

# Как пережить кризис: стратегии юристов

В октябре 2014 г. мы проводили опрос партнеров юридических фирм о том, повлияли ли санкции на российский рынок юридических услуг. «Работы не стало меньше, изменилась ее структура», — так отвечало большинство респондентов. Сегодня ситуация выглядит не столь оптимистично. Хотя ажиотаж по поводу санкций стих, предсказываемого в прошлом году массового ухода ильфов с российского рынка пока не произошло, серьезного увеличения проектов с азиатскими и латиноамериканскими партнерами также не случилось. Нынешний кризис уже третий для российских юристов. Кризисы 1998 и 2008 гг. научили их быстро адаптироваться к стрессовым условиям. Каковы же кризисные стратегии юридических фирм и их клиентов? Извлекли ли они уроки из предыдущих кризисов и в чем секреты «выживания»? Об этом мы говорили с нашими экспертами.

Несколько лет назад в специальном выпуске Legal Success, посвященном двадцатилетию рынка юридических услуг в России<sup>1</sup>, мы писали, что в 2008 г. жизнь юридических фирм в России поделилась на две части — «до» и «после» кризиса. Сегодня есть все основания полагать, что текущая экономическая ситуация изменит рынок до неузнаваемости. «Кризис ускоряет развитие рынка, разоряя устаревшие бизнесы и меняя правила игры и лидеров рынка», — уверен **Кирилл Ступаченко**, президент юридической фирмы «Клифф». По мнению **Андрея Корельского**, управляющего партнера КИАП, кризисный рынок — это рынок относительно небольших компаний и частнопрактикующих юристов, которые могут предложить при сравнимом качестве гораздо более низкую цену и быть эффективнее для клиентов в парадигме «цена-качество».

Неизбежное следствие кризиса — демпинг. Многие юридические фирмы демпингуют, чтобы не потерять свои позиции. Однако длительная жесткая ценовая конкуренция может привести к банкротству некоторых участников рынка. «Повышение эффективности имеет свой предел, который наступает, когда цена единицы потраченного времени на проект клиента опускается ниже точки безубыточности при максимальном сокращении издержек», — отмечает **Андрей Корельский**.

Вновь наиболее востребованными становятся «судебные» юристы». **А. Корельский** рассказывает, что «чистый» внесудебный консалтинг

сегодня уходит на второй план, судебная практика вновь становится ключевой. В связи с этим многие партнеры и юристы несудебных практик в КИАП вовлекаются в судебные проекты, что позволяет не сокращать юристов из не полностью загруженных практик и пережить кризис вместе на «хлебе и воде».

## Кризисные стратегии юридических фирм

Чем отличается ваша стратегия в 2015 г. по сравнению с 2008–2009 гг.? Этот вопрос мы задавали нашим экспертам. Стоит отметить ответ **Александра Муранова**, управляющего партнера «Муранов, Черняков и партнеры»: «Изменению «здесь и сейчас» может подвергаться только тактика юридических фирм, но никак не стратегия: стратегии на 5–6 лет не строятся, и сравнивать 2015 г. с 2008 г. в этом плане бессмысленно». Признавая верным его замечание, мы все же выделили два полярных мнения среди наших экспертов — одни считают, что ничего менять не надо, другие — что меняться нужно постоянно. «Наша стратегия неизменна с 2002 г. Тактика реализации этой стратегии сегодня проста: мы стараемся уделять еще больше внимания важным для нас ценностям, однако без ущерба для дохода», — говорит **А. Муранов**. Стратегия «Юков и партнеры» также осталась прежней. Прибыль коллегии, основной профилей которой — судебные споры, во время кризиса 2008 г. не уменьшилась, а возросла. «Мы продолжаем работать, как и работали раньше, только более

<sup>1</sup> Legal Success 2013. № 4.

«ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИМЕЕТ СВОЙ ПРЕДЕЛ, КОТОРЫЙ НАСТУПАЕТ, КОГДА ЦЕНА ЕДИНИЦЫ ПОТРАЧЕННОГО ВРЕМЕНИ НА ПРОЕКТ КЛИЕНТА ОПУСКАЕТСЯ НИЖЕ ТОЧКИ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ ПРИ МАКСИМАЛЬНОМ СОКРАЩЕНИИ ИЗДЕРЖЕК»

интенсивно», — комментирует **Андрей Юков**, управляющий партнер «Юков и партнеры».

**Оксана Балаян**, управляющий партнер московского офиса Hogan Lovells, напротив, считает, что сегодняшняя стратегия — импровизация. «В 2008 г. стратегия была направлена на сокращение расходов и выживание в период падения. Всем было ясно, что рано или поздно рынок снова пойдет вверх. Сегодня жесткого сценария нет. Нам всем приходится выходить из зоны комфорта и отклоняться от заученных ролей. Всем, кто хочет остаться на сцене, следует находить что-то новое и оригинальное», — замечает **О. Балаян**. **Кирилл Ступаченко** также указывает, что если на растущем рынке можно развиваться стихийно за счет роста спроса, то в кризис постановка целей и их достижение становятся обязательными. «Если в 2008 г. стратегия фирмы состояла

в оптимизации затрат (что фактически означает сворачивание развития), то стратегия 2015 г. состоит в максимизации возможностей, т.е. усиленном развитии в заданных направлениях», — комментирует он.

Результаты опроса о ценовой политике юридических фирм в период кризиса<sup>2</sup>, проведенного нами в конце марта 2015 г., показали, что 87% опрошенных принимали антикризисные меры. 13% — сокращали юридический и административный персонал, 15% — только административный, 8% — переводили сотрудников на неполный рабочий день или неделю, 17% — снижали или «замораживали» компенсации. Однако некоторые компании делают ставку на расширение линейки практик и штата, как, например, Dentons. «Сегодня мы ориентированы на рост, а не на сокращение своей практики», — поясняет **Флориан Шнайдер**, управляющий партнер московского офиса Dentons. — Россия является одним из ключевых рынков для фирмы, мы хотим остаться одной из ведущих юридических фирм здесь и даже укрепить и расширить свою российскую практику. С начала 2014 г. мы приняли на работу более 20 юристов, включая четырех партнеров и трех советников. Активно развиваем практику в области конкурентного права, судебных споров и арбитража, налогообложения (включая вопросы деоффшоризации и трансфертного ценообразования), таможенного права, международной

<sup>2</sup> Подробнее см. Ценовая политика юридических фирм в период кризиса // Legal Insight. 2015. № 4. С. 36–41.

торговли/ВТО, энергетики, интеллектуальной собственности, трудового права». «В этот кризис мы сделали несколько смелых шагов. Увеличили количество практик, отсеяли все слабые звенья, вместо сокращений взяли новых блестящих сотрудников и повысили своих, ближе познакомились со многими клиентами, введя специальные программы сотрудничества, не побоялись сохранить всю арендуемую площадь», — отмечает **Оксана Балаян**.

Корректировка гонорарной политики, фокус на работе с существующими клиентами и привлечение новых — общие тренды. Так, **Александр Муранов** делится опытом «Муранов, Черняков и партнеры»: «В отношении старых клиентов мы готовы идти на скидки, тогда как в отношении новых скорее ставим себе задачу скидки исключать (не всегда уверены, что это — правильная тактика, но провалов пока нет)».

**Кризисные стратегии правовых департаментов**

Главное следствие кризиса для корпоративных юристов — сокращение бюджетов при увеличении нагрузки. Как отмечается в исследовании RwC Legal «Бенчмаркинг юридической функции — 2015», нагрузка большинства юристов инхаус серьезно возросла, и прогнозируется ее дальнейшее увеличение<sup>3</sup>. **Максим Бобин**, директор по правовым вопросам «СТС Media», отмечает: «Кризис — это всегда оптимизация ресурсов, и самая главная задача — их правильная оценка. Крайне важно выстроить работу таким образом, чтобы оптимизация не была в ущерб качеству. Поскольку мы давно занимаемся оптимизацией юридической службы и юридической структуры холдинга, то это помогает откликаться на потребности бизнеса в снижении затрат при сохранении уровня правовой поддержки».

«Кризис 2008–2009 гг. ставил перед нашим департаментом задачи преимущественно в области корпоративных финансов и управления корпоративными активами. Он воспринимался исключительно как финансовый, как кризис ликвидности. Стратегическим вызовом в то время была корпоративная и операционная интеграция приобретенных в ходе реформы РАО ЕЭС России активов, сохранение акционерной стоимости на корпоративном уровне. С точки зрения юридического департамента важно было внедрить ключевые процессы верхнего уровня, позволяющие

<sup>3</sup> Подробнее см. Золоева Я., Арутюнян В. Бенчмаркинг юридической функции — 2015: краткие результаты исследования // Legal Insight. 2015. № 5. С. 36–41.

«В ОТНОШЕНИИ СТАРЫХ КЛИЕНТОВ МЫ ГОТОВЫ ИДТИ НА СКИДКИ, ТОГДА КАК В ОТНОШЕНИИ НОВЫХ СКОРЕЕ СТАВИМ СЕБЕ ЗАДАЧУ СКИДКИ ИСКЛЮЧАТЬ (НЕ ВСЕГДА УВЕРЕНЫ, ЧТО ЭТО — ПРАВИЛЬНАЯ ТАКТИКА, НО ПРОВАЛОВ ПОКА НЕТ)»

скоординировать юридическую политику компаний группы», — комментирует **Михаил Еременко**, директор по правовым вопросам ПАО «Т Плюс» (КЭС холдинг). «Сейчас ситуация принципиально иная, — продолжает он, — мы наблюдаем серьезные структурные проблемы в отрасли и экономике в целом и решаем задачи преимущественно в области операционной эффективности — как собственной, так и корпоративной и даже отраслевой. Юридический департамент становится полноценным участником и проводником как регуляторных, так и внутренних изменений во всех значимых областях: от производственных систем до сервиса для клиентов. В целях улучшения структуры и функциональности юридического департаментам тестируется чувствительность внутренних клиентов к изменению объема и режима правовой поддержки, ведется постоянный поиск возможностей повышения экономичности и продуктивности юридической функции».

Юридические департаменты не упускают ни малейшей возможности извлечь максимальную выгоду из сотрудничества с консультантами, добиваясь не только снижения цены, но и осваивая их профессиональные приемы и уловки, используя их наработки. «Наша команда стала эффективнее использовать внешних консультантов. В тех случаях, когда необходимо постоянное представительство на удаленной территории, мы передаем это местной фирме с целью минимизации затрат. Отчеты консультантов используем не только для оперативного информирования и контроля за деятельностью, но и для приобретения новых практических знаний и навыков», — отмечает **Игорь Косякин**, начальник департамента правовой и корпоративной работы АО «Концерн «Созвездие».

«С УЧЕТОМ НЕОБХОДИМОСТИ ЭКОНОМИИ БЮДЖЕТОВ, РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ БУДУТ СТАРАТЬСЯ РЕШИТЬ МАКСИМАЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО ЮРИДИЧЕСКИХ ЗАДАЧ СИЛАМИ СОБСТВЕННЫХ СЛУЖБ, ОБРАЩАЯСЬ К ВНЕШНИМ ЮРИДИЧЕСКИМ КОНСУЛЬТАНТАМ ТОЛЬКО В ОЧЕНЬ СЛОЖНЫХ И СПЕЦИФИЧЕСКИХ СЛУЧАЯХ»

Что дальше?

По мнению **Александра Муранова**, рынок юридических услуг России не будет подвержен глобальным переменам: «Он весьма консервативен, изменятся скорее ожидания, причем не клиентов, а поставщиков юридических услуг». По мнению **Андрея Корельского**, падение реальной экономики в абсолютных цифрах на 5% приводит к мультипликационному эффекту падения рынка юридических услуг на 20–30%. Он прогнозирует падение объема рынка юридических услуг за 2015 г. на 30–40% в абсолютных цифрах, и это — в рублях. «В долларовом эквиваленте рынок провалился не менее чем в 2 раза», — считает он.

Смогут ли изменить ситуацию азиатские инвесторы? **Флориан Шнайдер** указывает, что число российско-азиатских проектов растет: «Мы активно сотрудничаем с нашими коллегами из Китая, с многолетними корейскими партнерами — юридической фирмой Yulchon, работаем по многим проектам японских компаний вместе с нашими зарубежными коллегами. Кроме того, есть российские проекты с коллегами из ЮАР, а также других стран БРИКС». Однако пока значительного влияния на ситуацию они не оказывают.

«В условиях оптимизации бюджетов корпораций юридическим фирмам, ориентированным на корпоративных клиентов, придется искать новые ниши и создавать новые продукты, — считает **Михаил Еременко**. — Оптимизация бюджета необязательно означает его сокращение, но всегда предполагает сравнение с доступными альтернативами, включая развитие компетенций и процессов инхаус». **Максим Бобин** поддерживает его: «С учетом необходимости экономии бюджетов, российские компании будут стараться

решить максимальное количество юридических задач силами собственных служб, обращаясь к внешним юридическим консультантам только в очень сложных и специфических случаях. Безусловно, будут осуществляться процедуры оптимизации и внутри компаний — вполне возможно, численный состав юридических служб будет сокращаться. Руководство будет стараться заменить количество качеством — бывает эффективнее взять одного-двух высококвалифицированных (пусть и более дорогих) специалистов, которые порой могут заменить работу целого отдела».

Рынок ожидает еще большее усиление конкуренции. По мнению **Кирилла Ступаченко**, «крупные юридические фирмы продолжат укрупняться как путем слияний и поглощений, так и в результате перехода юристов и партнеров от конкурентов». Одновременно с этим продолжится обсуждение регулирования рынка юридических услуг, поскольку реформа в этой области может способствовать защите существующего рынка от новых игроков. «Разумной конкурентной стратегией в консалтинге может быть движение в сторону частных клиентов-бенефициаров, формирование персональных предложений, связанных с улучшением владельческих структур, подготовкой к передаче бизнесов наследникам, иными запросами, свойственными family office», — отмечает **Михаил Еременко**.

Гонорарные политики юридических фирм, скорее всего, также претерпят дальнейшие изменения. «Альтернативные подходы к определению вознаграждения станут популярнее», — уверена **Оксана Балаян**. С ней согласен **Игорь Косьякин**: «Юридические фирмы, заинтересованные в сохранении клиентов, повысят лояльность по отношению к ключевым клиентам и предоставят им дополнительные бонусы (скидки на оплату услуг, обучение сотрудников компании и пр.)».

Автоматизация и стандартизация юридических процессов — еще один тренд, который наши эксперты связывают с будущим рынка юридических услуг в России. Так, **Кирилл Ступаченко** считает, что «ярко выраженный тренд ухода нижнего ценового сегмента рынка и частных юристов в интернет продолжится, увеличится количество автоматизированных сервисов для типовых продуктов». В августе журнал «Секрет фирмы» опубликовал обзор сервисов для малого и среднего бизнеса, оказывающих юридические услуги онлайн — от конструкторов документов до бизнес-калькуляторов.<sup>4</sup> Спрос на эти услуги растет. **LS**

<sup>4</sup> <http://secretmag.ru/articles/2015/08/27/lawyer-online>

УРОКИ ТЕКУЩЕГО КРИЗИСА



От Александра Муранова

Прежде всего, для юристов никакого кризиса нет. Кризис есть, но для некоторых иных сфер. Зато есть увеличивающиеся шансы и поле для приложения сил. С этим и связаны главные уроки.

- В РФ есть вечные уроки-триады.  
*Не верь. Не бойся. Не проси;  
Кто виноват? Что делать? А судьи кто?  
Птица-тройка. «Дай ответ. Не дает ответа»;* и т. д.  
В «кризис» следует чаще вспоминать о таких уроках-триадах.
- «Кризис» еще раз убеждает в правоте того, что вера юристов в тройку судей ВАС РФ была более многообещающей для страны, чем вера в Троицу (и это не мое оценочное суждение, а искренняя вера);
- Триатлон в «кризис» для юристов не менее полезен (в разумных пределах), чем в «некризис».



От Оксаны Балаян

Пару лет назад The Wall Street Journal выпустил статью под названием «Шесть уроков, которые следовало извлечь инвесторам из финансового кризиса», и первым таким уроком было не доверять оптимистичным прогнозам The Wall Street Journal. При этом речь шла об уроках кризиса 2008 года. В нынешних условиях, когда ситуация меняется куда более стремительно и совершенно непредсказуемо, затруднительно вообще делать какие-то прогнозы, а тем более им доверять. Если кратко, уроки такие:

- не расслабляться — быть готовым к любым неожиданным поворотам,
- меняться быстрее и легче — по части структуры ведения бизнеса и отношений с клиентами,
- не удивляться, что именно в кризис приходится работать 24/7 без перерыва на обед, если он проходит без клиента.



От Кирилла Ступаченко

- Не останавливаться. Завтра не будет лучше, поэтому сегодня нужно выложиться максимально,
- быть ближе к клиенту, постоянно искать повод для взаимодействия, подстраиваться под его задачи, общаться с ним когда он доволен и особенно когда недоволен,
- не производить кардинальных смен команды или специализации. «Коней на переправе не меняют».