ИНТЕРВЬЮ С ПОЛОМ РОЛИНСОНОМ

18.04.2019 ИНТЕРВЬЮ РЫНОК ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ

К 25-летию своего санкт-петербургского офиса юридическая фирма Baker McKenzie

преподнесла подарок всем любителям живописи – при ее поддержке была отреставрирована картина Караваджо из собрания Государственного Эрмитажа «Юноша с лютней», созданная художником около 1595 г. 9 ноября 2017 г. в Эрмитаже состоялась презентация отреставрированного шедевра. По такому случаю в город на Неве из Лондона прилетел глобальный председатель совета партнеров фирмы Baker McKenzie Пол Ролинсон. Мы встретились с ним накануне торжества и обсудили последние тренды на рынке юридических услуг. Он рассказал нам об использовании дизайнерского мышления в работе с клиентами, о юридической лаборатории Baker McKenzie и многом другом. Предоставление альтернативных юридических услуг (alternative legal services) в Белфасте, платформа e-discovery и управление юридическими проектами принесло фирме в 2017 г. более $20 млн годового дохода.

Досье

Пол Ролинсон

С 2016 г. Пол Ролинсон был глобальным председателем фирмы Baker McKenzie. Работал в Лондоне. В Baker McKenzie пришел в 1986 г. Специалист по вопросам интеллектуальной собственности. В 1996 г. избран партнером. В период с 2013 по 2016 гг. был управляющим партнером лондонского офиса. Ушел из жизни в апреле 2019 г.

Baker McKenzie

Год основания – 1949 г.

Открытие офиса в Москве – 1989 г., в Санкт-Петербурге – 1992 г.

Годовая выручка за 2017 г. – $2,67 млрд.

Прибыль на партнера – $1,3 млн.

Всего 77 офисов в 47 странах.

Количество сотрудников:

- партнеров – 1600 (из них в России – 30)
- юристов – 6076 (из них в России – 99).

На протяжении восьми лет является брендом № 1 среди юридических фирм (Согласно исследованию Acritas.)

С какими сложностями сталкиваются международные юридические фирмы в настоящее время?

Рынок юридических услуг меняется, клиенты становятся все более требовательными. Быть просто хорошим юристом уже недостаточно. Надо совершенствовать взаимодействие с клиентами, в дополнение к юристам привлекать специальных менеджеров, которые помогают вести сложный проект, информационных аналитиков, экономистов. Эти специалисты помогают нам вырабатывать новаторские подходы в работе. Удовлетворение меняющихся потребностей клиентов – одна из сложнейших задач сегодняшнего дня. Другая непростая задача заключается в том, чтобы в условиях растущей конкуренции оставаться лидером. Когда-то мы были единственной глобальной юридической фирмой. Теперь подобных компаний на рынке много. В таких условиях нужно предельно четко понимать, в чем именно состоит наше конкурентное преимущество, и грамотно его использовать.

Вынуждены ли юридические фирмы задуматься о своей эффективности под воздействием тренда more for less (получать больше при меньших затратах)?

В условиях финансового кризиса клиенты стали уделять больше внимания стоимости услуг юридических фирм и времени, затрачиваемому на их оказание. В течение какого-то периода

юридические фирмы надеялись, что это лишь реакция на кризис, и когда он закончится, все будет по-прежнему, но этого не случилось. Подход more for less актуален, клиенты хотят понимать, за что именно они платят. Причем очень важно то, как им это объяснить. Юридические фирмы нередко оказывают весьма непростые услуги, но не считают нужным объяснять это, из-за чего клиентам кажется, что с них берут слишком много. Компенсация стоимости временных затрат (а раньше о сложности решаемых задач судили именно по количеству затраченного юристами времени) постепенно становится лишь одной из составляющих стоимости юридических услуг.

Правда ли, что почасовые ставки при расчетах с клиентами уходят в прошлое?

И да, и нет. Когда клиент хочет знать фиксированную цену, я говорю, что такая то работа стоит, например, 50 тыс. долларов. Естественно, он интересуется, сколько времени будет потрачено на проект за такие деньги, он хочет знать, какой объем услуг будет оказан ему за фиксированную цену. Таким образом, почасовые ставки остаются показателем производительности как для юридических фирм, так и для клиентов. В то же время некоторые клиенты уже полностью отказались от расчетов на основании часовых ставок. Главное — чтобы юридические услуги оценивались объективно и цена соответствовала уровню и качеству проделанной работы.

В настоящее время стоимость юридических услуг — не единственный критерий отбора консультантов. Клиенту можно предложить много такого, что значительно повысит ценность юридического консультанта в его глазах. Это доскональноеьзнание бизнеса и способность предложить решение для проблемы клиента, готовность предоставить ему юриста на условиях секондмента, заинтересованность в проработке различных способов оказания помощи и пр. Все нужно делать так, чтобы клиент знал и ценил это. Например, за рамками выставляемого счета часто остаются организуемые для клиента бесплатные встречи с юристами, приглашенными из разных частей света для обсуждения его стратегии, позиции на рынке, волнующих вопросов по ведению бизнеса. Совместно с этими специалистами мы обсуждаем, как помочь клиенту, делимся нашей экспертизой. И чем

больше мы вкладываем в развитие отношений, тем легче идет диалог. Клиент начинает понимать, что мы даем ему значительно больше, чем подразумевалось изначально, привнося свой опыт, делясь с ним историями успеха других клиентов, информируя о специфических трендах в его индустрии, событиях на смежных рынках, подбирая нужные кадры и обучая его сотрудников.

Для повышения эффективности фирмы все чаще используют новые технологии и привлекают менеджеров проектов. Занимаясь всем этим в течение длительного времени, они далеко не всегда озвучивают клиенту свои затраты.

Менеджерами проекта при этом становятся юристы?

Нет. Мы, конечно, учим наших юристов управлять собственным проектом, чтобы они могли формировать бюджет, понимали процесс ценообразования, следили за расходованием бюджетных средств, но для сопровождения крупных сделок нужен специалист — менеджер проекта, который будет постоянно контролировать ход дел, наличие ресурсов, соблюдение бюджета и прочее, сообщая клиенту о причинах возможного выхода за рамки бюджета и не допуская неприятных сюрпризов. У нас штатных менеджеров проекта больше, чем в любой другой международной юридической фирме. Это позволяет держать клиентов в курсе того, что именно мы делаем для них и сколько это стоит. Клиенту гораздо спокойнее, когда кто-то еще помимо него осуществляет контроль над проделываемой работой и ее стоимостью.

За счет чего можно сократить расходы юридической фирмы?

Например, за счет использования центров с низкой стоимостью услуг специалистов. У нас в Белфасте функционирует созданное три года назад подразделение, в котором работают выпускники юридических факультетов местных университетов. Стоимость их услуг гораздо ниже. Они выполняют менее сложную работу за небольшие деньги. Например, если в связи со сделкой, заключаемой в России, нужно в процессе due diligence проанализировать

большое количество документов, есть возможность сделать это в Белфасте. Такую схему мы используем в транзакционной и судебной работе. У фирмы также много готовых онлайн-продуктов, которые быстро и легко открывают нашим юристам доступ к нужной информации, вместо того чтобы часами искать ее, а потом включать потраченное время в предоставляемый клиенту счет. Для того чтобы цена наших услуг формировалась с максимальной эффективностью, мы внимательно следим за объемом услуг, необходимых для решения проблемы клиента, и за процессом ценообразования. Все это звенья одной цепи.

Иными словами, у вас есть объединенные центры обслуживания?

Да, у нас их два: в Маниле и Белфасте. Работа таких центров обслуживания — часть нашей стратегии. Центр в Маниле учрежден в 2000 г., так что это уже вполне состоявшийся проект. Манила — город с относительно низкой стоимостью услуг. У нас там работает около 700 человек. В основном они выполняют вспомогательную офисную работу — занимаются бухгалтерией, учетом, внутренними коммуникациями, профессиональной поддержкой, инфраструктурными проектами, информационными технологиями.

В Белфасте выпускники юридических факультетов много трудятся в рамках крупных транзакций. В чем им действительно удалось проявить себя с лучшей стороны, так это в анализе большого объема информации и подготовке глобальных обзоров. Если клиент хочет знать, как та или иная проблема решается, например, в 50 странах, то наши сотрудники в Белфасте соберут и соответствующим образом оформят такие сведения. Сейчас этот центр, созданный всего лишь три года назад, насчитывает уже около 300 человек, так что это тоже очень успешный проект.

Есть ли у вас новые практики или какие-либо продукты из сферы современных технологий?

Появление такой отрасли как Fintech, использование беспилотных автомобилей, дронов и

прочих изобретений требует нового взгляда на правовые решения, что выходит за рамки традиционной юридической практики. В связи с этим сейчас особенно высока потребность в командной работе юристов, специализирующихся в разных областях права и индустриях, причем на глобальном уровне. У нас есть глобальные отраслевые группы, которые занимаются подобными вопросами и делятся с коллегами экспертизой.

Клиенты хотят не только знать, как будет осуществляться регулирование в России, но и иметь результаты правового анализа происходящего в Китае, США, Великобритании и прочих странах. Для разрабатываемых и внедряемых клиентами на рынке новых технологических решений, продуктов и услуг надо задействовать ноу-хау фирмы, причем это касается не только IT-компаний. Диджитализация — процесс глобальный, и неважно, требует ли он поиска новых решений или перезагрузки существующих бизнес-процессов для компаний, которые собираются запустить новую цифровую платформу или выйти на рынок с цифровой стратегией. Здесь нужна как раз такая фирма, как наша, — способная свести воедино экспертизу юристов из разных отраслевых групп и практик и выработать общее решение. Компаниям с узкой специализацией, даже если она релевантна, с этим не справиться.

Baker McKenzie является учредителем и членом Европейской Legal Tech-ассоциации. В феврале 2017 г. вы объявили о глобальной программе инноваций. По-вашему мнению, внедрение Legal Tech дестабилизирует работу юридической фирмы или же открывает для нее новые возможности?

И то, и другое. (Смеется.) Legal Tech, — безусловно, помощник в развитии. Из трех составляющих нашей стратегии на первом месте у нас инновации, на втором — интеграция фирмы и на третьем — повышение прибыльности как показателя финансовой эффективности. Еще раз подчеркну, что ключевым компонентом нашей стратегии является использование инноваций для достижения поставленных целей и реализации амбиций в будущем.

Legal Tech разрушает ход привычной деятельности и в то же время помогает нам повышать свою эффективность. Никто не знает, как дальше будут развиваться технологии, но у нас должен быть план действий, чтобы оставаться в авангарде всех перемен. Мы смотрим на это через призму трех этапов.

Первый этап — это то, что мы делаем для поддержания своей результативности сегодня: использование технологий, привлечение проектных менежеров, создание общего центра в Белфасте, реализация инновационного подхода к ценообразованию и предоставлению бизнес-решений клиентам. Причем мы задействуем самые передовые технологии, имеющиеся в нашем распоряжении, но не для того чтобы заменить юристов, а для того чтобы облегчить их труд. Так, в настоящее время, сопровождая сделки слияния и поглощения и участвуя в судебных процессах, мы используем два основных программных решения под названием Search and Find Solutions («Ищи и находи решения»). Если клиенту для осуществления сделки по слиянию и поглощению либо для участия в судебном разбирательстве нужно изучить, к примеру, 50–100 тыс. документов, то мы используем программу, которая просмотрит соответствующую документацию и отфильтрует до 10% материала, с которым в данном конкретном случае действительно стоит ознакомиться.

Эти технологии работают только на английском языке?

Нет, не только. У нас такие технологии доступны во всех офисах, мы уже успешно используем их для анализа документации по сделкам, совершаемым по английскому праву или по праву Нью-Йорка (естественно, на английском языке), но есть и проекты, которые мы делали на ряде других языков. Теперь дело за тем, чтобы обеспечить нашим юристам глобальный доступ к таким технологиям наиболее простым способом. Вот тут как раз и подключаются проектные менеджеры. В результате работа юристов становится более разнообразной и эффективной: на основе подготовленных машиной отчетов они могут делать заключения и давать юридические консультации исключительно высокого качества.

Наша философия заключается в том, что интеллектуальные возможности человека и

технологии не лучше и не хуже друг друга. Оптимальный вариант заключается в их комплексном использовании. Юристов, применяющих в своей работе современные технологии, будут больше ценить, ведь они смогут фокусироваться на более сложных вещах и тем не менее достигать нужного результата быстро, эффективно и недорого.

Второй этап, который, предположительно, займет у нас от двух до трех лет, должен быть посвящен изменению способа подачи юридических услуг. Мы наняли консультантов Peer Insight из Вашингтона, и они разработали технологию design thinking (дизайн-мышления), уже в течение нескольких лет применяемую в других отраслях.

Как известно, многие юристы могут дать ответ раньше, чем им сформулируют вопрос. Юристам свойственно делать заключения быстро, что называется — на ходу. А дизайн-мышление предполагает, что мы сначала изучаем потребности бизнеса клиента или проблему, которая перед ним стоит: сколько он готов заплатить за ту или иную работу юристов, что ему нравится или не нравится и т. д. Обдумав все, мы предлагаем решение, которое принципиально отличается от готовых типовых предложений.

Многие юридические фирмы, на мой взгляд, слишком медленно реагируют на изменения. В нашей фирме есть разные направления юридической практики со своей узкой специализацией. Это необходимо, чтобы быть специалистом в той области права, в которой мы практикуем, но то решение, которого ждет от нас клиент, не вписывается в узкую специализацию, а напротив, нуждается в сведении воедино вклада людей из разных регионов и сфер практики. Таким образом, внедрение дизайн-мышления — суть второго этапа дальнейшего развития нашего бизнеса. Сейчас мы работаем над несколькими проектами, которые уже прошли первую стадию описанного процесса. Любопытно посмотреть, что из этого получится, потому что у нас уже есть клиенты, заявившие о своей потребности в получении подобных услуг и о готовности платить за это.

Переосмысливая в настоящее время процесс ведения своего бизнеса, мы просим своих юристов нестандартно подходить к решению задач для клиентов, и надо отметить, что наши

сотрудники полны энтузиазма, причем ассоциаты — в большей степени, нежели партнеры. (Смеется.) Однако наши юристы определенно готовы к нестандартному мышлению и интерактивному обсуждению задач с клиентами. Такова суть второго этапа нашего перспективного плана.

Что вы думаете об искусственном интеллекте в юридической сфере?

В нашей сфере искусственный интеллект займет значительное место. У нас в фирме уже работает инициативная группа специалистов в области искусственного интеллекта и технологий, которые довольно долгое время провели в Силиконовой долине, знакомясь со стартапами в области Legal Tech. Понятно, что 90% участников этих стартапов — люди с утопическими идеями, но 10% составляют компании, реально изучившие перспективы использования Legal Tech в области юридических услуг, и их идеи и разработки действительно очень интересны.

Определенные технологии уже существуют, просто соответствующих данных пока недостаточно. Приведу пример. Предположим, пытаясь обойтись без юриста или минимизировать его участие в решении своего вопроса в суде по патентному спору, клиент хочет понять, каковы его шансы на успех. Существующие технологии позволяют анализировать аналогичные судебные разбирательства, чтобы спрогнозировать возможный ход событий (узнать именно то, что интересует клиента), но использовать их на практике в настоящее время невозможно из-за отсутствия информации по данной теме. Если же войти в базу данных США по делам о банкротстве и о результатах судебных разбирательств, то там таких найдется, наверное, не менее 10 тыс. Если вы располагаете искусственным интеллектом, который способен анализировать это, то, возможно, получите обоснованный прогноз исхода судебного разбирательства, потому что подобная работа базируется на конкретных данных, финансовых результатах, анализе фактора риска и целом наборе других факторов.

Уже сейчас такой продукт на рынке представлен одной из очень успешных американских

юридических фирм, а у нас имеется огромный объем данных, поскольку мы консультируем множество клиентов по самым разным вопросам. И компании, разрабатывающие решения Legal Tech, говорят нам: «У нас — технологии, а у вас — данные. Надо найти способ занести эти данные в систему, которая будет обслуживать клиентов». Но как это сделать? Мы должны купить эти компании или предоставить им / получить от них лицензию? И как нам правильно оформить наши отношения? Предварительные переговоры на эту тему мы уже ведем, но их результаты станут актуальными только через 5–10 лет. Это составит третий этап развития нашего бизнеса.

Возвращаясь к исходной теме, замечу, что мы пока не знаем, чем все это закончится. Возможно, объектом наиболее пристального нашего внимания станут те области деятельности фирмы, где имеется много данных, которые можно собрать и завести в систему для последующей обработки с помощью искусственного интеллекта. Полученный продукт мы сможем продавать клиентам либо в форме подписки, либо по почасовой ставке, но в настоящее время это пока не столь важно для нас. Главное, что есть планы на текущий период, а также на средне- и долгосрочную перспективу.

Недавно вы открыли в Торонто юридическую лабораторию (Whitespace collab). Для чего вообще юридическим фирмам такие лаборатории?

Хороший вопрос. Я сам не знал этого, пока не пришел туда. (Смеется.) Я ездил на церемонию официального открытия и участвовал в нескольких встречах с клиентами, проводимых в формате брейк-аут. Это именно то, о чем я говорил ранее, — использование дизайн-мышления. В одном месте собираются юрист, специалист по Legal Tech, аналитик данных, экономист или еще какой-либо специалист и обсуждают не только объем, но и формат оказываемых юридических услуг. Многие клиенты не желают больше читать юридические меморандумы, им нужна визуализированная информация: цветная карта рисков, анализ трендов и т. п. Они хотят, чтобы данные об их расходах на юридический консалтинг были предоставлены им в таком понятном виде, чтобы исполнительному директору понадобилось не более 10 минут на ознакомление с ними, поскольку у него нет

пяти часов на то, чтобы заседать с юристами.

Юридическая лаборатория — это всего лишь особая среда, место, где встречаются люди разных специальностей и формаций. У нас есть «футурист» — человек, способный «конструировать» будущее сквозь призму диджитализации и оценивать возможные перспективы для нас и наших клиентов. Есть также информационные аналитики, которые знают, как обращаться с технологиями и программами для обработки данных и их визуализации в доходчивой форме.

Юридическая лаборатория создана не для того, чтобы делать работу за нас, а для того, чтобы мы не утратили свои лидирующие позиции и планировали будущее. Юридические фирмы традиционно уделяют мало внимания исследованиям и разработкам, в то время как большинство наших клиентов тратит огромные суммы на новые разработки и планирование рисков. Вот почему нам следует активнее заниматься этим, и создание юридической лаборатории стало одним из возможных шагов в данном направлении.

Мне приятно осознавать, что пока мы единственные занимаемся этим. Я уверен, что через несколько лет подобная инициатива сослужит нам хорошую службу. Ведь когда этим будут заниматься все, у нас уже будет конкурентное преимущество, поскольку мы задумались об этом раньше других. А самое главное, что в такую работу вовлечены клиенты, с которыми мы взаимодействуем как бизнеспартнеры. Компании, у которых правовые департаменты перегружены работой, не могут позволить себе нанять больше людей и потому заинтересованы в изменении формата получения юридических услуг. Все это делает партнерство с клиентами неотъемлемой частью данного процесса.

Как у вас обстоят дела с российским офисом? Используете ли вы искусственный интеллект, например, для due diligence?

Это относительно новая технология, и на русском языке ее пока нет, но российский офис использует все преимущества технологий глобальной фирмы. Недавно мы внедрили SAP и

стали первой юридической фирмой, которая использует эту систему на глобальном уровне. Как и в финансовой системе, в ней нет ничего нового, все пользуются SAP, но теперь мы можем обрабатывать наши счета и направлять их клиентам из любого финансового центра, за считанные минуты создавать счета для клиентов из Австралии, Саудовской Аравии, Бразилии и России, а к клиентам такая информация приходит буквально через несколько секунд. Система также включает единую для всех офисов программу учета времени, программу обработки информации о новых клиентах фирмы, и все это абсолютно единообразно для всех офисов фирмы.

У вас большая база знаний, имеются ли какие-то инновационные решения для управления ею?

Да, у нас выделена специализированная функция. Есть глобальный директор по управлению знаниями, у него имеется своя группа. В каждом офисе работают соответствующие специалисты. Для нас крайне важно, чтобы данная функция обеспечивала доступ к уже имеющейся информации, поэтому мы осуществили инвестиции в программное обеспечение, позволяющее нашим юристам легко находить нужные материалы.

У нас существуют разные уровни информации: имеется набор типовых документов для сопровождения сделок по слиянию и поглощению, финансовых и прочих сделок. Мы также располагаем подборкой прецедентов, но гораздо более важным мне представляется наличие информации о том, как мы решаем те или иные вопросы. Это избавляет нас от необходимости каждый раз заново изобретать велосипед. Например, в моей практике по интеллектуальной собственности клиентам доступно все то, что уже собрано нами. Конечно, важно, чтобы нужные данные можно было найти в одном месте, чтобы они были качественными, чтобы имелась возможность фильтрации информации, а еще чтобы это отвечало требованиям местных офисов и было в равной мере актуально как для международного, так и для внутреннего рынка в различных юрисдикциях.

У нас есть приложения по контролю за сделками слияния и поглощения, а также по

внезапным проверкам регулятора (dawn-raids), позволяющие клиентам найти ответы на основные вопросы непосредственно с мобильного телефона. Например, клиент хочет начать выпуск медицинского оборудования на 15–20 рынках, и для этого ему необходимо знать основные процедуры регуляторного согласования в соответствующих странах. Нас, конечно, могут спросить, не лишаем ли мы сами себя бизнеса, предлагая клиентам такой продукт. Однако суть в том, что чаще всего клиенты сначала просто хотят знать основные правила, а уже потом, когда у них возникает потребность в нашей помощи для преодоления возникающих на рынке препятствий, обращаются к нам. То есть изначально им нужен быстрый и легкий доступ к определенному базовому объему информации, но опыта и понимания того, как это работает в каждом конкретном случае, у них пока нет, поэтому наш опыт незаменим.

Управление использованием знаний — действительно ключевая сфера, и она тоже постепенно переходит в цифровой формат. Мы предлагаем нашим юристам дистанционное обучение на различных курсах в удобное для них время. У нас запланировано открытие Baker University. Это целый комплекс курсов и занятий, доступный по нажатию одной кнопки, который позволяет пройти требуемое обучение и получить соответствующий сертификат в целях обеспечения определенного уровня единообразия в части контроля над качеством работ и соблюдением стандартов в фирме в целом.

Как в вашей фирме обстоят дела с кибербезопасностью?

Как и в любом другом бизнесе, у нас создана защищенная IT-среда с использованием современных, хорошо зарекомендовавших себя решений и стандартов в области информационной безопасности. В фирме есть команда специалистов, которые следят за новыми технологиями и по мере необходимости внедряют их так же, как это делают наши клиенты. У нас есть юристы, консультирующие клиентов относительно рисков в сфере кибербезопасности и урегулирования кризисных ситуаций. Мы много инвестируем в обеспечение безопасности своих систем, считая это одним из ключевых моментов управления рисками в юридической фирме.

Насколько трудно стать юридической фирмой нового образца, опирающейся в своей деятельности на современные технологии? Нужно ли объяснять юристам целесообразность перехода на новый формат работы?

У нас есть такое понятие — «новые юристы». Это сотрудники, которые хотят иметь возможность время от времени трудиться дистанционно, быть технически продвинутыми и использовать в работе лучшие технологии, особенно если знают, что таковые уже внедрены в других компаниях. «Новые юристы» стремятся окунуться в мультикультурную среду, ездить в командировки, работать у клиентов на секондменте. Они совершенно не боятся напряженной работы, охотно берутся за решение сложных и интересных задач, хотят приобрести лучший и разнообразный опыт, расти в карьерном и личностном отношении. «Новые юристы» не тревожатся по поводу происходящих перемен и часто сами привносят эти перемены. Наша фирма воспринимает современные веяния легче, чем фирмы-бутики; компании, работающие в основном на внутренний рынок либо имеющие консервативные взгляды по поводу ведения дел. Международная среда, в которой мы работаем, заставляет нас расширять свой кругозор и быть восприимчивыми к переменам.

Как на работе российских офисов сказываются санкции? Потеряли ли вы клиентов в России?

Да, некоторых клиентов мы потеряли из-за санкций, но не потому, что кто-то не захотел

работать с Россией. Мы консультируем своих клиентов по вопросам санкционных режимов. К тому же положение России не является уникальным — есть немало стран, в которых мы в течение длительного времени консультировали своих клиентов по санкциям задолго до введения таковых в России и в отношении нее. Это тоже часть нашей практики, но не слишком значимая.

В то время как многие наши конкуренты действительно были вынуждены значительно сократить объем своей работы из-за санкций, нам за последние 12 месяцев удалось даже немного вырасти, увеличив численность своего персонала. Поэтому я считаю нашу деятельность весьма устойчивой даже в условиях санкций. Сегодня у нас много клиентов с весьма серьезными инвестициями в России, которым нужно помогать ориентироваться в меняющихся условиях. Это не только обеспечивает работу нашим юристам, но и привязывает клиентов к нам, поскольку мы помогаем им пережить сложные времена. Работая в России с 1989 г., мы достойно преодолели все сложности этого периода. Многие из наших клиентов пережили произошедшие перемены вместе с нами — наша фирма была и есть рядом не только в хорошие времена, но и во время кризиса.

Именно такими и должны быть отношения с клиентами, независимо от того, кто является их партнером: международные организации или российские компании. Все они ищут способы вести дела в меняющейся регуляторной среде и в целом достаточно успешны. Мы недавно выпустили аналитический обзор, в котором мы пришли к выводу, что нас ждет активизация сделок по слиянию и поглощению в России, а также рост прямых иностранных инвестиций. Так что повод для оптимизма имеется. Могу привести в качестве примера один из показателей, приведенных в транзакционном обзоре: объем прямых иностранных инвестиций в России за первые три месяца 2017 г. оказался больше чем за весь предыдущий год. Конечно, данный показатель может быть нивелирован, но в целом это хороший признак некой динамики: инфляция находится под контролем; рыночная конъюнктура в международном масштабе улучшается; рост протекционизма, наблюдаемый и в других странах, не мешает делать бизнес. И это повод для оптимизма.

В 2017 г. вы отпраздновали 25-летие санкт-петербургского офиса. Интересно, каким он видится вам еще через четверть века?

В России есть такая же проблема, как в Великобритании, — доминирование столицы. Там очень доминирует Лондон, но Brexit заставил осознать, что этот город — не единственный финансовый центр. Думаю, ситуация с Москвой схожая. Однако наличие возможностей для развития бизнеса и талантливых людей, которые хотят остаться в столь привлекательном для жизни городе, — это составляющие долгосрочного успеха. Конечно, еще необходимы экономические условия для привлечения инвестиций. В этом отношении, я думаю, у Санкт-Петербурга блестящее будущее. В России не так много городов, сравнимых с ним по привлекательности ведения бизнеса, ведь этот город является частью мирового наследия и имеет выход на рынки многих европейских стран.

Интервью опубликовано в Legal Insight №1, 2018.

ИНТЕРВЬЮ

РЫНОК ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ