

## «Мы взяли лучшее от Hogan Lovells»

15.06.2025

ИНТЕРВЬЮ

РЫНОК ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ



*С героем нашего интервью, управляющим партнером LEVEL Legal Services Леонидом Эрвицем, мы побеседовали в Санкт-Петербурге во время Петербургского международного юридического форума. Леонид более 18 лет трудится в России, имея за плечами большой опыт работы в зарубежных юрисдикциях. В 2022 г., после ухода международных юрфирм из нашей страны, он принял решение остаться в Москве и возглавить альянс бывших партнеров Hogan Lovells,*

*чтобы создать новый бренд LEVEL Legal Services. Мы поговорили с ним об изменении ожиданий клиентов, росте зарплат юристов и снижении стоимости их услуг, а также о философии выстраивания команды, ядро которой составляют партнеры с опытом работы в международных фирмах.*

**– Вы практикуете в России с 2006 г. Если сравнить конкуренцию на рынке юридических услуг России тогда и сейчас, то когда было сложнее?**

– Конкуренция как таковая не претерпела радикальных изменений. Она была и остается крайне жесткой. Основные игроки на топовом уровне те же — фирмы, отпочковавшиеся от международных фирм. Однако появился новый фактор: ведущие российские юридические фирмы теперь активно конкурируют не только друг с другом, но и ньюльфами, созданными в течение последних трех лет. Главное же изменение заключается в поведении клиентов и их восприятии наших услуг. Юридические услуги превратились в юридический продукт: теперь клиенты четко определяют, за какой конкретный продукт они готовы заплатить фиксированную сумму «Х».

Исчезла премиальность, которая раньше ассоциировалась с крупными международными фирмами. Прежде клиенты готовы были платить значительно больше именно за доступ к их уникальной, узкопрофильной экспертизе. Сейчас они все реже видят ценностную разницу в оплате труда специалиста с 30-летним опытом по сравнению с тем, у кого «всего» 10 лет опыта. Сформировалось устойчивое мнение по поводу того, что качественно составить договор практически любой сложности способны юристы многих фирм, поэтому ключевым фактором выбора зачастую становится не глубина экспертизы или репутация лучших специалистов, а цена.

**– Это специфика российского рынка или международный тренд?**

– Это характерная черта развивающихся рынков. В 2006 г. я работал в Москве в крупной международной американской фирме. Тогда иностранные инвесторы активно покупали и

продавали российские активы. Из-за большой загруженности мы порой отказывались от очень привлекательных проектов и рекомендовали другую фирму нашего уровня. И реакция клиента была показательной: «Скажите, на сколько процентов выше ваших ставок нам нужно заплатить, чтобы вы нас взяли?»

Теперь клиент ищет самый недорогой вариант юридических услуг. Конкуренция сместилась в сторону ценовых войн за стандартизированный юридический продукт, а не соперничества экспертиз. В этом проявляется коммодитизация юридических услуг. Проведем аналогию: покупая воду в магазине, вы видите две бутылки по 40 и 80 рублей. Многие выбирают более дешевую, предполагая (часто справедливо), что содержимое идентично, а разница лишь в бренде и наценке. Подобную логику клиенты все чаще переносят и на юридические услуги. Винить их в этом сложно — они работают в условиях жестких бюджетных ограничений.

В эпоху экономического бума отношение к тратам на услуги юристов иное. Сегодня же экономическая реальность диктует приоритет стоимости над уникальностью экспертизы в массовых сегментах.

### **-Каковы последствия коммодитизации юридических услуг для рынка?**

– Во-первых, идет снижение уровня качества. Клиенты требуют снижения цен, а затраты на юристов (особенно зарплата) растут. Рынок труда юристов стабилизировался, но все равно является «рынком юриста», и фирмы вынуждены конкурировать за специалистов, повышая компенсации. Это создает фундаментальное противоречие: цены на услуги снижаются, а стоимость их производства (зарплата) — растет.

Во-вторых, изменяется структура ресурсов на проектах. В условиях почасовой модели (основной для крупных фирм) дешевый продукт означает иной уровень вовлеченности экспертов. Клиент, который платит минимальную цену, должен понимать: над его задачей вряд ли будет работать несколько старших партнеров, скорее, основную работу выполнят младшие юристы, а контроль партнера сведется к краткому финальному ревью. И

результатом станет «достаточный» юридический продукт, а не премиальная экспертиза.

Но для значительной части клиентских задач, особенно рутинных или стандартизируемых, такой подход является приемлемым и экономически оправданным. Коммодитизация удовлетворяет этот спрос.

Решающий фактор — профиль и риск-аппетит клиента. Приведём пример с медициной. Кто-то выбирает районную поликлинику (минимальную стоимость, базовый сервис), кто-то — частный премиальный медицинский центр (максимальную стоимость, VIP-обслуживание). В обоих случаях пациент получает лечение, но, выбирая премиальный медицинский центр, он платит еще и за сервис. Его встречает внимательный, безупречно одетый персонал, который узнает его по имени. Вокруг чистота, эстетика пространства и предсказуемое качество сервиса. Тот же принцип действует при покупке премиального автомобиля: вы платите за комфорт, качество сборки, статусное позиционирование. Важно и то, как вас воспринимают окружающие, когда вы выходите из машины.

Ключевое отличие развитых рынков (например, США) — статусный фактор. Там работа с элитными фирмами — вопрос престижа и сигнал рынку. Для клиента критически важно, что его интересы представляет фирма с вековой историей и портфелем звездных клиентов. На российском рынке элемент престижности практически полностью отсутствует. Выбор определяется прагматикой (цена / приемлемый риск), а не экспертизой партнера или историей фирмы.

**- С уходом международных брендов юридические фирмы лишились статусного позиционирования, и клиенты спрашивают, почему сейчас они должны платить столько же, сколько платили раньше.**

С этим трудно спорить, однако вспоминается точное замечание партнера из топовой американской фирмы: «You pay peanuts, you get monkeys» («Каков оброк — таков и прок»).

В больших корпорациях, где много сделок, решение о закупке принимает менеджер с жестким бюджетом и KPI, где во главе угла стоит оптимизация затрат. Но когда речь идет, например, о продаже бизнеса, который вы выстраивали в течение 30 лет, обращаются к тому, кому доверяют, и неважно, в какой фирме этот человек работает.

В России репутация и личный бренд юриста зачастую бывают более важны, нежели в других юрисдикциях, где основной фокус на репутацию и бренд фирмы.

**– Как формируется ваша команда? Ведь в ней есть выходцы не только из Hogan Lovells, но и из других бывших ильфов, а недавно к вам присоединился Виктор Домшенко из инхауса.**

– Наша команда — это костяк бывшего офиса Hogan Lovells в России. Мы относимся к немногим фирмам, осуществившим переход всей командой: у нас перешли почти все партнеры и юристы.

С партнерами я работаю более 10–14 лет (например, с Марией Баевой — с 2011 г., с Алексеем Дудко — с 2012 г., с Денисом Алмакаевым — с 2013 г.).

Наша философия роста — сознательная размеренность, и, хотя штат юристов за три года вырос вдвое, новых партнеров мы отбираем медленно и тщательно.

Сейчас у нас девять партнеров, и каждый из них является лицом фирмы. Процесс выбора партнера занимает весьма длительный период. С каждым из наших потенциальных партнеров мы ведем переговоры о присоединении в течение многих месяцев. Помимо безусловного профессионализма для нас важен схожий с нашим «генетический код» человека. Естественно, мы также рассматриваем финансовые показатели, бизнес-кейс, схожесть клиентской базы, где есть синергия или так называемый потенциальный каннибализм, какие-то конфликты между клиентами, чтобы не создавать конфликт внутри фирмы. Но в первую очередь мы оцениваем, подходит ли этот человек нам как партнер, ведь мы проводим друг с другом большую часть своей жизни, видим друг друга чаще, чем

членов своей семьи.

**– Как вы объединяете партнеров и юристов, пришедших из фирм с другой корпоративной культурой?**

– Среди наших сотрудников, включая бэк-офис, 90% — выходцы из больших международных юридических фирм. Мы взяли за основу то, что хорошо работало в глобальных юридических фирмах, где нам довелось трудиться, и убрали все, что было неэффективно и стало нерелевантно тому, что теперь мы — не один из 46 офисов, а сами по себе.

Мне близка концепция Канта, согласно которой сообщество становится организацией тогда, когда объединяется не вокруг формы, а вокруг смысла. При формировании команды мы в первую очередь обращаем внимание на ценности, профессиональные установки и компетенции человека. Если понимание стандартов качества, подхода к делу и отношения к людям у нас совпадает, то корпоративный бэкграунд становится вторичным.

Разнообразие профессионального опыта мы воспринимаем как ресурс, а не как ограничение. Как руководитель я вижу свою задачу в создании среды, в которой профессионалы с разным опытом могут не только применять и углублять свою экспертизу, но и развивать личные компетенции. Мы стремимся к тому, чтобы каждый участник команды видел возможности для роста, а не только зону ответственности.

**– На юридическом рынке наблюдаются большое количество переходов и гонка зарплат. За последние два года зарплата юристов выросла в два раза. Как вы реагируете на этот вызов?**

Я рассматриваю это не как проблему, а как естественное явление для свободного (а не регулируемого) рынка. Контролировать оплату труда невозможно — люди вправе распоряжаться своей экспертизой. Если специалист находит более высокооплачиваемую позицию, это его законный выбор. К тому же решение принимается не только исходя из

денег, на это влияют культура фирмы, перспективы роста, ценностное соответствие. Нередко юристы сознательно идут в фирмы с меньшим окладом, но с более созвучной им экосистемой.

Думаю, нам нужно дать ситуации развиваться естественным путем. При этом возможны два исхода: рост цен на услуги (фирмы начнут компенсировать затраты на персонал через удорожание услуг клиентам) либо падение зарплаты юристов и оптимизация инфраструктуры (офисы, IT, бэк-офис), что может повлиять на качество продукта.

Баланс восстановится либо через повышение стоимости услуг, либо через естественное ограничение роста оплаты труда. Рынок самостоятельно скорректирует дисбаланс.

### **- Изменились ли ваши требования к юристам за последние 20 лет?**

20 лет назад от юриста требовалось быть хорошо подготовленным узкоквалифицированным специалистом. Он продавал себя как опытный юрист и эксперт в определенной узкопрофильной специализации. Сейчас этого недостаточно, нужно понимать экономические факторы, с которыми встречаются клиенты, понимать их бизнес и индустрию, в которой они заняты. Клиент ожидает от юриста глубокого понимания специфики проекта, его экономических и финансовых составляющих, наличия возможностей и опыта ведения переговорного процесса с учетом не только юридических тонкостей, но и коммерческой составляющей. Раньше такого рода требования предъявляли лишь партнерам, сейчас этим должны щеголять юристы.

### **- Насколько сейчас нужен английский язык с учетом того, что английское право вытесняется и международных клиентов становится все меньше?**

Многое зависит от фирмы. У нас очень много международных клиентов. Мы являемся реферальным партнером Hogan Lovells по России и СНГ. Мы плотно сотрудничаем с международными клиентами в различных юрисдикциях: от ОАЭ и стран СНГ до стран Африки

и Азии. Да, их, действительно, стало меньше, но все равно достаточно для сохранения нашего требования, чтобы каждый сотрудник фирмы отлично владел английским языком.

Английский для нас важен, потому что мы работаем с большим количеством иностранных клиентов. Не обязательно по России. Например, у меня сейчас три проекта в восьми странах Африки, где иностранные юридические лица из недружественных стран наняли нас для приобретения активов в этой юрисдикции.

**- Раньше коммуникация внутри международной юридической фирмы осуществлялась на английском, а сейчас?**

Это уже в прошлом. Раньше вся переписка велась на английском языке, так как в любой момент могло понадобиться отправить ее во Франкфурт или Токио, в Лондон или в Вашингтон, подключить каких-то юристов для оказания помощи по определенному вопросу в рамках этого дела. Сейчас коммуникация внутри нашего офиса осуществляется на русском. Но при найме сотрудника знание английского языка является обязательным.

**- Появились ли у вас после 2022 г. новые клиенты, или основная их часть остается прежней?**

Нам повезло: Hogan Lovells всегда руководствовалась тем, что каждый офис обязан иметь своих клиентов в той юрисдикции, в которой находится. Мы практически не получали мандаты от наших головных и других офисов в рамках большой фирмы. Нам это, конечно, очень не нравилось. Зато к 2022 г. 80% нашего клиентского портфеля составляли представители крупного российского бизнеса. Мы не ощутили существенного оттока клиентов из-за ухода иностранцев и, как работали с российскими клиентами, так и продолжили работать.

Кроме того, у нас постоянно растет клиентский портфель, потому что все партнеры фирмы очень активно развивают свои практики и направления. Нашу фирму и наших партнеров

знают на рынке как специалистов в различных областях.

**– Сделка по продаже акций АО «Заряд!» «Яндексу», которую вы сопровождали, вошла в топ-3 M&A-сделок 2024 г. нашего исследования The CASE by Legal Insight. Каковы особенности сопровождения сделок в технологическом секторе?**

Мы сопровождаем много сделок в сфере IT. Думаю, внедрение технологий во все сферы нашей жизнедеятельности продолжится, это диктует сама жизнь. Будут изменяться технологии, появятся новые, их станут внедрять повсеместно, так что купля-продажа технологических активов продолжится.

Уникальность сделки АО «Заряд!» заключалась в достаточно сложной структуре владения активом. Много времени и усердия понадобилось для структурирования процесса купли-продажи.

**– Какие тренды вы отметили в уходящем году в сфере M&A?**

На этом рынке мы наблюдали всплеск активности, связанный с уходом иностранцев и перекладыванием «из кармана в карман» оставшихся активов. Сделок на рынке стало меньше, поскольку он стабилизировался.

Если экономическая ситуация в России стабилизируется и начнётся устойчивый экономический рост, это может стать предпосылкой для восстановления активности на рынке слияний и поглощений. Существенное улучшение возможно в случае смягчения санкционного режима, что может способствовать притоку иностранных инвестиций и оживлению деловой среды. В противном случае, при сохранении текущих условий, участникам рынка предстоит адаптироваться к долгосрочной работе в среде с ограниченными ресурсами.

## **- Какие услуги будут востребованы у клиентов?**

Вопреки текущим экономическим и геополитическим вызовам российский юридический рынок демонстрирует адаптацию. Мы наблюдаем переход от количественного подхода к качественному: все большую долю занимают комплексные проекты, требующие нестандартных решений и глубокого погружения в отраслевую специфику. Исходя из собственного опыта, могу отметить стабильный рост количества проектов в технологическом секторе, включая сопровождение сделок в области технологического M&A.

В условиях цифровизации экономики и глобального перехода к новым IT-моделям юридическая поддержка сделок с IP, данными, ПО и цифровыми платформами становится необходимым элементом защиты интересов клиентов.

Конечно же, на повестке дня остаются вопросы санкционного и контрсанкционного регулирования. Несмотря на кажущееся потепление в международной повестке, с практической точки зрения мы наблюдаем устойчивую потребность клиентов в защите активов, структурировании сделок с учетом ограничений и снижении санкционных рисков. Отсюда растущий интерес к механизму трансграничного банкротства, инструментам обхода блокировок и защите прав в иностранных юрисдикциях.

Востребованной остается и практика разрешения споров. Это подтверждается как исследованиями рынка юридических услуг, так и ростом количества корпоративных и санкционных дел, в том числе с трансграничным элементом. Активно развиваются практика арбитража и другие альтернативные способы разрешения споров (ADR), что требует от юристов высокой компетентности и способности работать на стыке правовых и стратегических задач.

Глобальная ESG-повестка не ушла на второй план, и мы также фиксируем интерес к практике экологии. Данное направление стремительно выходит из периферии юридического рынка. Спрос на экспертизу в области экологического регулирования будет только расти. А в свете

отсутствия системной подготовки специалистов в этой области компетентная юридическая поддержка становится и вовсе критически значимой.

Таким образом, в ближайшей перспективе ключевыми точками роста для юридического бизнеса станут практики, находящиеся на пересечении регулирования и трансформации. Эти направления формируют новый юридический ландшафт, отражающий глубину изменений как в российском, так и в международном бизнесе.



Леонид  
Эрвиц

управляющий партнер юридической фирмы LEVEL Legal Services, глава Корпоративной практики

ИНТЕРВЬЮ

РЫНОК ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ