№ 9 (55) 2016 LEGAL SUCCESS

«Я не думаю, что в России термин Magic Circle имеет какое-то магическое значение» — интервью с Викторией Борткевича

30.11.2016 ИНТЕРВЬЮ РЫНОК ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ

В течение двух лет после введения санкций против России многие предрекали исход международных юридических фирм из Москвы и переориентацию российской экономики на Восток. Что изменилось в деятельности международных юридических фирм за это время?

*Каково значение Brexit для британских юридических фирм? Об этом и многом другом мы поговорили с **управляющим партнером Clifford Chance в России Викторией Борткевича**.*

— В начале кризиса многие предрекали уход ильфов, но этого не случилось. Изменилась ли клиенты приходят не просто расстановка сил на рынке в пользу российских юридических фирм?

— Мне кажется, что кардинальных изменений не произошло. Когда мы, иностранные юридические фирмы, собираемся вместе с российскими юридическими фирмами на одних площадках и обсуждаем правовые проблемы, особых разногласий между нами не возникает. Имеет место обычная конкурентная среда, которая, в принципе, хороша для развития бизнеса и повышения качества оказываемых услуг. Да, многие иностранные компании перестали работать в России, произошло сужение рынка. Сегодня мы работаем больше с российскими клиентами. Возросла популярность отечественного права.

После ввода санкций буквально все зависело от управления фирмой: сможете ли вы остаться на плаву и приспособиться к текущей ситуации, будете ли клиентоориентированными и мобильными, сумеете ли диверсифицировать свой клиентский портфель и т. д. Это не было связано с тем, американец вы или европеец, потому что объем работы в целом снизился. Тем, у кого вообще не было российской клиентской базы, выжить было сложнее всего.

Вероятно, на американские фирмы санкции повлияли сильнее, чем на европейские, в связи с более строгим санкционным режимом и клиентским портфелем компаний — именно наши американские коллеги много работают с нефтегазовым сектором. У нас было несколько проектов, к которым мы присоединялись после отказа американской юридической фирмы от дальнейшей работы в связи с санкциями.

— Еще одним распространенным прогнозом после введения санкций была переориентация экономики на Восток. Ощущаете ли вы усиление активности азиатских инвесторов?

— Мы продолжаем вести дела с европейскими инвесторами, однако объем работы с коллегами с Востока заметно увеличился. Сейчас мы очень много работаем с китайскими банками, работаем над созданием совместных предприятий с китайскими инвесторами (например, мы консультировали Государственную Электросетевую Корпорацию Китая в отношении создания совместного предприятия с ОАО «Россети»), взаимодействуем с офисами фирмы в Пекине, Шанхае, Гонконге, Токио, Сеуле.

Два года назад говорили о переориентации экономики, намечали совместные проекты с Китаем, строили далеко идущие планы... Однако на деле оказалось, что заниматься бизнесом с партнерами из Азии не так просто. Необходимо быть крайне терпеливыми, обладать специальными знаниями, понимать процедуру принятия решений и очень внимательно подходить к переговорам.

— Повлиял ли Brexit на текущую ситуацию?

— Разумеется, исход голосования был неожиданным, но реальность оказалась не такой уж страшной. Brexit повлиял и продолжает негативно влиять на экономику Великобритании и Европейского союза. Сделок стало меньше. Причина этого — отсутствие понимания, что будет дальше, неопределенность. И пока что я не знаю, когда наши европейские коллеги смогут вернуться к тому объему работы, который был в начале лета, хотя уверена, что это произойдет. В сложившейся ситуации глобальные фирмы находятся в большей безопасности. Brexit никак не повлиял ни на восточные группы, ни на нас, ни на Азию, и это выравнивает ситуацию в целом.

— В 2016 г. московскому офису Clifford Chance исполнилось 25 лет. Расскажите, пожалуйста, о нем.

— Наш офис был открыт в 1991 г. для работы с иностранными клиентами. В то время все приходящие в Россию международные юридические фирмы были полны энтузиазма, предстояла разнообразная, интересная работа. Я присоединилась к компании в 1994 г., будучи студенткой третьего курса юридического факультета РУДН. Тогда в офисе фирмы уже трудилось около 35 человек. К 1997 г. начала формироваться специализация в области финансовых услуг. Мы сопровождали первые синдицированные кредиты, создавали практику банковского и финансового права. Помню свое первое финансирование — привлечение займа для «Норильского никеля» — тогда сумма в несколько десятков миллионов долларов казалась просто заоблачной! Корпоративные сделки и сделки на рынках капитала также пользовались большим спросом. Кроме того, мы в числе первых международных игроков начали заниматься судебными спорами.

В 1999 г. произошло глобальное слияние с немецкой Pünder, Volhard, Weber & Axster и американской Rogers & Wells, что повлияло и на наш офис. К нам присоединилось около 10 юристов из московского офиса Pünder. В начале 2000-х гг. мы участвовали в деле ЮКОСа, представляя международный синдикат. Это был один из самых сложных проектов за всю мою карьеру. В 2000-е гг. наш бизнес в России рос и развивался, появлялись новые практики, накапливалась экспертиза в рамках уже существовавшей специализации.

Сейчас у нас около 70 юристов и 7 партнеров. Мы обслуживаем как иностранных, так и российских клиентов, впрочем, как и все. У нас сохраняются очень хорошие отношения с банками, налажено сотрудничество с отечественными корпоративными структурами. Предоставляемые нами услуги диверсифицированы, и мы можем сопровождать из Москвы даже комплексные сделки. На сегодняшний день у нас работает 7 иностранных юристов.

— В 1990-е гг. и в середине 2000-х гг. ильфы представляли собой источник уникальной экспертизы. Однако потом, в связи с переходом юристов из международных юридических фирм в российские и созданием бутиков, ситуация изменилась. Можно ли сказать, что сейчас единственное преимущество международных

юридических фирм заключается в наличии сети офисов и команд по всему миру?

— Естественно, возможность сопровождать сделки по всему миру — большое преимущество международных юридических фирм. Российские компании в силу понятных причин не могут обслуживать многие трансграничные сделки. Ситуации бывают разные: иногда выгодно обратиться в юридический бутик — российский или иностранный, а порой требуется привлечение одновременно большого числа юристов. Однако я считаю, что ряд экспертиз остается уникальной нишей для международных фирм с многовековыми традициями, например, сложное проектное финансирование, выпуск еврооблигаций, международное антимонопольное регулирование.

Наверное, следует сказать и об изменении отношения клиентов к внешним консультантам. Сейчас преимущество заключается не в том, что вы трудитесь в ильфе, а в том, насколько качественно делаете свою работу. Клиенты приходят не просто в юридическую фирму, а к тому советнику или партнеру, которого они знают. В рамках моей специализации — банковского права — это именно так. В подобной ситуации одним из конкурентных преимуществ становится стабильность команды, и такое преимущество у нас есть. Наши партнеры не уходили из фирмы, для того чтобы начать собственный бизнес, — сегодня это редкость на российском рынке.

— Какую часть работы вы получаете напрямую, а какую — из других офисов фирмы?

— Примерно 70% заказов мы получаем сами, 30% приходит из других офисов. При этом корпоративную работу, даже связанную с иностранными клиентами или трансграничными проектами, почти всегда генерируют местные юристы, а финансовая работа по крупным проектам часто поступает в результате совместных усилий московского и зарубежных офисов.

— Десять лет назад стали говорить о фирмах Magic Circle как о некой касте квалифицированных и высокооплачиваемых юристов. Не так давно The Lawyer предрек снижение значимости Magic Circle. Продолжаете ли вы позиционировать себя как фирму из Magic Circle и сравниваете ли с теми, кто в него входит?

— Не думаю, что мы когда-либо оперировали термином Magic Circle для того, чтобы с кем-то себя сравнивать. Мы конкурировали с теми, кто отличается высоким качеством услуг и глубиной экспертизы в конкретном сегменте. Например, на московском рынке юридических услуг специалистами в нефтегазовой отрасли, как я уже отмечала, традиционно были в том числе и американские фирмы, а не только фирмы из Magic Circle. Поэтому я не считаю, что в России этот термин имеет какое-то магическое значение, но в Лондоне, где находится наш главный офис, его до сих пор используют достаточно активно.

— Во время кризиса 2008 г. глобальный управляющий комитет Clifford Chance сделал ставку на аутсорсинг и перевел часть функций бэк-офиса (бухгалтерию, управление знаниями) в Индию. Как реагирует фирма на нынешний кризис?

— Уже много лет мы преследуем цель — помогать клиентам в поиске оптимальных способов выполнения юридической работы, одновременно пытаясь снизить расходы, ускорить обслуживание и сохранить наше качество. Именно поэтому несколько лет назад мы открыли общий центр обслуживания в Индии. Кстати, сегодня он занимается не только обработкой счетов или созданием шаблонов для документов, но и непосредственно юридической работой. Этот центр интегрирован в процесс оказания услуг клиентам.

Этим летом на базе офиса, расположенного в Амстердаме, мы открыли специальное подразделение Innovation Lab. Это не стартап, мы уже несколько лет занимаемся разработкой инновационных продуктов, есть даже несколько лицензионных программ, которые клиенты могут приобрести. В текущем году было решено сделать данное направление деятельности одним из приоритетных. Безопасность оказания услуг,

конфиденциальность и удобство клиента имеют для нас первостепенное значение, поэтому проводимые разработки направлены на то, чтобы клиенты чувствовали себя безопасно и продолжали сотрудничать с фирмой. В Innovation Lab создается специальное программное обеспечение, например, для проведения Due Diligence. Кроме того, в Амстердаме есть сотрудники, отвечающие за отдельные офисы. При необходимости они помогают нам разрабатывать программу оптимизации какого-либо процесса. Мы также начали привлекать к наиболее крупным сделкам проектных менеджеров, которые не занимаются непосредственно юридическим сопровождением. Раньше в юридических фирмах такого не было.

— Какие вызовы сегодня стоят перед вами как управляющим партнером?

— Работы на рынке достаточно. Россия — огромная страна, и инвестиции ей все равно нужны. Необходимо и дальше заниматься реконструкцией инфраструктуры и развитием инновационных технологий. Все вернется на круги своя. Сегодня для нас главное — удерживать существующие стандарты качества, мотивировать команду и учить юристов тому, как опережать рынок. Мы очень внимательно отслеживаем все изменения спроса и стараемся предугадывать их, то есть быть на шаг впереди конкурентов. Например, мы одними из первых начали работать над корпоративными договорами с применением российского права, участвовали в разработке российского стандартного синдицированного кредита, по которому теперь совершаем сделки. Благодаря содействию иностранных офисов наша экспертиза в области проектного финансирования позволяет заниматься комплексными сделками. Работа с новым поколением юристов тоже является вызовом.

— Как вы набираете младших юристов?

— У нас есть уникальная программа стажировки, ранее она была рассчитана на один год, а сейчас на два. Мы набираем 12–15 студентов старших курсов и помогаем им, во-первых, приобрести опыт работы в консалтинге, а во-вторых — получить те практические навыки и знания, которых не дает отечественное образование. В последнее время во многих вузах

вводят практические курсы, которые читают партнеры юридических фирм и инхаус-юристы, но это все равно не дает полного представления о работе. Я могу прочитать лекцию про проектное финансирование, но разве это позволит понять такую сложную тему? Настоящее понимание появляется только после того, как увидишь весь путь юридического сопровождения подобной сделки. Мы платим стажерам заработную плату, и они занимаются реальной работой, а не копируют документы или выполняют функции курьеров. После стажировки один или два из них остаются у нас, иногда никто не остается, но я знаю, что все они находят себе работу.

— Какими реализованными проектами вы гордитесь?

— Я люблю все наши проекты. Из недавних я бы упомянула реструктуризацию «Ютэйр»; налоговое сопровождение реструктуризаций ряда компаний из медиасектора, связанных с ограничением участия иностранцев в российских СМИ; защиту интересов крупного российского инвестиционного банка в международном арбитражном разбирательстве в Лондоне на сумму более 200 млн долларов. Горжусь проектом по строительству Nord Stream и своим первым ГЧП-проектом — финансированием реконструкции аэропорта Пулково, — в котором участвовал синдикат международных финансовых институтов, это была абсолютно уникальная сделка. Сопровождением еще одного большого и сложного проектного финансирования мы занимаемся в настоящее время, но пока я не могу это комментировать.

— В чем секрет вашей лояльности по отношению к Clifford Chance?

— На самом деле, не только я лояльна к Clifford Chance, но и фирма лояльна ко мне. Меня здесь всегда поддерживали, позволили получить полноценное образование в Великобритании и получить квалификацию английского юриста. Я работала за границей, в Лондоне, в общей сложности около пяти лет, но только тогда, когда это было мне удобно. Для инхаус-юриста, мне кажется, мой характер не подходит, создание собственного бизнеса представляется достаточно рискованным занятием, а переходить в другую юридическую

фирму не вижу смысла. Мне здесь интересно: у нас всегда были разнообразные сделки и увлекательные, сложные проекты. К тому же еще очень много предстоит сделать для дальнейшего успешного развития консалтинга в России, и я надеюсь, что Clifford Chance примет в этом самое активное участие.

Виктория Борткевича управляющий партнер Better Chance

ИНТЕРВЬЮ

РЫНОК ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ