

## Рынок юридических услуг

СТРАТЕГИЯ | Как комплексные проекты помогают юристам продвигать свои услуги

Российский правовой рынок пережил самую масштабную перестройку за последние 30 лет. Обращаться к юристам стали чаще, конкуренция обострилась, работа стала сложнее, а платят за нее меньше, констатируют эксперты.

## Юридический бизнес в России: в поисках баланса

МАРИНА ШЕРЕМЕТЕВА

В ситуации, которую юристы описывают как «от нестабильности до критичной неопределенности», сохранить устойчивость удалось не всем и не сразу. «Первым «черным лебедем» стала пандемия, вторым — исход из России международных юридических фирм», — комментирует общий тренд управляющий партнер московского офиса, соруководитель судебного-арбитражной практики адвокатского бюро ЕПАМ Денис Архипов. Глобальных изменений при этом не случилось: сначала почти все фирмы на рынке так или иначе пережили пандемию, а теперь большинство команд из ушедших илфов (зарубежных юридических фирм. — РБК+) продолжили работать в России под новыми брендами, сохранив основную часть клиентов, добавляет он.

На фоне ужесточающихся санкций, вынужденной «русификации», а затем и частичного оттока опытных юристов произошли перемены в структуре работы многих юридических компаний и качественные изменения состава рынка.

## ПЕРЕДЕЛ СОБСТВЕННОСТИ

По оценке Центра стратегических разработок (ЦСР), к началу сентября 2022 года 34% крупнейших иностранных компаний разных отраслей экономики, работавших в России, ограничили деятельность в стране, еще 15% решили передать бизнес новому собственнику российского подразделения и 7% приняли решение покинуть рынок полностью, не продавая бизнес.

Тренд «на выход» задал тон юридической работе. Опрошенные РБК+ эксперты отмечают корпоративную практику и работу по сделкам как приоритетное и наиболее прибыльное и сегодня, и в перспективе направление. Продолжаются проекты, связанные с уходом из РФ иностранных игроков, есть сделки исключительно между российскими участниками рынка, возобновляется активность в рамках создания совместных предприятий в России и ряде зарубежных стран, отмечает партнер Alumni Partners Екатерина Дедова. Работы много также у антимонопольных юристов, которые согласовывают сделки с правительственной комиссией. В ходе Санкт-Петербургского юридического форума-2023 (ПМЮФ-2023) управляющий партнер и глава корпоративной практики Level legal services Леонид Эрвиц оценивал число заявок в очереди на рассмотрение у комиссии более чем в 2 тыс.

Зачастую природа обращений клиентов в юркомпанию сегодня не самая позитивная, признает управляющий партнер «Пепеляев Групп» Сергей Пепеляев: «Это завершение деятельности компании, релокация, продажа бизнеса». Но есть и положительные моменты, когда юристы помогают возвращаться на рынок знакомым брендам, пусть и под новыми названиями, отмечает он.

Сегодня мы наблюдаем ситуацию, когда значительные объемы ликвидности оказались запорты внутри страны, констатирует партнер BGP Litigation Дмитрий Базаров: «С одной стороны, дисконтирующие на фоне возросших страновых рисков продавцы сейчас встреча-

ются с покупателями, которые готовы принимать эти риски на себя: здесь интересы сторон совпадают. С другой — те, у кого есть деньги, продолжают покупать активы тех, у кого деньги закончились. По сути, мы наблюдаем передел собственности».

Вторая «сквозная тема» — работа исходя из введенных международных санкций — стала флагманской на прошедшем в мае ПМЮФ-2023. Под санкции попала практически каждая десятая компания, приводит свою оценку глобальный управляющий партнер Better Chance Виктория Борткевича: «Санкционный комплаенс, оспаривание санкций, сопровождение судебных споров, возникших в связи с введением санкций, разморозка активов наиболее востребованы в контексте новой санкционной экономики».

По итогам прошлого года многие фирмы создали или усилили свои «санкционные» практики, ограничения напрямую или косвенно стимулировали фирмы и к открытию офисов в дружественных иностранных юрисдикциях. Санкциями объясняют юристы и рост востребованности судебно-арбитражной практики, главным образом в части международного арбитража: как тренд выделяется применение ст. 248.1 и 248.2 Арбитражного процессуального кодекса РФ, позволяющих российским подсанкционным лицам обращаться в российские государственные суды, отмечает Дмитрий Базаров.

Отражением общей геополитической ситуации стало большое число инфраструктурных проектов, реализуемых частными инвесторами, госкомпания-

ми и институтами в социальной, транспортной и производственной сфере. В результате, отмечает партнер Better Chance Вадим Турцев, наблюдается сильная потребность со стороны клиентов сразу в нескольких практиках, включая в первую очередь финансовую, практику инфраструктуры и ГЧП. Требуемым временем обусловлен интерес к развитию практики фармацевтики в «Пепеляев Групп», добавляет Сергей Пепеляев: «В России активизируется производство отечественных лекарств и медицинских изделий, что в будущем позволит хотя бы частично снять зависимость от зарубежных препаратов и разработок — все это требует правового регулирования».

Эксперты отмечают и интерес рынка к банковской практике, что обусловлено, по словам Вадима Турцева, большим числом проектов в сфере корпоративного кредитования, рефинансирования и реструктуризации. Востребованность направления будет расти на фоне адаптации рынка к текущему кризису и роста потребностей компаний в банковском финансировании и долговой финансовой реструктуризации, ожидает Екатерина Дедова.

## НЕ СОВЕТНИК, А ПАРТНЕР

Давний тренд, в рамках которого юрист становится для доверителя не просто советником по юридическим вопросам, но и бизнес-партнером, за последний год усилился: акцент смещается с выявления рисков на поиск решений — персонализированных, нестандартных, стратегически верных, способных вывести бизнес клиента на качественно новый уровень, констатирует Денис Архипов: «Это накладывает на юристов дополнительную, зачастую персональную ответственность, не так просто дать клиенту практический совет, как в условиях новой реальности не просто остаться на плаву, но и увеличить отдачу и эффективность работы».

Одно из главных требований у бизнеса к консультантам — новый формат работы и ожидания

от результата, соглашается Екатерина Дедова: «Сейчас клиентам не нужны длинные меморандумы, они хотят короткие практические ответы в сжатые сроки, лучше сразу в мессенджере». Помимо этого, от партнера ждут грамотной коммуникации, причем обладание soft skills перешло в разряд первостепенных вопросов, добавляет Архипов.

## УМЕНИЕ ДРУЖИТЬ

Комплексные проекты подталкивают к соответствующему подходу в продвижении юридических услуг. Для этого все чаще используются партнерства — работа с бизнес- и отраслевыми объединениями, например, в рамках таких площадок, как Объединение корпоративных юристов (ОКЮР) или РСПП. Конкурентным преимуществом становится «умение дружить», подчеркивает Леонид Эрвиц. По его словам, лишь несколькими «новыми» российскими юридическими компаниям удалось договориться с бывшими головными офисами международных юрфирм и заключить с глобальными брендами реферальное соглашение. Выстроенная партнерская сеть с зарубежными консультантами, которую юрфирмам пришлось воссоздавать фактически с нуля, становится плюсом в борьбе за клиента.

Параллельно происходит оптимизация: у бизнеса — бюджетная, у юрфирм — в работе. По словам Екатерины Дедовой, приходится находить возможности решать задачи на том же качественном уровне при одновременной подстройке ресурса, в том числе проектных команд, а также с помощью внедрения различных технологических решений. Несмотря на сложность, с которыми столкнулись сами российские юрфирмы, юристы продолжают быть важной опорой бизнеса и решают по-настоящему сложные беспрецедентные вопросы, особенно в свете постоянно появляющихся новых санкций в отношении отечественных клиентов, резюмирует Леонид Эрвиц. ▀

## «РЫНОК ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ» (18+)

Тематическое приложение к «Ежедневной деловой газете РБК»

Является неотъемлемой частью «Ежедневной деловой газеты РБК» № 68 (3738) от 30 мая 2023 г.

Распространяется в составе газеты

Материалы подготовлены редакцией партнерских проектов РБК+

**Партнер проекта:** «Меллинг, Войтишкин и Партнеры». Реклама

**Главный редактор партнерских проектов РБК+:** Наталья Кулакова  
**Редактор РБК+ «Рынок юридических услуг»:** Владимир Новиков

**Выпускающие редакторы:** Алина Петракова, Марина Зубакова

**Дизайнеры:** Дмитрий Иванов, Сергей Пивоваров

**Фоторедактор:** Алена Кондюрина

**Корректоры:** Татьяна Поленова, Маргарита Тарасенко

**Директор по продажам РБК+:** Евгения Карлина

## От первого лица

# «Клиент приходит к нам за решением целого комплекса задач»

О новых приоритетах в работе крупных российских юридических фирм **РБК+** рассказал управляющий партнер юридической компании «МЕЛЛИНГ, ВОЙТИШКИН И ПАРТНЕРЫ» **СЕРГЕЙ ВОЙТИШКИН**.



Фото: пресс-служба

**Что наиболее точно характеризует российский рынок юридических услуг первой половины 2023 года?**

Ключевые тренды — локализация, появление новых игроков, усиление конкуренции, передел рынка. Глобальные юрфирмы (ильфы. — РБК+), доминировавшие в сегменте high-end до прошлого года, покинули Россию, бросив наш рынок в пользу локальных игроков. Это и новые команды, созданные на базе бывших ильфов, и исконно отечественные юркомпании.

С одной стороны, это дает шанс российским юристам самим развивать наш рынок. В 1990-х годах, когда он был быстро занят иностранными игроками, такой возможности практически не было. С другой — нас и наших клиентов отрезали от наиболее современных технологий. Если ничего не делать, это будет искусственно тормозить развитие нашего юридического рынка, вести к примитивизации и бутиковости.

Все это происходит наряду с существующими факторами, такими как отсутствие крупных национальных юрфирм, объединяющих по несколько тысяч юристов, отсутствие современных корпоративных форм для ведения юридического бизнеса, отсутствие адекватного современного регулирования профессии. У нас есть регулирование для адвокатов, но оно ориентируется на оказание помощи адвокатом единолично. А юридические фирмы, оказывающие платные услуги, где командная работа основная, — вот их деятельность сейчас не регулируется. Уже долгие годы «поженить» эти два сообщения не получается. Разговор в основном ведется о том, как

решить проблему юристов-мощников, а не о том, как создать инфраструктуру для современного юридического рынка.

**Многие ильфы прекратили обслуживание российских клиентов и за рубежом.**

Это так. Условно: российский клиент, привыкший пользоваться юридическим Bentley в Лондоне, теперь может рассчитывать либо на Mercedes с отломанной от капота эмблемой и с отключенными сервисами, либо на «Ладу». Как вариант, на «КамАЗ». Крупные российские компании, которые либо продолжают международные проекты, либо пытаются их поддерживать или реструктурировать, учатся работать не с западными фирмами первого уровня, а со вторым-третьим эшелонами. И тут мнения разные. Кто-то из наших крупных компаний говорит, что ситуация в Европе и США ухудшается, а россиянам все сложнее найти квалифицированную юридическую помощь. Некоторые компании, наоборот, говорят, что приспосабливаются, находят юристов в так называемых недружественных странах и в целом удовлетворены качеством услуг.

Новый опыт, надеюсь, даст толчок к развитию российского юридического рынка, приведет к улучшению качества и поправит дисбалансы, которые сложились почти 30 лет назад.

**Какие практики у российских юридических компаний сегодня оказались на первом плане?**

Сделки, банкротства, уголовная практика. Например, у нас максимально сейчас загружены

ны M&A, банкротства, суды, санкционная, трудовая практика. За последний год наша команда консультировала свыше двухсот выходов иностранных инвесторов из России и более 80 сделок купли-продажи активов, в том числе новым собственникам. Юристы, работающие на сделках, привлекали коллег из всех остальных практик: в каждой сделке возникают вопросы по разным направлениям права. У нас корпоративная практика — одна из якорных и все последние кризисы была таковой. Это диктуется спросом со стороны клиентов. С февраля прошлого года мы работаем фактически в круглосуточном режиме. Возможно, даже более интенсивно, чем в период до кризиса 2008 года.

Банкротства — какой же кризис без них. Сейчас мы ведем несколько беспрецедентных процессов и по суммам, и по сложности. По уголовной практике, я рассуждаю о white-collar crime, спрос все последние годы тоже был хорошим.

Думаю, что проекты по передаче бизнеса будут продолжаться до конца 2023 года. Сейчас пошла новая волна: ряд крупных западных компаний принимает решение об уходе. Но параллельно с этим появляются сделки, напрямую не связанные с выходами, и их количество растет.

**Как российские юридические компании поменяли приоритеты в работе?**

За всех рассуждать не возьмусь, для нас сегодня есть четыре главных приоритета. Первый — сохранение команды. Здесь и вопросы выгорания из-за очень интенсивной работы, и удаленная работа, особен-

но с теми, кто уехал из страны, и привыкание к новому статусу: человек приходил работать в глобальную структуру, а оказался «независимым». Наконец, привлечение в команду талантливой молодежи. Второй — воссоздание IT-инфраструктуры. Это и внедрение новых IT-решений, и использование современных технологий в нашей работе на уровне, который есть у глобальных фирм. Третий — сохранение клиентов. Речь как о тех, кто остается на российском рынке, так и о выстраивании отношений с новыми игроками, с новыми собственниками активов. Четвертый приоритет — налаживание контактов с юристами в дружественных и недружественных юрисдикциях, готовых работать с российским бизнесом.

**Юрфирма «Меллинг, Войтишкин и партнеры» образовалась в 2022 году после ухода из России глобальной компании Baker McKenzie. Как вы себя сегодня позиционируете?**

Как независимая российская юридическая фирма с международным опытом. Baker McKenzie весной 2022 года ушла с отечественного рынка. При этом мы приняли решение продолжать следовать тем этическим стандартам глобальной фирмы, которых всегда придерживались. Главной ценностью для нас были и остаются наши клиенты и наши сотрудники. Выстраиваем работу, основываясь на принципах, которые помогли Baker McKenzie стать одной из лидирующих глобальных юридических фирм: качество, скорость, коммерческий подход, способность просто говорить о сложном.

**Компания придерживается принципа one stop shop — в чем он заключается?**

Клиент, который работает с нами, может получить совет по всем основным направлениям права, связанным с его бизнесом. Мы первыми из международных фирм на нашем рынке

стали диверсифицироваться в областях права и по отраслям, сфокусировались на полной специализации. Во многих конкурирующих международных фирмах юристы занимались только корпоративными и финансовыми сделками, а во всех остальных вопросах были генералистами. Мы стали юридической фирмой полного цикла, тем самым one stop shop. Это было то, что нужно клиентам.

Так мы работаем до сих пор, выделяя 14 основных областей права и шесть отраслей промышленности, в которых специализируемся. Этот список может меняться вместе с тем, как углубляется наша отраслевая специализация, множится опыт и меняются запросы клиентов. Ведь, как правило, клиент приходит к нам за решением целого комплекса задач. Сочетание специалистов в одной команде дает возможность предвидеть те проблемы и сложности, о которых клиент часто даже и не подозревает.

**Что сегодня относится к действительно сложным задачам для российского юриста?**

Цена вопроса может быть несколько десятков или сотен миллионов долларов, судьба перспективного бизнеса или проекта, судьбоносный спор с государственным органом власти. Действительно сложные вопросы решаются в тишине, не публично.

Сегодня очень много вопросов, связанных с уходом с российского рынка, с банкротствами в связи с многомиллионными штрафами регуляторов. Как уйти, чтобы местная команда не пострадала? Как организовать процесс подготовки к продаже активов рыночной стоимостью несколько миллиардов долларов, выделить их из глобального бизнеса, получить в кратчайший срок согласования по 520-му и 618-му указам президента РФ? Как снять западные санкции? Также достаточно вопросов, связанных с работой высокотехнологичных компаний в России. ■

“ С февраля прошлого года работаем фактически в круглосуточном режиме. Возможно, даже более интенсивно, чем в период до кризиса 2008 года»