

Мир, труд, зачем?

31.01.2022

СТАТЬИ

РЫНОК ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ



С самых первых номеров на страницах нашего журнала было много рассуждений о юридической карьере. В 2011 г. в пилотном номере Legal Insight мы так описывали свое видение рубрики «Карьера»: «Вас ждут захватывающие дух цифры зарплат, социальных пакетов, бонусов; аналитические статьи о рынке труда и образования; рекомендации по построению карьеры, развитию soft skills, совместимости работы с личной жизнью (work-life balance)». Впоследствии все эти темы регулярно освещались нами.

Помимо отчетов о ключевых переходах и назначениях года мы вместе с экспертами постоянно анализировали последние тренды рынка юридического обслуживания бизнеса. Так, в конце 2013 г. вышел специальный номер LI, посвященный 20-летию юридического бизнеса в

России. В опубликованной в нем статье «Престижная работа: вчера, сегодня, завтра» мы старались показать, как менялись представления об успешной юридической карьере. С тех пор в течение восьми лет в журнале часто шла речь о трансформации юридической профессии, происходящей под воздействием стремительной цифровизации (этой теме были посвящены отдельные номера LI в 2016, 2017, 2018 гг.). На первый взгляд, изменений было так много, что это не могло не повлиять на представления об успешной юридической карьере и престижной работе. Мы попросили наших авторов Никиту Прокофьева, Валерия Сиднева, Елену Баринову, Ольгу Демидову, Наталью Мосунову, Ирину Никитину, Жанну Томашевскую, Анну Круглову прокомментировать, что изменилось за эти годы.

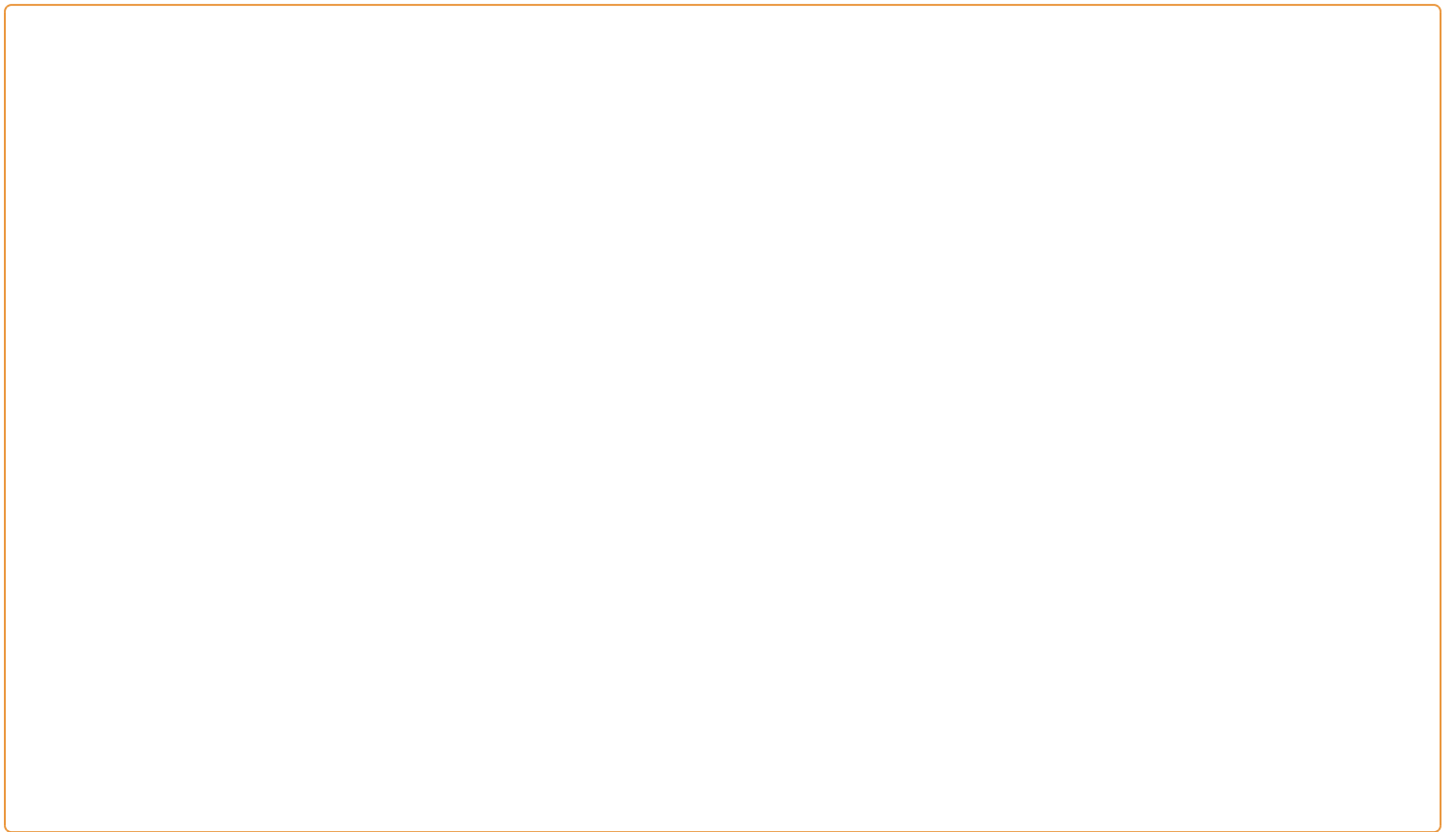
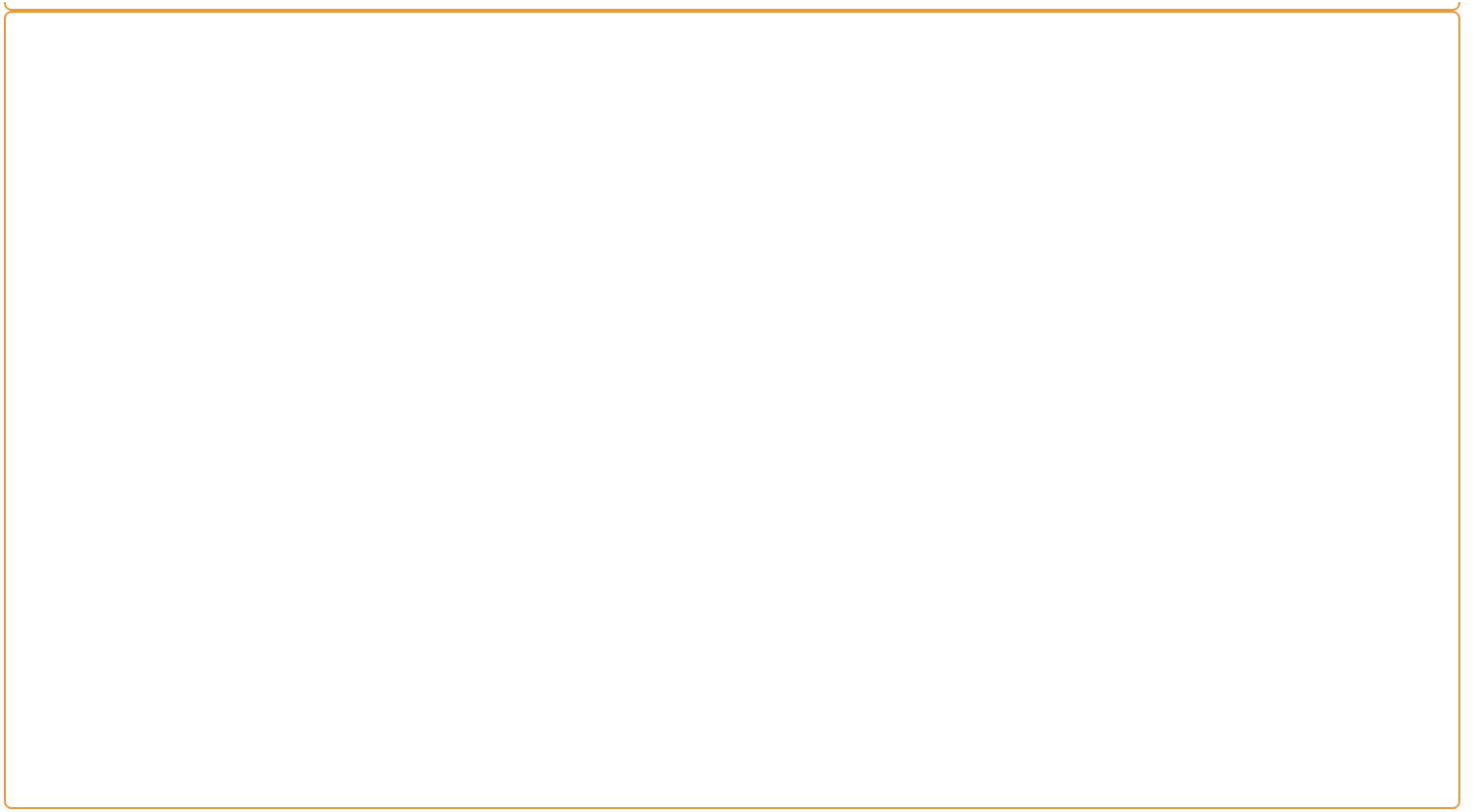
Престижная работа сегодня

Мы задали нашим экспертам вопрос, что такое престижная работа для юриста сегодня.

Никита Прокофьев

управляющий партнер Legal Search One

В целом сейчас все то же, что и во все времена. А в частности, по моим ощущениям, юристы сейчас уделяют больше внимания долгосрочному планированию. Почти все тщательно взвешивают стабильность и перспективность предложения, каким бы престижным оно ни казалось на первый взгляд. Кроме того, у юристов с опытом работы 15 лет и более есть живой интерес к трудоустройству в крупные госкомпании. Мне кажется, что за последние семь-восемь лет там заметно наладились дела с зарплатой: 30–40 млн рублей в год совокупного дохода уже не является чем-то исключительным.



удерживают тоже сходные факторы. Тем и другим важны репутация и перспективы их компании, позитивная атмосфера и хорошие отношения с руководителем, возможность получения новых знаний и навыков.

Есть в ожиданиях и различия, но они незначительны. Для юристов юридических фирм важны общность культурного кода и ценностей фирмы, а также комфортные условия работы. Инхаусы же рассчитывают на стабильность и долгосрочное трудоустройство, возможность влияния на принятие важных решений и «горизонтально» карьерного развития в компании. При этом необъявленная война за таланты и высокоинтеллектуальную работу между юридическими фирмами и департаментами была, есть и будет.

Сложные, комплексные проекты часто выполняются за счет внутренних ресурсов — помогает доскональное знание тонкостей отрасли и своей компании. Юридические службы все больше походят на фирмы, не уступая последним ни качеством, ни количеством специалистов. Ныне уже никого не удивить тем, что ведущий юрист компании имеет за плечами не только юридическое образование или нанимает QC-менеджеров без посредников.

Пока у инхаусов четкий и однонаправленный тренд развития на усиление роли внутренних юристов, векторы развития на юридическом рынке весьма разнообразны. Усиление лидерства национальных фирм сопровождается еще большим, нежели когда бы то ни было, расслоением рульфов, коснувшимся доходов, прибыли партнеров, зарплаты юристов. Усиление команд рульфов английскими и американскими высококлассными специалистами серьезно укрепило их силы в конкуренции с ильфами. Лидеры экспертизы по-прежнему занимаются «жирными и вкусными» проектами, а вот остальные игроки познакомились с понятием анбандлинга юридических услуг, будучи допущенными лишь к отдельным фрагментам комплексных и сложных кейсов. Есть и кадровые потери — корпоративный сектор агрессивно переманивает так тщательно возвращенное юридическими фирмами поколение юристов, предлагая гораздо более высокое вознаграждение, доступ к интереснейшим кейсам и управлению ими, демонстрируя при этом новые, привлекательные экосистемы (внутри больших корпораций) без внутренней конкуренции. Негласное соперничество «юрфирма vs инхаус» утратило смысл. На повестке дня новый вызов — «элитарность vs заурядность». Не так важно, где именно строить свою карьеру — в инхаусе или в юридической фирме, главное — делать это с элитой!

Ильфы по-прежнему — вершина амбиций, но не все готовы карабкаться к ней

В 2013 г. мы писали, что с конца 1990-х годов работать в ильфах стало модно и престижно. Их сотрудники имели не только достойную зарплату, социальный пакет, зарубежные стажировки, специальные тренинги, но и ощущение причастности к мировой юридической элите благодаря возможности общения с коллегами из Лондона, Нью-Йорка и других стран. К тому же ильфы всегда стремились растить свои кадры, демонстрируя возможный карьерный путь от помощника юриста до партнера. В этом отношении показателен пример ряда ведущих фирм (Baker & McKenzie, Freshfields, Linklaters, Clifford Chance), в которых многие российские партнеры были выпестованы даже из студентов, пришедших на практику или стажировку. Так, Светлана Гуревич, директор по управлению персоналом Linklaters в регионе EMEA, писала в LI: «Наша стратегия построена таким образом, чтобы работа в Linklaters была единственной в карьере юриста или занимала бы в ней основную часть».

Однако экономические реалии и санкции 2014 г. серьезно замедлили карьеру в ильфах. Стало ясно, что отныне работа в иностранной юридической фирме сопряжена со сложной системой продвижения по карьерной лестнице, постоянной высокой загруженностью и конкуренцией с такими же профессионалами. Получить партнерский статус в ильфе стало значительно сложнее. «Те, кто понимают, что фирма не видит их в таком качестве, выходят на «альтернативный» рынок: ильфы из другого эшелона и рульфы, у которых партнерский ценз ниже», — комментирует современную ситуацию карьерный консультант Елена Баринова.

Кроме того, начался постепенный уход с рынка многих международных игроков: Chadbourne & Park, Gide Loyrette Nouel, Castren & Shellman, Hannes Snellman, Orrick, Quinn Emmanuel, Kind&Spalding, что существенно снизило количество предложений.

Данные тренды породили надежду на перераспределение сил на рынке в пользу российских юридических фирм. Крупные рульфы активно пытаются повысить престиж работы в

отечественной юридической фирме, всячески подчеркивая, что в состоянии обеспечить своим сотрудникам быстрый профессиональный рост. «Сейчас некоторые рульфы предлагают сопоставимые с ильфами условия на позициях всех уровней, включая партнерские. Есть рульфы, где компенсация в целом уже выше, чем в некоторых ильфах среднего сегмента. Их не так много, но значительно больше, чем несколько лет назад, и число таковых растет за счет «новорожденных» фирм, создаваемых выходцами из крупных ильфов, рульфов, воспринявшими лучшие практики и стандарты платформ, от которых они отделились. В целом кандидатская среда уже охотнее рассматривает предложения в российском консалтинге», — отмечает Елена Барина. «Головные офисы ильфов зачастую неохотно принимают новых российских клиентов, оставляя тем самым растущий рынок локальных проектов на откуп рульфам, которые начинают конкурировать с ильфами за таланты», — считает Жанна Томашевская.

И все-же серьезного перетока кадров из ильфов в рульфы не произошло. Почему? «За эти семь лет рульфы проделали осмысленный путь, их стало больше, появились новые лидеры. В нескольких рульфах зарплата сравнима зарплатой в топовых ильфах. Но в целом в части зарплаты ильфы по-прежнему впереди с приличным отрывом. Что касается карьерного роста, то и здесь ситуация сохраняется: партнерство в лидирующем рульфе предполагает убедительный бизнес-кейс, а создать таковой непросто. Поэтому нельзя сказать, что в ведущих рульфах карьера прогрессирует значительно успешнее, чем в ильфах. Ну и последнее — монетизация опыта в рульфе при последующих переходах. Представляется, что единственный сегмент, в котором опыт рульфа составляет серьезную конкуренцию опыту ильфа, — это суды. Разумеется, многое зависит от конкретных персоналий, от личного бренда, но в среднем по рынку все именно так», — считает Никита Прокофьев, управляющий партнер Legal Search One.

«Для молодых специалистов по-прежнему нет лучшей школы и лучшего трамплина, нежели работа в иностранной фирме первого эшелона. Освобождающиеся позиции в фирмах magic circle и топовых «американцах» вызывают наибольший ажиотаж и позволяют им

выбирать сотрудников из числа самых качественных кандидатов», — подытоживает Елена Барина.

Валерий Сиднев

директор по правовым вопросам

ПАО «Корпорация ВСППО-

АВИСМА»

Рынок правовых услуг за эти годы существенно не изменился: на нем присутствует несколько крупных отечественных фирм и множество английских и американских, что меня, конечно, удивляет. Новых образований много, но они не особо замечены рынком — иногда это просто «проект на один раз». Количество заметных игроков по тем или иным причинам (из-за боязни санкций, геополитической неопределенности, отсутствия «аппетита» у российского бизнеса в ходе международной экспансии) уменьшилось, многие фирмы вслед за своими клиентами покинули наш рынок. Как и ожидалось, произошло несколько слияний, прежде всего в целях оптимизации финансовых моделей и расходов, однако большинство партнеров (особенно из ильфов) не стало покидать зону комфорта. Было несколько попыток создать собственный бренд (Илья Рыбалкин и Сурен Горцунян), но это, скорее, исключение из правил, нежели общий тренд.

Львиная доля заказов по-прежнему попадает к ильфам — качество их услуг все так же на высоте. Крупные рульфы лишь пытаются удержаться в нишах, где были успешны и до этого (ГЧП, судебные процессы). Количество работы сократилось, «киты бизнеса» пытаются кормиться в тех частях океана, где заведомо были особенно эффективны и где не нужно тратить лишней энергии. Популизма, соответственно, стало существенно меньше. Общий вывод: рынок переживает период позитивного застоя, немного, оставшееся из старого, прекрасно работает в тех объемах, в которых существует, а новое особо никому и не нужно.

В инхаусе трава зеленее?

С 2000-х годов крупные российские бизнес-структуры стали перекупать ключевых сотрудников международных юридических фирм. У инхаус-юристов растут не только уровень компенсации и бонусы, но и влияние внутри корпорации. Карьера мечты — несколько лет работы в ведущей юридической фирме, затем позиция главы юридического департамента крупной корпорации. Такой карьерный путь проделали большинство главных юристов крупных компаний. «Если в инхаусе будут искать специалистов по слиянию и поглощению, финансовым сделкам и международному арбитражу, то в 90 % случаев захотят посмотреть на юристов из ильфов», — соглашается Никита Прокофьев. Такие компании как «Яндекс», «ТМХ», «Зарубежнефть», «НЛМК», «Открытие», «ПГК», Ozon, «Почта России» и

многие другие нанимают выходцев из крупных ильфов на позиции высшего и среднего звена.

Большинство значимых переходов на рынке топ-юристов за период с 2014 г. отмечены в сегменте инхауса. Основная «охота за профессионалами» идет в области M&A-сделок и реструктуризации, среди финансовых и судебных юристов. Достаточно стабильным остается спрос на специалистов по контрактам, недвижимости и комплаенсу.

«Доход руководителей юридических департаментов крупнейших компаний страны находится в диапазоне 20–60 млн рублей с медианой на уровне 25–45 млн рублей» [\[1\]](#), — отмечали Никита Прокофьев и Анастасия Никифорова в итоговом обзоре в 2018 г.

В 2013 г. мы писали: «С 2006–2007 гг. наблюдается тенденция назначения руководителей юридических департаментов топ-менеджерами. Возможно, это станет трендом в ближайшие пять лет». Однако такую карьеру сделали лишь единицы. Никита Прокофьев считает, что переход на business side всегда будет чем-то исключительным: «Как и прежде, даже при наличии MBA или финансового образования (что встречается нечасто) — огромную роль играет удача. Оказаться в нужное время в нужном месте, получить возможность проявить свои управленческие и бизнес-навыки, а затем еще дождаться, когда у акционера образуется значительный фронт неюридической работы, которую он решит поручить именно вам, — такое никогда не будет происходить на потоке». С ним согласна Елена Барина: «Перейти в бизнес по-прежнему мечтают многие, но это так же сложно и часто ситуативно, как и раньше».

Hard skills и soft skills не могут друг без друга

Сегодня рынок юристов — это рынок работодателей. Вместе с конкуренцией растет и число требований, предъявляемых к соискателям.

Так на что же работодатели обращают внимание в первую очередь? «Безусловно, на опыт.

Определенный для конкретной вакансии набор hard skills — это гигиенический минимум, которым должны обладать и лидеры юридических команд, и молодые специалисты», — отвечает Ольга Демидова.

«За последние годы от «рынка юриста» (по аналогии с рынком продавца) мы перешли к «рынку клиента»: заказчики становятся взыскательнее и искушеннее, что влияет на требования, предъявляемые к современным юристам. Профессия становится все более сложной и комплексной», — отмечает Анна Круглова, операционный директор Baker McKenzie в Санкт-Петербурге. Все большую роль в развитии карьеры юриста играют знания в смежных, порой совсем не близких юристу, отраслях. Междисциплинарность и наличие экономических знаний просто необходимы антимонопольному [\[2\]](#) и IP-юристам [\[3\]](#).

В то же время важны даже не столько знания в смежных областях, сколько soft skills. «Ценность хорошего юриста — не во владении информацией, а в умении донести ее до правильной аудитории в нужный момент и наиболее подходящим способом. Без софтов о наших хардах сегодня никто не узнает. Если харды — это «что», то софты — это «как», и одно без другого просто не может существовать», — считает Наталья Мосунова. Кроме того, в создании новых продуктов очень помогают навык коммуникации, умение работать в команде, ассертивность — умение мягко настаивать, следуя своим целям, критическое мышление. Сотрудникам высшего звена важно также развивать психологические навыки.

Потребность в навыках образует пирамиду, аналогичную известной Маслоу: сначала — hard skills, потом — soft. «Чем выше позиция работника в иерархии компании, тем более важны для него «мягкие» навыки. Успех руководителей на 75 % определяется наличием soft skills и только на 25 % — hard skills», — отмечает Ольга Демидова. Конечно, развитие «мягких» навыков — не панацея от всех сложностей, и добиться идеального соотношения экспертизы и психологии «в одном флаконе» удастся редко.

В последнее время мы видим большое количество мероприятий soft skills для юристов. То, чему не обучают в университетах, и то, что прошлые поколения постигали на практике,

сегодня доступно в формате лекций и тренингов. Возможно, лет через пять soft skills станут частью профессии юриста. А пока ясно, что именно следует развивать и, главное, как. «В течение 15 лет в рекрутменте я наблюдаю, что юристы, которые осознанно уделяют внимание своему развитию, достигают лучших для себя результатов. Для карьеры нет ничего полезнее, чем познать самого себя: увидеть свой труд со стороны с помощью обратной связи с профессиональными тренерами, подумать без суеты о том, что получается и какие имеются зоны для развития. Если в далеком 2008 г. в условиях дефицита кадров работодатели нанимали соискателей уже только при наличии релевантного опыта, то в 2021 г., чтобы быть востребованными на рынке, соискателям необходимо обладать hard skills, soft skills и соответствующим образованием при условии совпадения с работодателем на уровне «химии» и четкого осознания своих жизненных ценностей, профессиональных целей и карьерных задач», — подытоживает Ольга Демидова.

Какой же он юрист новой формации? «Партнер, который стремится решить проблемы бизнеса, а не просто оказывает юридические услуги по часам. Креативщик, который предлагает инновационные решения. Менеджер проекта, выполняющий роль связующего звена между заказчиком и своей командой. Коуч, который умеет слушать и задавать правильные вопросы, чтобы определить реальную проблему клиента. Маркетолог и SMM-менеджер, продвигающий собственные услуги. Лоббист, отстаивающий интересы своей практики. Айтишник, создающий legaltech-инструменты. Но самое главное — современный юрист с эмпатией относится к своим клиентам. Личные качества специалиста и умение выстраивать взаимоотношения стали важнейшими критериями при выборе юридического консультанта», — считает Анна Круглова.

Мир, Труд, А зачем?

В современном мире скорость происходящих изменений гораздо выше, чем в середине или даже в конце прошлого века, когда считалось, что человек, получив профессию, будет

«жить» в ней всю свою жизнь. Теперь люди часто меняют работу, находясь в поиске самих себя.

Уровень лояльности работников по отношению к работодателям с каждым годом снижается. Из опрошенных в 2018 г. российских инхаус-юристов 90 % проявляли готовность уйти со своего места работы, несмотря на то что были довольны зарплатой (50 %) и считали свою работу интересной (63 %).

По мнению Валерия Сиднева, в начале 2000-х годов срок службы главы юридического департамента крупной российской компании не превышал трех лет, отечественный бизнес выходил на международную арену, открывалось множество радужных перспектив: «После 2012 г. были даже такие, кто удерживался на одном месте более пяти или даже десяти лет, хотя их всех можно было пересчитать на пальцах одной руки».

В нынешней низкой лояльности сотрудников многие винят новую идеологию, которую несет с собой поколение Y (средний возраст — от 25 до 35 лет). Многочисленные исследования показывают, что престижность уступает место концепции work-life balance и ощущению сопричастности чему-то большому, и даже великому, что наступает при решении сложных задач и «интересных проектов».

Считаться с мнением младших точно придется, ведь сегодня они составляют более половины игроков рынка. «Сегодня мы имеем дело с представителями нового поколения, для которых важны вектор развития компании и ее социальная ответственность. Молодые специалисты все реже готовы к компромиссу и с легкостью меняют место работы. Ключом к приобретению новых кадров служит предоставление им возможности изменить подход к ведению бизнеса» [\[4\]](#) — писал в LI Константин Колесник, старший юрисконсульт «Лукойл».

К тому же, несмотря на сложности встраивания сотрудника в старый механизм, в этом есть и определенные плюсы для работодателя. Большинство инхаус-юристов (68 %) является представителями поколения Y. Они благосклонно относятся к технологическим новшествам,

не боятся того, что их заменят роботы, и готовы опробовать их в работе. Диджитализация открывает перед ними возможность научиться чему-то новому, продвинуться по карьерной лестнице, повысить свой социальный статус. Именно на таких сотрудников можно опереться, например, при автоматизации юридических бизнес-процессов.

«Турбулентность» на рынке показала, что вертикальные структуры быстро приводят юристов к «потолку» и вынуждают искать новые пути развития вне компании. Сейчас рынок принадлежит работодателям, поэтому игру еще можно продолжать по старым правилам, однако согласится ли «середина» пирамиды «быть руками»?.. Вывод очевиден: в ближайшем будущем выигрывают те компании, которые будут развивать горизонтальные связи, предоставляя простор среднему звену, что, несомненно, пойдет на пользу фирме.

Маргарита Гаскарова, Мария Синева

[1] Прокофьев Н., Никифорова А. Основные события и тенденции рынка юридического сопровождения бизнеса в 2018 г. // Legal Insight. — 2018. — № 10 (76).

[2] Мосунова А., Тальцева Л. Как устроена работа антимонопольного юриста// Legal Insight. — 2017. — № 8 (64).

[3] Трусова Е., Нефедьев А. IP + IT: как изменилась профессия IP-юриста в цифровую эпоху// Legal Insight. — 2020. — № 2 (88).

[4] Цит. по: Белоусова Е. Секреты эффективного юридического департамента//Legal Insight. — 2019. — № 4 (80).



Маргарита Гаскарова — главный редактор Legal Insight



Мария
Синева

выпускающий
редактор

СТАТЬИ

РЫНОК ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ