

НОВЫЕ ПРАКТИКИ: ЧЕТЫРЕ ПУТИ РАЗВИТИЯ

Исследования показывают, что почти половина создаваемых практик, несмотря на инвестирование в них времени и денег, не оправдывает ожиданий¹. Какие новые практики и почему формируются сейчас на российском рынке юридических услуг? Такой вопрос задали мы юридическим фирмам.

Маргарита Гаскарова,
Дарья Лопашенко



Под практикой (practice) мы понимаем организационное подразделение юридической фирмы, состоящее из профессионалов, обладающих соответствующим уровнем экспертных знаний и опыта, которые сфокусированы на определенном секторе экономики (например, на фармацевтике) или на конкретной области правового регулирования (например, на слиянии и поглощении), приносящей постоянный доход.

В опросе приняло участие 28 юридических фирм, в их числе: 3 – международные, 16 – московские, 7 – региональные, 1 – белорусская и 1 – украинская. Всего были названы 63 новые практики, из которых: 56 – уже созданы, 7 – планируется создать в ближайшее время. Две компании указали, что новых практик у них не появилось.

Причины создания новых практик

Создание новых практик – необходимая составляющая стратегии выживания фирмы в долгосрочной перспективе, обеспечивающая органический рост и диверсификацию услуг, что очень важно при постоянно меняющихся запросах клиентов. Кроме того, по мнению некоторых авторов, диверсифицированная структура фирмы позволяет также снизить риски неэффективности отдельных партнеров².

Наличие разных практик дает возможность исследовать новые рынки и адаптироваться к постоянно меняющимся условиям конкурентной среды, поэтому у большинства фирм, принявших участие в опросе, за последние два с половиной года появились новые практики, причем у многих сразу несколько (рис. 1).

По мнению **Александра Ситникова**, управляющего партнера юридической фирмы VEGAS LEX, появление новых практик неизбежно и связано, в частности, с внешними причинами: качественным и количественным изменением экономики, высокой конкуренцией на рынке юридических услуг. Универсализация юридических фирм становится одной из главных возможностей стать лидером на сужающемся рынке.

Александр Хренов, партнер юридической компании «Юков, Хренов и партнеры», добавляет, что многие предприятия сегодня предпочитают нанимать консультантов не по одному, а по нескольким направлениям – увеличение числа практик напрямую связано с изменившимися потребностями крупного и среднего

¹ Gardner H., Morris T., Anand N. Developing new practices: recipes for Success // Managing the modern law firm. Oxford University Press. 2007. P. 64.

² Gilson R., Mnookin R.H. Sharing Among the Human Capitalists: An Economic Inquiry into the Corporate Law Firm and How Partners Split Profits. Stanford Law Review. 1985.

Появились ли за последние два с половиной года в вашей юридической фирме новые практики?



бизнеса. Поддерживает его и **Олег Проскурин**, партнер юридической фирмы «В1 Эксперт»: «Клиенту удобнее, чтобы всеми возникающими вопросами занималось одно доверенное лицо».

В то же время обращает на себя внимание тенденция к узкой специализации. **Сергей Пепеляев**, управляющий партнер «Пепеляев Групп», отмечает, что его фирма всячески способствует развитию узкой специализации. Это дает глубокие экспертные знания в определенной сфере. **Олег Мальский**, партнер международной юридической группы AstapovLawyers, подчеркивает: «В условиях ужесточения конкуренции на рынке выигрывает тот, у кого есть конкретный человек, который специализируется в узком вопросе».

Появление некоторых практик связано с ростом числа соответствующих клиентских обращений. Так, **Надежда Лукьянова**, руководитель Практики медицинского права и фармацевтики юридической группы «Яковлев и партнеры», связывает образование этой практики со значительной динамикой развития отрасли, ростом правосознания пациентов, проблемами в законодательстве и практике его применения медицинскими организациями. **Мария Серебрякова**, менеджер по развитию юридической фирмы VOLGA LEGAL, поясняет: «Появление самостоятельной практики "Административные и иные риски ведения бизнеса" обусловлено, прежде всего, увеличением спроса на эти юридические услуги со стороны клиентов». **Александр Муранов**, управляющий партнер коллегии адвокатов «Муранов, Черняков и партнеры», в числе причин появления новых практик называет желание

акцентировать внимание рынка на тех областях экспертизы, где юристы достигли достаточного опыта. **Денис Герасимов**, партнер юридической фирмы RBL, описывает случай создания практики для конкретного клиента: «В ближайшее время мы планируем открыть практику по экологическому праву. Она создается с нуля в связи с пожеланиями нашего клиента – производителя оборудования для очистки сточных вод и специалиста по внедрению очистных технологий». Кроме того, создание новых практик позволяет «реализовать профессиональный потенциал сотрудников» (**Александр Ситников**, VEGAS LEX) и согласовать «цели и инструменты индивидуального плана развития каждого из сотрудников» (**Дмитрий Магоня**, управляющий партнер юридической фирмы ART DE LEX).

Виды новых практик в зависимости от способа формирования

Как правило, успешные юридические фирмы зарабатывают репутацию на какой-то одной или на двух основных практиках, например: «Пепеляев групп» – налоговая практика; АБ «Андрей Городисский и Партнеры» – корпоративные вопросы, M&A, сделки на финансовых рынках; АБ «Линия права» – практика в области финансовых рынков; «Муранов, Черняков и партнеры» – разрешение споров. Конечно, это далеко не единственные практики таких фирм. С течением времени и накоплением опыта и экспертизы возникает потребность в новых практиках, которые Х. Гарднер (Gardner), Н. Ананд (Anand) и Т. Моррис

Разделение новых практик на виды по степени дифференциации от основной специализации и новизны для фирмы и рынка

Вид	Основные характеристики	Степень дифференциации	Степень новизны
Catch up – «Догони конкурента»	Практика, радикально новая для фирмы, но существующая на рынке	Высокая	Низкая
White Space – «Белое поле»	Новая идея, впервые предложенная рынку	Высокая	Высокая
Tweaking – «Тонкая настройка»	Новый вариант направления, уже предлагаемого ранее фирмой, в том числе применение имеющейся в наличии экспертизы к новым отраслям	Низкая	Низкая
Product Extention – «Экспансия»	Применение имеющейся в наличии экспертизы на новом рынке	Низкая	Высокая

(Morris) предлагают подразделять на четыре вида по степени дифференциации от основной специализации и новизны как для фирмы, так и для рынка (табл.).

«Догони конкурента»

Для каждого вида указанных практик нужны разные ресурсы и экспертные знания. Например, для создания практики «Догони конкурента» необходим переход руководителя аналогичного подразделения из другой компании. Этот путь все чаще используется российскими фирмами. «Если у компании не было опыта, необходимого для развития новой практики, мы привлекали ведущих экспертов в этой области извне», – **Владислав Забродин**, управляющий партнер Capital Legal Services. «Для работы в Практике по защите при проверках Федеральной миграционной службы был привлечен опытный специалист, ранее работавший в органах ФМС», – **Роман Терехин**, партнер юридической фирмы «Налоговик». «Комплектование практик осуществлялось, прежде всего, за счет рекрутирования необходимых специалистов с рынка», – **Александр Хренов**, «Юков, Хренов и партнеры».

По мнению **Дмитрия Магоны**, ART DE LEX, привлечение руководителя практики извне позволяет достаточно быстро нарастить экспертизу или клиентскую базу или заинтересованность во влиянии (путем усвоения) со стороны носителя иной корпоративной культуры.

«Белое поле»

Стратегия создания такого вида практики, как «Белое поле», в основе которой лежит новая идея, впервые предложенная рынку, не пользуется большой популярностью среди опрошенных. По мнению **Олега Проскурина**, «JBI Эксперт», «работа на опережение» могла бы стать наиболее успешной стратегией. В качестве примера он приводит создание практики по внешнеэкономической деятельности в связи со вступлением России в ВТО.

Полагаем, что в определенной мере к подобным практикам следует отнести практики по комплаенсу, открытые некоторое время назад в юридических фирмах Salans и VEGAS LEX. Как отмечает **Флориан Шнайдер**, управляющий партнер московского офиса Salans, создание соответствующих подразделений было связано с последними изменениями в законодательстве США и Великобритании, которые «делают международные компании очень уязвимыми в части возможных нарушений этих законодательных актов».

Следует отметить, что «Белое поле» не всегда должно быть абсолютным. Например, в некоторых ситуациях можно говорить о White Space в определенном регионе. Так, **Олег Проскурин**, «JBI Эксперт», указывает, что решающим фактором освоения новых направлений деятельности является отсутствие конкуренции на местном рынке. Воспользовавшись подобной региональной нишевой, его компания

смогла развить одну из первых на Юге России практику по интеллектуальной собственности.

«Тонкая настройка»

В соответствии с результатами проведенного исследования именно подобные практики оказались наиболее востребованными. Российские юридические фирмы, как правило, сначала создают рабочие группы, на основе которых впоследствии появляются новые практики, либо какая-то практика выделяется из уже существующей, что вписывается в упоминавшийся в таблице тип новой практики «Тонкая настройка».

Приведем несколько примеров из комментариев опрошенных. «Не так давно открылась Административная практика как самостоятельное направление, ранее действовавшая нерегулярно», – **Андрей Ковшутин**, директор юридической фирмы «ЭГИДА». «Деятельность новых практик фирмы зачастую опирается на опыт и достижения уже существующих рабочих групп», – **Александр Хренов**, «Юков, Хренов и партнеры». «Практика «Строительство и недвижимость» выделилась из Коммерческой практики» – **Елена Бротновская**, менеджер по маркетингу компании Revera Consulting Group. «В рамках Арбитражной группы выделена Антимонопольная группа», – **Ирина Канайкина**, директор по маркетингу адвокатского бюро «Линия права».

Андрей Корельский, управляющий партнер адвокатского бюро «Корельский, Ищук, Астафьев и партнеры», выделяя два пути развития линейки практик – инвестиционный и эволюционный, описывает типичный именно для данного вида практик эволюционный путь таким образом: «На подготовительном этапе функционал практики выполняют, как правило, профильные специалисты из смежных практик, фактически работая по совместительству над проектами будущей практики. Когда количество запросов, проектов и текущих клиентов превышает определенный рубеж (для каждой юридической фирмы – свой), партнеры принимают решение об открытии новой самостоятельной практики, руководителями которой зачастую становятся специалисты, ранее выполнявшие проекты данного направления».

Соответствующий пример приводит **Андрей Гордисский**, управляющий партнер АБ «Андрей Гордисский и Партнеры»: «Наша судебная практика увеличилась существенным образом, и с учетом происходящих в экономике страны событий мы видим потенциал для ее роста, в связи с чем нами было принято решение о выделении судебного представительства (как в арбитражных судах, так и судах общей юрисдикции) в самостоятельную практику с соответствующим усилением команды юристов фирмы, специализирующихся преимущественно на представительстве интересов клиентов в суде».

Александр Муранов, «Муранов, Черняков и партнеры», так рассказывает об открытии трех новых практик: «Сказать, что это абсолютно новые для нас практики, нельзя, поскольку каждая из этих отраслей права в значительной степени была освоена нами в рамках разрешения судебных споров. Но выделились эти практики сравнительно недавно, что было продиктовано, в первую очередь, желанием конкретного клиента получить более глубокую юридическую проработку того или иного вопроса в рамках нашей работы по судебным проектам. Новая экспертиза накапливалась, оказывалась востребованной другими клиентами, и, в конце концов, мы решили, что будем активно предлагать свой опыт в данных отраслях».

Дмитрий Магона, ART DE LEX, обращает внимание на то, что «если происходит выделение практики из ранее существовавших, назначение ее руководителем сотрудника, ранее специализировавшегося в этой области и, по существу, «вырастившего» свой сектор до самостоятельной практики, будет полезным для корпоративной культуры: каждый должен быть мотивирован на личный рост и развитие компании». На этот же мотивационный фактор указывает и **Кирилл Кузнецов**, директор юридического агентства «Люди Дела»: «Повышение сотрудника до руководителя практики – один из достаточно редких случаев внутреннего карьерного роста для юридической компании со стабильным кадровым составом».

Одним из заметных трендов в создании новых практик является применение уже имеющейся в наличии экспертизы к новым отраслям экономики. Так, сразу в нескольких опрошенных компаниях появились практики по медицине и фармацевтике (Goltsblat VLP, «Пепеляев Групп», «Яковлев и партнеры»), банковская практика («Люди дела», «Пепеляев Групп»), практика «Спортивное право» (AstapovLawyers, «Яковлев и партнеры»), практика «Авиационное право» (AstapovLawyers), практика «Медиа-право» (AstapovLawyers), практика «Телекоммуникации» («Пепеляев Групп»), практика «Энергетика и коммунальный комплекс» («Корельский, Ищук, Астафьев и партнеры»).

Сергей Пепеляев, «Пепеляев Групп», отмечает, что индустриальные практики появляются в областях, где «недостаточно только юридических знаний или требуются очень специфические юридические знания плюс знания в области профессии. Подобная консолидация ресурсов дает ощутимый экономический эффект, цена проекта снижается. Юрист, досконально знающий свою часть проекта, тратит меньше времени на первоначальное изучение проблемы».

Заметной стала также тенденция использования междисциплинарного подхода к оказанию услуг – когда компания привлекает к обслуживанию клиентов не только юристов, но и консультантов из других профессиональных отраслей или специалистов от-

дельной индустрии. Это способствует получению клиентами большего количества услуг в одном месте в формате one-stop-shop («все покупки в одном месте»), делает более удобным взаимодействие и определение модели ценообразования, усиливает глубину погружения в проблему клиента, повышает качество экспертизы, позволяя решать ранее недоступные задачи.

Так, **Михаил Александров**, партнер компании «Доверенный СоветникЪ», отмечает: «Все большее количество проектов требует от юристов тесной кооперации с другими компаниями, оказывающими профессиональные услуги, – от аудиторов (что достаточно традиционно) до оценщиков и даже таможенных брокеров». **Олег Мальский**, AstarovLawyers, указывает, что «интересным опытом стало привлечение в практику авиационного права профессионального пилота, понимающего структуру работы авиакомпаний».

Именно эти два конкурентных преимущества – знание особенностей отрасли (что, несомненно, присутствует при отраслевом делении практик) и доступ к специалистам других областей – отмечают в качестве своих главных преимуществ все представители юридических подразделений компаний Большой четверки. Растущая конкуренция заставляет стремиться к этому и классические юридические фирмы.

«Экспансия»

Появление подобных практик возможно в мульти-офисных юридических фирмах, когда та или иная услуга, оказываемая в иных юрисдикциях, становится достаточно популярной и на отечественном рынке. В этом отношении показателен опыт создания практики по инфраструктуре и проектам ГЧП в международной юридической фирме Herbert Smith. Являясь одним из лидеров правового обслуживания инфраструктурного сектора на международном рынке, российский офис в рамках этой стратегии развития пригласил к себе на работу одного из ведущих специалистов в области ГЧП-проектов, бывшего партнера Gide Loyrette Nouel Ольгу Ревзину.

Самые популярные виды новых практик в России

Наш опрос показал, что появившиеся на российском рынке за последние два с половиной года новые практики весьма разнообразны. Тем не менее, нам удалось выделить несколько практик, пользующихся наибольшей популярностью (рис. 2). В рамках этой статьи мы хотели бы остановиться на четырех наиболее распространенных из них.

Рисунок 2.

Самые популярные виды новых практик в России



Многие юридические фирмы делают ставку на практику антимонопольного права как на одну из самых перспективных и быстро развивающихся. Шесть юридических фирм заявили о создании этой практики (Capital Legal Services, Sameta, «Андрей Городисский и Партнеры», «Линия права», «Муранов, Черняков и партнеры», «Пепеляев Групп»). По мнению **Александра Евдокимова**, руководителя арбитражно-судебной практики юридической фирмы «ЮСТ», на протяжении последних пяти лет в сфере, связанной с вопросами антимонопольного права, наблюдается неизменный и устойчивый рост количества обращений клиентов. «Пожалуй, в ближайшие годы это будет самое быстро растущее направление юридических услуг. Рост потребности в получении квалифицированной юридической помощи в этой области связан с тем, что применение антимонопольного права становится все более действенным рычагом в конкурентной борьбе, а также с ужесточением требований антимонопольных органов».

Столь же популярна практика по интеллектуальной собственности (AstarovLawyers, «JBI Эксперт», Revera Consulting Group, «Андрей Городисский и Партнеры», «Барабашев и партнеры», «Нексия Пачоли»³). **Александр Александров**, руководитель практики авторского права и смежных прав юридической фирмы «Барабашев и партнеры», так объясняет появление возглавляемой им практики: «Вопросы легитимного использования, представления интересов и надлежащей правовой защиты тех или иных объектов интеллектуальной собственности являются, на мой взгляд, наиболее перспективным и актуальным направлением с точки зрения развития. Общая профессиональная практика по специализации данной отрасли права и ее использованию в отношении различных коммерческих, культурных, межнациональных, социальных проектов показывает как колоссальный потенциал данной отрасли, так и особую уязвимость интеллектуальных прав».

Практика по ГЧП появилась или появится в ближайшее время в четырех юридических фирмах (ART DE LEX, Capital Legal Services, Herbert Smith, «Доверенный СоветникЪ»). По мнению **Владислава Забродина**, Capital Legal Services, это обусловлено тем, что «за последние два с половиной года объем услуг по сопровождению проектов государственно-частного партнерства неуклонно растет в связи с развитием законодательной базы и с положительным опытом привлечения государством частных инвестиций в стратегически важные инфраструктурные проекты». По словам **Ольги Ревзиной**, руководителя практики инфраструктуры и проектов ГЧП Herbert Smith, учреждение практики стало логичным шагом в ответ на потребность существующих клиентов и рост деловой активности на рынке: «В отличие от стабильных европейских рынков российский

³ В том числе интеллектуальная собственность в области ИТ.

Согласно исследованию The Selection and Retention of International Law Firms, проведенному в странах Северной и Латинской Америки Lexis Nexis Martindale-Hubbell, больше всего средств на юридические услуги за рубежом компании тратят на защиту своей интеллектуальной собственности, затем на услуги по корпоративному, трудовому праву и представительству в суде.

рынок ГЧП-проектов все еще находится на стадии становления и характеризуется ограниченным числом игроков. Основными барьерами для входа на этот рынок большого количества фирм является ограниченное число квалифицированных кадров и проектов». **Михаил Александров**, «Доверенный СоветникЪ», обращает внимание и на другие важные аспекты: «В немалой степени появление практик по ГЧП связано с позицией государства, которое до кризиса готово было везде и всюду инвестировать само, но сейчас предлагает реализовывать проекты на принципах соинвестирования. Интерес иностранных компаний к партнерствам с госструктурами также стабильно высок, поскольку они видят в этом возможность защиты от специфических российских рисков».

Также четыре юридические фирмы отметили практику по внешнеэкономической деятельности (ART DE LEX, «JBI Эксперт», «Корельский, Ишук, Астафьев и партнеры», «Юрис»).

Региональный аспект

Следует учитывать, что при расширении линейки практик необходимо обращать внимание не только на рынок в целом, но и на особенности того или иного региона. Так, **Мария Серебрякова**, VOLGA LEGAL, отмечает: «В стратегическом смысле специализация и увеличение числа практик в региональной юридической фирме отличается от тех же процессов, происходящих в федеральных и международных компаниях».

Юрий Пустовит, управляющий партнер адвокатского бюро «Юг», указывает: «Наш опыт и наблюдения свидетельствуют о диаметрально противоположной тенденции – сокращении невостребованных практик. Рынок юридических услуг в последние годы сужается, юристы стали работать больше за те же или даже за меньшие деньги и, соответственно, зарабатывать меньше. Это привело к тому, что содержать практики, которые себя не окупают, для многих стало невозможной роскошью».

Еще один пример региональных особенностей приводит **Станислав Солнцев**, директор юридической фирмы «Юрис» (г. Калининград), говоря о создании практики сопровождения инвестиционных проектов режима ОЭЗ в связи с принятием новой редакции Федерального закона «Об особых экономических зонах в Российской Федерации». **LS**