

Эволюция взаимодействия российских юридических служб, бизнеса и консалтинга



АВТОР / АНДРЕЙ КОРЕЛЬСКИЙ, УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР АДВОКАТСКО-ГО БЮРО «КОРЕЛЬСКИЙ, ИЩУК, АСТАФЬЕВ И ПАРТНЕРЫ» (МОСКВА)

ПРИСТУПАЯ К НАПИСАНИЮ ДАННОЙ СТАТЬИ, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ХОТЕЛОСЬ ОСОЗНАТЬ ТОТ ОПЫТ, КОТОРЫЙ МЫ ВМЕСТЕ ПРОШЛИ ЗА ЭТОТ ПЕРИОД ВРЕМЕНИ, ВСПОМНИТЬ, КАК «РОДИЛИСЬ» ИЗ СОВЕТСКОЙ НЕВОСТРЕБОВАННОСТИ, КАК РОСЛИ В СЛОЖНЫХ ПЕРИПЕТИЯХ ПОСТСОВЕТСКОЙ ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ, И, В КОНЦЕ КОНЦОВ, НА КАКОМ ЭТАПЕ ЭВОЛЮЦИИ НАХОДИМСЯ СЕГОДНЯ И ЧТО НАС ОЖИДАЕТ В САМОМ БЛИЖАЙШЕМ БУДУЩЕМ.

Для большинства экспертов в настоящее время очевидна необходимость наличия юриста в штате компании. И чем компания больше, тем более значимую роль в ее жизни занимает юридический блок.

Обобщая советский опыт развития юридических служб, можно с уверенностью сказать, что в иерархии предприятия юридическая служба всегда занимала одно из последних мест – на строчку выше служб эксплуатации и уборки помещений. И это было вполне закономерно, ввиду отсутствия «заказа» на юристов в плановой советской экономике, где претензионная работа, как правило, носила формализованный однотипный характер, а такая юридическая терминология, как compliance, налоговая оптимизация или legal opinion по хозяйственным рискам, не могла и присниться советскому директору даже в самом страшном сне. Нисколько не принижая достоинств «советского инхауса», все же согласимся, что на тот период времени квалифицированный юрист был больше востребован в судебной системе, пра-



воохранительных органах, прокуратуре или адвокатском сообществе, где и раскрывались как профессионалы большинство наших блестящих советских юристов.

ЭТАП 1: 1985–1998 ГГ.

Рождение инхаусных юристов, а с ними – и внешних юридических консультантов в современном их понимании произошло в России уже с развитием рыночных отношений в конце восьмидесятых – начале девяностых годов. Именно в этот период начался расцвет юридической специальности и рост ее значимости для бизнес-сообщества. Именно в этот период, с конца восьмидесятых и до начала первого финансового кризиса в России, были сформированы самые сильные юридические службы крупнейших компаний: существующих и успешно развивающихся по сей день или уже ушедших в историю.

Этому периоду присущ фактор очень сильной профессиональной роли юридических служб: когда помимо общей текущей работы по визированию документов на предприятии специалисты юридических служб раскрывались в качестве экспертов по тем или иным отраслям права или видам экономических правоотношений и с легкостью могли дать фору любым консультантам, благо к тому времени последних было не так много, как сейчас. В дальнейшем мы увидим, что многие из них стали основателями современных юридических фирм и адвокатских образований. Консалтинговое же сообщество того времени не играло, да и не могло играть той роли, которую выполняет сегодня. Осознание первыми российскими бизнесменами необходимости наличия штатного юриста уже было большим шагом вперед, а вот обоснование необходимости привлечения внешнего консультанта, стоимость услуг которого в разы превышала зарплату инхауса, было занятием крайне неблагодарным. Впрочем, это вполне объяснимо, поскольку логика «Ты юрист, значит должен знать все» в сознании бизнесменов того времени была очень сильна, и доводы юристов из серии «Когда у вас зуб заболит, вы же не к урологу обращаетесь» абсолют-



РОЖДЕНИЕ ИНХАУСНЫХ ЮРИСТОВ, А С НИМИ – И ВНЕШНИХ ЮРИДИЧЕСКИХ КОНСУЛЬТАНТОВ – ПРОИЗОШЛО В РОССИИ С РАЗВИТИЕМ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ

но не работали. Отсюда и «многостаночность» юристов-инхаусов этого периода, которые брали на себя ответственность по таким кардинально далеким друг от друга вопросам, как визирование приказов о больничном и сопровождение процедуры размещения евробондов. Да и первые представители российского юридического консалтинга со своими модными презентациями в Power Point и красочными proposals еще не пробуждали у российских бизнесменов желания нанять их. Все-таки в этот период внешние консультанты либо сохраняли направленность на единичные и очень сложные поручения, невдомые российской правовой системе (как правило, в этой сфере были сильны первые российские офисы ILF-компаний), либо продолжали находиться в нише постсоветской адвокатуры, в сегменте

«семейно-наследственный и уголовно-правовой консалтинг».

Внутренние юристы компаний за эти годы «переварили» своими силами массовую приватизацию, залоговые аукционы, народные предприятия, активное нормотворчество от ГК до Закона о банкротстве и многое другое из того, что сегодня объективно не могло бы обойтись без «толпы» консультантов. Взаимодействие с внешним консалтингом по бизнес-проектам в то время было минимальным и практически всегда воспринималось в штыки. В большинстве своем любой юридический консалтинг в те времена находился в «серой зоне» и привлекался для получения вполне понятного сервиса: как сказали бы иностранцы, это был консалтинг а ля «Russian style».

ЭТАП 2: 1998–2008 ГГ.

Финансовый кризис существенным образом преобразил в первую очередь внешний консалтинг и порядок его взаимодействия с бизнесом и внутренними юридическими службами. Этот период можно назвать расцветом стартапов современных российских юридических фирм и реинкарнацией «мамонтов», работавших на рынке с начала 90-х. И если сперва многим из них приходилось осваивать «бизнес-руины» после кризиса, активно адаптируя закон о банкротстве к российским реалиям, зачастую связанным с коррупцией и криминалом, то новое столетие принесло им огромное количество уже «белого» консалтинга. На этой благодатной почве именно в этот период сообщество ILF-присутствий в Москве очень быстро переревалило за 50 и неуклонно двигалось к 100 полноценным офисам. Этому способствовало и то, что российские чиновники, педалируя идею о вступлении России в ВТО, рынок юридических услуг благополучно «сдали», не поставив ни одного серьезного барьера для присутствия ILF-офисов на российской земле.

Появились и первые российские юридические бренды: под конец первого десятилетия XXI века наличие широкой линейки продуктов, а также юристов со свободным

владением языками и зарубежными степенями позволило им конкурировать со многими российскими ILF-офисами. Адвокатура же в это время продолжала занимать ранее обозначенную нишу консалтинга для граждан, все более и более отдаляясь от серьезной конкуренции за бизнес-консалтинг.

Тем временем росло и численное количество штатных юристов компаний. С каждым днем инхаусы все более и более уходили от обидного причисления их к бэк-офису, а лучшие их представители стали активно внедряться в бизнес-процессы управления компаниями. Из начальников юридических отделов, контролирующих сроки исполнения рутинных поручений в интересах работодателя, топ-лоеры становились замами по правовым вопросам, вице-президентами, курирующими правовой блок, и т. п. Многие из них стали попадать в аппараты правлений и советы директоров компаний, а порой и попросту заслуженно занимали посты CEO крупнейших корпораций и вполне успешно справлялись с поставленными задачами. Так на практике был доказан постулат, что юристы могут не только вполне успешно управлять крупными бизнес-корпорациями, но и занимать самые высокие посты в управлении целой страной.

Для этого периода характерно то, что юридические службы понемногу начинают эволюционировать, теряя при этом своеобразный «юридический средний класс». Так, в структуре юрслужб будет, вероятно, до окончания веков сохраняться базовая функция по правовому сопровождению текущих вопросов, и здесь название «бэк-офис для бизнеса» не является чем-то ругательным. Однако топ-лоеры уже практически уходят от правовой работы, начиная шлифовать менеджерские навыки, взлетая к вершинам управления по стратегическим вопросам. Да, они продолжают управлять работой юристов подразделения, но не погружаются с головой в каждое поручение из-за отсутствия времени, а порой и желания.

Так начинают редеть ряды того самого среднего класса – сильных юристов-



ТОП-ЛОЕРЫ ПРАКТИЧЕСКИ УХОДЯТ ОТ ПРАВОВОЙ РАБОТЫ, ШЛИФУЯ МЕНЕДЖЕРСКИЕ НАВЫКИ И ВЗЛЕТАЯ К ВЕРШИНАМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

профессионалов, которые дотошно специализировались бы в тех или иных областях права или отраслях экономики, даже не помышляя о стратегическом управлении и менеджменте. Никто не говорит об их полном отсутствии, но тренд на отток таких юристов из юридических служб явно присутствовал. И это вполне закономерный, рыночный процесс – такие специалисты с успехом и удовольствием пополняли и продолжают пополнять ряды российского консалтинга – как RULFы, так и офисы российских ILFов. Если представить данную тенденцию в виде своеобразного круговорота юристов в бизнес-природе, то можно увидеть следующие закономерности. В большинстве случаев сильные профессиональные юристы-инхаусы попадают в ряды

российского консалтинга, лишь единицам из них удается перепрыгнуть через эту ступень и оказаться сразу в офис ILFa. Российские же офисы ILFов, в свое время правильно осознав угрозу со стороны растущего российского консалтинга, стали активно «поглощать» его специалистов, имеющих приличное образование и языковые навыки, завлекая их не только повышенными зарплатами и бонусами, но и реальным партнерством, пусть даже в большинстве случаев и salary-уровня. Догма первых офисов ILF в России «Партнер – только экспат» под конец первого десятилетия нового столетия почти канул в Лету. В дальнейшем же цепочка замыкается, за редким исключением, когда партнеры топ-уровня возвращаются из российского или иностранного консалтинга в реальный сектор экономики или госаппарат, но, как правило, на серьезные управленческие позиции, лишь косвенно связанные с чистой юриспруденцией.

Вымывание «среднего класса» из юридических служб и его переход в консалтинг были опосредованы не только повышенным уровнем вознаграждения таких специалистов и отсутствием серьезной долгосрочной мотивации в инхаусной позиции, но в большей степени диктовались и потребностями самого бизнеса. Компании зачастую было невыгодно оплачивать дорогостоящего специалиста на фултайме, особенно если учесть его узкую специализацию и то обстоятельство, что порой он месяцами просиживает без профильной работы, теряя квалификацию и закрывая необходимость своего присутствия в компании банальным визированием текучки. В этом случае обращение в консалтинг более эффективно, даже если за профессиональный уровень его специалистов и придется отдать эквивалент годовой зарплаты штатного юриста. Другой вопрос, что уровень внешнего консультанта действительно должен быть на порядок выше, чем у специалистов того самого «бэк-офиса» как составной части внутренней юридической службы компании.

Таким образом, данный период взаимодействия юридической службы, бизнеса и

консалтинга, с одной стороны, характеризовался увеличением статуса юридической службы в глазах бизнеса (последний зачастую доверял лучшим юристам вопросы стратегического управления компаниями). С другой стороны, его характерной чертой стало падение уровня профессионализма юридических служб из-за оттока «среднего юридического класса» в консалтинг, который, в свою очередь, с успехом заместил этот дисбаланс. Стоит отметить, что ничего нового в этом нет: большинство западных компаний мирно сосуществуют именно в таком взаимодействии с консалтинговыми структурами, и, скорее всего, за таким порядком взаимодействия будет и российское будущее. Стабильно работающему бизнесу сегодня выгодно иметь хорошего юриста-управленца, который закроет всю текучку за минимальные для бюджета компании деньги, а при необходимости решения нестандартной задачи – наймет оптимального консультанта, который представит сервис высокого уровня за разумную цену.

ЭТАП 3: 2008 ГОД – НАШЕ ВРЕМЯ

Мировой финансовый кризис, возможно, на время и подкосил ряды юридических служб и консалтинга, особенно зарубежного, где массовые сокращения прошли в серьезных масштабах, но в целом рынок быстро восстанавливается, и я не сомневаюсь, что он активно продолжит свое эволюционное развитие.

В настоящее время начальный этап этого периода характеризуется продолжающимся трендом на расширение границ российского консалтинга. Причем с каждым новым кризисом эта тенденция только усиливается.

Сегодня мы наблюдаем не только за созданием крупных национальных игроков на рынке путем объединений, но и за первыми стартапами и выходами на международный уровень. Тот факт, что многие успешные юристы в кризис вернулись из ILFов в RuLFы, а также создание новых юридических бизнесов говорят о серьезной интеграции и взаимопроникновении российского и зарубежного консалтинга. Про-

пасть конца девяностых – начала двухтысячных между сервисом российского и иностранного консалтинга все более сужается, а в отдельных случаях и просто исчезает. Зачастую российский и иностранный бизнес, ранее заказывавший тот или иной сервис только в ILFax, узнав сегодня о той же компетенции в российской юридической фирме, вполне готов привлечь национальных игроков, ставя во главу угла вовсе не деньги, а именно уровень предоставляемого качества услуг.

Не поднимая в данной статье модную на сегодня тему «ILF vs RuLF», все же хочется отметить, что если несколько лет назад конкуренция по сегментам рынка между ними практически отсутствовала, то сегодня и те и другие активно конкурируют друг с другом за клиента, причем нередко – на традиционных прежде полях соперника.

Активное обсуждение консолидации рынка юридических услуг в России, безу-

МИРОВОЙ ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС НА ВРЕМЯ ПОДКОСИЛ РЯДЫ ЮРИДИЧЕСКИХ СЛУЖБ, НО РЫНОК БЫСТРО ВОССТАНАВЛИВАЕТСЯ И ПРОДОЛЖАЕТ ЭВОЛЮЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ



словно, должно в ближайшее время породить какое-то решение. Я не являюсь приверженцем ни одной из предлагаемых концепций консолидации, но мне все же хочется верить, что будет принято взвешенное решение, без очередных потрясений на активно развивающемся рынке. Вариант формата «Все в адвокаты!», «Все за лицензией в Минюст!» или «Все против всех без какого-либо регулирования!» может отбросить российский юридический консалтинг на много лет назад или породить стагнацию.

Что касается юридических служб, то структура, в которой отсутствует «средний юридический класс», для большинства компаний в будущем неизбежна. Все более расширяющийся российский рынок консалтинга взаимовыгодно поглотит этот сегмент юридической службы. Чем стабильнее будет развитие российской экономики, тем быстрее такое видоизменение состоится.

Главное, что хочется увидеть в будущем в этой эволюции взаимодействия юридических служб, бизнеса и внешнего консалтинга, – это преумножение принципа «Каждый юрист, занимающийся своим делом, будь он рядовым инхаусом, топ-лоером или внешним консультантом, должен более эффективно перераспределять производительность труда в соответствии с теми вопросами, в решении которых он действительно является профессионалом, – будь это визирование приказов о больничных или сопровождение процедуры IPO на бирже». А развитие специализаций у внешних консультантов – как российских, так и иностранных, позволит топ-лоерам компаний выбирать в честной конкурентной тендерной борьбе действительно лучших по критериям «цена-качество», замещая тот самый отсутствующий «инхаусный средний класс».

Пережив многие эффективные элементы работы у западных игроков, российский консалтинг все же должен сохранить главное – индивидуальность национального сервиса при максимально возможном на этом этапе развития качестве предоставляемых услуг. ■