

# Выбор внешнего консультанта: вчера, сегодня, завтра

26.02.2025

СТАТЬИ

РЫНОК ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ

*Мы продолжаем публикацию материалов в рамках совместного проекта журналов Legal Insight и Legal Success «20 лет российскому юридическому бизнесу: итоги и перспективы». Сегодня наш собеседник — Валерий Сиднев, начальник юридического управления компании «Еврохим», опыт работы которого включает не только службу в юридическом департаменте крупной российской корпорации, но и руководство практикой крупной российской юридической фирмы, а также консультирование клиентов известной международной юридической фирмы, представленной в Москве. В завершающей эссе о развитии рынка юридических услуг в России\* он поделился своими соображениями об изменении подходов к выбору и оплате внешних консультантов, о политике демпинга и эволюции образа успешного юриста.*

## Об изменении подходов к подбору внешних консультантов

Тренд на дальнейшее развитие потребовал отказа от старых «монополий», когда приходилось работать лишь с «проверенными в боях» или рекомендованными юристами, специально сужая список консультантов до двух или трех фирм, представляющих интересы клиентов по широкому перечню вопросов. Время показало, что даже они, вроде бы стабильные и лояльные, не стоят на месте: одни вышли из активного бизнеса, другие, следуя своим интересам, переходят в иные фирмы или «почивают на лаврах». Сейчас в полной мере применяется прагматичный подход: выбор внешнего консультанта по сделке, проекту или процессу падает на того, кто является лучшим в настоящий момент времени, кто лучше всех подготовлен для решения актуальной задачи и, главное, способен сделать лучшее ценовое

предложение.

Лучший познается в сравнении, поэтому я по мере сил стараюсь отслеживать все рыночные тренды, веду собственную статистику завершенных на рынке сделок и участия в них конкретных юристов-практиков. Этот процесс занимает много времени, но дает возможность ориентироваться на рынке, особенно когда необходимо действовать быстро. Все это также позволяет развивать здоровую конкуренцию среди наших внешних консультантов. Я открыто говорю всем, с кем работаю или хочу работать, о том, что старые заслуги не учитываются. За такие заслуги ордена уже розданы, а новая сделка всегда проходит на новых условиях.

Панель внешних консультантов нашей компании сейчас состоит из шести-восьми фирм первого эшелона, представленных на рынке глобальных американских или британских компаний. Как и раньше, статистика показывает, что предпочтение зачастую отдается американским международным фирмам в силу того, что они больше (по сравнению с европейскими фирмами) ориентированы на результат и являются более гибкими в ценовой политике. Российские фирмы — в виду высокой стоимости их услуг на фоне неоднородности качества — привлекаются редко и только в случае крайней необходимости. Правда, я иногда с удовольствием использую одну-две подвижные отечественные команды с великолепным набором услуг и креативным мышлением. По разбитым и ухабистым дорогам российского права комфортнее ехать на надежном американском или европейском внедорожнике, чем на УАЗ Patriot, хотя последнему нет цены, если вдруг необходимо «нырнуть» в какое-нибудь правовое болото!

В отличие от недавнего прошлого для получения сбалансированного ценового предложения по трансграничной сделке я стал активно практиковать направление запросов о предоставлении услуг напрямую в головной офис (минуя московский) или даже сразу в несколько офисов одной и той же международной фирмы-консультанта. В случае проведения сделок вне российского рынка я предпочитаю напрямую выбирать консультанта на интересующем меня рынке. Например, недавно, занимаясь сделкой в Германии, мы отдали предпочтение (и ничуть

не прогадали!) местной фирме Hengeler Mueller, а не глобальной компании с офисами в Москве.

Как показывает практика, то, что раньше рассматривалось в качестве определенного преимущества (а именно, возможность напрямую согласовать с российским партнером международной фирмы условия найма на родном языке в обмен на получение адекватного предложения с разумными скидками), в текущих условиях не всегда оправдывает ожидания. Налицо завышенные ожидания и неумные амбиции: байка про требования привлечения с рынка ежегодно не менее \$3 млн на партнера оказывается правдой и иногда мешает достижению консенсуса. Спасает то, что за последние 20 лет через московский рынок прошло значительное количество юристов-экспатов, которые, возвращаясь в свои страны, активно поддерживают наработанные в Москве контакты и готовы помочь. При желании всегда можно выбрать!

#### **О моделях оплаты услуг внешних консультантов на разных этапах развития**

Предсказания не сбылись — ни в 2012-м, ни в 2013 г. почасовая ставка не канула в лету, и вряд ли это случится в ближайшие годы. Сама ставка подросла незначительно, приблизительно на 3–5%. Однако последствия экономического спада 2008–2011 гг. приучили крупный бизнес тратить деньги экономно, что вынуждает нас агрессивно вести переговорный процесс.

В ответ ведущие международные юридические фирмы вынуждены подстраиваться под пожелания своих крупных российских клиентов, в том числе по уменьшению издержек и повышению эффективности.

Крупные отечественные фирмы живут другими реалиями и особо не снижают свои цены, хотя, много раз проиграв своим международным конкурентам в борьбе за сделки, уже перестали развлекать СМИ байками про демпинг со стороны последних. Перед любой сделкой мы запрашиваем и ждем сбалансированное предложение. Порой срок согласования ценового предложения превышает срок

проведения самой сделки! Многие фирмы (даже наиболее снобистские из числа Magic Circle) стали соглашаться с фиксированными ставками (fixed fee), оплатой по результату (contingency fees) или другими альтернативными формами оплаты в рамках разовых договоренностей. Мы с пониманием относимся к этому и не настаиваем на закреплении таких договоренностей «до скончания века». Приняв правила игры, они стали чаще предлагать, а мы — соглашаться на дисконтирование почасовых ставок (иногда до 20%) в обмен на выбор их в качестве консультанта одновременно с соглашением о фиксированной оплате.

Пользуясь своей репутацией, мы не делаем авансовых платежей (и тем более не принимаем всерьез предложения по оплате «ретенер» (retainer), как в середине 1990-х гг.), а также не практикуем выплату абонентской платы, предпочитая платить по факту закрытия сделки или в соответствии с иной договоренностью. Мои коллеги-консультанты говорят про небольшое (не более 2–3%) повышение уровня доходности юридического бизнеса в этом году, но я думаю, что в полной мере кризисные явления еще не закончились. Это дает право полагать, что в 2013 г., а возможно, и в течение нескольких следующих лет фирмы будут спокойно воспринимать альтернативные формы оплаты услуг.

#### **О снижении качества юридических услуг и политике демпинга**

Я работаю только с проверенными консультантами и объективно не вижу снижения качества их услуг. Конечно, были случаи, когда я понимал, что мой юрист проигрывает по своим профессиональным или переговорным качествам юристу моего оппонента. Это во многом зависит от «калибра» представителей обеих сторон, уровня их квалификации, даже менталитета конкретного человека или его психологического типа. В фирмах работают разные по складу характера люди: одни великолепно выполняют работу в тиши кабинета, другие блистают в переговорной комнате или зале суда.

Что касается демпинга, то цены по определению считаются демпинговыми, если они существенно ниже рыночных, а иногда даже ниже себестоимости самой услуги. Регулярно анализируя в течение последних восьми–десяти лет ценовые предложения внешних консультантов московско

го рынка, я не замечаю демпинга.

Во-первых, все игроки московского рынка работают на основании почасовых ставок. Большая часть фирм — и российских, и международных — заявляет похожую почасовую ставку юриста, равную примерно 300 долл. США. Ставки старших юристов и партнеров международных фирм первого и второго эшелонов отличаются незначительно, в диапазоне 10–15%. Ставки старших юристов и партнеров отечественных и международных фирм действительно отличаются. В иностранных фирмах они могут быть значительно выше в зависимости от их рейтинга. С учетом того, что на работу обычных юристов приходится 60–70% объема задания, и даже признавая тот факт, что партнеры международных фирм работают больше своих российских коллег (а это реально влияет на итоговые цифры), разница в окончательных счетах относительна.

Следует учитывать и то, что в нашей профессии довольно много шаблонной работы. Например, стандартные финансовые сделки на основе документов, созданных по стандартам LMA, подразумевают, что опытный юрист будет работать с типовыми формами и не должен тратить много времени на их адаптацию к сделке. Соответственно, ценовое предложение английской фирмы, делавшей такую работу десятки или сотни раз, сильно отличается от предложения отечественной фирмы, не имеющей ни малейшего понятия, о чем идет речь. Отсюда и возникают байки партнеров российских фирм о демпинге их иностранных конкурентов.

Мой грубый сравнительный анализ эффективности заявленных почасовых ставок российских и международных фирм говорит о том, что у россиян сравнительная эффективность должна быть выше. Российские фирмы в отличие от международных не всегда сидят в офисах класса «А+» (соответственно, включаемая в себестоимость арендная плата должна быть ниже). Заработная плата юристов отечественных фирм иногда сопоставима с иностранными конкурентами, но в абсолютных цифрах пока еще ниже, чем у них. Количество секретарей и штата поддержки на душу юриста тоже не в пользу российских фирм. Информационные ресурсы стоят примерно одинаково для всех.

Партнеров в международных фирмах больше, чем в российских, и их привлечение всегда объективно дороже. Соответственно, ценовые предложения россиян могут быть сравнительно ниже предлагаемых их международными конкурентами. Парадокс московского рынка состоит в том, что ценовые предложения отечественных фирм во многом сопоставимы с их международными собратьями, а иногда даже выше, чем у них!

#### **О регулировании юридической профессии в России**

Недавно по рынку ходила байка: главный юрист крупной компании, просматривая выставленные счета на оплату услуг, заметил, что какой-то незначительный документ был подготовлен юристом в ранге партнера с высокой почасовой ставкой. Позвонив управляющему партнеру фирмы-консультанта (к слову, обладающей незапятнанной репутацией), главный юрист компании высказал недовольство по поводу нерационального распределения работы по заказу клиента, интересы которого фирма-консультант подрядилась защищать: «Уж подобный-то документ мог подготовить и не столь дорогой специалист».

В ответ он услышал, что срокоспаривания счетов давно истек, а если этот счет не будет оплачен, фирма оспорит в арбитраже неправомерные действия клиента. Не знаю, в чью пользу (главного юриста или управляющего партнера) закончился спор, но поведение партнера явно демонстрирует, чьи интересы он защищает в действительности. Возможно,

это не лучший с точки зрения правоведа пример защиты интересов клиента, зато показательный.

Спор о том, насколько жестко должна регулироваться сфера юридических услуг и, главное, каким образом — через адвокатское направление или посредством саморегулирования сообществом «вольных» юристов, — идет давно и с переменным успехом. В развитых странах профессиональная деятельность юриста предполагает оказание платных услуг и защищена гарантиями невмешательства. Юристы формально независимы «как от царя, так и от народа», т.е. от любого давления представителей общественности и государственной власти, включая следователя или прокурора. Каждый аспект их деятельности, будь то подготовленные документы, собранные доказательства или представленные рекомендации, имеет привилегированный статус. Основным интерес клиента при обращении к ним заключается в получении в обмен на собственные деньги гарантированной и никем не нарушаемой защиты своих прав наряду с необходимым набором качественных юридических услуг. В странах общего права сфера деятельности адвокатов (barristers, т.е. юристов, имеющих, в основном, право выступать в стенах высшего суда) регулируется адвокатскими сообществами (bar associations). При этом все практикующие юристы (solicitors), которые входят в сообщество со схожими функциями (Lawsociety), имеют даже больше возможностей при защите интересов своих клиентов. Оба сообщества открыты для всех выпускников правовых факультетов (даже не имеющих гражданства Соединенного Королевства), сдавших квалификационный экзамен и стажировавшихся под присмотром опытных коллег.

В США все очень подробно, в каждом штате есть свое сообщество (например, New York bar или Texas bar), вступая в которое, выпускник правовой школы должен сдать квалификационный экзамен. В дальнейшем для того, чтобы выступать в федеральных судах штата, ему также нужно будет получить специальный доступ.

В России адвокатская тайна и иммунитет не распространяются на сферу деятельности юристов, не являющихся адвокатами. Сложилась курьезная ситуация. С одной стороны,

коммерческих юристов нельзя называть профессиональными правовыми защитниками, поскольку они не обладают адвокатским статусом и не имеют гарантий защищенности ни для себя, ни для интересов своих клиентов. С другой стороны, адвокаты не встроены в рыночные отношения, не несут ответственности за то, что делают, некоторым образом ущемлены в правах и платят повышенный налог. Российская адвокатура ну никак не представляет собой частную практику свободных предпринимателей от права, как это происходит в большинстве развитых стран, а больше похожа на завуалированную государственную службу. Судите сами:

адвокатская деятельность не является предпринимательской (п. 2 ст. 1 ФЗ «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации»);

по закону деятельность адвоката определяется не как оказание услуг, а как оказание юридической помощи, т. е. его нельзя привлечь к ответу за некачественно оказанную услугу;

адвокату запрещено выступать работодателем для других адвокатов, и они не могут формировать адвокатские образования в виде акционерных обществ;

адвокаты не могут оформлять трудовые отношения и заключать трудовые договоры;

адвокаты платят 21%-й налог, а по решению Высшего Арбитражного суда РФ и Конституционного суда РФ им воспрещено получать «гонорар успеха».

В связи с этим большинство юридических фирм, как отечественных, так и международных, не хочет, чтобы их юристы получали статус адвоката. Проблема современного российского юридического рынка не в том, что что-то плохо регулируется, а в том, что качество действующих в настоящее время в стране законов и правил оставляет желать лучшего. Представители крупных отечественных адвокатских образований (а именно они выступают апологетами введения жестокого регулирования сферы платных услуг) борются за адвокатскую монополию на рынке лишь для того, чтобы «держать и не пущать» никого. Я против радикального реформи

рования профессии в угоду небольшой группы интересантов и считаю, что должны править законы рынка — плохой юрист заказов не получит.

#### **Об образе успешного юриста в России**

Успешным юристом можно назвать состоявшегося и состоятельного человека с незапятнанной репутацией, развитыми лидерскими качествами, большим личным опытом и широкими связями в той среде, где он практикует. Если он успешен, ему могут простить допустимую долю экстравагантности. Многим нравятся талантливо написанные стихотворные выступления лидеров рынка, размещенные на юридических форумах, или выступления, начинающиеся фразами наподобие: «Господа, пришло наше время зарабатывать!»

Изначально основным критерием потенциальной успешности и, соответственно, привлекательности юриста любого уровня для работодателя являлось наличие хорошего базового образования, высоко котиrowались выпускники юридических факультетов таких вузов, как МГУ, МГИМО, МГЮА. Вторым критерием было свободное владение иностранным языком, предпочтительно английским. Третьим (и возможно, последним) критерием была готовность выполнять любую правовую работу, независимо от репутационной составляющей задания, т. е. своеобразная лояльность к работодателю.

Поскольку работодатель всегда обращает внимание на предыдущий опыт работы, успешный юрист должен скрупулезно выстраивать карьеру, не опуская планку своих амбиций ниже понятных для рынка установок даже в угоду более высокой оплате труда. Приглашения не очень известных на рынке компаний нужно принимать с осторожностью, если только они не предлагают экстраординарных возможностей — тогда необходимо четко обосновать свои мотивы и описать достигнутый уровень.

Сейчас, при отказе от обязательного наличия элитарного образования, работодатели больше заинтересованы в специалистах, прошедших «школу жизни», предпочтительно в юридической фирме с проактивной позицией по отношению к своей карьере. Как говорится, самый хороший учитель

в жизни — опыт. Правда, берет дорого, но объясняет доходчиво. Работая в юридической фирме, особенно иностранной, юристы сталкиваются с характерной структурой продвижения по карьерной лестнице, постоянной высокой загруженностью и конкуренцией с такими же профессионалами, как и они. В то же время работа в фирме притупляет чувство реальности, «отрывает от земли» и повышает «градус элитарности». Компания приучает in-house-юриста работать в «приземленных» условиях на виду у бизнеса и в отсутствие иллюзий относительно собственной ценности. В последнее время велико ощущение всеобщей усталости. Люди стараются искать баланс между личной и профессиональной жизнью. В этой связи наблюдается большой спрос на инициативных, ориентированных на карьеру специалистов, способных взять на себя более широкий круг профессиональных обязанностей под более высокую личную ответственность.

Ну и последнее: успешность подразумевает определенный уровень удачи, везения. Вряд ли можно назвать успешным того, кто не имеет профессиональных достижений и удачно завершенных проектов, сделок или процессов



Валерий

Сиднев

руководитель юридического департамента

СТАТЬИ

РЫНОК ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ