Что должно входить в партнерское соглашение, когда вы открываете юридическую фирму | 15

ЮБ

Тематическое приложение к газете **Коммерсантъ**

Юридический бизнес

Вторник 29 марта 2016 №52 (5802 с момента возобновления издания)

kommersant.ru

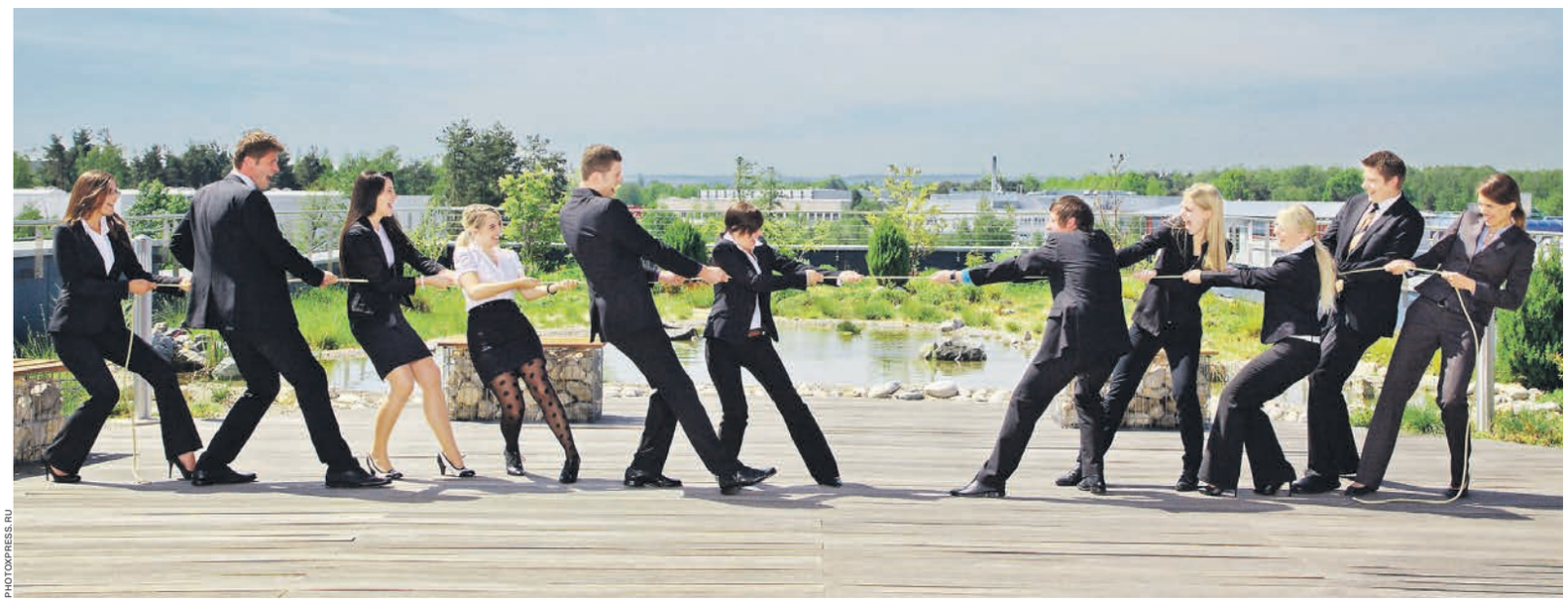
14 Типичное клиентское поручение в 2015 году — судебный кейс о пересмотре условий договора

15 Спрос на квалифицированную уголовную защиту за прошедший год вырос примерно на 30%

15 Пришла повестка на допрос к следователю. Бежать за границу или оставаться?

Делай, что должен

Развитие системного кризиса в экономике меняет рыночную привлекательность тех или иных продуктов, и юридические услуги тут не исключение. Рынок сжимается, конкуренция усиливается. Парадокс, но при общем сжатии рынка доходы лидеров рейтинга юридических фирм »Ъ“ в основном выросли. Умение чувствовать конъюнктуру, адаптация, использование ситуации на рынке в свою пользу вызывают профессиональную зависть у менее удачливых участников рынка. Корреспонденты »Ъ“ исследовали ключевые факторы успехов и неудач юридических фирм в России в прошедшем году и узнали, есть ли у юридического бизнеса надежда на будущее.



PHOTOXPRESS.RU

— события года —

Главное для юриста

Авторы „Ъ“ не в первый раз прибегают к исследованию состояния рынка юридических услуг методом экспертного опроса. По традиции в первую очередь мы спросили у партнеров юридических фирм, какие события на рынке юридических услуг в прошедшем году они считают главными и как эти события повлияли на деятельность фирмы.

Обычно, когда такой вопрос задаешь руководителям компаний, действующих в других секторах рынка, они вспоминают о политических событиях, макроэкономических факторах, о действиях регулятора, наконец. Но только не юристы. Интересно, что две трети опрошенных руководителей юридического бизнеса говорили не о своем бизнесе и не о бизнесе своих клиентов, а об общих изменениях законодательства, которые, конечно, повлияли на выводы и рекомендации их экспертных заключений по клиентским кейсам, однако на сам юридический бизнес оказали весьма опосредованное воздействие.

Например, самым популярным ответом на наш вопрос было упоминание новой редакции Гражданского кодекса РФ. Действительно, с 1 июня 2015 года вступили в силу масштабные изменения, внесенные в раздел III ГК, который посвящен вопросам обязательственного права. «Федеральный закон от 8 марта 2015 года №42-ФЗ вводит в действие данные нормы, давно ожидаемые бизнес-сообществом, призванные серьезно модернизировать российское обязательственное право, сделать его более привлекательным, в том числе для использования в сделках слияния и поглощения»,— говорит управляющий партнер по России международной юридической фирмы Dentons Флориан Шнайдер.

Вторым по популярности правовым событием стало введение в законодательство правила о деофшоризации. Очередная попытка российских властей отучить налогоплательщиков использовать офшоры, возникшая в правовом поле в связи с внесением изменений в Налоговый кодекс РФ, прибавила много забот клиентам юридических консультантов. «Пошатнулась убежденность в том, что можно все спрятать или запутанно вывести»,— полагает партнер коллегии адвокатов города Москвы «Барщевский и партнеры» Анастасия Расторгуева.

Безусловно, изменения в законодательстве, особенно в комплексе, повлияют на содержание клиентских запросов и, соответственно, содержание юридических услуг.

Между тем, с инвестиционной привлекательностью дела не очень. Попытки закрутить гайки в Налоговом кодексе привели к бегству налогоплательщиков. По оценкам налоговых консультантов, почти половина их клиентов предпочла отказаться от статуса налогового резидента и таким образом выскользнула из-под российской налоговой юрисдикции.

Поправки в ГК, конечно, сделали российское право более привлекательным для структурирования сделок M&A. Проблема в том, что желающих покупать российские активы немного. По словам управляющего партнера юридической группы «Яковлев и партнеры» Андрея Яковлева, количество сделок на рынках падает, поэтому консалтинговые фирмы ощущают кризис на себе.

ТОП-5 ВОСТРЕБОВАННЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ В 2015 ГОДУ

1. Разрешение споров.
2. Банкротства.
3. Медиация.
4. Уголовная практика.
5. Антимонопольная практика.

Обострение конкуренции

Большинство опрошенных отмечают общие условия, в которых работали в прошедшем году юридические фирмы вне зависимости от региона: девальвация российской валюты и сокращение бюджетов юридических департаментов, выделяемых на внешних консультантов. На рынке наблюдается жесткая ценовая конкуренция. Бюджеты на внешних консультантов по проектам в России как российских, так и отчасти иностранных компаний-клиентов сократились за последние пару лет примерно вдвое (в рублевом эквиваленте). При этом количество юридических фирм не уменьшилось, а даже увеличилось благодаря появлению нескольких десятков стартапов, которые образовались, как правило, из команд юристов, вышедших из разных крупных и средних юридических фирм, делится наблюдениями управляющий партнер адвокатского бюро КИАП Андрей Корельский. Конкуренция ужесточилась, поэтому сегодня цена имеет значение при сопоставимом уровне качества экспертизы. У кого себестоимость ниже, тот может предложить самую низкую цену и отработать на клиентском проекте, в том числе по госзаказу, как минимум себе не в убыток, резюмирует господин Корельский.

На деятельность юридических фирм влияет рост напряженности в отношениях России с Западом, связанный с введением международных санкций в отношении ряда российских политиков, чиновников и компаний, а также ответным российским продовольственным эмбарго, введением санкций российских властей против Турции и иными политически обусловленными действиями и решениями как российских властей, так и их западных оппонентов. Госсектор, включая государственные корпорации и акционерные общества с государственным участием, увлекся «импортозамещением»: стал охотнее нанимать российских юридических консультантов вместо иностранных.

Некоторые компании госсектора, по словам наших респондентов, вовсе отказались от услуг международных юридических фирм. «В основном последствия „импортозамещения“ носят драматический характер.

с14

Крупнейшие юридические фирмы в России

— рейтинг —

„Ъ“ и проект LegalPractice.Ru публикуют результаты ежегодного исследования юридического бизнеса в России. По результатам анализа предоставленной участниками рынка информации представляем 50 крупнейших юридических фирм, оказывающих услуги на территории Российской Федерации, а также рэнкинг юридических фирм, достигших наилучших показателей по ключевым направлениям юридической практики.

Топ-50 юридических фирм по размеру выручки от оказания юридических услуг на территории Российской Федерации

Место в рейтинге	Наименование фирмы (основного бренда)
1	Адвокатское бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры»
2	Goltsblat BLP
3	Dentons
4	«Пепеляев Групп»
5	Linklaters
6	«Яковлев и партнеры»
7	PwC Legal
8	ЮСТ
9	ФБК «Право»
10	CLC
11	Lidings
12	«Хренов и партнеры»
13	«Линия права»
14	Правовое бюро «Олевинский, Буюкян и партнеры»
15	«Муранов, Черняков и партнеры»
16	«Деловой фарватер»
17	«Инфралекс»
18	Gide Loyrette Nouel
19	Hannes Snellman
20	«S&K Вертикаль»
21	РКТ
22	КИАП
23	Адвокатское бюро RBL
24	AstapovLawyers
25	Консалтинговая группа «Уральский союз»
26	«Некторов, Савельев и партнеры»
27	«НАФКО-Консультанты»
28	Taxology
29	DAR Development
30	«Приоритет»
31	Pen & Paper
32	«Забейда, Касаткин, Саушкин и партнеры»
33	«Павлова и партнеры»
34	Heads Consulting
35	«Правый берег»
36	«Интеллект-С»
37	«Качкин и партнеры»
38	Alliance Legal Consulting Group LLC
39	«Коблев и партнеры»
40	«Авелан»
41	«НЭО Центр»
42	«Адвокат ФРЕММ»
43	«Легис Групп»
44	DS law
45	«Митра»
46	Юридическая фирма Ost Legal
47	«Ренессанс-LEX»
48	«Гребнева и партнеры»
49	«Гестион»
50	Incor Alliance Law Office

Методы исследования

Исследование проводилось методом глубокого анкетирования руководителей юридических фирм о результатах деятельности фирмы за 2015 год и текущем состоянии фирмы. Анкета для исследования специально разработана проектом LegalPractice.Ru.

Анкетирование было открыто для всех юридических фирм, то есть любых адвокатов, адвокатских образований, иных юридических лиц или групп компаний, работающих под единым брендом и оказывающих профессиональные услуги юридических консультантов, включая судебное представительство. Информация об исследовании распространялась через СМИ, социальные сети и путем прямой рассылки. Список адресатов для прямой рассылки составлен по открытым источникам, включая российские и международные справочники юридических фирм, публикации о рейтингах, в которых присутствовали российские юридические фирмы, а также поисковые запросы в интернете.

Сведения, полученные из анкет, проверялись путем направления уточняющего запроса респонденту, а также по открытым источникам, в частности через систему СПАРК, собственные интернет-сайты респондентов, а также данные в СМИ. Если в результате проверки возникали расхождения или обнаруживались ошибки, анкеты корректировались.

В ряде случаев респонденты не предоставляли информацию, необходимую для включения фирмы в рейтинг. Если у исследователей были обоснованные предположения о возможности включения компании в рейтинг, исследователи самостоятельно собирали информацию, доступную по открытым источникам. В текущем году исключение делалось для компаний, которые не предоставили информацию для участия в рейтинге, а по данным из открытых источников, показали отрицательную динамику по ключевым показателям. Мы понимаем, что финансовые трудности таких юридических компаний не должны усугубляться нашей публикацией. Надеюсь, в будущем их показатели улучшаться и эти компании вернутся к сотрудничеству.

Мы также понимаем, что наших ресурсов недостаточно для всеобъемлющего исследования российского рынка юридических услуг, и просим представителей юридических фирм, не попавших в рейтинг по иным причинам, отнестись с пониманием к необходимости оказывать содействие исследованию, в том числе своевременно и полно предоставлять необходимую информацию.

Методика расчета

Для ранжирования юридических фирм использовался интегрированный показатель из полученной в 2015 году выручки за оказанные юридические услуги, а также количества юристов (включая партнеров) с поправочными коэффициентами в зависимости от грейда (партнер, советник, старший юрист, младший юрист и т. п.). Учитывая, что в большинстве случаев респонденты предоставили данные о своей выручке на условиях конфиденциальности, эти данные не публикуются. В тех случаях, когда респонденты не предоставляли данные о выручке, мы самостоятельно делали экспертную оценку предполагаемой выручки респондента исходя из данных о численности юристов фирмы, а также об эффективной почасовой ставке юридических фирм аналогичного уровня деловой репутации и сегмента рынка.

Размер выручки фирмы демонстрирует востребованность услуг фирмы на рынке, ее конкурентность среди других юридических фирм, высокую ценность результатов услуг для клиентов.

с14

25 лет в России!

Dentons – крупнейшая международная юридическая фирма в мире*

- 2 офиса в России: Москва и Санкт-Петербург
- 150 юристов в российской практике, из которых 30 входят в рейтинг Chambers & Partners
- Полный спектр юридических услуг в России и за рубежом, включая сопровождение проектов клиентов во всех 34 административных подразделениях Китая

大成 DENTONS

dentons.com/ru

2016 Dentons. Dentons – международная юридическая фирма, предоставляющая услуги клиентам по всему миру через свои и аффилированные офисы. Данная публикация носит рекламный характер. Более подробная информация представлена в разделе «Правовая информация» на сайте dentons.com/ru.

*Входит в рейтинг ведущих юридических брендов мира 2013-2015 гг., составленный Acritas

реклама

юридический бизнес

Крупнейшие юридические фирмы в России

— рейтинг —

с13 Показатель численности лиц, оказывающих от имени фирмы профессиональные юридические услуги, демонстрирует возможности юридической фирмы по привлечению квалифицированных кадров и финансовую устойчивость фирмы, позволяющую поддерживать фонд оплаты труда юристов.

Рэнкинги по отдельным направлениям юридической практики

В отраслевых рейтингах в целом сохраняется монетарный подход к определению ведущих фирм по отдельным направлениям практики: для выбора наилучших отраслевых практик оценивалась выручка юридической фирмы по данной практике, а также данные о размере кейсов («цене вопроса», который решала юридическая фирма для своего клиента). Исследовали полагают, что клиенты доверят самые дорогие и коммерчески важные кейсы только лучшему и заслужившему доверие консультанту. В качестве дополнительных критериев учитывались сложность и уникальность кейса, а также участие фирмы или юристов фирмы в международных рэнкингах. Анализировались исключительно данные о выручке и кейсах, которые были окончены в 2015 году.

Результаты

1. В связи с конфиденциальностью представленных нашими респондентами данных о размере выручки и иных показателях деятельности фирмы мы не будем комментировать, насколько успешной была работа конкретных респондентов по сравнению с проделанной в 2014 году. Приведем лишь общие данные. Средний прирост выручки крупнейших фирм, участвующих в текущем рейтинге, за прошедший год — 18,8%, однако в индивидуальном зачете размер прироста отдельных фирм находится в коридоре от 1% до 70%. В целом финансовый год для большинства фирм закончен неплохо, но в долларовом выражении показатель выручки упал вдвое. Также есть юридические фирмы, размер выручки которых по сравнению с полученной годом ранее сократился и в рублевом эквиваленте. Максимальное падение показателя выручки — 36%. Но по сравнению с показателями некоторых фирм, отказавшихся от участия в рейтинге, это не так уж плохо.

2. Количество юристов в фирме влияет как на себестоимость ее услуг, так и на их объем, а соответственно, на абсолютный размер выручки. Рост выручки в диапазоне от 30% до 70% приходится на фирмы со штатом юристов от 30 до 35 человек. Исследователи отмечают, что в данных компаниях не наблюдалось значительного прироста численности юристов в 2015 году. Исследователи полагают, что причиной роста эффективности работы юристов является высокая активность партнеров и ассоциатов по поиску новых клиентов и организации работы по клиентским проектам.

3. Отмечаем, что численность юристов не всегда гарантия значительного объема выручки. На рынке присутствуют фирмы с доходом более 50 млн руб. на одного юриста. Конечно, это уникальные случаи, которые не формируют типовую ситуацию.

4. В рейтинге много новых, относительно молодых фирм. Вероятно, ситуация на рынке способствует появлению и активной фазе роста новых игроков.

5. Несмотря на то что мы не делаем никаких скидок региональным юридическим фирмам, очевиден кратный рост номинантов, штаб-квартира которых находится не в Москве или Петербурге, а в других регионах России. Усиливающаяся конкуренция толкает клиентов к поиску относительно недорогих, но не менее качественных услуг региональных юридических фирм. Надеемся, региональные игроки закрепят достигнутый успех и покажут еще более выдающиеся результаты в следующем году.

Дмитрий Иванов,
Максим Черниговский

Рейтинги по отдельным направлениям юридической практики

Место в рейтинге	Наименование фирмы (основного бренда)
МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ АРБИТРАЖ	
1	ЕПАМ
2	Linklaters
3	Муранов, Черняков и партнеры
4	Goltsblat BLP
5	White & Case
КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ	
1	Dentons
2	White & Case
3	КИАП
4	Хренов и партнеры
5	Пепеляев Групп
КОРПОРАТИВНЫЕ СПОРЫ	
1	ЕПАМ
2	Goltsblat BLP
3	Мельницкий и Захаров
4	Яковлев и партнеры
5	Олевинский, Буюкян и партнеры
БАНКРОТСТВО	
1	ЕПАМ
2	Linklaters
3	Олевинский, Буюкян и партнеры
4	S&K Вертикаль
5	White & Case
КОРПОРАТИВНОЕ ПРАВО И СОПРОВОЖДЕНИЕ СДЕЛОК СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ	
1	Linklaters
2	Goltsblat BLP
3	White & Case
4	ЕПАМ
5	Hannes Snellman
НЕДВИЖИМОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	
1	Goltsblat BLP
2	ЕПАМ
3	Linklaters
4	CLC
5	Lidings
ИНФРАСТРУКТУРА И ГЧП	
1	Dentons
2	Linklaters
3	Линия права
4	DAR Development
5	Качкин и Партнеры
НАЛОГОВЫЕ СПОРЫ	
1	Dentons
2	Goltsblat BLP
3	Taxology
4	НАФКО-Консультанты
5	Некторов, Савельев и партнеры
НАЛОГОВОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ	
1	Пепеляев Групп
2	PwC Legal
3	ЕПАМ
4	ФБК «Право»
5	Gide Loyrette Nouel
УГОЛОВНАЯ ПРАКТИКА	
1	Коблев и партнеры
2	ЕПАМ
3	Goltsblat BLP
4	Alliance Legal Consulting Group LLC
5	Pen & Paper
БАНКИ И ФИНАНСЫ	
1	Linklaters
2	White & Case
3	Gide Loyrette Nouel
4	Lidings
5	КИАП
АНТИМОНОПОЛЬНЫЕ СПОРЫ И КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ	
1	ЕПАМ
2	Dentons
3	Goltsblat BLP
4	PwC Legal
5	КИАП

Делай, что должен

— события года —

с13 Введение санкций привело к массовому уходу с рынка иностранных компаний, которым российские юридические фирмы при текущем курсе иностранной валюты могли бы предложить конкурентные предложения»,— отмечает управляющий партнер компании CLC Наталья Шатихина.

Выручка: рост или падение?

Как показали результаты нашего анкетирования при составлении рейтинга крупнейших юридических фирм, большинство фирм, несмотря на кризис, продемонстрировали рост выручки. Проблема в том, что этот рост лишь в рублевом выражении. Если пересчитать доходы в доллары или евро, то они упали.

Это не означает, что юридический бизнес с трудом преодолевает тяготы, связанные с кризисом. Однако многие эксперты считают, что для устойчивого развития фирмы в сложных экономических условиях нужно сформировать базис устойчивости.

Партнер юридической фирмы «Митра» Сослан Каиров предлагает коллегам планировать основные расходы фирмы и ввести попроектный финансовый учет. «Особенно сложно,— отмечает господин Каиров,— вести попроектный учет клиентских проектов, где есть гонорар успеха». Эксперт считает, что такой учет позволит сосредоточить ресурсы и усилия команды на наиболее выгодных продуктах фирмы или практики. В проектах с фиксированной оплатой важно управлять собственными ресурсами и ожиданиями клиента в отношении объема предоставляемых услуг. Иначе маржинальность таких проектов будет существенно ниже, чем проектов с почасовой оплатой или гонораром успеха.

Как отмечает независимый консультант по развитию бизнеса Ирина Никитина, мировой тренд консалтинга more for less («больше услуг за меньшие деньги») применительно к российскому юридическому бизнесу выражается в существенном прессинге со стороны клиентов, направленном на сокращение гонораров внешних консультантов. При этом требования к качеству экспертизы повышаются: клиенту нужна не просто юридическая услуга, а законченное бизнес-решение его проблемы. Это заставляет консалтинг привлекать в проект экспертов высокого уровня (чьи услуги, конечно, дороже, чем работа рядового юриста), но при этом доходы по проекту остаются прежними, а порой оказываются ниже. Разумеется, это существенно снижает маржинальность юридического бизнеса, хотя не настолько, чтобы говорить об убытках.

Кризис продолжается

Как мы рассказывали год назад, юридические фирмы с начала острой фазы кризиса решили разделить с клиентами финансовые трудности и пошли на существенное снижение стоимости юридических услуг. «Мы сталкивались уже с подобной ситуацией и в 1998 году, и в 2008–2009 годах. Мы знаем, как работать в таких условиях, и не чувствуем дискомфорта»,— отмечает управляющий партнер Goltsblat BLP Андрей Гольцблат.

Нынешний экономический кризис не обвал, а медленное сползание. Время паниковать еще не пришло и, стоит надеяться, не придет. Кризис принял затяжной характер, и основные тренды 2015 года, по нашим прогнозам, сохранятся и в последующие три-пять лет. Медленные изменения не позволят переждать трудные времена, но дают возможность перестроить бизнес в соответствии с новыми потребностями рынка.

По мнению управляющего партнера «Пепеляев Групп» Сергея Пепеляева, основная волна кризиса только начинается, поэтому юридический рынок еще не успел почувствовать существенные изменения. Однако очень пострадали бутики в сфере сопровождения инвестиций, которые не смогли подстроиться под меняющуюся экономическую реальность.

«Прежде всего меняется структура рынка юридических услуг. Любые кризисные явления — какими бы они ни были — всегда провоцируют увеличение числа судебных споров. Возрастает объем судебной работы по всем отраслям права, а в первую очередь в коммерческих спорах, связанных с неисполнением контрактных обязательств — это непременно сопровождает любые кризисные проявления в экономике»,— отмечает Екатерина Костромина, генеральный директор, управляющий партнер юридической компании «НАФКО-Консультанты».

Но растет и количество корпоративных споров, а также процедур, связанных с банкротствами и финансовым оздоровлением компаний и банков. Много работы и у юристов, сопровождающих процесс реструктуризации бизнеса клиента: сокращение численности отдельных структурных подразделений и дочерних компаний, расследование корпоративных мошенничеств и борьба с выводом активов. «Переориентация фокуса юридической фирмы на востребованные практики — совершенно нормальный менеджмент и в кризис, и даже в условиях экономической стабильности,— уверен партнер МКА „Мельницкий и Захаров“ Григорий Захаров.— Необходимо сохранять общую маржинальность работы фирмы, а значит, надо зарабатывать там, где это возможно».

Согласна с коллегой управляющий партнер «ДАР Девелопмент» Оксана Костюкова, по мнению которой востребованность фирмы на рынке и ее финансовый успех зависят не от соотношения доходности практик, а от абсолютного количества клиентских проектов и средней стоимости услуги. Поэтому некоторые крупные фирмы, развивая общий тренд востребованности практики разрешения споров и банкротств, снизили ценовые предложения и стали доступны большему кругу клиентов, вступив в конкуренцию со средними и мелкими юридическими фирмами.

«Ассоциатам, работающим в юридических фирмах, очень важно в кризис показать своему работодателю наличие гибкости в работе, умение расширить специализацию. Это повысит заинтересованность в них фирмы,— объясняет партнер адвокатского бюро „S&K Вертикаль“ Михаил Ильин.— Юридические фирмы вынужденно получают клиентские поручения в основном по таким классическим практикам, как разрешение споров. И в этой ситуации гибкость пригодится, например, корпоративщикам, ранее занимавшимся сопровождением сделок на рынках капитала».

Впрочем, те ассоциаты и даже партнеры, которые не хотят переключиться на востребованные продукты или даже сменить специализацию, вынуждены выйти на рынок труда в поисках новых предложений. Однако, по данным портала hh.ru, предложение на рынке труда за последние два года существенно выросло, и это стоит учесть. Сейчас на одну вакансию юриста приходится десять соискателей. Для профессионалов, которым работа по найму в текущих условиях не может обеспечить приемлемый уровень вознаграждения, есть и другой путь — стать «волком-одиночкой», как выражается Ирина Никитина. Этот путь подходит для бывших старших юристов международных юридических фирм, если у них сформировались устойчивая профессиональная репутация и начальный клиентский портфель. Если продержаться «на вольных хлебах» год-два, дальше заработает сарафанное радио, благодаря которому появятся новые клиенты. А с расширившимся клиентским портфелем можно подумать, присоединяться ли к крупной фирме в качестве партнера или развивать собственный бизнес в качестве юридического бутика.

Маркетинг уже не тот

Наиболее пострадал в 2015 году бюджет маркетинговых подразделений юридических фирм. Где-то прошли сокращения штата. Где-то ограничились урезанием расходов на ивенты и рекламу. Однако именно сейчас маркетингу необходимо уделить больше всего внимания.

Наиболее эффективным и наименее затратным является, конечно, сарафанное радио — рекомендации старых клиентов новым. Однако для того, чтобы неформальные каналы продвижения фирмы работали, управление клиентским портфелем нужно поддерживать даже на более высоком уровне, чем в благополучные годы. А для этого нужны системность и последовательность, которых часто недостает из-за нехватки времени на ведение текущих клиентских проектов. Нужно деликатно, но настойчиво напоминать о себе клиентам, чтобы они всегда знали, к кому обратиться, когда потребуется, и, что называется, держали знакомую юридическую фирму в поле зрения. Здесь бы и пригодилась поддержка дирекции по маркетингу, специалистов по развитию бизнеса или внешних консультантов на аутсорсинге.

Новые горизонты

Наиболее востребованными в прошедшем году были услуги, так или иначе связанные с бизнес-конфликтами, и в обозримом будущем изменений здесь не ожидается. «Стало больше споров — это закономерное следствие любых кризисных явлений,— отмечает управляющий партнер юридической группы „Яковлев и партнеры“ Андрей Яковлев.— Отличием от 2008 года, пожалуй, является то, что наблюдается меньше активности, связанной с недружественными поглощениями и приобретением активов в рамках банкротных процедур. Тогда все, кто очень хотел, нахватались активов, а теперь те, кто не успел вовремя избавиться от всего этого добра, не знают, что с ним делать. А избавляться все равно придется, разными способами — путем ликвидации, банкротства, но неэффективный балласт во время шторма может потянуть ко дну».

Ожидаемо резко выросло число клиентских запросов в сфере корпоративных банкротств. «Обычными становятся банкротства больших структур со значительным количеством активов и множеством кредиторов, таких как застройщики, профессиональные участники рынка ценных бумаг,— рассказывает старший партнер группы правовых компаний „Интеллект-С“ Роман Речкин.— Никого уже не удивляют дела с сотнями кредиторов, с оспариванием десятков различных сделок должника, с требованиями о привлечении контролирующих лиц должника к субсидиарной ответственности на миллионы рублей». «Сопровождение банкротных дел и варианты кейсов с каждым днем усложняются — юристам приходится соответствовать, постоянно повышая свою квалификацию»,— поясняет управляющий партнер юридической фирмы Alliance Legal LG Евгений Карноухов.

Еще одна составляющая бизнес-конфликта — антимонопольные органы. Они как вносили, так и будут вносить весомый вклад в развитие рынков. Сейчас на рынке рассматривается несколько масштабных антимонопольных споров в отношении крупнейших нефтяных и страховых компаний.

Анализ результатов опроса „Ъ“ руководителей юридического бизнеса относительно отдаленных перспектив рынка несколько настораживает. Нельзя сказать, что ответы нас удивили. В основном партнеры юридических фирм не теряют веры в светлое будущее, игнорируя самые негативные тренды. Сводный рецепт успеха на ближайшие десять лет выглядит так: быть оптимистом, научиться считать деньги, стремиться эффективно расходовать ресурсы, сохранять в команде лучших, быть полезным клиентам и востребованным ими, то есть быть частью бизнеса клиентов, а не просто внешним советником со стороны с пространными рекомендациями и нулевым уровнем ответственности. Респонденты сошлись во мнении, что кризис в экономике не означает полного краха и прекращения какой-либо деятельности вообще — просто приходится менять свои взгляды и приспосабливаться к новым условиям. Кто-то теряет клиентов, ресурсы или доходы — значит, кто-то другой получает новых клиентов, находит новые ресурсы и получает больше доходов.

Кто-то из руководителей юридических фирм находит в кризисной ситуации положительные моменты, например упомянутое снижение активности иностранных фирм на российском рынке. Другой советует коллегам сосредоточиться на долгосрочной стратегии из трех составляющих: увеличить число молодых неординарно мыслящих партнеров, желающих находить новые ниши и работать в них, обеспечить взаимное уважение и внутреннее сотрудничество в среде юристов и особенно партнеров, сформировать фирменные ценности, которые объединяют компанию в сложные времена. Кто-то проповедует бизнес, основанный на ценностях, на идеях, на миссии, который должен быть честным и созидательным. Есть и предложения о формировании новых нишевых линеек услуг.

Безусловно, все эти идеи и мысли правильные. Проблема в том, что сами по себе идеи ничего не стоят без ежедневных, целенаправленных, осознанных и кропотливых усилий, направленных на их воплощение. Наш опыт участия в развитии бизнеса показал: чтобы вывести ваш бизнес на качественно новый уровень, то есть превратить из адвокатского кабинета в национальную юридическую фирму, вывести фирму из кризиса или открыть новую практику и поднять ее на высокодоходный уровень, необходимо, чтобы ваша команда потратила на это в совокупности примерно 10 тыс. рабочих часов своего профессионального труда. Поэтому чем больше членов команды вы вовлечете в работу по развитию своего бизнеса, чем лучше мотивируете их к выполнению этой работы, тем быстрее вы научитесь извлекать пользу из кризиса. И если вы это уже сделали, тогда мы готовы разделить ваш оптимизм.

Дмитрий Иванов,
Максим Одинцов

ТИПИЧНЫЙ КЕЙС-2015

«Связной» vs МТС

Конфликт между компаниями «Связной» и МТС вылился в два судебных разбирательства суммарно более чем на $1 млрд (77 млрд руб.). Претензии «Связного» к МТС касались взыскания задолженности по выплате агентского вознаграждения и неустойки на сумму более 1 млрд руб. и взыскании компенсации в 77 млрд руб. за нарушение прав на товарный знак «Связного». Через несколько недель после подачи иска «Связной» и МТС заключили мировое соглашение, которым разрешили спорные вопросы максимально выгодно для обеих сторон. Компания МТС приняла на себя обязательство выплатить компании «Связной» более 1 млрд руб. агентского вознаграждения. При этом «Связной» отказался от иска в 77 млрд руб. к МТС. Со слов партнера юридической фирмы S&K «Вертикаль», представлявшего интересы «Связного», компании, затевающие корпоративные споры настроены очень решительно в нынешних экономических реалиях, но это не мешать сторонам быть договороспособными в будущем.

Лензолото vs привилегированного акционера

Компания «Лензолото» (входит в группу компаний «Полюс Золото») отбилась от претензий миноритариев, двух оффшорных компаний, владевших ее привилегированными акциями. Истцов не устроила низкая сумма дивидендов по привилегированным акциям. Суд первой инстанции поддержал миноритариев, апелляция отменила его решение. Представители Лензолото доказали, что акционеры выбрали ненадлежащий способ защиты прав и что выплаченные дивиденды рассчитаны верно, что сэкономило для Лензолото почти 0,5 млрд. рублей на дивидендах по привилегированным акциям только за 2011 год. «Обычно у компаний выплаты по префам и так выше,— комментирует дело адвокат Григорий Захаров.— А трудные времена — не повод для пересмотра дивидендной политики с помощью судебных инструментов».

«Вымпелком» vs «Тизприбор»

Один из крупнейших операторов связи выстраивает модель управления издержками. В 2009 году «Вымпелком» заключил с владельцем офисного центра класса А «Эрмитаж Плаза» в центре Москвы компанией «Тизприбор» договор аренды 32 тыс. кв. м помещений сроком на десять лет. Ставка арендных платежей была привязана к курсу доллара США.

В 2015 году «Вымпелком» обратился в Арбитражный суд г. Москвы с иском о расторжении договора на основании ст. 451 ГК о существенном изменении обстоятельств, а затем попросил суд внести в соглашение пункт о том, что курс доллара для расчета платежей не может быть меньше 30 руб. и больше 42 руб., сославшись на то, что при заключении договора аренды не предполагал изменения политики ЦБР, повлиявшей на курс доллара.

Арбитражный суд г. Москвы вынес решение в пользу «Вымпелкома», что позволяет истцу существенно снизить размер арендных платежей. В настоящее время спор рассматривает апелляционная инстанция.

Налоговая инспекция vs «Кавминстекло»

Крупный производитель стеклотары «Кавминстекло» обратился в арбитражный суд с иском к налоговому органу об отмене решения о доначислении НДС в 30 млн рублей, а также пени и штрафов. Налоговый орган в своем решении посчитал, что общество неправомерно относило испорченную продукцию при хранении на открытых складах к производственному браку и списывало на затраты по налогу на прибыль. Кроме того, установив несоответствие первичных документов, которыми общество выявляло и оформляло факт наличия бракованной продукции, требованиям статьи 252 НК, он пришел к выводу о наличии оснований для доначисления НДС на всю сумму выявленного брака.

Суд первой инстанции отказался удовлетворить требования предприятия. В апелляционный инстанции предприятию удалось отстоять свою позицию и решение налоговой органа было отменено. Со слов судебного представителя «Кавминстекло» партнера юридической фирмы Митра Сослана Каирова, дело ожидает рассмотрение в суде кассационной инстанции.

юридический бизнес

Криминальный год

Адвокатская практика по уголовным делам в прошедшем 2015 году не следовала общим трендам снижения спроса на юридическую помощь. Спрос на квалифицированную уголовную защиту возрос за год примерно на 30% по количеству клиентских обращений. Эксперты особо отмечают негативную тенденцию роста экономических составов или дел, связанных с конфликтом за активы.

— сегмент рынка —

Год посадок

Прошедший 2015 год отмечен рядом нашумевших уголовных дел — «посадки» губернатора Сахалинской области Александра Хорошавина, главы Республики Коми Вячеслава Гайзера, экс-руководителя ФСИН Александра Реймера.

«Что касается рядовых уголовных дел, то рост спроса на уголовную защиту сопровождался снижением доли оплачиваемых клиентами дел и сокращением среднего размера гонорара,— приводит статистику исполнительный вице-президент Федеральной палаты адвокатов РФ Андрей Сучков.— Адвокаты в прошедшем году чаще участвовали в качестве защитников по назначению органов дознания, следствия или суда».

Палаты адвокатов (органы адвокатского самоуправления) за прошедший год достигли значительных успехов в повышении качества юридической помощи, оказываемой защитниками по назначению. В результате произошло определенное перетекание клиентов из сектора «оплаченный доверителем небольшой гонорар» в сектор «бесплатная юридическая помощь». Это оправданно — зачем платить, если весьма достойного качества защиту можно получить бесплатно?

Между тем проблема мизерной оплаты труда адвокатов по назначению существует уже многие годы. Справедливое возмущение адвокатского сообщества вызывает дискриминационный характер ставок, когда базовый размер выплат адвокату составляет 550 руб. в день, а оплата переводчику (отметим, гораздо менее значимая процессуальная фигура) установлена в размере 700–1500 руб. в час. То есть труд адвоката в рублях оценен в 8–15 раз ниже услуг переводчика (при всем понимании важности, но не определяющем значении функции последнего).

Какие услуги востребованы

В сегменте юридической помощи по уголовным делам действуют три значимые группы участников рынка: значительное количество адвокатов-одиночек, специализированные юридические бутики, а также уголовные практики универсальных фирм.

В последнем случае это часто планово-убыточные для фирмы практики. Уголовная практика в таких фирмах состоит из двух-трех адвокатов с уголовно-правовой специализацией, часто из бывших следователей или сотрудников прокуратуры, а также двух-трех помощников и младших юристов. Никакого массового наплыва дел тут нет, для адвокатов это в основном режим работы таксиста: есть пассажир — работаешь, нет — отдыхаешь. Практика присутствует для обслуживания проблем с законом любимых клиентов из бизнеса и просто друзей, когда возникает такая необходимость: иногда бесплатно или за совершенно символический ценник — значительно ниже стоимости услуг фирмы, например, по корпоративным вопросам. Обратившись в универсальную фирму с уголовно-правовой практикой, клиент с улицы, вполне вероятно, получит отказ. Что касается постоянных клиентов, то по их обращениям разброс составов обвинения невелик, в основном это экономические преступления и коррупция, реже наркотики и преступления против личности.

Постоянные клиенты универсальных юридических фирм справедливо рассчитывают, что проверенный годами консультант и зачастую близкий друг не даст в обиду, все проконтролирует и поможет. Так обычно и происходит, партнеры юридических фирм стараются уделять много внимания подобным запросам и поэтому специально содержат уголовно-правовую практику не с самыми высокими финансовыми показателями. Тем более что по сложным, объемным и многоэпизодным преступлениям, особенно в сфере экономики, адвокаты эффективнее, если работают в команде с литигаторами (юристы по судебным спорам в арбитражных судах) и корпоративщиками, которые тонко понимают грань между спором хозяйствующих субъектов и корпоративным мошенничеством.

АЛЕКСАНДРА ЛАРИНЦЕВА

Клиенты, слишком поздно обратившиеся за помощью к адвокату, рискуют оказаться за решеткой

Современный уголовный адвокат должен быть способен работать в команде не только себе подобных, но и с коллегами-цивилистами, считает старший партнер коллегии адвокатов Pen & Paper Валерий Зинченко. Современное адвокатское образование, где уголовные и гражданские адвокаты работают вместе и по одним проектам,— самый правильный вариант, отвечающий интересам бизнес-клиентов. Время адвокатов-одиночек ушло, полагает эксперт.

Безусловный плюс работы в крупной компании для начинающего адвоката по уголовным делам — это возможность прибегнуть к помощи своих коллег в случае возникновения сложных ситуаций или сомнений. Правда, это возможно только в том случае, если в коллективе принято оказывать помощь друг другу, что бывает далеко не во всех компаниях. Также выигрывает и клиент, обратившийся в крупную фирму, ведь он всегда сможет выбрать из штата сотрудников наиболее опытного в конкретном вопросе адвоката.

ТИПОВОЙ ДОВЕРИТЕЛЬ УГОЛОВНОГО АДВОКАТА

— подозреваемый (обвиняемые, подсудимые, осужденные), очень редко потерпевший, свидетель
— владелец бизнеса или актива, топ-менеджер, государственный служащий
— дело находится в активной стадии

Однако специализированные юридические бутики работают для всего рынка и по широкому перечню составов. «В России, в отличие от Великобритании или США, практически нет крупных фирм, занимающихся защитой по уголовным делам, а вот средних и небольших компаний достаточно много»,— комментирует руководитель коллегии адвокатов «Курганов и партнеры» Алексей Курганов.

Все участники рынка заинтересованы в наиболее платежеспособном сегменте доверителей, в основном это подозреваемые или потерпевшие по экономическим преступлениям, но предприниматели, как правило, предпочитают именно этот сегмент. Со слов управляющего партнера адвокатского бюро ЕМПП Сергея Егорова, стандартный клиент для специализированного юридического бутика — это руководитель, собственник, менеджер компании, попавший в поле зрения правоохранительных органов в связи с явной или косвенной причастностью к преступлению в экономической сфере.

«Наиболее интересно представлять интересы потерпевших, особенно по уголовным делам экономической направленности,— комментирует управляющий партнер адвокатского бюро „Пучков и партнеры“ Константин Фарберов.— Зачастую это еще сложнее, чем защищать обвиняемых и подсудимых».

САМЫЕ ЧАСТЫЕ КВАЛИФИКАЦИИ ДЕЯНИЙ ДОВЕРИТЕЛЕЙ В 2015 ГОДУ

— 159 УК РФ «Мошенничество»
— 199 УК РФ «Уклонение от уплаты налогов и (или) сборов с организации»
— 160 УК РФ «Присвоение или растрата»
— 290 УК РФ «Посредничество во взяточничестве», 291 УК РФ «Получение взятки»
— 201 УК РФ «Злоупотребление полномочиями», 285 УК РФ «Злоупотребление должностными полномочиями»

Чаще всего доверители обращаются сразу же, когда к ним поступает запрос либо звонок из правоохранительных органов. И это оптимально, считает партнер юридической фирмы Lidings Сергей Кислов: «Привлекать адвоката для защиты своих прав и законных интересов необходимо сразу, как появилась информация о наличии интереса к лицу со стороны правоохранительных органов. Наши доверители обращаются за нашей помощью как раз в такие моменты».

Однако эксперты сходятся в одном: потенциальным доверителям необходимо сразу обращаться за помощью к адвокату, не тянуть драгоценное время, а потратить его на оценку ситуации вместе со специалистом. «Адвокату необходимо время, чтобы погрузиться в проблему клиента, поэтому важно, чтобы доверитель обратился к адвокату, как только он узнает, что им или его фирмой заинтересовались правоохранительные органы. Если такое обращение происходит позднее, то времени для адвоката на подготовку и выяснение всех нюансов остается мало и это может отрицательно сказаться на тактике и стратегии защиты»,— комментирует управляющий партнер адвокатского бюро «Коблев и партнеры» Руслан Коблев.

Важно, чтобы адвокат получил от доверителя максимум информации об обстоятельствах дела, которые важны для оценки и правильной квалификации. Это такой профессиональный поединок между правоохранителями и адвокатом — успеет ли адвокат выстроить стратегию защиты доверителя, подготовить доверителя к дальнейшим шагам, убедиться, что его права не нарушены, пока его, например, не арестовали. Все это в полной мере относится и к корпоративным клиентам — к бенефициарам или руководству компаний, в отношении которых проводится доследственная проверка или уже идет следствие. По мнению управляющего партнера адвокатского бюро «Забейда, Касаткин, Саушкин и партнеры» Александра Забейды, наиболее разумно привлечь адвоката для оказания юридической помощи на этапе, когда риск уголовной ответственности только начинает ощущаться или к этому могут возникнуть какие-либо предпосылки. Адвокат может помочь правильно проанализировать ситуацию, сформировать юридическую позицию по делу, установить и зафиксировать необходимые обстоятельства, а также предпринять все возможные действия к минимизации уголовно-правовых рисков, полагает Александр Забейда.

Самые дисциплинированные в этом доверители — экспаты, сотрудники российских и международных компаний, которых волей карьерного пути забросило в российские корпоративные джунгли. Со слов партнера практики разрешения споров международной юридической фирмы Goltsblat BLP Рустама Курмаева, примерно 50% обращений за юридической помощью по уголовно-правовой проблематике в Goltsblat BLP составляют запросы от иностранных компаний, которые никогда не сталкивались с российскими правоохранительными органами и имеют весьма смутное представление, о том, как работает или не работает эта система. Кстати, по словам экспертов, большинство обратившихся к услугам адвокатов потерпевших являются иностранными компаниями или принадлежат иностранным компаниям.

Дмитрий Иванов, Максим Одинцов

ЗАГРАНИЦА НАМ ПОМОЖЕТ

Перед бизнесменом, попавшим в поле зрения правоохранительных органов, часто встает злободневный вопрос: «Уехать или остаться?» Правоохранительные органы, как уверяют эксперты, в случае обнаружения при обыске или в открытых источниках информации о наличии у подозреваемого жилой недвижимости за границей почти всегда инициируют в суде избрание меры пресечения в виде содержания под стражей на период проведения следствия.

Опыт наших экспертов показывает, что отъезд за границу в связи с уголовным преследованием может значительно осложнять защиту. Такие ситуации в последние годы воспринимаются правоохранительными органами однозначно: как стремление избежать уголовной ответственности и нежелание сотрудничать с правоохранительными органами. При таком раскладе прекратить уголовное преследование или изменить ситуацию становится крайне сложно, поэтому зачастую отъезд за границу оказывается билетом в один конец.

Заграница и, в частности страны Европы, сегодня уже не является той спасительной гаванью, какой воспринималась ранее. Причины кроются и в росте квалификации юристов в России, и в накопленном правоохранительными органами опыте, и во все усиливающемся скептицизме правоохранителей государств, в которых находятся беглецы из России.

«Все чаще суды европейских государств поддерживают запросы Российской Федерации об экстрадиции российских граждан, осуществляют аресты счетов, собственности и прочих активов, принадлежащих лицам, обвиняемым в совершении преступных деяний»,— поясняет партнер юридической фирмы «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» Виктория Бурковская.

Однако не все юристы так считают. По мнению партнера юридической фирмы Lidings Сергея Кислова, для иностранных граждан отъезд на родину будет очень полезен, потому как правоохранительные органы понимают низкую вероятность экстрадиции гражданина другого государства и обычно уголовное преследование в этом случае происходит с меньшим рвением с их стороны.

Но юристы предупреждают, что необходимо учитывать другие последствия отъезда за пределы Российской Федерации. Например, часты случаи, когда остальные подозреваемые начинают давать обвинительные показания на покинувшего страну человека. Это прямым образом сказывается на тяжести приговора заочного. Во-вторых, покинувший пределы Российской Федерации подозреваемый объявляется в международный розыск и может быть экстрадирован обратно, если только ему не удастся доказать политический аспект в его уголовном преследовании. Адвокат коллегии адвокатов «Деловой фарватер» Сергей Варламов полагает, что нахождение доверителя в России обеспечивает необходимую глубину и динамику взаимодействия доверителя и адвоката, особенно когда адвокат должен молниеносно реагировать на ситуацию в интересах доверителя.

Дмитрий Иванов, Максим Одинцов

Партнерство юридической фирмы

— построение бизнеса —

Юридические фирмы, регистрируемые в России, имеют самые разнообразные организационно-правовые формы. Вне зависимости от формального статуса фирмы одним из ключевых факторов ее устойчивости является партнерское соглашение. Расскажем, для чего, как и о чем его заключать.

Когда обязательно, а когда необходимо

Партнерское соглашение обязательно, если юридическая фирма создана в форме адвокатского бюро. В соответствии с федеральным законом «Об адвокатской деятельности и об адвокатуре в Российской Федерации» адвокаты, учредившие адвокатское бюро, заключают между собой партнерский договор в простой письменной форме. Партнерский договор не предоставляется для государственной регистрации адвокатского бюро и является непубличным — с его содержанием могут быть знакомы только сами партнеры или лица, которые по приглашению адвокатов, участвующих в партнерском договоре, могут присоединиться к такому договору. В партнерском договоре адвокатского бюро, согласно требованиям закона, указываются срок действия партнерского договора, порядок принятия партнерами решений, порядок избрания управляющего партнера и его компетенция, а также иные условия, которые партнеры сочтут существенными.

Нечто похожее на партнерское соглашение есть и у коллегии адвокатов — только в законе оно называется «учредительный договор». В учредительном договоре адвокаты-учредители определяют условия передачи коллегии адвокатов своего имущества, порядок участия в ее деятельности, порядок и условия приема в коллегию новых членов, права и обязанности учредителей (членов) коллегии адвокатов, порядок и условия выхода учредителей (членов) из ее состава.

Однако помимо адвокатских образований зачастую под тем же брендом на рынке существует несколько оказывающих юридические услуги компаний, созданных как хозяйственные общества или некоммерческие организации. Формально между их учредителями (участниками, акционерами, членами) может и не требоваться заключение какого-либо соглашения, однако, как показало наше исследование, большинство участников рынка юридических услуг в той или иной форме заключают партнерское соглашение, причем охватывающее как деятельность адвокатского образования, так и других организаций, работающих под единым брендом.

Это связано с тем, что большинство практиков юридического консалтинга понимают, что партнерское соглашение является ключевым инструментом управления главными ресурсами юридической фирмы — человеческим капиталом, поскольку позволяет мотивировать участников соглашения— партнеров на совместную работу по развитию фирмы.

Основные условия партнерского соглашения

Мы уверены в необходимости заключения партнерского соглашения, даже если речь идет о микрофирме — юридическом бутике с двумя партнерами. Основной целью партнерского соглашения является создание условий, когда для любого партнера и выгоднее, и комфортнее работать в фирме, а не открыть собственную частную практику.

Условно его можно разбить на три блока: вопросы управления производством услуг, управления финансами фирмы и управления партнерскими отношениями. В рамках каждого блока партнеры должны договориться об условиях.

Часто коллеги задают вопрос, каким должно быть партнерское соглашение — понятийным или юридически защищаемым. Во-первых, первое не исключает второе. Конечно, вряд ли юристы будут договариваться об условиях, которые нарушают законы страны, в которой работают.

с16

CLC
199178, Россия,
Санкт-Петербург, В.О.
наб. р.Смоленки. д.33-а, оф. 478
тел./факс +7 812 327 7226
office@clc-spb.ru, www.clc-spb.ru
Механизмы правовой и экономической безопасности
Группа компаний CLC
адвокаты
юридический и финансовый консалтинг
арбитраж
аудит
бизнес-планирование
оценка
банкротство
Consulting. Litigation. Arbitration
Компания входит в крупнейшую в мире ассоциацию независимых юридических и бизнес-консультантов с партнерскими офисами в 118 странах.
GGi INDEPENDENT MEMBER
реклама

ДАР ДЕВЕЛОПМЕНТ
(495) 966-00-50
101000, Москва,
бульвар Покровский, 4/17,
стр. 1, оф. 28
Комплексное юридическое и консультационное сопровождение инфраструктурных проектов
Сопровождает ряд значимых для сырьевых отраслей проектов:
Арктический терминал круглогодичной отгрузки нефти Новопортовского месторождения в морском порту Сабетта, Ямало-Ненецкий автономный округ
заказчик: ООО «Газпромнефть Ямал»
Перевалочный комплекс аммиака и минеральных удобрений в морском порту Тамань, Краснодарский край
заказчик: ОАО «Тольяттиазот»
Угольный морской терминал «Порт «Вера» в районе мыса Открытый, Приморский край
заказчик: ООО «Порт Вера»
Проекты в сфере недвижимости
заказчик: АО «Московский машиностроительный завод «Авангард»
> 370 млрд рублей
общая стоимость проектов
Основана в 2012 году
РЕКЛАМА

Партнерство юридической фирмы

— построение бизнеса —

с15

Но, с другой стороны, каждая из сторон понимает, что вряд ли соглашение, составленное несколькими одинаково сильными юристами с одинаково сильными процессуальными возможностями, когда-либо попадет в государственный суд. Зачем выносить сор из избы, особенно если это чревато потерей лица? Если даже между партнерами возникают разногласия, они предпочитают разрешать их через переговоры либо с привлечением внешних экспертов в качестве неформальных медиаторов на условиях полной конфиденциальности. Общепринятой практикой партнеров большинства юридических фирм, с которыми мы обсуждали вопросы партнерского соглашения, является заключение прежде всего понятийного, или, если хотите, джентльменского, соглашения, не противоречащего законодательству и основам деловой этики.

Остановимся на упомянутых блоках более подробно.

PHOTOXPRESS.RU

Заключение партнерского соглашения – результат напряженного переговорного процесса

Управление производством услуг

Прежде всего партнерам необходимо заложить в соглашение механизм, с помощью которого их фирма работала бы как единая команда, а не просто набор экспертов, занимающих один офис. В соглашении должна быть подтверждена общая структура фирмы, оговорен порядок принятия управленческих решений в отношении всех структурных подразделений (практик, отделов, служб), описан единый стандарт качества услуг, единый формат внешних и внутренних документов, единые правила, по которым юристы из одних практик привлекаются в проекты других практик, единые правила карьерной лестницы и мотивации членов команды.

Следует оговорить также и порядок управления специалистами профессиональной поддержки (системные администраторы, секретари, помощники, маркетинг-менеджеры и т. п.), механизмы привлечения их для нужд подразделений фронт-офиса. Необязательно включать все условия в текст партнерского соглашения, но оно должно предусматривать порядок принятия решений (консенсус, квалифицированное или простое большинство партнеров, единоличное решение управляющего партнера) по таким ключевым управленческим решениям.

Что произойдет, если этого не сделать? Ваша фирма превратится в набор не связанных друг с другом подразделений. Руководители практик будут ревностно оберегать своих сотрудников от «лишней работы», даже если их практика простаивает без клиентских проектов, ведь у них нет мотивации «продать» свои оплачиваемые часы в прибыльные практики. Половина офиса будет сидеть в социальных сетях, маясь от безделья, когда вторая половина — не спать по ночам. Маркетологи, бухгалтеры, секретари и другие специалисты бэк-офиса, которым свойственно забывать, за счет труда кого именно обеспечиваются их зарплаты, перестанут должным образом обслуживать специалистов фронт-подразделений, выполняя в основном декоративные или в лучшем случае придворные функции при управляющем партнере.

Управление финансами

Как любит говорить один наш хороший знакомый, управляющий партнер российской юридической фирмы, «Миру — мир, юристам — деньги». Один из ключевых блоков партнерского соглашения — вопрос управления как доходной, так и расходной частями бюджета юридической фирмы.

Прежде всего необходимо закрепить в партнерском соглашении правила оценки финансовой эффективности практик. Есть практики с длинными продажами (например, проектное финансирования), есть — с короткими продажами (судебные споры), есть — со смешанными (практика по недвижимости и земельным отношениям). Есть практики, которые, навалившись, приносят сразу по несколько миллионов (и не только рублей), есть такие, которые эти миллионы зарабатывают на небольших клиентских поручениях в течение года. Есть и такие практики, которые непосредственно не приносят выручки, но участие их профильных экспертов в проектах других практик существенно повышает ценность экспертизы и, соответственно, доходность услуг фирмы в целом. Для принятия управленческих решений о развитии или сокращении тех или иных практик необходимо иметь четкую систему управленческого учета, а также порядок принятия управленческих решений по результатам анализа финансовых результатов практик.

Другим важным условием партнерского соглашения является порядок распределения текущих расходов (например, арендной платы за офис и фонд оплаты труда сотрудников бэк-офиса) и чистой прибыли между партнерами. Самое популярное и самое несправедливое правило — делить все поровну. Возможно, такой порядок и подходит для сельскохозяйственных кооперативов, но юридический бизнес несколько отличается от кибуца. Каждый партнер должен иметь не только моральную, но и ощутимую финансовую мотивацию в повышении эффективности своего труда, своего вклада в общее дело. То же касается и расходов. Несправедливо, если расходы партнера, почти не отнимающего рабочее время сотрудников бэк-офиса, или курируемые им практики занимают меньше офисных площадей, чем практики других партнеров, будут делиться поровну с остальными. Поэтому в партнерском соглашении должна быть четкая формула превращения партнерской работы в деньги. Правила распределения расходов и прибыли могут называться как угодно — «коэффициентами трудового участия» или KPI, но они должны быть четко определены и прозрачны для каждого партнера.

Принципы разработки KPI для партнеров в целом ничем не отличаются от принципов KPI для других руководителей. Партнеры должны сами разработать свой KPI, не отдавая эту компетенцию ни финансовому директору, ни директору по HR. Разработать свой KPI должны люди, которые понимают собственную мотивацию и заинтересованные в развитии своего бизнеса. Чтобы не дезориентировать партнеров, в KPI должно быть не более четырех целевых объективных и измеримых показателей. Между усилием или действием партнера и результатом в виде денежного вознаграждения должно проходить не более одного года. В партнерском соглашении должен быть заложен также механизм пересмотра KPI в случае, если приоритеты фирмы изменились или установленная ранее система распределения прибыли оказалась недостаточно эффективной.

Помимо собственно KPI в партнерском соглашении должна быть оговорена система бонусов за привлечение клиентов. Конечно, партнер может привлекать клиентов в курируемую им практику — тогда специальный бонус не нужен. Но если в ходе переговоров оказалось, что клиента интересует другой продукт, который курирует другой партнер? А если это вторичные продажи, то есть новое клиентское поручение уже существующего клиента? В каждом случае может быть свой дифференцированный бонус, который будет стимулировать партнера участвовать в продаже продуктов фирмы для других партнеров. Те же правила стоит распространить на руководителей практик, не являющихся партнерами, и других старших юристов, что тоже должно быть отражено в партнерском соглашении во избежание недоразумений при подсчете и распределении выручки.

В соглашении стоит отразить и общие правила материального поощрения ассоциатов, а также механизмы вовлечения их в управление фирмой. Дело в том, что вовлечение среднего менеджмента и даже младших ассоциатов — проверенный временем механизм повышения эффективности фирмы и качества ее продуктов. В то же время уместно, чтобы партнеры договорились об этом заранее во избежание недопонимания и протестов со стороны «олдскульных» партнеров, считающих, что все решения должны приниматься лишь узким кругом избранных. Аналогично, лучше заранее прописать в партнерском соглашении общие принципы распределения доходов по практикам, стандарты распределения выручки между партнерами и ассоциатами и другие вопросы баланса интересов партнеров и наемных юристов.

В финансовом блоке партнерского соглашения необходимо также определить правила о принятии партнером на себя финансового риска за часть бизнеса, например, при создании партнером новой практики, при найме «рисковых», определенное время не приносящих доход сотрудников, других дорогостоящих мероприятиях, эффект от которых неочевиден. Конечно, простое решение — выделять финансирование под такие мероприятия с согласия и других партнеров. Однако такой подход может привести к тому, что всякая смелая инициатива утонет в бесконечных обсуждениях и согласованиях.

Затронув вопрос о рисках ведении бизнеса, стоит упомянуть и про закрепление в партнерском соглашении системы фондирования. Стоит оговорить резервирование части прибыли в специальном фонде на случай кризисных ситуаций и непредвиденных расходов. Управление средствами резервного фонда (например, размещение на срочных депозитах) может осуществляться управляющим партнером на основе согласованных с другими партнерами правил.

Партнерские отношения: свадьбы и похороны

Помимо собственно блока про деньги, другой важный блок партнерского соглашения — непосредственно про партнерство: наличие партнерских грейдов, порядок принятия новых партнеров и исключения из партнерства коллег, которые перестали быть членами команды.

Существующие правила в отношении адвокатских образований не предусматривают каких-либо грейдов, уровней партнерства, но ни в российском юридическом бизнесе, ни в других странах так не принято. Наше сканирование российского юридического бизнеса показало, что большинство российских юридических фирм среднего уровня предпочитает обходиться без грейдов, но фирмы, занимающие топовые позиции в рейтингах, устроены сложнее.

Обычно выделяют партнеров-основателей, нейминг-партнеров, партнеров-совладельцев, старших партнеров, младших партнеров, партнеров-на-зарплате и другие категории.

С партнерами-основателями все просто — это партнеры, которые участвовали в создании юридической фирмы. Однако реальный статус партнеров-основателей может меняться: от полноценных совладельцев бизнеса до почетных свадебных генералов, которые уже не принимают участия в деятельности фирмы и распределении ее доходов.

Нейминг-партнеры встречаются только в фирмах, в названии которых присутствуют фамилии ключевых партнеров (например, «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры»). Включая в название фирмы свою фамилию, нейминг-партнеры делятся с фирмой своей профессиональной репутацией и принимают на себя риск, связанный с умалением профессиональной репутации в случае проколов фирмы и наоборот. Обычно нейминг-партнеры являются совладельцами бизнеса, но это не всегда так. Иногда отошедшие от дел нейминг-партнеры выполняют такие же функции свадебных генералов, что и отошедшие от дел партнеры-основатели. Другие свадебные генералы среди нейминг-партнеров уже настоящие: выдающиеся деятели юридической науки, члены высших судебных инстанций в отставке или отставные чиновники и политики. В партнерском соглашении может быть оговорено, сколько другие партнеры готовы платить за использование имени таких свадебных генералов.

Партнеры-совладельцы (equity partners) — примерно то же, что участники или акционеры в хозяйственных обществах. В некоторых фирмах, зарегистрированных в виде АО или ООО, они выполняют функции акционеров или участников, голосуя на общем собрании так, как это предусмотрено, соответственно, законами об АО или ООО. В группах компаний и фирмах, существующих в виде адвокатских образований, партнеры-совладельцы — это изначально, как правило, партнеры-основатели, которые вложили достаточно много собственных средств в становление фирмы до стадии безубыточности бизнеса. В дальнейшем партнерами-совладельцами становятся и новые партнеры, которые делают вступительный взнос при присоединении к фирме в качестве партнера. Размер вступительного взноса или порядок его расчета необходимо прописать в партнерском соглашении.

Старшие партнеры — наиболее гибкая категория. Их имя может не упоминаться в названии фирмы, они могут не участвовать в основании фирмы или не делать вступительный взнос. Все, что от них требуется,— это профессиональный уровень. Как правило, старшие партнеры участвуют в привлечении клиентов, лично руководят сложными клиентскими проектами или курируют менее сложные. Обычно старшие партнеры курируют несколько практик фирмы, а также осуществляют представительские функции фирмы в экспертных советах при государственных органах, в экспертных сообществах и на иных площадках. Старшие партнеры участвуют в распределении прибыли, причем их доля, как правило, сопоставима с долей партнеров-совладельцев.

Младшие партнеры получают меньшую долю по сравнению с другими категориями партнеров. Обычно у них меньше компетенций. Например, они могут не участвовать в привлечении клиентов или курировать меньше практик, чем старшие партнеры, обладать меньшим опытом и связями. Но, конечно, младший партнер не одно и то же, что молодой партнер. Этот статус может быть и у 50-летнего профессионала. Обычно, чтобы не принижать их статус в общении с внешним миром, для клиентов и третьих лиц они могут представляться просто партнерами.

Разновидностью младших партнеров являются партнеры-на-зарплате, или salary partners. Как следует из названия, они вообще не участвуют в распределении прибыли, а только получают зарплату, хотя и достаточно высокую. Для внешнего мира они партнеры фирмы, но, по сути, это высшая ступень развития ассоциата, старшего юриста и скорее предпартнерская позиция, чем полноценное партнерство.

Большинство опрошенных нами российских юридических фирм предпочитают привлекать на эту должность высокопрофессиональных экспертов, которые могут предоставить высокое качество услуг и руководить реализацией клиентских проектов, но не обладают достаточными навыками для привлечения клиентов. Однако в международных юридических фирмах, в которых зачастую сам бренд успешно продает себя, обычно необязательно обладать навыками продаж для полноценного партнерства, достаточно просто обладать высоким уровнем профессиональной экспертизы и лидерскими качествами при работе в команде.

Партнерское соглашение должно определять не только условия вхождения в партнерство и переход из одного грейда в другой, но и порядок принятия существующими партнерами решения о присоединении к фирме новых партнеров, как «выращенных» самой фирмой из ассоциатов, так и привлеченных извне.

По словам старшего партнера международной юридической фирмы Linklaters Дмитрия Добаткина, партнер международной юридической фирмы должен быть исключительным экспертом в своей сфере, уметь успешно развивать отношения как с клиентами, так и со своей командой, а также демонстрировать потенциал для расширения бизнеса в будущем. Процесс выбора партнеров может состоять из нескольких этапов, из которых стоит выделить три основных. Первый — это формирование бизнес-кейса, документа, в котором сформулирована потребность бизнеса в данном кандидате в рамках текущего рынка, а также описывается возможность и способность кандидата внести соответствующий вклад. На втором этапе разрабатывается личный кейс, в котором оцениваются личные и деловые качества кандидата, его сильные стороны и возможности для дальнейшего развития с учетом отзывов коллег. Третьим и решающим этапом процесса является интервью, на котором кандидату необходимо показать понимание стратегии и приоритетов фирмы и видение развития практики. Во время интервью кандидат также должен продемонстрировать способность выстраивать успешные отношения с клиентами и умение эффективно управлять командой.

Не менее важно прописать в соглашении порядок выхода из партнерства, а также приостановления партнерства в случаях, когда партнер избирается на выборную государственную должность или переходит в реальный сектор. В противном случае возникает часто встречающаяся ситуация, когда один из ключевых партнеров фактически замораживает свое участие в делах партнеров, что из-за пробелов при составлении учредительных документов и партнерского соглашения фактически парализует работу фирмы. Нам приходилось разрешать такие конфликты, и по опыту общения с владельцами фирм, оказавшихся в такой ситуации, гораздо легче заранее предусмотреть правила, чем исправлять уже совершившиеся ошибки.

Максим Черниговский, Дмитрий Иванов, партнеры проекта LegalPractice.RU

KOBLEV PARTNERS™
ATTORNEYS AT LAW
ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО ПО УГОЛОВНЫМ ДЕЛАМ С 1994 ГОДА
WWW.KOBLEV.RU
реклама

«Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ» («Юридический бизнес»). Учредитель: АО «Коммерсантъ». Адрес: 127055, г. Москва, Тихвинский пер., д. 11, стр. 2. | **Мария Комарова** — генеральный директор АО «Коммерсантъ» | **Сергей Яковлев** — шеф-редактор АО «Коммерсантъ» | **Павел Кассин** — директор фотослужбы | **Рекламная служба:** Тел. (495) 797-6996, (495) 925-5262 | **Алексей Харнас** — руководитель службы «Издательский синдикат» | **Максим Черниговский** — выпускающий редактор | **Ольга Боровягина** — редактор | **Сергей Цомык** — главный художник | **Виктор Куликов** — фоторедактор | **Екатерина Бородулина** — корректор | **Адрес редакции:** 121609, г. Москва, Рублевское ш., д. 28. Тел. (495) 797-6970, (495) 926-3301