньги, а также кто кому должен заплатить или передать имущество, оказать услуги, чтобы цель была достигнута. Приведу примеры неправильной и правильной постановки целей.

НЕПРАВИЛЬНО	ПРАВИЛЬНО
Купить нежилое здание	Получить прибыль за счёт открытия продуктового магазина, торгующего/не торгующего алкоголем и табачными изделиями, и от осуществления в нём торговли
Построить автомобильный завод	Получить прибыль за счёт строительства завода по производству автомобилей и последующей реализации продукции
Выдать кредит	Вернуть выданные в кредит средства и получить предусмотренные договором проценты
Продать товар	Получить прибыль за счёт продажи покупателю товара и получения оплаты за товар

Надо учитывать, что клиент далеко не всегда может сам правильно сформулировать цель. Выяснить цель и правильно её сформулировать – задача юриста. В ином случае клиент получит ответ вовсе не на тот вопрос, который он имел в виду на самом деле.

Например, клиент задаёт вопрос, можно ли заключить соглашение о предоставлении поручительства между поручителем и должником с уплатой вознаграждения поручителю<sup>1</sup>.

Как услышат вопрос многие юристы? «Запрещено ли законом заключение таких соглашений».

Как слышал свой вопрос клиент? Вряд ли его интересовал ответ на чисто теоретический вопрос. Скорее всего, свой вопрос он слышал так:

<sup>1</sup> Такой вопрос рассматривался в книге: *Оробинский В. В.* Чему всё ещё не учат на юрфаке. Стратегии мышления. Ростов н/Д: Феникс, 2015. С. 15–18. Однако там юрист ограничился только ответом на общетеоретический вопрос, не выясняя, кто и за кого выдаёт поручительство.

есть ли в конкретной ситуации у поручителя риск не получить вознаграждение?

Юрист, отвечая на тот вопрос, который он услышал, а не на тот, который задал клиент, сообщает, что да, заключить такое соглашение можно.

Что в конечном итоге подразумевал юрист, так отвечая на вопрос? «Законом по общему правилу это не запрещено».

Что услышал клиент? «Заключить соглашение о предоставлении поручительства и получить вознаграждение можно, всё нормально, рисков нет».

А ведь в конкретной ситуации может быть множество всяких сопутствующих обстоятельств. В результате может выясниться, что клиент заключил соглашение от имени организации-поручителя, не имея на то полномочий. А вдобавок правоспособность должника может быть ограничена, и он не имеет права заключать соглашения, влекущие обязанность уплатить вознаграждение.

И в конечном итоге может оказаться, что клиент становится поручителем сам, при этом не может требовать от должника уплаты вознаграждения. А это кардинально отличается от того, что услышал клиент.

В итоге юрист ответил совершенно не на тот вопрос, который задавал клиент. Если потом у клиента возникнут проблемы, виноват будет юрист — это он не уточнил вопрос и не скорректировал его при необходимости.

Правильный ответ на вопрос о заключении соглашения между поручителем и должником должен был бы выглядеть так:

«— Чисто теоретически можно. Но в конкретной ситуации поручитель может и не получить вознаграждение. При этом с поручителя в любой момент могут взыскать долг, а взысканное с поручителя потом надо будет ещё взыскать с должника».

Если Вас интересует конкретная ситуация, то вот Вам список вопросов и документов. Заключение стоит столько-то, подготовить соглашение — столько-то, проанализировать договор поручительства столько-то.

За этот ответ денег с Вас я не возьму. Но если Вы считаете, что я Вам помог, оцените стоимость ответа сами и опустите деньги в коробку в приёмной. Все деньги из коробки перечисляются в благотворительный фонд/приют для животных/на восстановление храма. Если Вам нужно письменное заключение, оно будет стоить столько-то».

Способ выяснить цель, когда клиент сам не может её объяснить, несколько различается для штатного юриста и для внешнего консультанта.

Штатный юрист должен знать бизнес своего клиента и цель, как правило, может определить самостоятельно. Например, банк явно не будет приобретать помещение под продуктовый магазин. Обычно, приобретая помещение, банк планирует использовать его под офис, и надо уточнить только, планируется использовать данный офис, например,

под филиал или под архив, т.е. под цели, для которых установлены специальные требования к помещениям, или под цели, для которых такие требования не установлены. В таком случае надо уточнить у заказчика, правильно ли Вы понимаете, что помещение планируется приобрести для открытия филиала, либо попросить уточнить, для чего конкретно приобретается помещение, дав варианты ответов.

Если в организации принято выносить предварительное решение о совершении сделки (решение кредитного комитета, например), то цель обычно можно выяснить из этого решения или его проекта.

К внешнему консультанту могут прийти клиенты, занимающиеся самым разным бизнесом, и самостоятельно определить цель сложнее. На случай, если клиент не может сам описать цель, желательно иметь вопросник, в котором клиенту надо либо проставить отметки «да» или «нет», либо дать самостоятельные краткие пояснения. Вопросник нужен не слишком большой – на 1–2 страницы максимум. Большой вопросник с несколькими уровнями можно подготовить на крайний случай, когда заказчик вообще не в состоянии объяснить свои желания. Такой вопросник может выглядеть примерно так:

Цель использования имущества		Да/нет
1. Торговля		
1.	Продовольственные товары	
1.1.	Торговля алкоголем	
1.2.	Торговля табачными изделиями	

Во избежание недоразумений попросите клиента подтвердить цель письменно.

Выясните также, на какой стадии Вы подключаетесь к вопросу. Стадии могут быть следующими:

- a) до принятия решения о заключении сделки;
- b) между принятием решения о совершении сделки и достижением договорённости о её условиях;
- c) между достижением договорённости об условиях сделки и облечением её в форму договора;
- d) на стадии исполнения договора;
- e) от возникновения конфликта до передачи дела в суд;
- f) от возникновения в суде спора до вынесения решения;
- g) после вынесения решения;
- h) на стадии исполнительного производства.

На разных стадиях даже по одной и той же сделке и по одним и тем же документам цель разная. Скажем, на стадии принятия решения о совершении сделки купли-продажи недвижимости цель – получение прибыли от сдачи площадей в аренду, а на стадии, когда окончательно

проиграно дело о признании этой сделки недействительной, цель – снизить судебные расходы и иные потери. Поэтому до того как Вы начнёте решать задачу, надо понять, на какой стадии Вы в неё включились.

Если цель недостижима, сообщите об этом клиенту и покажите достижимую (например, если вернуть имущество клиенту невозможно, но можно взыскать стоимость этого имущества), но не принимайте вместо него решение, какую цель пытаться достичь. Окончательный выбор – за клиентом.

## **§ 2.2. Выясните конкретные вопросы, интересующие клиента**

Клиента может интересовать не только достижение цели или решение его проблемы, но и точечный вопрос. В приведённом выше примере с предоставлением поручительства клиента может интересовать как информация обо всех рисках и способах их снижения с подготовкой соглашения о предоставлении поручительства, так и возможность заключения такого соглашения между некоммерческой организацией в качестве должника и акционерным обществом в качестве поручителя.

При ответе на вопросы клиента не впадайте в крайности.

Одна крайность – ответить на точечный вопрос, когда клиента интересует ответ на широкий вопрос. В таком случае юридические услуги клиенту оказаны ненадлежаще.

Другая крайность – проводить полную экспертизу с подготовкой договора и иных документов, когда клиент об этом не просит. Это навязывание услуги, если Вы, по своей инициативе оказав услугу, о которой Вас не просили, потом выставляете клиенту счёт. Либо если Вы оказываете дополнительную услугу за свой счёт, то Вам придётся либо отказать другим клиентам, либо пожертвовать личным временем. И не факт, что клиент, получив вместо короткого ответа на свой вопрос многостраничный трактат с кучей документов, эту жертву оценит.

Поэтому выясните, ответ на какой вопрос интересует клиента, прежде чем начнёте отвечать.

Вопрос, поставленный клиентом непонятно, надо перевести на юридический язык, а потом назад на клиентский. После этого уточните, правильно ли Вы поняли клиента.

Если ответ на заданный клиентом точечный вопрос не даст клиенту полной картины и может привести к негативным последствиям для него, предложите клиенту ответить на более широкий вопрос, но не принимайте это решение за него. Если клиент настаивает на ответе только на тот вопрос, который он задал, в заключение включите оговорку, что такие-то вопросы не рассматривались и вытекающие из них риски не оценивались.

### **§ 2.3. Сформулируйте свою задачу**

Выяснив цель клиента и вопросы, ответ на которые он хочет получить, сформулируйте свою задачу. Например: «выявление и оценка юридических рисков при приобретении помещения для использования под продовольственный магазин».

При этом учитывайте функционал свой и других задействованных в решении задачи.

Например, генеральным директором организации перед штатным юристом и другими сотрудниками поставлена задача разработать проект договора поставки. В зависимости от распределения функционала в задачу юриста может входить либо разработка договора, либо согласование договора, разработанного другим подразделением. Кроме того, где-то договор заполняют юристы, где-то юристы только проверяют правильность заполнения договора, а где-то заполнение договора никак не относится к компетенции юриста.

Если клиент собирается инвестировать деньги в строительство, то в задачи юриста обычно входит проверка юридической составляющей этих инвестиций, а проверкой технической и экономической составляющей юрист не занимается.

Поняв свою задачу, сформулируйте вопросы, на которые Вам надо ответить, чтобы в конечном итоге получить ответ на вопрос клиента. Например, если клиент ставит вопрос, можно ли приобрести данное здание, Вам надо будет установить, подтверждено ли право собственности продавца, и ответить на другие вопросы, а потом уже ответить клиенту на его вопрос.

### **§ 2.4. Отдельный участок и работа «под ключ»**

Перед Вами могут быть поставлены принципиально разные задачи.

Первый вариант – юрист отвечает за отдельный участок работы, ему нужно выполнить отдельное поручение – например, подготовить заключение по результатам юридической экспертизы документации, составить договоры или иные документы.

Наравне с юристом в решении поставленной клиентом задачи участвуют другие сотрудники или консультанты. Юрист определяет, какие документы ему нужны, и анализирует их, описывает риски, пишет, что и как надо сделать. Собирают документы клиентские менеджеры, принимают риски руководитель организации или его замы, реализовывают план сотрудники разных подразделений, возят документы курьеры. Этот вариант больше свойственен крупным организациям, в которых каждый сотрудник отвечает строго за порученный ему участок.

Второй вариант – работа «под ключ». Юристу даётся задание, и он выполняет его целиком и полностью сам, без привлечения других со-



трудников или консультантов. Клиента не интересует ни оценка рисков, ни указания юриста, что нужно сделать. Юристу задача ставится очень коротко, например: «нам нужно купить оборудование, находящееся в Сан-Томе-и-Принсипи. Условие поставщика – 100% предоплаты, мы согласны. Сделай так, чтобы мы это оборудование получили».

Вам даётся полный карт-бланш: это Вы будете определять, какие договоры и на каких условиях надо заключить, какие документы и где получить, – в общем, разработка плана будет полностью на Вас. Это Вы будете бегать в таможню, платить госпошлину, собирать и заполнять документы и вообще заниматься всей работой, включая чисто техническую. Этот вариант более характерен для организаций с единственным юристом, для малого бизнеса и тем более для обычных граждан, пришедших к юристу за решением бытовых вопросов.

В таком случае, если Вы начнёте объяснять своё видение ситуации и ждать, что клиент на основании Вашего заключения примет решение, Вас с большой долей вероятности не поймут. Вы услышите «ну Вы же юрист, я Вам плачу за то, чтобы Вы сами всё сделали. Вы и решите, что и как делать, а меня от этих подробностей избавьте».

Почему важно понимать, какой тип задачи поставлен перед Вами?

Во-первых, чтобы не было недопонимания с клиентом, а значит, и конфликта. Клиент думает, что юрист сделает работу «под ключ», и ждёт результата. Юрист же считает, что его задача заканчивается выдачей заключения, максимум – подготовкой договора, и ничего больше не делает. И когда клиент интересуется, когда же всё будет готово, вдруг выясняется, что юрист ещё и не приступал к действиям, следующим за выдачей заключения. Результат – конфликт.

Во-вторых, без понимания поставленной задачи невозможно понять, ни сколько времени на неё понадобится, ни (что важно для юриста внешнего) сколько взять за работу. Вы берёте деньги за одно заключение, и только потом выясняется, что клиент понял иначе: это плата за выполнение задачи в целом.

И в-третьих. Вы должны понимать, что при работе «под ключ» вся ответственность за выполнение задачи на Вас. Это Вы будете принимать риски, Вы будете готовить все документы, вплоть до их заполнения, и отвечать за их содержание. Прежде чем брать на себя эту ответственность, решите для себя честно, готовы ли Вы к этому.

## **§ 2.5. Некоторые правила работы с клиентом**

### **§ 2.5.1. Правило первое.**

***Учитите: клиент и юрист думают по-разному***

То, что очевидно для Вас, совершенно неочевидно для клиента, и наоборот. Это надо учитывать всегда, независимо от того, какую конкретно задачу Вы выполняете.

Если говорить об обслуживании бизнеса, то и клиент, и заказчик думают в первую очередь о том, как быстро и с наименьшими затратами получить прибыль. Для юриста очевидно, что надо сначала проверить полномочия контрагента и документы на приобретаемое или принимаемое в залог или аренду имущество. Для менеджера же очевидно другое: надо сначала сделку заключить, пока контрагент согласен, а потом уже заниматься бумажками.

Что из этого следует?

Во-первых, никогда не исходите из того, что «это очевидно», о чём бы ни шла речь. Клиенту (и тем более заказчику) неочевидно, что надо проверять при заключении договора, можно ли направлять контрагенту Ваше заключение с описанием всех рисков или подписывать какие-то документы. Всё, что имеет значение для защиты интересов Вашего клиента, необходимо доводить до клиента прямо, не полагаясь на то, что он догадается сам.

Во-вторых, надо стараться думать, как клиент, и говорить с ним на одном языке. Если желаемую цель можно достигнуть, надо найти способ это сделать. Если Вы считаете нужным довести до сведения клиента информацию о рисках, возникающих у него в результате каких-либо действий, будь то приобретение имущества или подписание акта сверки задолженности, постарайтесь донести эту информацию на языке клиента. Надо объяснить ему, что конкретно он может потерять в результате.

### **§ 2.5.2. Правило второе.**

#### ***Не обещайте клиенту невыполнимое***

Речь не только о том, что не надо обещать клиенту выиграть суд, заведомо зная, что нет оснований для такой уверенности. Не обещайте клиенту сделать всё, что от Вас требуется, в заведомо невыполнимые для Вас сроки.

Вот клиент выдаёт несколько коробок с документами, по которым Вы должны провести экспертизу. Работы здесь на несколько дней, а юрист, желая сделать клиенту приятное, говорит, что «через час-два я выдам Вам предварительное заключение».

Конечно, может сразу выясниться, что имеются обстоятельства, по которым можно сразу дать заключение, не тратя время на анализ документов. Например, что продавец имущества – банкрот, и приобрести это имущество можно только с торгов, а торги пока не назначены и состоятся не скоро, ибо только вчера назначен арбитражный управляющий.

Но такое случается редко. Обычно выясняется, что и через час, и через два юрист ещё читает документы, и до каких-либо выводов ещё очень далеко. А обнадёженный клиент уже интересуется, «ну что там

у нас». И тут юрист снова наступает на те же грабли, обещая, что ещё через час он точно уже что-то скажет. И так до бесконечности.

Итог – разозлённый клиент, уже не верящий своему юристу, и взмыленный юрист, который старается как можно быстрее выполнить задание, а потому начинает проглядывать документы наискосок, не перепроверять свои выводы в законодательстве и судебной практике и вообще делать работу побыстрее, жертвуя её качеством.

Лучше сразу честно сказать клиенту, сколько времени реально нужно на выполнение поставленной задачи.

### **§ 2.5.3. Правило третье. Не прячьтесь от клиента**

Важно своевременно отвечать клиенту на письма и звонки. Получив письмо от клиента, целесообразно ответить, что письмо и все документы получены, задача в работу принята, ответ планируется тогда-то. В таком случае у клиента не будет ощущения, что про него попросту забыли.

Иногда юрист и вовсе начинает прятаться от клиента, если, например, срок выполнения задачи уже прошёл, а юрист и не начинал заниматься вопросом.

Итог неутешителен – клиент внешнего юриста просто разорвёт договор и потребует возврата денег, заказчик внутреннего юриста пойдёт жаловаться руководству.

### **§ 2.5.4. Правило четвёртое. Клиент – не инструмент для удовлетворения амбиций юриста**

Когда поставленная клиентом задача может быть решена несколькими способами, иногда у юриста возникает желание выбрать не самый простой и надёжный, а дающий юристу возможность показать себя, удовлетворить свои амбиции.

Приостановил регорган регистрацию перехода права собственности к покупателю недвижимости по какому-нибудь надуманному основанию – например, «на договоре стоит печать не того цвета». Что можно сделать в такой ситуации? Можно пытаться объяснить руководителю регоргана, что нет такого основания для приостановки. Иногда срывает. Можно плюнуть и поставить рядом с первой печатью вторую – «правильного» цвета. И то и другое отнимает минимум времени и решает задачу.

Но иногда юрист видит в этом возможность ввязаться в судебный спор. Он считает, что он будет первый, кто устранил правовую неопределённость по вопросу о цвете печати, создаст по данному вопросу прецедент. И ради этого готов вовлечь клиента в долгий судебный процесс и дополнительные расходы (не только судебные, но и связанные, например, с потерей прибыли от сдачи здания в аренду).

Это, конечно, неправильный подход, ибо клиент платит юристу за достижение своей цели, а не за удовлетворение амбиций юриста. Конечно, может оказаться, что клиент не захочет выполнять незаконные требования и предпочтёт судиться. Но это должен быть выбор клиента, а не юриста.

### **§ 2.5.5. Правило пятое.**

#### ***Не готовы заниматься данным клиентом – скажите это сразу***

Иногда случается так: принял юрист задачу в работу, начал уже её исполнять, а может, и плату уже взял. И тут понимает, что доводить эту задачу он до конца не готов. Причины могут быть разные: цель клиента не соответствует моральным убеждениям самого юриста, или возникают большие сложности в общении с клиентом (например, тот счёл юристу распечатки с различных форумов со словами «здесь написано, что Вы всё делаете неправильно»), или ещё что-то.

В таком случае юрист оказывается перед выбором: либо наступить на горло собственной песне, либо бросить клиента. Иногда и вовсе, поняв, что он не готов помогать клиенту в достижении его цели, юрист умышленно действует против клиента, что, конечно, недопустимо.

Чтобы не оказаться в такой ситуации, надо ещё до того, как Вы возьмётесь решать задачу клиента, во-первых, понять цель клиента и решить, готовы ли Вы ей заниматься, а во-вторых, понять, что за человек Ваш клиент.

Это, конечно, больше актуально для юристов внешних, которые спокойно могут не вступать в отношения с тем или иным клиентом, но и для юристов внутренних имеет значение при выборе работы.

### **§ 2.5.6. Правило шестое.**

#### ***Компетентность юриста определяется способностью решать задачи***

Для клиента более компетентен юрист, который может сказать, как можно сделать то, чего хочет клиент, а не тот, который может подробно и со знанием дела рассказать, почему так делать нельзя.

Для клиента не имеет значения, насколько хорошо Вы знаете законодательство и судебную практику, если все эти знания Вы употребляете только для объяснения, почему нельзя приобрести имущество, заключить сделку или заняться каким-то видом деятельности.

Об этом мы ещё подробнее поговорим ниже.