

## Юридический бизнес

## «Регулятору важно учитывать всю палитру рынка»

Вице-президент, директор имущественно-правового департамента ПАО «Галс-Девелопмент», член ассоциации НП ОКЮР **Михаил Попов** рассказал, в чем разница между фиксированной и почасовой оплатой юридических услуг, тонкостях взаимодействия с консультантами и об отношении регулятора к большим гонорарам.

— от первого лица —

— **Вопрос ценообразования и расчетов в сфере юридических услуг никогда не теряет актуальности. Как вы считаете, существует ли наиболее комфортная для сторон форма оплаты услуг консультантов, например та же почасовая ставка, или оплата должна быть вариативна? Каким образом консультанты и инхаусы договариваются о цене?**

— Поскольку далеко не все в жизни определяется ценой, она не самый важный вопрос взаимодействия инхаусов и консультантов. С другой стороны, никто из моих коллег не оставит выбор на неизвестном консультанте только потому, что он предлагает сделать работу дешевле — все мы ищем баланс цены и качества услуг, а с опытом процесс нахождения такого баланса упрощается. Да и консультанты, по крайней мере умные и давно работающие на рынке, четко понимают, что попытка разово заработать на клиенте приведет к тому, что он просто исчезнет. Андрей Гольцблат очень правильно сказал о молодых юристах в недавнем интервью: «Надо понять одну простую вещь: не надо говорить себе „я должен заработать денег“, надо говорить себе „я должен профессионально оказывать услуги клиентам — тогда у меня появятся деньги“».

Вместе с тем консультанты и клиенты очень по-разному договариваются о деньгах. Много лет все упиралось в почасовку, которые хоть и являются удобной формой определения стоимости услуг, не дают никакого представления о том, сколько на процесс или проект будет потрачено в целом. Почасовку сложно бюджетировать: если мы говорим о сделке, никто не может предугадать количество раундов переговоров или знать, сколько драфтов текстов придется подготовить. Кроме того, в случае «чистой почасовки» консультант заинтересован в максимальной длительности процесса, хотя добросовестные консультанты никогда этим не злоупотребляли.

До 2008 года часовые ставки юридических фирм исчислялись в долларах и евро, однако после начала кризиса несколько крупнейших российских покупателей юруслуг заявили, что при всем уважении к иностранным коллегам они хотят ставок в рублях — и начался постепенный отказ от почасовки. Поначалу он происходил путем установления кэпов, то есть верхней границы суммы, которую можно потратить на проект — нормальная практика в случаях, когда сложно понять, будет ли завершена работа, например в M&A, где срастается одна сделка из пяти. Случается, консультант видит, что серьезно вылетает за кэп, поскольку фактическая работа превышает оговоренный объем. В таких ситуациях он приходит к переговорам, и адекватные инхаусы идут навстречу, понимая, что, убив экономику консультанта в текущем проекте, в новом получат повышенные ставки.

Ставки за судебную работу, в свою очередь, всегда рассматривались отдельно, потому что непосредственное количество часов, потраченных на судебный процесс, никак не коррелирует с его результатом, притом что клиент заинтересован в экономическом эффекте от суда. И гонорар успеха как одна из самых часто используемых форм в оплате судебной работы, несмотря на позицию Конституционного суда и усиливающеся регуляторное давление, является квинтэссенцией распределения экономических рисков судебного процесса между юристом и клиентом.

При этом использование его классической формы приводит как к забавным, так и трагичным ситуациям. Во-первых, в конце процесса клиенту всегда кажется, что сумма слишком велика, потому что эмоциональное отношение клиента к процессу эволюционирует от момента возникновения проблемы до ее разрешения. Представьте: клиент обращается к консультанту с делом, которое он считает практически безнадежным, и говорит: «Денег у меня нет, но есть кейс, и я отдам тебе 50% от выигрыша». Консультант берет, ко всеобщему удивлению, выигрывает — и тут клиент понимает, что обещанные 50% уже не «способ найти кого-нибудь, кто займется его безнадежным делом», а реальная половина живых денег, которые он получил в результате суда, и это дорого, потому что стоимость в 50% вообще неадекватна рыночным ставкам за ту же работу... Несмотря на позицию регулятора, я остаюсь идеальным приверженцем гонорара успеха в той или иной части, и, если вы договорились на берегу о подобной форме вознаграждения, договоренности надо соблюдать. Более того, я всегда был противником почасовых ставок в оплате судебной работы. Гонорар успеха безумен в случае, например, простых расчетных споров, поскольку объем работы консультанта в таких кейсах стандартен. Но в случае сложного, комплексного судебного спора ваш консультант всегда должен быть мотивирован его выиграть. Да, это не исключает стартового фиксированного платежа, гарантирующего оплату части выполненной работы. Но элемент вознаграждения за успех присутствовать должен — без него все работает далеко не так эффективно.

## КОММЕНТАРИЙ

**Александра Нестеренко,**  
президент ассоциации НП ОКЮР:

— В ОКЮР началась совместная работа консультантов и инхаусов над документом под рабочим названием «Свод обычаев делового оборота». Этот документ, по нашему мнению, должен содержать подходы к биллингу, стандартам качества, конфликту интересов, конфиденциальности и другим вопросам регулирования отношений бизнеса и консалтинга. Дискуссию юристов компаний и консультантов ОКЮР продолжит на Петербургском международном юридическом форуме.



— **Существуют ли во внутренних юридических департаментах компании какие-то «секретные» критерии отбора консультантов?**

— Недавно в одной дружеской переписке с четырьмя весьма известными на рынке инхаусами консультант (партнер международной юридической фирмы) задал вопрос: «Коллеги, а как вы нас выбираете?» Я честно ответил, что по знакомству, и это честная правда. Мне всегда казалось крайне нелепым открыть любой из уважаемых мною рейтингов — «Коммерсантъ», Chambers & Partners, Legal 500, «Право-300», ткнуть наугад в незнакомого, но максимально рекомендованного консультанта и отдать ему большую судебную или договорную работу. В нормальном варианте вы выбираете из тех, кого вы знаете и кому доверяете. Конечно, если вы молоды и внезапно возматили правовое направление и вообще не знаете рынка, то, действительно, ваш единственный шанс — открыть рейтинг, пообщаться с представителями консультантов, собрать референсы и сделать выбор. Но если вы сколько-то десятков лет занимаетесь юриспруденцией, то, как правило, знаете всех нужных вам людей. А имея собственный пул контактов и знание, кто в чем силен и слаб, вы понимаете, как эти сила и слабость соотносятся с ценой.

— **Для успешного проекта важна отлаженная коммуникация — как на преддоговорном этапе, так и на этапе непосредственного предоставления услуг. Каковы при этом коммуникационные задачи обеих сторон? Может быть, есть проблемы, решение которых им нужно предусмотреть «на старте»?**

— Организация взаимодействия с консультантом — это хороший, классический проект management, причем с обеих сторон. И либо вы делаете это хорошо и качественно, либо столкнетесь с огромным количеством проблем. Частый пример: вы давно знакомы с компетентным и талантливым партнером, но не знаете его команду, а сложности с ней могут возникнуть даже у самого правильного партнера. Иногда это закономерные изменения: команды меняются, младшие юристы вырастают или переходят в другую фирму, иногда — следствие бурного роста практики, выросшей за условный год с 5 до 15 чело-

век, и очевидно, что 10 из них — не притершие друг к другу люди, которых набрали в текущем году. Чтобы не получить вместо ожидаемого результата работы некачественный продукт, я советую контролировать процесс на всех стадиях, не дожидаясь финала, и смотреть на людей, с которыми вы работаете. В хорошей практике при привлечении сторонней организации для выполнения той или иной задачи является нормой запросить у нее профили всех вовлекаемых в проект специалистов. Так вы увидите не только партнера, но и всю команду и составите мнение, правильную ли команду подобрали коллеги.

Другая часто встречающаяся проблема взаимодействия — перегруженность консультанта, который «съел» больше, чем мог, и в результате может сорвать вам сроки. Вопрос решается опять же верным выбором консультанта, точно умеющего управлять командным и личным временем.

Из курьезных случаев, которые сегодня почти не встречаются, но имели широкое распространение во времена почасовки, — истории с отсутствием на стороне клиента ответственного за проект. Это приводило к тому, что каждый из сотрудников клиента считал возможным и нужным задать консультанту вопрос (причем часто один и тот же), на который тот доблестно отвечал. Разумеется, в итоге каждый ответ стоил клиенту денег.

— **Часть ваших коллег полагает, что российский юридический рынок давно сформирован, «слежался» и не имеет очевидных системных проблем. Другие уважаемые юристы считают, что ему необходимы масштабные реформы. Что думаете вы?**

— У давно сформировавшегося российского юридического рынка есть две проблемы, и обе они, к сожалению, связаны с регуляторами. Первая, но не главная — это программа регулирования рынка юруслуг, предлагаемая Минюстом, продолжающаяся последние десять лет разговоры о том, что нужно всех записать в адвокаты. Я не считаю адвокатуру как-то злом и соглашусь с тем, что рынок, безусловно, нуждается в регулировании. Однако отсутствие у законодателя по этому вопросу четкой, последовательно реализуемой позиции приводит нас к ситуации, когда разговоры про адвокатскую монополию продолжаются годами, не заканчиваясь ничем.

А вторая — на мой взгляд, гораздо более важная — проблема заключается в неумном желании огромного количества коллег, в том числе правоохранителей, регулировать стоимость юридических услуг. В силу соотношения «правильной» стоимости юридической работы с собственной, часто невысокой заработной платой фактически существующие на рынке ставки кажутся им хищением. Не секрет, что нормальная ставка для целого ряда уважаемых партнеров международных юридических фирм составляет порядка €1 тыс. в час. Да, дорого, но клиенты готовы платить эти суммы за квалификацию. Но стоит лишь подать заявление в правоохранительные органы, в котором написано, что ООО «Икс» заплатило условные 30 млн руб. за сопровождение сделки по приобретению акций ПАО «Игрек» (потому что сделка была крупной), как он с радостью возбудит дело по ст. 159 или ст. 160 УК РФ и пойдет искать виноватых. Потому что в его голове не уложит-

ся, как можно заплатить такую сумму за трехмесячную работу, пусть и выполняющуюся командой специалистов.

Еще сложнее дела обстоят с судебными кейсами. Представьте, что вы отбили от иска на 1 млрд руб. и заплатили 10% гонорара успеха. На это уважаемые правоохранители спрашивают: «Как так? Вы наняли фирму с уважаемыми юристами, которые сходили на три заседания, подготовили пояснения на 500 страниц и получили за это 100 млн руб. Эта работа столько стоит не может, деньги похищены. Значит, налицо створ».

С моей точки зрения, это худшее, что происходит сегодня с рынком, поскольку никто из уважаемых инхаусов не может быть уверен в том, что понятная услуга, купленная за понятные деньги и по ставкам, адекватным для любого покупателя — участника рынка, не вызовет обвинений в хищении и створе с консультантом. Число подобных примеров, связанных с грубым и бесцеремонным вмешательством в нормальные экономические процессы, множится, и это печально. Первейшей задачей регулятора является учет всех сложившихся на рынке явлений, и вмешательство правоохранительной системы требует только те, что имеют явно деструктивный характер, например коррупция в судах. А ценообразование услуг, в том числе юридических, такого вмешательства не требует точно.

Эмоциональная реакция на стоимость тех или иных услуг — проблема не только правоохранителей, но и судов. В бытность ВАС РФ подход к взыванию стоимости судебных расходов постепенно менялся: появлялись интересные решения, вызывающие по спорам с госорганами приличные суммы, отчасти соответствующие реалиям рынка. К сожалению, сегодня этот тренд развернулся и при взывании стоимости юридических услуг суды снова ориентируются на некие суммы, рекомендованные адвокатскими объединениями, без учета уровня квалификации, трудоемкости и сложности спора. Рискую высказать крайне непопулярную позицию: я считаю, что юридические услуги должны стоить недорого и стороны, проигравшая в споре, обязаны в полной мере нести бремя юруслуг, приобретенных победителем. Поскольку чем выше суммы и подготовка к спору всех его участников — тем выше качество судебных актов и в целом уровень развития права по стране.

Сегодня на рынке присутствуют как юридические услуги за условные €1 тыс. в час, так и те, что выглядят как трафаретная надпись на асфальте «иск за три тысячи рублей». Всякому понятно, что во втором случае качество, возможно, небольшое либо его нет вообще, что не отменяет его права быть на рынке. Регулятору крайне важно учитывать всю палитру рынка, не препятствуя ему развиваться так, чтобы у всякого нуждающегося в юридических услугах лица был выбор — купить очень дорого или очень дешево. Возможность купить небезопасную услугу у непрофессионалов быть не должно — и для этого рынок надо регулировать. А управлять рынком в части стоимости услуг мне представляется избыточным. Гораздо правильнее было бы признать, что те или иные общественные отношения в части стоимости услуг уже сложилась, и относиться к этой тонкой, консервативной сфере уважительно.

**Беседовала Юлия Карапетян**

## Включить фантазию в FinTech

— прямая речь —

**Технологическая среда на российском рынке постоянно меняется, а регулирование не стоит на месте. О том, насколько применение FinTech перестроит в перспективе рыночные процессы, «Ъ» поговорил с партнером, руководителем практики TMT Bryan Cave Leighton Paisner ЕКАТЕРИНОЙ ДЕДОВОЙ.**

— Российский офис Bryan Cave демонстрирует разнообразие и масштаб проектов в области FinTech. Как бы вы охарактеризовали структуру спроса на российский рынок на данные услуги?

— Спрос на услуги в части проектов FinTech в мире неуклонно растет с каждым годом, и российский рынок не является исключением. Среди главных факторов развития данного рынка я бы назвала в первую очередь активный выход новых продуктов и услуг и рост соответствующего спроса на них. Немаловажным фактором также является и позиция регулятора в части гибкости и актуальности реализуемого им подхода в формировании необходимой юридической и экономической инфраструктуры.

В настоящий момент основную часть обращений в этой области составляют вопросы, связанные с юридическими аспектами разработки и использования как уже известных и достаточно популярных финансовых технологий (например, электронные платежи, кредитование, переводы, скоринг), так и новых и перспективных технологий: искусственно-интеллекта, предиктивной аналитики, машинного обучения. Проблема ставящихся перед нами задач



ПРИЗНАВАНИЕ ТМТ BRYAN CAVE LEIGHTON PAISNER

Это подтверждается и инвестиционными проектами, которые мы делаем для венчурных фондов: последние все с большим энтузиазмом инвестируют в стартапы в данных областях. — **Запросы клиентов в большей степени подразумевают типичные задачи, например по приведению бизнеса в соответствие с законодательными нормами, или это первые в своем роде проекты, по которым еще формируется правовая база?**

— Я бы сказала, что оба тезиса верны. Мы получаем большое количество запросов, направленных на поддержание комплаентности бизнеса с требованиями закона (например, с прошлого года мы много консультируем по GDPR-регулированию). При этом мы часто сталкиваемся и с исключительно новой проблематикой, когда бизнесу требуется найти ответы на вопросы, которые никак не урегулированы в законе. — **В каких вопросах и насколько существенно различаются запросы на услуги для российского и иностранного бизнеса?**

— Я бы не сказала, что в этой отрасли запросы на услуги для российского и иностранного бизнеса сильно отличаются. Определенные отличия, разумеется, есть в особенностях регулирования в той или иной юрисдикции, но сама проблематика вопросов практически всегда одна и та же.

— **В каких отраслях российской экономики, кроме непосредственно финансового сектора, применены FinTech перестроит рыночные процессы и какие юридические услуги бизнесу будут необходимы?**

— Я бы сказала, что FinTech будет постепенно продолжать распространяться за пределы собственно финан-

сового сектора и будет востребован в иных отраслях. Например, будут востребованы технологии автоматической оплаты за проезд на общественном транспорте или проход в музей (или иные услуги) путем списания соответствующей суммы с телефона или технологии, облегчающие и автоматизирующие возврат налогов.

Бизнесу, как и сейчас, будут необходимы юридические услуги, связанные с его структурированием и законным ведением деятельности в самом широком смысле. Безусловно, услуги в части сопровождения сделок M&A или судебного представительства также останутся актуальными.

— **Какие примеры FinTech-проектов своей практики вы бы охарактеризовали как высоко значимые и образцовые для своих отраслей?**

— Мы очень гордимся всеми реализованными проектами, трудно выделить из них наиболее значимый или образцовый. Они все были осуществлены с большим вниманием и желанием помочь клиенту максимально эффективно и надежно решить стоящую перед ним задачу.

Если говорить о проектах, которые получили широкое освещение в прессе, то среди них я бы назвала, например, поддержку разработки сервиса «Наличные с покупкой» для MasterCard. Этот сервис предполагает, что магазины действуют в качестве банковских платежных агентов, предоставляя покупателям возможность не только оплатить на кассе покупки, но и снять наличные в пределах определенной суммы. Данный сервис сейчас активно внедряется и распространяется в России, и я рада, что наша команда имела к его разработке самое непосредственное отношение.

**Беседовала Юлия Карапетян**

РЕКЛАМА

**“Надежная фирма с безупречной репутацией”**  
Chambers Europe 2019

**1400** юристов в офисах по всему миру

**32** офиса в 11 странах

**многократный обладатель награды «Юридическая фирма года»**, в том числе по версии Chambers Europe Awards, The Legal Business Awards (The Legal 500), The Lawyer European Awards и др.

- Bryan Cave Leighton Paisner (Russia) LLP (панее в России – Goltsblat BLP) является частью глобальной фирмы, одной из крупнейших в мире, которая оказывает юридическую поддержку клиентам в любой точке мира, где бы и когда бы им это ни потребовалось.
- Bryan Cave Leighton Paisner (Russia) LLP – это сложившаяся команда, одна из наиболее ресурсных, опытных и диверсифицированных на рынке, зарекомендовавшая себя как одного из лидеров в России.
- В московском офисе работает свыше 100 юристов, квалифицированных по российскому, английскому праву и праву штата Нью-Йорк (США).
- Команда занимает топовые позиции и обладает сильнейшей экспертизой в российском праве: большинство практик фирмы в России являются лидерами рынка по версии ведущих национальных и международных рейтингов (The Legal 500, Chambers, Best Lawyers, Mergermarket, Право.ру-300 и др.).
- Bryan Cave Leighton Paisner (Russia) LLP обладает ресурсами и экспертизой для оказания всесторонней юридической поддержки по любым вопросам ведения бизнеса в России и за рубежом, сопровождения сделок, проектов и судебных споров, а также пользуется преимуществами сильных глобальных практик, интегрированных международных команд в сфере M&A, недвижимости, финансов, судебных разбирательств и корпоративных рисков.

+7 495 2874444 | moscow@bcplaw.com | www.bcplaw.com