

В.Н.Буробин

**РУССКАЯ БИЗНЕС АДВОКАТУРА.
(Опыт практического создания юридической фирмы)**

Адвокаты объединяются не для того, чтобы зарабатывать деньги –
их объединяют общие ценности



АДВОКАТСКАЯ ФИРМА "ЮСТИНА"

2009г.

Введение

I. Организационно-правовые формы устройства бизнес адвокатуры.

Все юристы - в адвокаты.
Кабинет, коллегия, бюро.
Адвокатская (юридическая) фирма.

II. Создание адвокатской фирмы.

Как устроено партнерство.
Первые шаги – название, товарный знак, домен.
Библиотека, информационное обеспечение, сайт, буклет.
Наш внешний вид.

III. Управление адвокатской фирмой.

Принципы партнерства.
Иерархия в партнерстве, корпоративная лестница
Лидеры адвокатских практик.
Стандартные инструменты управления офисом.

IV. Денежные ресурсы адвокатской фирмы.

Бизнес план создания и развития адвокатского образования.
Гонорарная практика.
Принципы распределения прибыли в адвокатской фирме.
Основные критерии расчета вознаграждений партнерам.

V. Маркетинг адвокатских услуг.

Основы маркетинга юридических услуг.
Бренд адвокатского образования.
Основные инструменты закрепления и продвижения бренда.

VI. Деятельность бизнес адвокатуры.

Консалтинг или судебное представительство
Формы деятельности бизнес адвоката

Заключение

Введение

Зачем написана эта книга?

По известному выражению, каждый автор пишет ту книгу, которую хотел бы сам прочитать. Так и мне, создававшему вместе с партнерами некоторое количество лет назад свою юридическую компанию, очень хотелось бы прочесть в свое время такую книгу. Узнать об адвокатуре как о бизнесе, о партнерстве и партнерах, о структуре и деятельности адвокатской фирмы, об управленческих решениях, о способах получения и распределения прибыли и о многом и многом другом, о чем не написано в учебниках, не рассказывают в юридических институтах, чем редко делятся коллеги-адвокаты.

Для кого? Для адвокатов, решивших работать в бизнес адвокатуре. Чтобы помочь им пройти многотрудный адвокатский путь с наименьшими потерями, избежать ошибок при построении собственного бизнеса, понять логику принятия тех или иных решений и добиться серьезных результатов в адвокатской деятельности.

В 90-х годах прошлого века Россия перешла от советской плановой экономики социализма к рыночным отношениям. В стране появился бизнес, начала строиться рыночная экономика. Кому-то удалось поучаствовать в приватизации и стать владельцем государственной собственности, многие люди начали свое дело. В этих условиях, наряду с традиционной защитой прав граждан по уголовным делам, зародились и новые формы адвокатской деятельности. Появилась так называемая бизнес адвокатура, обслуживающая предпринимательство. Хотя нормативного закрепления этот термин не получил, само явление определенным образом оформилось, а многие адвокаты и их образования стали относить себя именно к этой категории адвокатуры. Представители бизнес адвокатуры с учетом еще большей их специализации стали делиться на налоговых, корпоративных, оффшорных и иных адвокатов.

В свое время мне довелось услышать немало упреков в свой адрес от руководителей существовавших традиционных коллегий адвокатов о непонимании самой сути так называемой «некоммерческой» деятельности адвокатуры. Особенно после выхода в свет в 2001г. учебного пособия «Адвокатская деятельность» и статьи в журнале Российская юстиция «Коммерциализация адвокатуры - благо для ее развития», где были сделаны первые попытки обозначить статус бизнес адвокатуры, рассмотреть вопросы капитализации адвокатской компании, принадлежности в ней собственности, владельческих принципов организации и управления рыночным адвокатским образованием, порядка получения и распределения прибыли.

В то время многие адвокатские руководители рассматривали адвокатуру только в разрезе так называемой социальной концепции ее развития, проповедовали исключительно некоммерческий принцип адвокатской деятельности, жестко утверждали, что адвокатская практика ограничена правилом о неполучении и нераспределении прибыли, спекулятивно насаждали в обществе стереотип адвоката – одиночки, адвоката-бессеребренника. Хотя, например, хорошо известно, что адвокат Ф.Н. Плевако, сложившийся образ которого представлен сегодня только в виде защитника неимущих граждан, на самом деле был очень богатым человеком, оказывая юридическую помощь промышленникам и купцам. Достаточно сказать, что он владел несколькими доходными домами в центре Москвы. Именно он защищал по одному из самых крупных хозяйственных дел того времени предпринимателя С. И. Мамонтова. Он представлял в Государственной Думе промышленников и предпринимателей, входя в партию октябристов.

Полное отрицание возможности развития адвокатуры России в рамках предпринимательской концепции, либо хотя бы заимствование каких-то элементов из нее, привело к тому, что современная рыночная адвокатура фактически стала жить по двойным стандартам, когда адвокат не был способен легитимно создать адвокатскую фирму для обслуживания предпринимательства. Сложилась парадоксальная ситуация,

которая не изжита и по сей день. Могу уверенно утверждать, что на сегодня нет ни одного адвокатского образования, обслуживающего бизнес, которое бы было устроено именно так, как предписывает ему действующий Закон об адвокатуре и Кодекс профессиональной этики адвоката. Всегда рядом с собственно некоммерческим адвокатским образованием наличествует какое-нибудь ООО или ЗАО, где и находится центр экономической деятельности, на котором сосредотачивается собственность, товарные знаки, доменные имена, где определяются порядок управления бизнесом, доли владения партнеров и распределяется заработанное.

Борьба так называемых «традиционных» и «параллельных» коллегий адвокатов, недопонимание рыночных принципов экономики, межличностные конфликты в адвокатской среде привели к принятию в 2002г. половинчатого закона об адвокатуре в части обслуживания предпринимательства, не отвечающего в полной мере современным условиям хозяйствования, и в свою очередь к невозможности появления в России крупных адвокатских конкурентоспособных бизнес образований. Но нельзя же долгое время старательно прятать голову в песок, как бы не замечать, не изучать, более того, не пропагандировать новые проявления в адвокатуре, способные существенно продвинуть нашу отрасль вперед. Разумный консерватизм, без крайностей и бездумной ломки того, что выработано предыдущими поколениями адвокатов, необходимо, но стратегически в развитии адвокатуры, обслуживающей предпринимательство, нужно еще очень многое осознать и сделать, если мы не хотим видеть русскую бизнес адвокатуру не способной в современных условиях обслуживать нашу промышленность.

Собственно первый по существу серьезный разговор по этой теме состоялся лишь 29 сентября 2006 г. в г. Санкт – Петербурге в ходе круглого стола «Адвокатские услуги в сфере предпринимательской деятельности», организованного Федеральной палатой адвокатов РФ. Это мероприятие, к сожалению, пока не дало ощутимых результатов.

Сегодня можно осторожно полагать, что Россия – страна с правовой рыночной экономикой. Рыночной экономике нужны рыночные адвокаты. Бизнес адвокаты должны стать самоценной величиной, определяющей экономическую жизнь страны, а адвокатские фирмы являться основой инфраструктуры, которая обслуживает бизнес наряду с аудиторскими, консалтинговыми и информационными компаниями. Я убежден, что услуги бизнесу может адекватно представлять только организованная определенным образом бизнес адвокатура, применяющая бизнес процессы и определенные стандарты.

Во всем мире происходит так называемая индустриализация сферы услуг. По образному выражению одного из западных адвокатов требования современного стиля жизни, давление клиентов, конкуренция и приоритетный статус потребителя услуг привели все вместе к тому, что профессия адвоката переняла у предпринимателей некоторые из их привычек и обычаев. Поэтому неудивительно, что работа адвокатов рассматривается как обычная услуга, наравне с любым промышленным производством и организационно она должна соответствовать обычным принципам работы коммерческой структуры. В США, Великобритании, Австралии, Голландии (это те страны, опыт развития адвокатуры мной в той или иной степени проработанности был изучен) адвокатские фирмы устроены на партнерских началах между адвокатами как простые хозяйственные субъекты. Причем некоторые из них даже проводят IPO для привлечения денежных средств и увеличения капитализации адвокатских компаний.

Конечно же, нужно помнить, что в России до начала 21 века не было никаких юридических образований по обслуживанию рынка, потому что не было самого рынка в сегодняшнем его понимании. Поэтому специфическим фактором, влияющим на ведение юридического бизнеса в нашей стране, является существенное отставание в организационном плане российской бизнес адвокатуры от иностранных юридических компаний. Западные юридические фирмы, обслуживающие бизнес, организационно приспособлены для качественного оказания этих видов услуг, имеют многолетнюю богатую историю, обычно многочисленны, с разветвленной сетью офисов по всему миру,

единой стратегией развития, развитым корпоративным управлением, общими стандартами по обслуживанию клиента, часто имеющие свои собственные кодексы адвокатских правил. Много ли российских адвокатских компаний могут похвастаться этим? Уверенно могу сказать, таких русских компаний на нашем рынке юридических услуг просто нет. Как Мерседес на порядок отличается от Жигулей, так же разительно отличаются друг от друга наши и зарубежные адвокатские компании. Однако об этом стыдливо умалчивается и в адвокатской среде и в СМИ, хотя юридический рынок услуг ничем принципиальным не отличается от рынка услуг товаропроизводителей. Только на последнем включаются государственные механизмы защиты отечественного производителя, а бизнес адвокаты России сегодня напрямую с 90-х годов, еще до всяких разговоров о вступлении России в ВТО, жестко соперничают с их более развитыми иностранными конкурентами.

Нашей стране нужен индустриальный рынок адвокатских услуг. Многим сегодняшним адвокатским образованиям в России присущи черты обычной коммерческой организации. Без сомнения, коммерческая практика права является бизнесом в полном смысле этого слова. И мне бы очень хотелось, чтобы в России возникли крупные адвокатские фирмы, которые станут таким же национальным достоянием, как Газпром, Роснефть, Сбербанк.

Адвокатская фирма «Юстина» зарождалась вместе с рыночными отношениями в новой России. Учреждая ее, я хотел видеть в будущем работающую «юридическую фабрику». Сегодня нашей компании уже 17 лет. Срок по российским меркам немалый. Пройдя этот непростой путь, создав достаточно крупное адвокатское образование и достигнув, как мне кажется, некоторых успехов в сфере обслуживания российского предпринимательства, хочу рассказать о пройденном, поделиться своими методиками в организационной деятельности, во взаимоотношениях с партнерами, раскрыть секреты профессионального адвокатского сервиса, выделить некоторые закономерности управления адвокатским бизнес образованием.

Сейчас у нас много литературы, особенно переводной, касающейся менеджмента. Но в основном она связана с управлением производственными процессами на промышленном предприятии. Пожалуй, единственный автор, которого можно рекомендовать и который профессионально пишет об управлении в консалтинге это Д. Майстер. Адвокатура же традиционно была лишена, да и раньше потребности, впрочем, в этом не было, качественного менеджмента на уровне адвокатского образования.

Сегодня перед каждым адвокатом, обслуживающим бизнес, перед любым лидером адвокатской практики встает вопрос правильной организации своей работы и работы партнеров, повышения конкурентоспособности его адвокатского образования. Это, в свою очередь, означает необходимость изучения такой неизвестной для нас материи, как адвокатского менеджмента.

Конечно же, каждая адвокатская фирма очень индивидуальна и ее структура, взаимоотношения партнеров, подходы к управлению, приоритеты в работе разнообразны. Но можно попытаться выделить и некоторые общие черты, присущие адвокатскому бизнесу в России.

В основу книги я положил мои личные впечатления, наблюдения и мысли, которые сопутствовали рождению и развитию Адвокатской фирмы «Юстина», а также выводы из многочисленных встреч с коллегами, решающими интуитивно те же задачи.

Современная форма организации адвокатуры, оказывающей правовые услуги предпринимательству, нуждается в осознании такого явления, как бизнес адвокатура, изучении этой проблемы, выработке решений и новых подходов.

Ежегодно в ряды адвокатуры вливается большое количество молодых адвокатов. Многие из них хотят работать именно в бизнес адвокатуре, обслуживая предпринимательство.

Для моих коллег, начинающих собственный бизнес в адвокатуре, и написана эта книга.

I. Организационно-правовые формы устройства бизнес адвокатуры.

Любое государство, в соответствии с Международным пактом о гражданских и политических правах, должно обеспечить своему гражданину эффективные средства правовой защиты. В ст.48 Конституции РФ закреплено общее правило, гарантирующее каждому человеку право на квалифицированную юридическую помощь. Провозглашая, а главное, гарантируя право на получение именно квалифицированной юридической помощи, государство, естественно, должно определиться в понятии «квалифицированная» и обеспечить условия по подготовке юристов, определенным образом контролировать эту подготовку, а также вправе устанавливать с этой целью квалификационные требования и стандарты для допуска юристов к занятию такой деятельностью.

Минимальные требования к любому юристу, намеревающемуся заняться частной юридической практикой, должны быть установлены и едины. Тогда, кстати, и доступ на рынок у всех юристов будет одинаковым, что особенно важно в свете вступления России в ВТО и обеспечения конкурентной среды в нашей отрасли. Такие стандарты сегодня содержатся в законе об адвокатуре и выполняются российской адвокатурой, которая, по моему мнению, рано или поздно объединит всех юристов страны, оказывающих на профессиональной основе правовые услуги.

В частности в соответствии с этими стандартами, адвокатом может быть юрист, имеющий высшее юридическое образование, не менее 2-х лет юридического стажа, сдавший квалификационный экзамен, подтверждающий профессиональную пригодность. На него распространяются требования по выполнению внутрикорпоративного этического кодекса, имеется определенный контроль со стороны государства и гражданского общества за его деятельностью, вплоть до лишения статуса адвоката, он обязан страховать свою ответственность. Это очень разумные критерии для допуска к адвокатской профессии и достижения эффективности правовой защиты.

Выделение фигуры адвоката во всех видах судопроизводства как основной, установление единых стандартов и этических правил в адвокатском сообществе, придание адвокату определенного статуса и существенных гарантий независимости, прежде всего в части адвокатской тайны, а также прав по собиранию судебных доказательств, определенное структурирование самой адвокатуры в адвокатские образования, льготы при налогообложении – все это неизбежно приведет к тому, что для любого юриста носить звание адвоката будет не только почетно, но и выгодно. Все «свободные» юристы рано или поздно объединятся вокруг адвокатуры.

Адвокатуру как корпорацию и всех адвокатов объединяет не написание юридических бумаг и консультирование, а этический кодекс, независимость сообщества, адвокатская тайна, честность.

На мой взгляд, закономерностью развития нашего юридического рынка является то, что адвокатура постепенно впитает в свои ряды всех юристов. Членство в адвокатуре в какой-то мере статусно. Юристу будет что терять. Если совершил что-нибудь упрежное, достойное лишения статуса, то ставится крест на профессии.

Каждый юрист, отвечающий определенным требованиям, имеет право вступления в адвокатуру, а самое главное, он будет туда стремиться, поскольку у адвоката есть существенные преимущества перед просто юристом и именно адвокатура со временем станет объединяющим стержнем всех юристов. Поэтому вопрос об искусственном разделении юристов, занимающихся частной практикой, на адвокатов и неадвокатов в России отомрет сам собой, как в свое время умерло деление коллегий адвокатов на так называемые, «традиционные» и «параллельные».

Этот тезис подтверждается еще и тем, что международное право также тяготеет к установлению единых правил и статуса для адвокатов - профессиональных юристов, оказывающих правовые услуги неопределенному кругу лиц.

Под понятием «адвокат» в Рекомендациях R (2000г.) 21-го Комитета министров Совета Европы «О свободе осуществления профессии адвоката» подразумевается квалифицированное лицо, имеющее право в соответствии с национальным законодательством подавать состязательные бумаги и действовать за и от имени своих клиентов, заниматься правовой практикой, выступать в суде или консультировать и представлять своих клиентов по правовым вопросам.

В этом определении подчеркивается, что адвокат – это юрист, в отличие от юрисконсульта на конкретном предприятии, оказывающий юридические услуги на правовом рынке различным доверителям.

В России сегодня создалась ситуация, когда юридические услуги оказываются двумя большими группами – юристами и юридическими фирмами на предпринимательской основе, а также адвокатами и их образованиями, как некоммерческими организациями, не имеющими цели извлечения прибыли. Причем правовое регулирование деятельности этих групп существенно отличается, хотя выполняют они, если не брать в расчет защиту по уголовным делам, абсолютно одинаковые юридические услуги. Логично предположить, что к ним должны предъявляться одинаковые требования, как в части профессиональной деятельности, так и в организационном плане. Но на практике все произошло иначе.

Оказание юридической помощи юристами-предпринимателями вообще никак законодательно не регулируется. Каких бы то ни было условий для их выхода на рынок правовых услуг российское законодательство не содержит. Более того, оказывающий юридическую помощь предприниматель, может даже не быть юристом, никогда не работать по юридической специальности, иметь судимость, быть ограниченно дееспособным. Юристы-предприниматели не имеют каких бы то ни было требований к своей подготовке, прежде, чем они будут вправе «выйти» к клиенту. Они могут организовываться в любых организационно-правовых формах предусмотренных действующим законом, не несут никаких социальных нагрузок в плане оказания помощи неимущим.

Адвокаты существуют совершенно в иных условиях. Приобретение статуса адвоката сопряжено с определенными трудностями, а серьезные профессиональные, финансовые и этические обременения адвокатской деятельности, закрепленные в Законе об адвокатуре, не компенсируются сколь-нибудь существенными привилегиями и налоговыми льготами. Напротив, адвокаты и их образования поставлены фактически в неравные условия с конкурентами в части доступа на юридический рынок. Очень важно и то, что юристам-цивилистам, специализирующимся на оказании услуг предпринимательству в гражданских и арбитражных делах при таком положении дел стало невыгодно ни профессионально, ни экономически идти в адвокатуру.

Юридический рынок России

Лица	Юристы	Адвокаты
Количество	Статистики нет 725 000 чел. одновременно получают юридическое образование в ВУЗах России в 2008г.	70 тысяч чел., 450 адвокатских бюро (в них работает 1769 чел), 1953 коллегии адвокатов
Формы работы	Предпринимательская деятельность	Некоммерческая деятельность
Организационно-правовые формы работы	Коммерческие организации в соответствии с ГК РФ в форме хозяйственных обществ и индивидуальные предприниматели	Некоммерческие организации в соответствии с законом «Об адвокатуре и адвокатской деятельности в РФ» в форме адвокатского бюро, коллегии адвокатов, адвокатского кабинета
Наличие стандартных требований	Не имеются	<ul style="list-style-type: none"> • Высшее юридическое образование • Стаж работы по юридической специальности не менее 2-х лет • Сдача квалификационного экзамена • Отсутствие судимости за умышленное преступление • Страхование риска профессиональной деятельности
Орган контроля	Нет	Министерство Юстиции, адвокатские палаты субъектов федерации
Этические требования	Нормативно не закреплены	В соответствии с Кодексом профессиональной этики адвоката
Права, закрепленные в законе	Нет	<ul style="list-style-type: none"> • Собирать доказательства, запрашивать справки и иные документы • Опрашивать лиц, владеющих информацией • Привлекать специалистов • Беспрепятственно встречаться с доверителем
Гарантии деятельности	Нет	<ul style="list-style-type: none"> • Вмешательство в деятельность адвоката запрещено • Невозможен допрос адвоката • Обыск у адвоката, возбуждение против него уголовного дела только с санкции суда

Конечно, такое положение не может никого устраивать. Ни государство, ни гражданское общество, ни само адвокатское сословие не заинтересовано в консервации этих взаимоотношений. Нужен решительный шаг в их изменении. Собственно говоря, сегодня требуется принципиально другая модель развития русской адвокатуры.

Решать этот вопрос можно тремя способами:

- сформировать единые квалификационные требования и выдать всем юристам (или юридическим фирмам?) лицензии, как это было в 90-е годы прошлого столетия;

- оставить адвокатуру в ее сегодняшнем состоянии (это означает, что адвокаты будут и впредь заниматься преимущественно уголовными делами), а остальных юристов объединить в саморегулируемые организации, в которых к ним будут установлены единые требования;

- принять всех юристов, имеющих намерение оказывать правовые услуги неопределенному кругу лиц, в адвокатское сословие.

Третий способ, как будет показано далее, с моей точки зрения наиболее предпочтителен.

Так уж произошло в России, что юридический рынок услуг в области обслуживания промышленников и предпринимательской деятельности первоначально был завоеван юридическими «неадвокатскими» компаниями. Учреждались они в форме акционерных обществ или обществ с ограниченной ответственностью. Работал в таких фирмах всякий, кто хотел. Часто юрист без стажа, а иногда и не юрист вовсе. На такую фирму не возлагалось никаких социальных функций по защите прав неимущих, не было и нет требований по страхованию своей ответственности, выполнению такими юристами этических правил. При необходимости или каких-то неудачах такая фирма бросалась учредителями и создавалась новая. Некачественные юридические услуги продолжали тиражироваться. Нежелание государства регулировать этот сегмент права оправдывалось тем, что рынок якобы самостоятельно может объективно расставить приоритеты на юридическом поле оказания правовых услуг, юристов и адвокатов он расставит по своим местам. Это, действительно, правда. Но, правда, не вся. Конечно, именно рынок главный регулятор. Однако гражданскому обществу далеко не безразлично, кто и на каком качественном уровне оказывает юридические услуги, в том числе и предпринимателю. Учился ли Праву этот человек. Принят ли он юридическим сообществом в свои ряды, знает и соблюдает ли он определенные этические нормы, стандарты качества работы, застрахована ли его ответственность.

Приходя в поликлинику, никто из нас не требует у доктора, ведущего прием, аттестат о высшем медицинском образовании. Но ведь невозможно себе представить, что доктор будет допущен до врачевания без обладания некоторым набором определенных знаний и навыков. Законодатель в части юриспруденции в этом смысле оказался менее

щепетильным и допустил на этот рынок всякого желающего. На мой взгляд, это крупная ошибка, которая не может быть терпима более.

Сегодня именно Право выступает главным регулятором основополагающих отношений между различными цивилизациями, внутри самого общества и в развитии рыночной экономики. Конечно, право не панацея от всех бед, но, представляется, что именно оно в совокупности с некоторыми другими факторами социальной жизни сможет определенным образом обеспечить безопасность граждан, их права, сохранить собственность и дать прожить человеку в гармонии с собой и другими людьми. Вспомним, ведь ни вера в бога, ни понятия общечеловеческой нравственности и морали, не смогли в свое время удержать народы Германии и России в начале XX века от двух мировых войн, попрания человеческих законов и возникновения там тоталитарных режимов. Попутно стоит заметить, что в странах, где господствовала романо-германская система права - Россия, Германия, Италия, Испания Япония, и где адвокатура не играла существенной роли, являясь придатком государственной машины, к власти в той или иной форме пришел тоталитаризм с присущими такому строю массовыми репрессиями. В США, Великобритании, Канаде, Австралии, где существовала система так называемого общего права и независимая адвокатура, удалось избежать существенных нарушений прав человека и, прежде всего, массового уничтожения людей.

Принципы права, закрепленные во Всеобщей Декларации прав человека и развитые в последующем в Европейской Конвенции о защите прав человека и основных свобод, являются на сегодня единственным признаваемым всем цивилизованным сообществом мерилom справедливости, способным обеспечить стабильное сосуществование народов и права любого гражданина. Если еще дополнить эти документы положениями Декларации о правах и достоинстве человека 10-го Всемирного Русского Народного Собора от 6 апреля 2006г в части определения нравственных критериев Права и реализовывать их в России, возможно приближение нашей страны к правовому государству.

Профессиональным проводником всех этих идей в реалии жизни через различные виды судопроизводств во всем мире является адвокат, поскольку именно он защищает права конкретного человека – основу любого другого права.

Полагаю, что гражданскому обществу России небезразлично кто и в какой форме оказывает юридические услуги в стране, какие требования предъявляются к такой деятельности.

В связи с этим у меня вызвало глубокое недоумение постановление Конституционного Суда РФ от 16 июля 2004г. по делу о проверке конституционности ст. 59 АПК РФ.

Напомню, что на основании п. 4 ст. 2 Закона об адвокатской деятельности 2002г. «представителями организаций, органов государственной власти, органов местного самоуправления в гражданском и административном судопроизводстве, судопроизводстве по делам об административных правонарушениях могут выступать только адвокаты, за исключением случаев, когда эти функции выполняют работники, состоящие в штате указанных организаций, органов государственной власти и органов местного самоуправления». В ст. 59 АПК РФ была введена аналогичная норма.

Казалось, что в тот период наше государство пошло цивилизованным путем, законодательно предписывая в нормах права возможность участия во всех формах судопроизводства только адвоката. И это не была какая-то привилегия для адвокатов или ущемление возможностей к использованию своих способностей в работе всех иных юристов. Законодатель лишь правильно констатировал, что гражданскому обществу нужны какие-то стандарты допуска к профессии и работы юриста и верно ассоциировал их с адвокатскими стандартами. Однако, Конституционный Суд посчитал иначе. Не отрицая в своем решении, что:

- «конституционное право на судебную защиту и принципы состязательности и равноправия сторон не предполагают выбор по своему усмотрению любых способов и процедур судебной защиты, а право вести свои дела в суде через самостоятельно выбранного представителя не означает безусловное право выбирать в качестве такового любое лицо и не предполагает возможность участия в судопроизводстве любого лица в качестве представителя»;

- «одним из проявлений конституционного права на получение квалифицированной юридической помощи является установление критериев квалифицированной юридической помощи и обусловленных ими особенностей и условий допуска тех или иных лиц в качестве защитников или представителей в конкретных видах судопроизводства»;

- Федеральным законом "Об адвокатской деятельности и адвокатуре в РФ" предусмотрено, что для приобретения статуса адвоката, дающего в том числе право участвовать в судопроизводстве в качестве представителя доверителя, необходимы определенный уровень юридического образования, стаж работы по юридической специальности или стажировка в адвокатском образовании, положительное решение квалификационной комиссии, принимаемое после сдачи квалификационного экзамена, отсутствие непогашенной или неснятой судимости за совершение умышленного преступления. Кроме того, в целях реализации конституционных прав граждан и их объединений, в частности права на судебную защиту и права на получение квалифицированной юридической помощи, названным Федеральным законом предусмотрены специальные требования к организации адвокатской деятельности и адвокатуры, а также комплекс правовых гарантий, обеспечивающих независимость адвоката при осуществлении им своих обязанностей, полноту и качество предоставляемых юридических услуг, страхование риска его ответственности за нарушение условий заключенного с доверителем», Конституционный суд признал эту норму неконституционной.

Во главу угла в своем решении Конституционный суд поставил два несоизмеримо менее значимых, с моей точки зрения, фактора. Первое - диспозитивность клиента при выборе представителя в арбитражном процессе, указав, что отступление от принципа диспозитивности при выборе представителя в арбитражном процессе возможно лишь если ограничения, установленные федеральным законодателем, продиктованы конституционно значимыми целями, не посчитав требование квалификации представителя такой целью.

И второе – был сделан достаточно сомнительный вывод о том, что ограничение для юридического лица избирать представителя со статусом адвоката связывается лишь с организационно-правовой формой представляемого. Этот вывод обосновывался тем, что в отличие от организаций граждане, в том числе индивидуальные предприниматели, вправе выбирать в качестве своих представителей в арбитражном суде и в гражданском судопроизводстве не только адвокатов, но и иных оказывающих юридическую помощь лиц.

Вот суть мотивировки вывода суда. На мой взгляд, такое решение отбросило юридический рынок России назад в прошлое. В адвокатской профессии в нашей стране мало что может ассоциироваться с какой-либо реальной привилегией. Хотя «адвокат – это звучит гордо», но в России адвокатские привилегии – это миф, у адвокатуры как явления больше легенд, чем реальных прав и возможностей в защите интересов Доверителей. В основном адвокатский труд не всегда благодарный, психологически очень тяжелый, часто опасный. Но, отстаивая права других, нужно, чтобы твои права были определенным образом сформулированы и защищены.

Во всем мире частная юридическая практика – это в той или иной мере определенная монополия, доступная лишь членам юридического профессионального сообщества. У такого подхода есть глубокое обоснование. Представляется, что и нам нужно стимулировать через принятие изменений в соответствующее процессуальное

законодательство постепенное мягкое введение монополии адвокатуры на занятие юридической деятельностью.

Думаю, что Конституционный Суд вернется еще к этому вопросу и примет иной вердикт. В конечном итоге именно адвокат в России будет единственной фигурой, которой предоставлено право оказывать юридические услуги на правовом рынке неопределенному кругу лиц.

Русская бизнес адвокатура с большим трудом прокладывает себе путь.

Несмотря на то, что рыночные преобразования в стране идут уже с 90-х годов двадцатого века, а в 2002 году принят новый закон об адвокатуре, адвокатское сообщество не смогло адекватно ответить на изменившуюся обстановку и предложить рынку условия для возникновения конкурентоспособных адвокатских образований по обслуживанию предпринимательства.

Это произошло в первую очередь потому, что догматическое толкование понятия адвокатуры и адвокатской деятельности в нашей науке и в практике исходило из того, что в ней нет места даже намека на предпринимательство, считалось, что адвокатура, как социальное явление, несовместно с понятием бизнес. Отсюда вначале было непонимание, затем отрицание, потом было предложено и вовсе не обсуждать это явление, не замечать создания адвокатских образований, обслуживающих бизнес и пытающихся как-то более удобно для этих целей организационно сформироваться.

Оговорюсь заранее, что видимо не стоит распространять последующие мои рассуждения в полном объеме на адвокатуру и адвокатов, занимающихся в России преимущественно уголовными делами. Хотя, как знать. Раньше этот последний тезис я дал бы как абсолютный. Сейчас, думаю, и уголовные адвокаты тоже могли бы несколько иначе организовывать свою деятельность. В 2007г. посещая с делегацией Федеральной палаты адвокатов голландскую адвокатскую фирму «Wladimiroff&Waling», руководитель которой представлял в уголовном суде Гааги интересы С. Милошовича, неожиданно для русских адвокатов выяснилось, что его фирма из 12 уголовных адвокатов организована как Открытое акционерное общество, с годовым оборотом около четырех миллионов евро. Тут есть о чем задуматься и нашим адвокатам, практикующим в области уголовного права.

Давайте все-таки вместе возьмем на себя некоторый труд, чтобы уяснить понятие предпринимательства и предпринимательской деятельности как явления, соотнесем его с адвокатурой, порассуждаем о возможности и последствиях ее коммерциализации, о собственно статусе бизнес адвокатуры внутри адвокатуры России. Что из принципов и обычаев предпринимательской деятельности можно и нужно безболезненно перенести на адвокатскую почву для создания необходимых условий появления в адвокатской среде конкурентных бизнес образований. Осознаем и отбросим некоторые страхи, которыми руководствуются отдельные адвокаты, предпочитая никогда не употреблять даже термина бизнес адвокатура. Главный их тезис - ошибочное предположение, что в противном случае при признании за адвокатской деятельностью предпринимательского характера адвокатура будет обложена налогами, как любое коммерческое предприятие и наступит гибель всех завоеваний сегодняшней адвокатуры. На самом деле эти страхи необоснованны и со временем будут развеяны.

По общему правилу, закрепленному в ст.1 Закона об адвокатуре, в нашей стране адвокатская деятельность не признается предпринимательской и предполагается, что она не связана с извлечением прибыли.

Почему так принято считать?

Критерий отнесения той или иной экономической деятельности к предпринимательской, по мнению многих наших юристов не в том, за плату или бесплатно оказывается услуга, а какова основная цель этой деятельности. Для адвокатуры первично не извлечение прибыли, а оказание доверителям качественной юридической помощи. Иными словами, самое главное отличие адвокатуры от любой формы предпринимательства в том, что ее основная цель не зарабатывание денег, хотя каждый

адвокат трудится, безусловно, не бесплатно, но оказание юридической помощи. И это на самом деле так. Кстати, опыт моей работы в адвокатуре показал, что ориентация адвокатской фирмы лишь на получение прибыли губительна для практики. В клиентах нужно видеть не голый источник денег, а тех людей, которым необходимо искренне помочь. Тогда к адвокату придет и материальное благосостояние.

Адвокатская деятельность рассматривается как часть осуществления правосудия. Несомненно, адвокат является участником правосудия наравне с прокурором и судом. По моему глубокому убеждению, адвокатская деятельность гораздо более соответствует природе деятельности судьи, чем даже деятельность прокурора и следователя. В рамках одного из существующих видов судопроизводства адвокат всегда выступает процессуальной стороной, оказывая своему доверителю юридическую помощь.

Огромно и общественное предназначение адвокатуры. Она является как бы защитником гражданского общества. На адвокатуру возложено большое количество работы, связанной с оказанием юридической помощи бесплатно.

В адвокатской работе в отличие от чистого предпринимательства, очень много ограничений, изложенных в кодексе профессиональной этики и в наработанной адвокатским сообществом практике его применения. Попутно отмечу, что бизнес адвокатуре помимо общих этических правил, нужно руководствоваться более высокими требованиями, связанными с «конфликтом интересов» и выполнением определенных стандартов качества по отдельным видам работ.

Действительно, адвокатское бизнес образование это не простое акционерное общество, куда вложив однажды деньги можно длительное время получать прибыль, продать акции, передать их по наследству. Нет, наша работа - так называемая свободная адвокатская профессия, по своей природе сходна с профессией актера, спортсмена, художника и всегда требует личного труда. Фирма – это то место, где адвокаты, объединяясь зарабатывают деньги. И организация такого труда во многом может быть сходна с организацией любого другого бизнеса.

Все предыдущие тезисы, подчеркивающие некоммерческий характер адвокатской деятельности важны и правильны.

Но важно и другое. Словесная эквилибристика привела к тому, что сама идея извлечения прибыли в любой нормальной экономической деятельности как простого действия - разницы между вложенным и полученным была доведена до абсурда. Заработанное адвокатом называлось диковинными названиями – гонораром, вознаграждением, платой за помощь, но никак не обыкновенной платой за услугу - прибылью. Отсюда приходилось и сейчас приходится, играя терминами, уходить от экономической сути нашей работы и изобретать нежизнеспособные конструкции в организации адвокатской работы, ее налогообложении.

Но на самом деле прибыль – это всего лишь финансовый результат любой хозяйственной деятельности и определяется она как разница между выручкой и себестоимостью продукции (услуг). Суд Европейских Сообществ уже давно под предпринимательской понимает «любую хозяйственную деятельность вне зависимости от правовой формы и вида финансирования». Нужно пояснить, что такой вывод он сделал по одному из дел, где сбор таможенных платежей государственным органом был признан предпринимательской деятельностью. Безусловно и адвокатская деятельность относится к экономической деятельности и имеет выраженный материально хозяйственный результат.

Все эти доводы без сомнения доказывают, что налогообложение адвокатуры должно происходить не по принципу, в какой организационно-правовой форме практикуют адвокаты, а каким видом деятельности они занимаются. А поскольку это адвокатская деятельность, то не нужно бояться, что при обслуживании предпринимательства происходит она будет в формах, близких по своей сути к бизнесу.

Однако, учитывая российские реалии сегодняшнего дня, при таком подходе есть опасность, что адвокатское образование, организованное по хозяйственному принципу, будет рассматриваться налоговыми органами как простое юридическое лицо и соответственно облагаться налогами, в том числе и налогом на прибыль и НДС. Возможно, так и произойдет, но давайте дадим адвокату право самому решать, в какой форме ему выгоднее практиковать. С моей точки зрения налоговые льготы для адвокатуры в большей степени являются для бизнес адвокатов обременением, не способствующим развитию нормальной хозяйственной деятельности адвокатской фирмы.

Я, например, абсолютно убежден, что освобождение адвокатского бюро от НДС не всегда льгота. Наша фирма арендует офис, уплачивая арендные платежи со значительным НДС, который нам не возмещается из бюджета, и зачесть мы его не можем, поскольку клиенты платят нам за услуги без НДС. То же самое происходит и при приобретении адвокатскими образованиями так называемых расходных материалов, бумаги, книг и т.д. Сейчас адвокатское бюро не вправе включить в состав затрат очень многие вещи. Затраты на рекламу (без этого вообще трудно говорить о каком-либо продвижении услуг на рынке), представительские расходы и многое другое. Мы, приобрели на фирму обширную библиотеку, но не смогли поставить ее на учет на бюро и включить расходы в состав затрат. По логике налоговых органов, адвокатское бюро, не оказывая само юридических услуг, не может и покупать предметов, необходимых для этого. Приобретение книг по их мнению – это затраты конкретного адвоката. Мы были вынуждены распределить книги между адвокатами и списывать затраты на них. Конечно это недопустимое положение, противоречащее как здравому смыслу, так и нормальной предпринимательской логике.

На мой взгляд, для новейшего законодательства большинства развитых стран характерна тенденция отказа от ограничений, связанных с возможностью создания адвокатского образования лишь в определенных формах. Полагаю, что и в России пришло время предусмотреть право создания адвокатами хозяйственного общества со всеми атрибутами такого лица, не исключаящего цель получения прибыли и распределения ее среди учредителей - партнеров.

При этом, принимая такое решение, адвокаты бизнеса сознательно оценят все его плюсы и минусы. Не думаю, что на первом месте для них будет вопрос налогообложения. Главное – создание конкурентоспособной хозяйственной единицы, способной системно обслуживать бизнес.

Современное понимание роли адвокатуры в нашем обществе сводится не только и не столько к защите граждан по уголовным делам, но свидетельствует о том, что дальнейшее развитие законодательного регулирования адвокатской деятельности должно базироваться на социальной концепции с привнесением в нее элементов предпринимательской концепции в части развития адвокатуры, обслуживающей российский бизнес и гражданские правоотношения. При этом в концепцию закона об адвокатуре должны быть внесены изменения, касающиеся определения так называемой центральной фигуры этого закона. Сегодня – это адвокат. Он фактически самоценная единица. Все формы адвокатских образований для него лишь агенты, выполняющие определенные «обслуживающие» функции. Настало время, по крайней мере, в хозяйственной сфере, переходить от адвоката одиночки к крупным адвокатским фирмам, в которых непосредственную услугу будет оказывать не конкретный адвокат, а само юридическое лицо.

Не являясь по существу предпринимательской деятельностью, бизнес адвокатура обладает многими признаками, присущими предпринимательству. Что это за признаки и в чем существуют нестыковки в этой части с действующим законом об адвокатуре?

Для того чтобы качественно обслуживать бизнес, адвокатам необходимо объединяться в одну из организационно-правовых форм, предусмотренных законодательством. В этой форме должно происходить определение долей участия партнеров, порядка распределения доходов, решаться вопросы капитализации и

собственности. Заключение договора с Клиентом должно осуществляться от имени адвокатского образования, а не от имени адвоката, как это существует сейчас. Трудно представить, что Газпром как юридическое лицо будет заключать договор с адвокатом одиночкой. Возникает и необходимость найма адвокатов на работу, а не прием молодого или просто мало известного адвоката в бюро в качестве равноправного партнера. Все это по ныне действующему законодательству запрещено или существенно затруднено. Адвокатскому образованию необходимо страхование ответственности. Возникли неразрешимые пока вопросы о том, кто должен страховаться – адвокат или адвокатское образование? Должна происходить капитализация адвокатского образования. Управляющие партнеры должны иметь право как объединять и вкладывать свои капиталы для развития адвокатского бизнеса, так и направлять часть заработанных средств на развитие адвокатского образования, маркетинг, рекламу и т.д. Разделение заработанных денег, проще говоря, прибыли, должно производиться между владельцами (партнерами) по итогам года или иного периода.

Вот те основные организационные трудности, которые не урегулированы законодательно и встают на пути адвоката, желающего обслуживать предпринимательство.

Я в этом случае говорю не просто об обслуживании бизнеса. Речь идет о создании юридической фабрики, которую отличает большое количество сотрудников, четкая стратегия развития и текущей деятельности, эффективная организационно-управленческая структура, достаточно широкая специализация, совершенные бизнес-процессы, эффективные маркетинговые коммуникации, внутренние системы обучения персонала и т.д. Вот к такой организации своей работы должен стремиться адвокат бизнеса.

Итак, сданы квалификационные экзамены, принята присяга, появился новый член присяжной адвокатуры России. Перед каждым адвокатом неизбежно встает множество вопросов. Где, с кем и как начать адвокатскую практику, какую форму работы выбрать, как арендовать офис, откуда появятся первые клиенты, как правильно выполнить порученную работу и удержать клиента и многие другие. Честно говоря, такие вопросы, просто каждый раз на новом качественном уровне и в разных сочетаниях, возникают перед адвокатом на протяжении его практической деятельности неоднократно.

Что в организационном плане предлагает русскому адвокату современный адвокатский закон?

Немногое - всего три организационно-правовые формы: адвокатский кабинет, коллегия адвокатов и адвокатское бюро. Такую форму, как адвокатский кабинет в рамках проблемы обслуживания бизнеса серьезно рассматривать не будем, поскольку она неконкурентоспособна в этой области.

Можно только пожалеть, что наш законодатель при принятии закона об адвокатуре не пошел по пути некоторых стран, в частности США, Франции и многих других стран, а сейчас и Армении, в принятом недавно законе «О деятельности адвокатуры» которой просто сформулировано положение, что адвокаты «для организации своей деятельности могут выбирать любую форму организации труда, предусмотренную законодательством».

Суть сегодняшних возможных форм организации труда адвоката в России достаточно подробно изложена в самом российском законе об адвокатуре и в многочисленных комментариях к нему. Я попробую лишь сравнить адвокатское бюро с коллегией адвокатов и выявить наиболее приемлемую из них с моей точки зрения для обслуживания бизнеса на современном этапе и в долгосрочной перспективе развития этой отрасли адвокатуры. Постараюсь пояснить, почему партнеры адвокатской фирмы «Юстина» выбрали именно адвокатское бюро на этапе становления новой адвокатуры и как мы пытаемся структурироваться сегодня в новых условиях.

Для чего нужен такой анализ, а каждому адвокату необходимо учесть возможности, предоставляемые законом, перед тем, как определиться с организационными вопросами своего бизнеса? В условиях рыночных отношений, когда нет никаких административных ограничений на общее число адвокатов и их объединений, когда на рынке оказания

правовых услуг действует огромное количество различных юридических фирм, в том числе и иностранных, адвокат и адвокатские образования являются субъектом обычной конкурентной борьбы. Такое положение требует от тех, кто начинает свою карьеру в адвокатуре и от состоявшихся адвокатских лидеров серьезных усилий в осознании того, что правильный выбор организационно-правовой формы адвокатской работы, постоянное улучшение менеджмента позволит фирме состояться, конкурировать на правовом рынке, занять свое достойное место и зарабатывать серьезные деньги.

До нового закона об адвокатуре 2002г. все адвокаты организационно были объединены в коллегии адвокатов и работали в «номерных» консультациях. Меня тогда всегда ставил в некоторое затруднение вопрос о месте работы. Как-то невыразительно звучал ответ – в 109 юридической консультации. Поэтому у многих адвокатов на визитках тогда был только телефон и указание на принадлежность к адвокатскому сословию.

Что представляла в тот период коллегия адвокатов?

В советское время адвокатская деятельность была строго «организована» и осуществлялась в единственно возможной форме – в рамках коллегии адвокатов, была подчинена административно-командному управлению через создаваемые на местах консультации, в которые распределялись адвокаты. Количество адвокатов было ограничено административными барьерами в связи с чем конкуренция в их работе по существу отсутствовала. Основными недостатками коллегий были отсутствие партнерских отношений, организационная зависимость адвоката от Президиума коллегии и заведующего консультацией, неопределенность в вопросе собственности, назначение заведующих консультациями Президиумом, а не выборы самими адвокатами, сложности в финансовых отношениях с клиентами, отсутствие централизма на федеральном уровне, слабость корпоративных связей.

Эти недостатки являлись системными и не могли быть исправлены в принципе в рамках такой организационно - правовой структуры, как коллегия адвокатов. При этом и современным коллегиям адвокатов, на мой взгляд, присущи эти же недостатки. Именно поэтому коллегии адвокатов и на сегодняшний день, как мне кажется, неконкурентоспособны в обслуживании бизнеса.

Только адвокатское бюро, в большей или меньшей степени приспособлено сегодня организационно под обслуживание бизнеса.

До последнего времени большинство российских адвокатских бюро выглядели и работали как образования ремесленнического типа. Чаще всего ремесленник работал сам и все технологические операции от начала до конца производил самостоятельно. Объединяли они свои усилия очень редко, от случая к случаю, когда поступал крупный заказ, с которым каждый из них в отдельности справиться не мог. У каждого ремесленника были свои помощники, подмастерья и ученики. Примерно по такому же принципу строятся многие адвокатские образования. Обычно в бюро один или несколько уже состоявшихся адвокатов, обладающий каждый своей клиентской базой. Они учредители этого бюро. Затем в бюро приходят адвокаты, которые при необходимости, подключаются к выполнению заказов, принятых мэтрами. Как правило, в каждом таком бюро есть помощники или стажеры адвокатов.

Однако, функция такой некоммерческой организации, в рамках которой предлагается существовать адвокатуре, всегда будет ограничена только инфраструктурным обслуживанием ее участников, навсегда оставаясь агентом для адвоката. Это несколько улучшенные, но все же копии существовавших ранее коллегий адвокатов. Но, самое главное, и это очень серьезный недостаток всех российских адвокатских компаний (чем они, кстати, существенно отличаются от зарубежных) — отсутствие нацеленности на капитализацию, т.е. на накопление финансовых и материальных ресурсов для последующего использования в целях развития своего бизнеса.

Бизнес адвокатура, конечно, сможет достаточно длительное время работать в том организационно-правовом виде, который предписывается сегодня Законом об адвокатуре.

Но, по существу, происходит замораживание нынешнего, далеко не завидного положения нашей корпорации. Я обратил внимание, что в Москве за последние несколько лет не появилось ни одного крупного нового игрока на адвокатском поле по обслуживанию бизнеса.

Помимо застоя на нашем рынке будут и весьма значительные потери. Российский юридический рынок сегодня достаточно емкий, соизмеримый с некоторыми отраслями нашей экономики. Но большая часть крупных юридических проектов в сфере бизнеса обслуживается иностранными юридическими компаниями и прибыль не задерживается в России. Отдельного анализа в связи с этим требует и проблема оффшорного построения крупных холдингов в России, когда все крупные транзакции, IPO наших предприятий осуществляются на зарубежных площадках, инвестиционные проекты в России фактически регулируются иностранным правом, а владельцами наших активов являются оффшоры. Конечно, русскому адвокату в таких условиях трудно конкурировать с иностранными коллегами на их поле.

С позиций макроэкономики адвокатская отрасль при таком положении вещей фактически закрывается для капитализации. Никто, даже сами адвокаты, у которых имеются средства, не будут инвестировать в свои образования денег больше, чем это необходимо для создания комфортных условий труда. Не так давно я ощутил это и в своей фирме. Ведь такие капиталовложения не окупятся в дальнейшем дивидендами. А без инвестиций извне отрасль в условиях рынка обречена на отставание от других капитализированных секторов экономики. Это также означает, что нам в обозримом будущем не достичь индустриального уровня рынка юридических услуг, у нас не будет адвокатских фирм, насчитывающих сотни и тысячи высоко квалифицированных адвокатов, фирм, способных работать во всех уголках планеты, где есть платежеспособный спрос на адвокатские услуги мирового уровня. Кроме того, это значит, что мы фактически признали неизбежное свое поражение в конкурентной борьбе с мощными иностранными юридическими фирмами и отдали им на откуп весь рынок правовых услуг. И еще один минус: адвокатура в России сегодня не имеет серьезного веса в обществе, влияния на политику, на законодательный процесс. Не будет она его иметь и завтра. Цивилизованное лоббирование в органах власти, как ни цинично это звучит, стоит очень больших денег. Откуда им взяться в некоммерческой структуре?

Кроме того, обеспечить независимость адвокатуры и адвокатов, о чем так часто упоминают адвокатские руководители, без их финансовой самостоятельности, читай наличии прибыли, невозможно.

Для адвокатуры в некоммерческих рамках ее развития фактически исключается возможность ведения инвестиционной деятельности, закрывается конкуренция в современном значении этого слова. Конечно, определенная конкурентная борьба за клиента, за выгодные заказы останется, но это будет происходить на уровне отдельных адвокатов без стремительно развивающейся соответствующую отрасль конкуренции юридических лиц на основе принципиально новых методов организации дела, новых технологий, новых видов юридических услуг, более высокого их качества. В свою очередь, это означает, что качество адвокатских услуг будет ниже того уровня, какой мог быть достигнут, если бы не вводились такие искусственные ограничения на развитие рынка этих услуг. Помимо всего прочего, адвокатура лишается на долгосрочную перспективу такого мощного двигателя развития, как современные формы организации бизнеса и менеджмента.

Все вышесказанное требует существенных системных перемен в организации и деятельности русской адвокатуры. О некоторых подходах в этом процессе скажу позже.

А пока давайте углубимся в анализ действующего закона об адвокатуре и вместе попробуем разобраться, какие же его положения наиболее полно удовлетворяют наши потребности в организации конкурентоспособной рыночной адвокатской структуры?

Как известно, два и более адвоката вправе учредить коллегия адвокатов или адвокатское бюро, которые признаются законом некоммерческими организациями. Коллегия адвокатов и адвокатское бюро являются юридическими лицами, имеют самостоятельный баланс, счета в банках, печати, штампы и бланки со своими адресами и наименованиями. Имущество, внесенное учредителями коллегии адвокатов или адвокатского бюро в качестве вкладов, принадлежит коллегии или бюро на праве собственности. Ни коллегия, ни адвокатское бюро не вправе заключать от своего имени договор на оказание юридической помощи и приглашать на работу адвокатов по найму.

На этом, собственно говоря, и заканчиваются общие черты этих двух образований.

Теперь поговорим об отличиях, которые носят принципиальный характер и позволяют в одном случае некоторым образом частично приспособить организационно-правовую форму под нужды современного бизнеса, в другом не дают такой возможности.

Коллегия адвокатов – организация, основанная на членстве, и действующая на основании устава, утверждаемого ее учредителями, и заключаемого ими учредительного договора. Члены коллегии адвокатов не отвечают по ее обязательствам, коллегия адвокатов не отвечает по обязательствам своих членов. Коллегия адвокатов является лишь налоговым агентом адвокатов, являющихся ее членами, по доходам, полученным ими в связи с осуществлением адвокатской деятельности, а также их представителем по расчетам с доверителями и третьими лицами и другим вопросам, предусмотренным учредительными документами коллегии адвокатов.

Соглашения об оказании юридической помощи в коллегии адвокатов заключаются непосредственно между адвокатом и доверителем и лишь регистрируются в документации коллегии адвокатов для учета.

Собственно говоря, коллегия адвокатов это объединение по формальному признаку отдельных адвокатов работающих исключительно самостоятельно и лишь на себя лично. Коллегия для них только рабочее место, позволяющее объединить средства адвокатов для содержания секретаря, бухгалтера и т.д. Коллегии как были, так и остаются в большей или меньшей степени формами организации индивидуального труда адвокатов, выполняя агентские функции. В них нет, и не может быть единой идеологии фирмы, общих стандартов, нет цели развития именно фирмы, ее бренда, нет, и не может быть, партнерских отношений, скорее присутствует конкуренция между адвокатами, нет общей стратегии развития бизнеса.

Убежден, что коллегия адвокатов, как предлагаемая структура по обслуживанию предпринимателей нежизнеспособная организационно-правовая форма адвокатской деятельности.

Мы с партнерами поняли это давно, и уже в 1998г., задолго до появления Закона об адвокатской деятельности, еще являясь членами Межреспубликанской коллегии адвокатов, подписали учредительный договор профессионального партнерского объединения «Адвокатская фирма «Юстина», в котором были следующие строки - «все участники признают, что объединение адвокатов по принципу вхождения в Коллегии адвокатов, как это существует по действующему законодательству, изжило себя и требует преобразований принципиального характера. Создание «альтернативных» коллегий адвокатов на тех же принципах также не решает существа проблемы». При первой же возможности мы вышли из Межреспубликанской коллегии адвокатов и создали адвокатское бюро. Полагаю, что на современном этапе развития это единственная форма, позволяющая так или иначе приспособиться к нуждам бизнеса.

Адвокаты, учредившие адвокатское бюро, действуют не на основании учредительного, а на основании заключаемого между ними партнерского договора. О партнерах и

партнерских отношениях подробнее поговорим позже. Здесь же лишь отметим, что под адвокатом-партнером обычно принято понимать адвоката, обладающего высокой квалификацией, способного самостоятельно, систематически привлекать клиентуру, обеспечивая тем самым работой, как себя, так и других адвокатов фирмы. По партнерскому договору адвокаты-партнеры обязуются соединить свои усилия для оказания юридической помощи от имени всех партнеров. Здесь предполагаются гораздо более близкие взаимоотношения между партнерами. Адвокатские бюро поэтому способны решать и комплексные задачи и узко правовые проблемы Доверителя, которые требуют значительных временных и организационных затрат. Как говорится, нанимая конкретного адвоката, клиент нанимает всю фирму. Обычно такие адвокатские объединения, обладая большим количеством квалифицированных адвокатов сопровождают крупные бизнес-проекты, объемные многоэпизодные, разветвленные экономические споры, участвуют в серьезных корпоративных конфликтах, в выработке юридических концепций развития и реализации инвестиционной деятельности, в сложных уголовных делах, требующих большого количества людских ресурсов. В таких образованиях присутствует принцип, по которому клиент может рассчитывать на получение любой квалифицированной юридической помощи.

Соглашение об оказании юридической помощи в адвокатском бюро заключается между доверителем и управляющим партнером или иным партнером от имени всех партнеров на основании выданных ими доверенностей. В доверенностях указываются все ограничения компетенции партнера, заключающего соглашения и сделки с доверителями и третьими лицами. Это означает, что обязанными по такому договору, подписанному управляющим партнером становятся все адвокаты бюро.

Таким образом, адвокатское бюро более устойчивое адвокатское образование, чем коллегия адвокатов, адвокаты бюро наделены большей финансовой и имущественной ответственностью по обязательствам бюро перед Доверителями, которые вправе требовать исполнения как от всех адвокатов бюро совместно, так и от любого из них в отдельности, притом как полностью, так и в части долга. Отличительной чертой адвокатского бюро является возможность коллективной работы по проектам, отсутствие секретов в отношениях между адвокатами по «правовым технологиям», наработанным при решении конкретных правовых проблем, совместное продвижение «имени» или «торговой марки» адвокатского образования, высокий уровень адвокатской взаимопомощи.

В современных условиях адвокатами бизнеса была востребована именно эта организационно-правовая форма.

Адвокатские бюро уже доказали, что они прогрессивнее традиционных юридических консультаций. Средний уровень доходов адвокатов в крупной индустриальной адвокатской фирме, где час адвоката стоит больше, чем в маленькой конторе, заметно выше среднего уровня дохода адвокатов - одиночек.

Преимущество адвокатского бюро, работающего по принципу партнерства над отдельным адвокатом, даже очень талантливым, опытным, много знающим заключается, в первую очередь, в том, что, бюро построено на командной экономической основе, что в свою очередь означает коллективное творчество, использование широкого опыта, когда результат совместной работы оказывается неизмеримо выше возможностей каждого. Во-вторых, бюро может себе позволить введение специализации адвокатов, а в итоге предложить клиентам комплексную услугу намного более высокого качества, чем любой отдельный адвокат. Для хорошего крупного адвокатского бюро, в принципе, не существует заказов, которые оно не могла бы принять и выполнить на достойном профессиональном уровне. Наконец, не следует забывать о том, что бюро в состоянии аккумулировать значительные финансовые ресурсы, которые существенно расширяют возможности качественного выполнения заказов клиентов.

Но и такая организационно-правовая форма организации труда адвоката, как адвокатское бюро не смогла преодолеть недостатков, присущих любой некоммерческой организации и не учитывающих в полной мере динамику развития рынка.

Совершенно понятно, что организационные формы адвокатуры должны претерпеть серьезные изменения, чтобы в большей степени удовлетворять рынку юридических услуг.

Суть требующихся изменений в законодательство, связанных с оказанием квалифицированной юридической помощи в нашей стране состоит, на мой взгляд, в следующем:

1. Необходимо установить, что субъектами оказания квалифицированной юридической помощи неопределенному кругу лиц могут быть только адвокаты и специализированные юридические фирмы, учрежденные адвокатами.
2. Из определения адвокатской деятельности требуется исключить указание на ее непредпринимательский характер.
3. Для адвокатов допускаются любые организационно-правовые формы деятельности, предусмотренные ГК РФ.
4. Разрешается наем адвоката в качестве работника в адвокатское образование.
5. На адвокатов и специализированные юридические фирмы распространяется действие закона "Об адвокатской деятельности и адвокатуре РФ".

Самое радикальное предложение на сегодняшний день - ввести в закон об адвокатуре положение, позволяющее адвокату организовывать свой труд в любой форме, предусмотренной ныне действующим законодательством. Конечно же, учредителями и участниками таких фирм могут являться исключительно адвокаты. (Хотя во многих странах предполагается возможность совместного учредительства юридической фирмы адвокатом, нотариусом и патентным поверенным). Управление в таких фирмах также возможно лишь адвокатами, то есть теми лицами, на действия которых распространяются специальные корпоративные профессиональные правила и ограничения. Однако, вероятнее всего признание адвокатской работы, по крайней мере в части обслуживания бизнеса, предпринимательской деятельностью и разрешение адвокату практиковать в любой организационно-правовой форме (кстати мне никогда не доводилось слышать вразумительного ответа, почему бизнес адвокатура должна быть организована как некоммерческая структура) это вопрос будущего, возможно даже отдаленного. Несмотря на то, что корпоративные модели менее присущи партнерскому бизнесу (поэтому можно заметить, что в них не генеральный директор, а управляющий партнер) сам я все-таки сторонник именно такого подхода. Еще никому со времен римского права не удавалось придумать ничего принципиально более удачного, чем отделить бизнес от конкретной личности, личную ответственность от ответственности предпринимательской, сформулировать понятие юридического лица с уставным капиталом, разделенным на паи или акции, чтобы дать возможность человеку вкладывать свои деньги, знания и умения в развитие бизнеса, его капитализацию, имея ввиду возможность получения в той или иной форме дивидендов.

Но пока группой адвокатов законодателям предложен компромиссный вариант проекта **Федерального закона «Об оказании квалифицированной юридической помощи в Российской Федерации»**

Статья 1. Предмет регулирования.

Настоящий федеральный закон регулирует общественные отношения, связанные с оказанием квалифицированной юридической помощи, и направлен на обеспечение конституционного права на получение квалифицированной юридической помощи в соответствии с частью 1 статьи 48 Конституции Российской Федерации.

Статья 2. Квалифицированная юридическая помощь.

Под квалифицированной юридической помощью понимается любая самостоятельная деятельность по предоставлению на постоянной профессиональной основе юридических услуг на возмездной основе. Под юридическими услугами понимается, в частности:

— консультирование по вопросам права и разъяснение основанных на действующем законодательстве прав и обязанностей юридических и физических лиц как в устной, так и в письменной форме;

— подготовка и составление любых юридически значимых документов, в том числе заявлений, жалоб, ходатайств;

— представительство и защита интересов юридических и физических лиц в конституционном судопроизводстве, в гражданском и административном судопроизводстве,

— представительство и защита интересов юридических и физических лиц в арбитражном судопроизводстве и иных процедурах разрешения споров субъектов хозяйственной деятельности;

— защита и представительство в уголовном судопроизводстве и производстве по делам об административных правонарушениях;

— представительство и защита интересов юридических и физических лиц в третейском суде, международном коммерческом арбитраже и иных органах разрешения конфликтов;

— представительство и защита интересов юридических и физических лиц в органах государственной власти, органах местного самоуправления, общественных объединениях и иных организациях;

— представительство и защита интересов юридических и физических лиц в связи с выборами в органы государственной власти и органы местного самоуправления;

— представительство и защита интересов в органах государственной власти, судах и правоохранительных органах иностранных государств, в отношениях с юридическими и физическими лицами на территории иностранных государств, в международных организациях и международных судебных органах, если иное не установлено законодательством иностранных государств, уставными документами международных организаций и международных судебных органов или международными договорами Российской Федерации;

— проведение юридически значимых процедур по юридическому обеспечению предпринимательской деятельности юридических и физических лиц, в том числе составление договоров и иных документов, правовое обеспечение проведения торгов;

— юридическое сопровождение и обеспечение соответствия закону всех видов сделок, в том числе связанных с возникновением, переходом и прекращением права собственности, защитой имущественных прав;

— участие в качестве представителя в исполнительном производстве, а также при исполнении уголовного наказания;

— участие в качестве представителя в налоговых правоотношениях;

— осуществление в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, субъектами оказания квалифицированной юридической помощи иных видов деятельности с целью обеспечения или защиты прав и законных интересов юридических и физических лиц.

Квалифицированная юридическая помощь может оказываться бесплатно в случаях, предусмотренных действующим законодательством.

Статья 3. Субъекты оказания квалифицированной юридической помощи.

Субъектами оказания квалифицированной юридической помощи (юридических услуг) на постоянной профессиональной основе могут быть только физические лица, имеющие в соответствии с законодательством Российской Федерации статус адвоката, нотариуса, патентного поверенного, а также в предусмотренных законодательством Российской Федерации случаях их образования, созданные в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Оказание юридической помощи (юридических услуг) на постоянной профессиональной основе в качестве самостоятельного или сопутствующего вида деятельности иными лицами не допускается.

Особенности деятельности адвокатов, нотариусов и патентных поверенных по оказанию квалифицированной юридической помощи на постоянной профессиональной основе, а также квалификационные требования и критерии для осуществления такой деятельности могут устанавливаться отдельными федеральными законами.

Работники юридических лиц любой организационно-правовой формы, а также юристы, являющиеся работниками органов государственной власти и местного самоуправления, могут оказывать юридическую помощь в рамках своих должностных обязанностей только субъектам, с которыми они находятся в трудовых отношениях. Оказание юридической помощи (юридических услуг) на постоянной профессиональной основе в качестве самостоятельного или сопутствующего вида деятельности такими работниками не допускается.

Иностранцы допускаются к оказанию квалифицированной юридической помощи на постоянной профессиональной основе на территории Российской Федерации при соблюдении требований, установленных настоящим Федеральным законом и иными федеральными законами Российской Федерации.

Иностранцы граждане и лица без гражданства, получившие юридическое образование на территории иностранных государств, допускаются к оказанию квалифицированной юридической помощи на территории Российской Федерации в соответствии с международными договорами Российской Федерации и требованиями настоящего Федерального закона только по вопросам международного права и права тех государств, на территории которых они в установленном порядке признаны в качестве субъектов оказания правовой помощи.

Деятельность и риски профессиональной ответственности субъектов оказания квалифицированной юридической помощи на постоянной профессиональной возмездной основе подлежат обязательному страхованию в порядке и на условиях, предусмотренных федеральным законом.

Статья 4. Переходные положения

Лица, желающие осуществлять самостоятельную деятельность по оказанию квалифицированной юридической помощи на постоянной профессиональной основе при условии соответствия требованиям, предусмотренным пунктами 1 и 2 статьи 9 Федерального Закона «Об адвокатской деятельности и адвокатуре», вправе приобрести статус адвоката без сдачи квалификационного экзамена, подав заявление о присвоении

статуса адвоката в адвокатскую палату субъекта Российской Федерации по месту своего постоянного жительства.

Совет адвокатской палаты соответствующего субъекта Российской Федерации в месячный срок со дня получения такого заявления проверяет сведения о претенденте и выносит решение о присвоении либо об отказе в присвоении претенденту статуса адвоката.

Претендент приносит присягу, предусмотренную статьей 13 ФЗ «Об адвокатской деятельности и адвокатуре», и со дня ее принятия получает статус адвоката и становится членом адвокатской палаты.

О присвоении претенденту статуса адвоката совет адвокатской палаты в десятидневный срок со дня принятия соответствующего решения уведомляет территориальный орган Росрегистрации, который в месячный срок со дня получения от совета уведомления вносит сведения об адвокате в региональный реестр и выдает адвокату соответствующее удостоверение.

Статья 5. Вступление в силу.

Настоящий Федеральный закон вступает в силу с момента его опубликования. Статья 4 настоящего Федерального закона действует в течение шести месяцев со дня вступления настоящего Федерального закона в силу и по их истечении утрачивает силу.

Федеральные законы и иные нормативные правовые акты, действующие на территории Российской Федерации и связанные с оказанием квалифицированной юридической помощи, подлежат приведению в соответствие с настоящим Федеральным законом.

Впредь до приведения в соответствие с настоящим Федеральным законом указанные федеральные законы и иные нормативные правовые акты применяются с момента утраты силы статьей 4 настоящего Федерального закона в части, не противоречащей настоящему Федеральному закону.

Предложить Президенту Российской Федерации и поручить Правительству Российской Федерации привести свои нормативные правовые акты в соответствие с настоящим Федеральным законом.

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА к проекту Федерального закона «Об оказании квалифицированной юридической помощи в Российской Федерации»

Является очевидным, что на современном этапе развития России решение провозглашенной Президентом РФ задачи борьбы с правовым нигилизмом и коррупцией не может быть осуществлено без обеспечения гарантированного ст. 48 Конституции РФ права на получение **квалифицированной** юридической помощи. В свою очередь, это требует исправления неудовлетворительной ситуации, сложившейся в стране в сфере оказания юридической помощи (услуг).

В настоящее время такая помощь (услуги) гражданам и организациям оказывается двумя группами: с одной стороны — членами квалифицированных профессиональных сообществ (адвокатами, нотариусами, патентными поверенными), а с другой стороны — всеми иными желающими юридическими и физическими лицами (в рамках как коммерческой, так и непредпринимательской деятельности). При этом в отношении этих двух групп государственное регулирование содержит неоправданные различия в подходе.

Так, чтобы стать адвокатом или нотариусом, юрист должен соответствовать высоким профессиональным и нравственным требованиям: иметь высшее юридическое образование, опыт работы по специальности; глубоко знать законы; не иметь запятнанной судимостью репутации; выдержать сложный квалификационный экзамен.

При осуществлении своей профессиональной деятельности он обязан под контролем соответствующих палат постоянно повышать квалификацию; соблюдать этические правила, за нарушение которых привлекается к дисциплинарной ответственности вплоть до прекращения статуса; соблюдать профессиональную тайну; не допускать конфликта интересов; отказываться следовать незаконным просьбам обратившихся к нему лиц; оказывать юридическую помощь гражданам Российской Федерации бесплатно (у некоторых адвокатов ее объем составляет в разных регионах 60—90%); страховать свою профессиональную деятельность от возможных ошибок и т.д.

Оказание же юридической помощи иными лицами (это организации и граждане) вообще не регулируется, никаких условий для их участия в оказании такой юридической помощи (услуг) в российском законодательстве не сформулировано.

Центральной проблемой является то, что эти лица могут:

а) вообще не быть юристами; б) не иметь образования (не только высшего, не только юридического, но и вообще никакого); в) не иметь никакого опыта (навыков применения на практике даже и имеющихся знаний); г) быть ущербными с моральной точки зрения (например, иметь судимость).

Тем не менее, они все равно сейчас вправе оказывать юридические услуги: давать любые советы (консультировать); составлять любые документы; представлять от имени сторон в любых делах (кроме уголовных дел и дел в Конституционном суде) и в любых органах (в т.ч. налоговых, контрольно-надзорных и т. д.).

Следствием некомпетентности всегда является причинение вреда интересам и правам граждан и организаций, а также государству. Судебные органы уже неоднократно выражали озабоченность тем, что судьям приходится иметь дело с неквалифицированным представительством при рассмотрении ими дел.

Эта ситуация также способствует разрастанию коррупционной среды (так как, не имея должных знаний, опыта и не неся обязанности соблюдать требования закона и профессиональной этики, такие лица могут быть склонны к использованию внеправовых средств, не рискуя понести при этом профессиональную ответственность).

Кроме того, действующее законодательство не содержит никаких квалификационных требований к иностранным юристам, действующим в России и оказывающим услуги по российскому праву (знание русского языка и российского права). Это не только не соответствует интересам общества и государства, но и ставит в невыгодное положение российских юристов, к которым в иностранных государствах всегда предъявляются очень жесткие требования.

Преодоление такой неудовлетворительной ситуации возможно путем приведения законодательного регулирования в соответствие с Конституцией РФ и международными стандартами.

Так, часть 1 статьи 48 Конституции РФ предусматривает право каждого лица именно на **квалифицированную** юридическую помощь.

Международные акты, содержащие общепризнанные принципы и стандарты, также предполагают именно квалифицированный характер юридической помощи. В Основных принципах, касающихся роли юристов» (приняты Восьмым Конгрессом ООН в 1990 г.)

специально указывается, что правительства должны обеспечивать надлежащую квалификацию и подготовку юристов и знание ими профессиональных идеалов и моральных обязанностей, а также прав человека и основных свобод, признанных национальным и международным правом. О квалифицированном характере юридической помощи говорится также в Международном пакте о гражданских и политических правах 1966 г.

Признаком квалифицированности в какой-либо области человеческой деятельности является профессионализм (целенаправленное постоянное занятие лица строго определенным делом). Профессионализм в современную эпоху во всех ответственных областях экономики, государственной службы и социальной сферы обусловлен допуском к профессии. Например, без выполнения профессиональных и квалификационных требований невозможно оказывать помощь (услуги) медицинского свойства, осуществлять инженерную деятельность или аудит, состоять на государственной службе, заниматься военным делом, управлять любым видом транспорта, вести образовательную деятельность и так далее. Допуск к большинству требующих квалификации профессий возможен только при соблюдении стандартных и общепринятых условий: наличие специального профильного образования (всегда), опыта/стажа (для ответственных должностей) и положительных моральных характеристик (для гуманитарных профессий).

Для юридической профессии знания, опыт и моральный облик особенно важны. Не случайно, как и для адвокатов, такие же требования законом предусмотрены для судей, прокуроров и нотариусов (включая постоянное повышение квалификации).

В свете этого является парадоксальным, что сегодня в российском праве квалификационные требования (помимо требований к нотариусам и патентным поверенным) предусмотрены лишь для случаев оказания юридической помощи обвиняемым и подсудимым в уголовных делах (могут только адвокаты) и в Конституционном Суде РФ (только адвокаты и лица с юридической ученой степенью). Во всех остальных случаях оказывать юридическую помощь (услуги) могут любые лица, в том числе без образования и с судимостью.

Между тем Конституционный Суд РФ прямо указал: «...право вести свои дела в суде через самостоятельно выбранного представителя не означает безусловное право выбирать в качестве такового **любое** лицо и не предполагает возможность участия в судопроизводстве **любого** лица в качестве представителя». Это может приводить к тому, что защитником или представителем «окажется лицо, не обладающее необходимыми профессиональными навыками, что несовместимо с задачами правосудия и обязанностью государства гарантировать каждому **квалифицированную** юридическую помощь»; «...установление критериев квалифицированной юридической помощи и обусловленных ими особенностей и условий допуска тех или иных лиц в качестве защитников или представителей в конкретных видах судопроизводства является прерогативой законодателя» (Постановления Конституционного Суда РФ от 16 июля 2004 г. N 15-П; Конституционного Суда РФ от 28 января 1997 г. N 2-П).

В российском праве уже предпринималась попытка ввести в судопроизводство в качестве представителей только лиц, обладающих надлежащей квалификацией (ч. 5 ст. 59 Арбитражного процессуального кодекса в редакции от 24.07.2002г.). Тогда в качестве представителей—несотрудников организаций допускались только адвокаты. Эта попытка оказалась неудачной, и Конституционный Суд вынужден был признать недействующим это правило исключительно из-за ошибок в юридической технике. В том же Постановлении от 16 июля 2004 г. N 15-П он отметил, что лишь тогда, когда «...законодатель избрал критерием для ограничения допуска к участию в качестве представителей в арбитражном процессе **не квалификационные требования**, связанные с качеством юридической помощи и необходимостью защиты соответствующих публичных интересов, а лишь организационно-правовую форму, в которой выступает участник судопроизводства, нуждающийся в юридической помощи», а также тогда, когда

стороны в процессе (организации и граждане) не равны между собой в праве выбирать вид представителя, только тогда налагаемые ограничения не могут существовать.

Напротив, установление единых и равных для всех сторон в судопроизводстве (организаций и граждан) правил об их праве свободно выбирать себе представителя из числа лиц, гарантированно обладающих подтвержденной в установленном порядке квалификацией (профессиональных юристов), будет полностью соответствовать основополагающему принципу, установленному в ч. 1 ст. 48 Конституции РФ и провозглашенной Конституционным Судом РФ правовой позиции.

Предлагаемый закон полностью решает описанную проблему несоответствия положения дел в сфере оказания юридической помощи Конституции РФ. Необходимо, чтобы любую юридическую помощь как вид услуг могли оказывать только лица, отвечающие установленным законом квалификационным признакам и продолжающие ее повышать. Эти лица должны не иметь судимости и над ними должен быть постоянный контроль профессионального сообщества и в некоторых случаях — государства. Как показывает и отечественный, и мировой опыт, эти цели достижимы при нормативном обязанности таких лиц объединяться в профессиональные сообщества, которые и будут заниматься как системой организованного повышения квалификации, так и контролировать их деятельность, при необходимости налагая санкции.

В России действует закон «О саморегулируемых организациях». Однако, если применить его в сфере оказания юридических услуг, это породит множество таких организаций с отличающимися стандартами качества оказания услуг и ответственности их членов, а также крайне затруднит контроль за ними. Это не будет отвечать интересам общества и государства, равно как не будет в полной степени соответствовать ст. 48 Конституции РФ и международным стандартам. В таких условиях намного эффективнее использовать уже имеющуюся в России единую саморегулируемую организацию — адвокатуру. Требования закона «О саморегулируемых организациях» при этом окажутся также соблюденными.

При этом в целях соблюдения интересов лиц, уже осуществляющих деятельность по предоставлению юридической помощи (услуг), но не являющихся адвокатами, предлагается принять в состав адвокатуры без вступительного экзамена (при условии, что они обладают высшим юридическим образованием и подтвержденным опытом практической работы). Это не ущемит их интересов, позволит поставить на качественно более высокий уровень оказание юридической помощи (услуг) в России и будет содействовать работе судебной системы.

Опасения по поводу введения в России «адвокатской монополии» беспочвенны: монополия предполагает невозможность осуществления деятельности, тогда как предлагаемый проект никому приобрести статус адвоката не запрещает.

Важно также отметить большую значимость предлагаемых изменений в свете решения поставленных Президентом и Правительством задач повышения возможностей России и ее лиц в глобальной конкуренции. В правовых системах развитых стран четко установлены роль, статус и полномочия лиц, оказывающих юридическую помощь (услуги). При вступлении России во Всемирную торговую организацию (ВТО) на нее саму и на российских субъектов будет распространено действие правил ВТО, и в том числе Генерального соглашения по торговле услугами (ГАТС), которое регулирует также оказание юридической помощи (услуг) всеми юристами (включая адвокатов и нотариусов). ГАТС уделяет самое серьезное внимание вопросам установления и соблюдения в членах ВТО квалификационных требований применительно к оказанию профессиональных услуг. Более того, ст. VI ГАТС предусматривает обязанность членов ВТО обеспечивать соответствующие процедуры для проверки компетентности профессионалов любого другого члена. Может сложиться парадоксальная ситуация: Российская Федерация будет обязана согласно правилам ВТО проверять компетентность работающих на ее территории иностранных юристов из других членов ВТО, но не иметь

механизмов для проверки компетентности российских юристов, работающих в той же самой области. Это будет подрывать престиж России на международной арене. Кроме того, это приведет к тому, что российские юристы, даже лучшие профессионалы, не будут допущены к деятельности на территории других стран с целью защиты интересов российских лиц. При этом иностранные юристы уже сейчас совершенно свободно работают в России в юридической сфере, тогда как их государства не спешат использовать принцип взаимности по отношению к российским юристам.

Формирование в России единого профессионального сообщества лиц, оказывающих квалифицированную юридическую помощь (услуги), будет способствовать успеху правовой реформы в России, улучшению качества работы судов, правовой защищенности населения и предпринимателей, провозглашенной Президентом и Правительством России борьбе с правовым нигилизмом. Кроме того, без такого сообщества в современных условиях глобализации защита интересов российских физических и юридических лиц за рубежом, отстаивание престижа России и успех российской экономики в глобальной жесткой конкуренции будут невозможны.

Этим законом решается первая задача в части урегулирования правил юридической профессии в России. Мы получаем в стране квалифицированного советника - полноценную фигуру русского адвоката.

Но этого недостаточно. Что же мешает адвокатуре в том виде, в котором она сегодня существует соответствовать вызовам современного уровня развития бизнеса в России?

Ограничения и законодательные запреты, мешающие качественно обслуживать бизнес

• ФЗ N 63-ФЗ «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в РФ»

- Адвокатская деятельность считается не предпринимательской.
- Адвокат не вправе вступать в трудовые отношения в качестве работника.
- Формами адвокатских образований являются: адвокатский кабинет, коллегия адвокатов, адвокатское бюро и юридическая консультация - некоммерческие организации.
- Соглашение об оказании юридической помощи в коллегии адвокатов заключается между адвокатом и доверителем.
- Соглашение об оказании юридической помощи с доверителем в адвокатском бюро заключается управляющим партнером или иным партнером от имени всех партнеров на основании выданных ими доверенностей.

• Кодекс профессиональной этики адвоката

- Адвокат не вправе вне рамок адвокатской деятельности оказывать юридические услуги либо участвовать в организациях, оказывающих юридические услуги.

• Налоговый кодекс

- Существенные различия в налогообложении адвокатских образований и хозяйствующих субъектов, оказывающих на рынке одинаковые юридические услуги.

В ближайшей перспективе, с моей точки зрения, можно будет поставить и разрешить остальные вопросы для обеспечения становления в России конкурентоспособных адвокатских образований в сфере предпринимательской деятельности. При этом необходимо будет провести в жизнь четыре главных изменения в Закон об адвокатуре:

- исключить из определения адвокатской деятельности указание на ее непредпринимательский характер;
- допустить для адвокатов создание специализированной юридической фирмы в любой организационно-правовой форме, предусмотренной ГК РФ;
- разрешить наем адвоката в качестве работника в адвокатское образование;
- распространить действие закона "Об адвокатской деятельности и адвокатуре РФ" на специализированные юридические фирмы.

Мы более не можем оставаться на уровне моделей развития адвокатского бизнеса 90-х годов прошлого столетия. Пришло время осознания и конкретных действий.

II. Создание адвокатской фирмы

Безусловно, создание фирмы - это как рождение ребенка – сугубо индивидуальный процесс, но и при деторождении есть определенный набор действий, без которых чуда не произойдет.

Итак, Вы решили совместно с партнерами-адвокатами все-таки попытаться начать свое дело. Как для ребенка лучший способ преуспеть в жизни – выбрать «правильных» родителей, так и для фирмы - главное опыт, знания, воля и удача отцов-основателей. Те принципы, лучше бы, конечно, правильные, которые закладываются изначально, обычно на долгое время формируют облик фирмы и предопределяют длительность жизни фирмы, ее успех или неудачу.

Название Вашей фирмы имеет очень серьезное значение для перспективы развития бизнеса. Поэтому стоит поразмышлять над названием, создавая свое детище. Как назовешь его, так оно и будет жить.

Собственно говоря, есть только два общих подхода при выборе названия. Можно пойти по пути названия фирмы своей фамилией, соединив ее с фамилиями еще одного или двух, максимум трех ведущих партнеров (большее количество фамилий в названии адвокатской фирмы я не встречал). И второй - можно дать собственное, так называемое «фантазийное» имя фирме. Здесь выбор за Вами, но нужно помнить о некоторых общих правилах.

Человек амбициозный, предпочтет увидеть свою фамилию в названии фирмы. (Хорошо бы, чтобы она была еще и благозвучной).

Я лично не сторонник названий адвокатских компаний по фамилиям отцов – основателей. У учредителей со временем неизбежно возникает владельческое отношение к фирме. У остальных же адвокатов может развиться по этому поводу определенный комплекс. Особенно это касается крупных адвокатов-светил, которые могли бы прийти в такую фирму, но не делают этого, не видя своей фамилии в названии фирмы и не желая работать на другого адвоката, или тех, кто вырос из «коротких штанишек» внутри структуры. На мой взгляд, такая фирма обречена на определенную узость и немногочисленность, отсутствие ярких адвокатских имен. Мне с трудом верится, что в такой компании можно создать здоровую атмосферу вовлеченности всех адвокатов в развитие бренда, а в этом случае фактически в «раскрутку» чужого имени.

Мне могут возразить, ссылаясь на западный опыт, где многие адвокатские фирмы названы именно по фамилиям основателей. Но такой подход практиковался достаточно давно, когда личностное социальное сознание было еще на недостаточно высоком уровне. Эти имена за сотни лет существования таких фирм уже перестали носить личный характер, а являются уже фирменным брендом. Сегодня же высокая конкуренция существенно сужает возможности адвокатов на западном рынке создавать новые фирмы. Самостоятельно пробиваются единицы и только самые сильные. Создание новой адвокатской структуры, ее раскрутка, приглашение партнеров, привлечение клиентов – рискованное дело. Адвокату там проще начать работать, а потом стать партнером в известной юридической фирме. Поэтому на западном рынке так много «фамильных» адвокатских компаний.

При выборе названия нужно поразмышлять над тем, чтобы оно как-то сразу говорило о юридической направленности Вашего бизнеса. Хотя, конечно, есть и образцы того как, казалось бы, не имеющее прямого отношения к праву слово стало в определенном смысле нарицательным, имеющим совершенно определенное значение для определенной

категории людей - это, например, название «Гарант». Сегодня каждый юрист знает, что это информационно-правовая система. И когда в юридической среде отсылают кого-то к Гаранту, никто не имеет в виду Президента.

Каждая адвокатская фирма как-то называется. Давайте посмотрим на это с точки зрения перспектив развития адвокатского бизнеса.

Очень много названий адвокатских образований, составленных из затасканных слов и словосочетаний, так называемых «газетных штампов»: «Защита», «Закон», «Юстиция», «Юстицколлегия», «Коллегия №1», «Право», «Бизнес и право», «Право и закон», «Лекс групп», «Интерлекс», «Лекс финанс» «Лекс-инвест» и многие производные от этих слов. Такие названия с моей точки зрения не совсем удачны. Несмотря на то, что их смысл передает юридическую суть деятельности, сами названия какие-то безликие, не запоминающиеся. Очень много одинаковых названий адвокатских фирм типа «Центральная коллегия адвокатов», «Столичная», «Первая». Не имея различительного имени фирмы, Ваш доверитель будет теряться в том, где же работает его адвокат. Да и сделать Имя такому безликому имени будет достаточно проблематично.

Не нужно называть адвокатскую фирму словом «Зигзаг», уж очень нелепо выглядит оно в серьезном бизнесе. В адвокатском реестре я нашел коллегия адвокатов «Урка», что означало уральская коллегия адвокатов. Так, конечно называть фирму нельзя. Всем известно, что означает это слово на блатном жаргоне. Вообще, название мешает, когда придает какие-то ненужные ассоциации.

Часто происходит смешение организационно-правовых форм в названии, что ставит потребителя наших услуг в некоторое недоумение по сути явления. Например, коллегия адвокатов «Петров и партнеры». Как известно в коллегии адвокатов не может быть партнеров.

На практике существуют узкоспециальные названия адвокатских образований, например «Газюрэнерго». И хотя в названии явно видна направленность деятельности, думаю, что это может сужать круг доверителей. Для адвокатуры это несколько неоправданно, т.к. можно в силу каких-то причин уйти из этой отрасли, где-то в другом месте или в другой правовой нише стало выгоднее работать и т.д., тогда название придется менять.

С моей точки зрения, лучше не «ложиться» под какую либо отрасль или крупную хозяйственную структуру, обслуживая только их проекты. Нужно оставаться рыночной компанией и при принятии решения браться ли за конкретный проект руководствоваться только интересами Доверителя, отсутствием конфликта интересов с другими Доверителями и финансовыми соображениями.

Название мешает, когда создает повышенные ожидания, типа «Глобальная юридическая ассоциация», «Международное адвокатское бюро».

Не стоит, чтобы название было очень длинным, перегруженным. Найдите благозвучное краткое название, которое должно ассоциироваться с вашей деятельностью, а значит с чем-то юридическим, правовым.

Возможно, что в названии будет нечто личностное, отражающее предпочтения создателя. Начиная свое дело и принимая решение о названии компании, лично я вместе с партнерами написал на листе бумаги довольно большое количество слов и производных от них, так или иначе имеющих отношение к праву. Видоизменяя слово юстиция, родилось название нашей фирмы - «Юстина». По прошествии стольких лет я могу уверенно сказать, что выбор был не случаен. Удивительным и знаковым откровением стал тот факт, что фантазийное, как нам тогда казалось, название нашей фирмы совпало необъяснимым образом с именем православной святой Юстины, которая силой и твердостью веры способствовала преobraжению взглядов людей. С благодарностью приняв этот чудесный знак, в своем офисе мы храним православную икону с изображением этой святой.

Обязательно зарегистрируйте название своей адвокатской фирмы как товарный знак по соответствующим классам МКТУ, поразмышляйте над графическим изображением – логотипом фирмы. Кстати, логотип адвокатской фирмы «Юстина» - стилизованную букву «Ю», которую Вы видите на обложке книги, нам разработывал художник и эта буква выполнена в виде стилизованных весов – символа правосудия, имеет законченный вид и создает оригинальность восприятия.

Все эти мероприятия дадут возможность в дальнейшем вкладывать деньги в формирование фирменного корпоративного стиля адвокатской компании, развитие собственного бренда, его узнаваемость и большие возможности в продвижении на рынке своих услуг. Выкупите свое доменное имя в Интернете и следите за тем, чтобы этот ресурс ежегодно поддерживался. Довольно много сегодня судебных споров вокруг средств индивидуализации компаний. Не допускайте как адвокаты таких споров по своему товарному знаку. Не защитив свое имя, клиент вправе не поверить, что Вы сможете защитить его.

Но вот, кстати, еще один парадокс нынешнего состояния законодательства об адвокатуре. Сегодня защита товарного знака для коллегии адвокатов и адвокатского бюро в силу того, что сами эти образования как некоммерческие организации не оказывают юридических услуг, лишена правового содержания ввиду невозможности запрета другим юридическим лицам на его использование при оказании юридических услуг.

Мы столкнулись с этим, когда к нам в фирму пришел гражданин, доверивший решение своей правовой проблемы ООО «Юстина», зарегистрированной где-то в Подмосковье. На его жалобу в Министерство юстиции на работу этих недобросовестных юристов, ему посоветовали обратиться в нашу фирму и дали наш адрес, полагая, что это ООО работает под одним брендом с нашим адвокатским бюро. Поскольку товарный знак «Юстина» был зарегистрирован нами еще в 1993г., мы попросили руководителя ООО «Юстина» не оказывать правовые услуги под этим знаком. Но добиться добровольного отказа от имени «Юстина» со стороны ООО не смогли. А в судебном порядке с правовой точки зрения ничего сделать нельзя, поскольку по логике нашего законодательства ООО оказывает правовые услуги, а адвокатское бюро нет. Нет и поля для судебных разбирательств по товарному знаку. Конечно, рано или поздно, такое положение будет изменено. Поэтому, решаясь на создание собственного адвокатского бизнеса, уже сейчас необходимо регистрировать свой товарный знак и защищать свои средства индивидуализации.

Собственно говоря, в юридическом консалтинге на мой взгляд только две вещи имеют реальное значение, в которые следует вкладываться деньгами, временем и всем остальным - это название твоей фирмы и твои собственные знания и навыки.

Как устроены адвокатские фирмы? Принципы устройства адвокатского бизнеса в виде партнерства одинаковы практически во всех юрисдикциях мира.

Изучая опыт партнерских отношений организации коллективной практики адвокатов во Франции, Голландии, немного в Англии и США я убедился, что нет двух одинаковых юридических фирм и одинакового построения партнерских отношений. Но выделить основу деятельности фирмы можно. Капитал этих фирм – люди, которые в ней работают - партнеры. Жаль, что каждый вечер этот капитал уходит домой. Одна из основных управленческих задач – сплотить этих людей, удержать их в фирме.

Схематично организация партнерства выглядит следующим образом.

Партнеры - адвокаты учредители фирмы участвуют в управлении всем бизнесом фирмы, в разделе получаемой прибыли и в погашении возможных убытков. Партнер – это одновременно и владелец, и менеджер фирмы, и профессионал высокого уровня. Специфика адвокатского бизнеса такова, что здесь необходимо быть не только юристом высшей квалификации со своей клиентурой, но и хорошим управленцем. Профессиональные и чисто человеческие качества партнера должны быть так высоки, чтобы он был способен привлекать новых крупных клиентов и давать работу и доход другим адвокатам фирмы. Партнеры должны самостоятельно вести наиболее сложные и

важные дела. Они определяют основные направления деятельности фирмы, стандарты работы адвокатов, обеспечивают ее клиентурой, распределяют адвокатов по практикам и привлекают их к выполнению конкретной работы.

Кто такой партнер?

Об этом много сейчас говорить, но много еще и путаницы в головах у всех нас. Конечно, новый для нас институт партнерства требует серьезного осмысления. Явление это в адвокатском бизнесе еще совсем молодое. Партнер в адвокатской практике вовсе не то же самое, что партнер в гольф или в теннис. Я был на конференции в Екатеринбурге и один из докладчиков характеризовал партнера в юридической компании, как человека, у которого горят глаза, множество идей, который с флагом идет впереди и ведет всех адвокатов за собой.

Это конечно совсем не так.

Главные качества партнера – умение управлять юридическим бизнесом, приносить прибыль, способность длительно удерживать клиента.

Перед партнером стоит триединая задача:

- находить заказы, растить клиентов и заботится о них.
- уметь делегировать полномочия другим юристам.
- учить профессии молодых адвокатов.

Посмотрите внимательно на эти три непростые задачи. Можете ли Вы, хотите ли их решать? Если да, то смело идите в партнерство. Нет – подумайте о другой форме организации своего труда.

Партнерство не предоставляется автоматически. Нужны годы и годы. Обычно профессиональный рост юриста в компании около 7 - 10 лет и он или переходит в категорию партнеров или пытается найти новую работу в другой фирме. И путь продвижения любого молодого человека внутри фирмы в партнеры лежит не к прибыли, а к клиенту. Только тогда, когда вы стали способны завоевать и удерживать клиента, тогда вам откроется возможность участвовать в распределении прибыли. При этом, чтобы стать партнером необходимо очень интенсивно долгое время работать и выставлять в счетах большое количество оплачиваемых часов. Во многих западных компаниях претендент, чтобы стать партнером должен пройти курсы, тренинги и т.д.

Хотя бывает и иначе. Например, в Сиэтле американские адвокаты рассказывали мне, что отец Билла Гейтса, достаточно заурядный юрист попросился партнером в одну из лучших фирм города и поставил условием, чтобы его имя было в названии фирмы. Ему отказали, он ушел в другую адвокатскую фирму, а потом маленький Билл стал тем кем стал, появилась компания Майкрософт, которая обслуживается, естественно юридической фирмой отца. Конечно, такие партнеры всем нужны.

Партнеры из своей среды выбирают управляющего партнера или нескольких управляющих партнеров. Управляющий партнер – первый среди равных. У него нет каких-то особенных полномочий в отношении партнеров в их собственно юридической работе. Вообще-то говоря в адвокатской фирме управляет тот, кто приносит заказы и вправе распределять исполнителей для их реализации.

Следующим звеном в коллективной адвокатской практике являются так называемые ассоциаторы – юристы, не участвующие в управлении предприятием, в разделе прибыли и покрытии убытков. (В России это звено в адвокатуре отсутствует и ему даже нет нормального русского названия). Они могут также иметь деления на старших, младших и т.д. Затем могут идти советники, помощники юристов. Возможны и иные уровни деления юристов внутри фирмы, различные их наименования. Я полагаю, что таких ранжиров должно быть достаточное количество, имея ввиду возможности роста для юристов внутри фирмы.

Поскольку наш адвокатский закон предусматривает, к сожалению, только линейные координаты – каждый адвокат, принимаемый в бюро – уже партнер, что, конечно же, само по себе нелепо. Ведь «весовые» категории адвокатов очень разные. Убеленный сединами

мэтр адвокатуры, конечно же, не совсем партнер только что ставшему адвокатом молодому юристу. Мы нашли выход в определении категорий адвокатов в партнерском договоре, чтобы иметь возможность структурировать фирму.

Мы определили, в своем партнерском договоре некоторые термины, которые привожу полностью, чтобы дать возможность непосредственно оценить нашу сложившуюся структуру.

«*Контрактный партнер*» - юрист, отвечающий всем требованиям к адвокату, сдавший квалификационный экзамен, включенный в реестр адвокатов, зарегистрировавший адвокатский кабинет или практикующий в коллегии адвокатов, заключивший контракт с «Юстиной», где изложены все принципы партнерского договора.

«*Партнер*» - адвокат, принятый в бюро, подписавший партнерский договор АБ "Адвокатская фирма "ЮСТИНА", имеющий право оказывать юридическую помощь под руководством старшего партнера или управляющего партнера.

«*Старший партнер*» - Партнер, имеющий стаж работы в юридических компаниях, работающих под товарным знаком "Юстина" не менее семи лет, имеющий право оказывать юридическую помощь самостоятельно по соглашениям, заключенным Управляющим партнером.

«*Управляющий партнер*» - Старший партнер, входящий в Совет управляющих партнеров, имеющий право действовать от имени всех партнеров в рамках предоставленных полномочий по доверенности.

«*Почетный партнер*» - Адвокат, работавший под товарным знаком «Юстина» и достигший 60-тилетнего возраста, либо награжденный данным статусом Советом управляющих партнеров за выдающиеся заслуги в области юриспруденции. Почетный партнер не вправе занимать какие-либо посты в исполнительных органах бюро.

«*Помощник адвоката*» - лицо, имеющее высшее, незаконченное высшее или среднее юридическое образование, не имеющее права заниматься адвокатской деятельностью и принятое в партнерское объединение для оказания помощи в работе конкретному Партнеру или Партнерам.

«*Стажер*» - лицо, имеющее высшее юридическое образование, не имеющее права заниматься адвокатской деятельностью, работающее под руководством Старшего партнера, принятое в партнерское объединение на срок до двух лет.

Остальные юристы, работающие в нашей фирме по найму, представлены по должности как специалисты определенных отделов.

Самое важное при создании адвокатской фирмы – найти тех партнеров, с кем Вы способны вести совместный бизнес, психологически совместимы, примерно одинаково мыслите, имеете похожую ментальность. Практика показывает, что наиболее устойчивыми, по крайней мере на этапе становления и первоначального развития, являются фирмы, учрежденные выпускниками той или иной юридической школы.

Перед тем, как решиться на создание совместного юридического бизнеса необходимо провести много времени в выработке общих положений партнерского договора и принципов дальнейшей работы. Поскольку пишем «навсегда», по крайней мере, надолго, партнерский договор должен быть выверенным и предусматривать положения, детально оговаривающие многие стороны совместной работы.

Когда мы писали партнерский договор, то исходили из того, что статус адвоката предполагает равенство адвокатов в правах и обязанностях в части доступа к профессии и при выполнении своей работы. Однако, объединяясь в адвокатское бюро, мы решили, что вправе партнерским договором определить взаимоотношения между партнерами иным образом и отступить от принципа равенства. В частности, нам казалось возможным определить неравное количество голосов при принятии решений на общем собрании, предусмотреть для адвокатов-партнеров различный размер вознаграждения от общего размера вознаграждения, получаемого по соглашениям об оказании юридической помощи,

заключенным от имени всех партнеров, учитывая вклад партнеров в решение общих задач, квалификацию партнера, количество часов, отработанных по конкретному проекту и иные, заранее оговоренные в партнерском договоре моменты.

Над какими положениями договора необходимо совместно предметно поработать, чтобы фирма оказалась жизнеспособной? Помимо прямо предусмотренных законом вопросов по собственному опыту могу привести некоторые темы и возможные подходы к их решению, которые необходимо предусмотреть в партнерском договоре. Буду излагать только принципиальные аспекты по разделам в том виде, в котором удалось их сформировать в партнерском договоре «Юстины».

1. Вклад (некий аналог уставного капитала) и порядок распределения доходов.

- партнёры передают в собственность Бюро личное имущество, выраженное в денежных средствах, из которых формируется Вклад Партнеров в Бюро. Имущество, переданное партнерами, является собственностью Бюро. Вклад вносится партнерами для обеспечения деятельности Адвокатского бюро.

- вклад партнеров определяется в денежном размере и состоит из взносов учредителей.

- партнер, не внесший или не полностью внесший свой взнос в Бюро, может быть исключен из Бюро на основании настоящего пункта Партнерского договора.

- взносом Партнера в бюро могут быть деньги, ценные бумаги, другие вещи или имущественные права либо иные права, имеющие денежную оценку. Денежная оценка не денежных вкладов в бюро, вносимых партнерами, утверждается решением Совета управляющих партнеров.

- расходование средств партнерского объединения производится Генеральным директором в соответствии с утвержденной Советом управляющих партнеров сметой.

- партнер имеет право на вознаграждение по итогам работы бюро за год в соответствии со своим взносом в бюро и личным участием в повседневной работе партнерского объединения. Размер вознаграждения определяется Советом управляющих партнеров один раз в год.

- реестр взносов Партнеров во Вклад ведется Президентом фирмы.

Партнеры вправе формировать фонды Адвокатского бюро для развития собственной материальной базы, подготовки молодых кадров, премирования отличившихся адвокатов и для других целей. Порядок и условия формирования фондов Адвокатского бюро устанавливается решениями Совета управляющих партнеров Адвокатского бюро.

Часть средств, полученных Бюро и не распределенных по окончании финансового года распределяется решением Совета управляющих партнеров среди всех Партнеров. При этом критериями для принятия решения о разделении этих средств конкретным партнерам служат:

- качественный уровень привлеченной клиентуры;
- количество принесенных средств;
- доля трудового участия адвоката в проектах Бюро.

2. Порядок участия и основные принципы деятельности партнёров в Адвокатском бюро.

Партнеры участвуют в работе Бюро в следующих формах:

- работа и участие в постоянно действующих органах Бюро, создаваемых высшим или исполнительным органами управления Бюро в соответствии с Уставом;

- участие в консилиумах адвокатов, собираемых руководством с целью обсуждения наиболее сложных правовых вопросов судебной, следственной практики, практики адвокатской защиты и по другим вопросам правоприменения или методик защиты (представительства) граждан и организаций;

- участие в распространении среди членов Бюро положительного опыта работы адвокатов по защите (представительству) граждан и организаций;

- участие в публичном освещении через средства массовой информации наиболее важных правовых проблем деятельности адвокатуры, соблюдения и защиты прав человека;

- участие в финансовой поддержке Бюро и адвокатской палаты за счет получаемых вознаграждений за оказываемую юридическую помощь в порядке и на условиях, определенных Уставом Адвокатского бюро и высшим органом управления Бюро;

- участие в подготовке молодых кадров для адвокатуры в порядке и на условиях, установленных органами управления Бюро;

Партнер фирмы работает под руководством старшего партнера и управляющего Партнера фирмы, а также самостоятельно и отвечает за широкий спектр юридических вопросов.

В его основные обязанности входит:

- подготовка и составление договоров, контрактов.

- участие в подготовке юридических заключений.

- консультирование по различным правовым аспектам.

- участие в переговорах с клиентом и юристами, представляющими контрагентов по сделкам.

- представление клиента в судах, в различных органах государственной власти, а также представление интересов клиента перед контрагентами и партнерами по бизнесу.

- проведение обзоров и анализа действующего законодательства и предложенных законодательных актов, составление аналитических документов по различным правовым вопросам.

Старший партнер отвечает за ключевые аспекты деятельности Бюро, курирует наиболее значимые проекты.

В его основные обязанности входит:

- управление процессами и распределение работы профессионального штата фирмы.

- координация и развитие клиентских отношений, привлечение новых клиентов.

- участие в вынесении юридического заключения.

- ревизия выпускаемых документов.

- юридическое сопровождение проведения сделок.

Управляющий партнер управляет определенными направлениями деятельности в Бюро и обеспечивает соответствующий уровень качества обслуживания текущих клиентов, эффективность привлечения и обслуживания новых клиентов, общую оперативность и прибыльность деятельности направления.

В его основные обязанности входит:

- планирование, развитие и управление подразделением по работе с корпоративными и иными клиентами;

- разработка и внедрение правил, процедур и методов работы подразделения;

- координирование деятельности направления с другими направлениями Бюро с целью максимально быстрого и качественного обслуживания клиентов;

- отслеживание конкурентной ситуации на рынке, разработка и внедрение новых юридических продуктов и услуг;

- выполнение стандартных управленческих обязанностей, включающих планирование, оценку, организацию и контроль деятельности сотрудников направления;

- при необходимости работа с ключевыми клиентами, решение конфликтных ситуаций.

- поиск новой и развитие существующей клиентуры.

3. Порядок и условия приема в Адвокатское бюро адвокатов и выхода из него. Приобретение статуса члена Адвокатского бюро.

Партнёром Адвокатского бюро является лицо, получившее в установленном Законом порядке статус адвоката и принятое в Бюро в порядке, установленном в настоящем Партнёрском договоре.

В Адвокатское бюро могут быть приняты лица при условии, если они отвечают требованиям, предъявляемым к членам Бюро.

Лицо, отвечающее предъявляемым требованиям, вправе обратиться в совет управляющих партнёров с заявлением о приёме его в члены Адвокатского бюро.

После завершения проверки, осуществляемой одним из Управляющих партнеров, Совет управляющих партнеров принимает решение о представлении или непредставлении претендента Общему собранию партнеров Адвокатского бюро для его приема в Партнёры Бюро.

С момента принятия Общим собранием партнеров Адвокатского бюро решения о приеме нового Партнера, последний считается присоединившемся к настоящему Партнёрскому договору.

4. Органы управления Адвокатским бюро.

Общее собрание партнеров является высшим органом управления партнерского объединения.

Общее собрание партнеров собирается по решению Совета управляющих партнеров не менее одного раза в год.

Уведомление Партнеров о проведении собрания направляются Председателем Совета управляющих партнеров в срок не менее чем за один месяц или путем устного оповещения под расписку в срок не менее чем за две недели. Одновременно с уведомлением Партнерам сообщается повестка дня и выступающие по выносимым на повестку вопросам.

Все Партнеры имеют право присутствовать на Общем собрании, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений.

Партнер имеет на Общем собрании число голосов, равное его Вкладу. По решению Общего собрания партнеров, принятому всеми Партнерами единогласно, может быть установлен иной порядок определения голосов на Общем собрании партнеров.

Общее собрание партнеров правомочно, если на нем присутствуют Партнеры, обладающие большинством голосов от общего числа голосов Партнеров.

К исключительной компетенции Общего собрания партнеров относятся:

- изменение Устава бюро;
- прием новых Партнеров в бюро по рекомендации Совета управляющих партнеров;
- исключение Партнеров из бюро по рекомендации Совета управляющих партнеров;
- определение приоритетных направлений деятельности бюро, принципов формирования и использования его имущества;
- образование коллегиального исполнительного органа бюро и досрочное прекращение его полномочий;
- утверждение годовой отчетности бюро;
- реорганизация и ликвидация бюро.

Решения по вопросам исключительной компетенции Общего собрания партнеров принимаются квалифицированным большинством в две трети голосов от общего числа голосов Партнеров, принимающих участие в собрании. Остальные решения принимаются на Общем собрании простым большинством голосов от общего числа голосов Партнеров, принимающих участие в собрании.

Вопросы, отнесенные к исключительной компетенции Общего собрания партнеров, не могут быть переданы на решение иных органов партнерства.

Совет управляющих партнеров

Совет управляющих партнеров является коллегиальным органом управления партнерства.

Совет управляющих партнеров избирается Общим собранием партнеров из числа Старших партнеров в установленном Общим собранием количестве и на установленный Общим собранием срок.

Лица, избранные в состав Совета управляющих партнеров, могут переизбираться неограниченное число раз.

Совет управляющих партнеров избирает из своего числа Председателя Совета управляющих партнеров (Президента фирмы) и Генерального директора фирмы.

Ведение общих дел бюро осуществляется Управляющими партнерами в соответствии с разделением между ними функциональных обязанностей.

Управляющий партнер вправе заключать соглашения об оказании юридической помощи с доверителем (клиентом) на основании доверенностей, выданных ему Партнерами.

Доверенность действовать от имени Партнеров и от имени бюро с правом осуществлять сделки выдается каждому Управляющему партнеру на сумму сделки эквивалентную не более 100 000 долларов США.

Совет управляющих партнеров осуществляет общее руководство деятельностью партнерского объединения, за исключением решения вопросов, отнесенных к исключительной компетенции Общего собрания партнеров.

К исключительной компетенции Совета управляющих партнеров относятся следующие вопросы:

- дача Общему собранию партнеров рекомендаций о приеме новых Партнеров в бюро или об исключении Партнеров из бюро;
- прием новых помощников адвокатов и стажеров в бюро;
- исключение Помощников адвокатов и Стажеров из бюро;
- присвоение и лишение Партнера статуса Старший партнер, Почетный партнер;
- определение размера Вклада Партнеров и порядка его внесения в бюро;
- определение размера (процентов) ежемесячных отчислений Партнеров в бюро;
- утверждение финансового плана бюро и внесение в него изменений;
- создание филиалов и открытие представительств бюро;
- участие в других организациях;
- выборы Генерального директора фирмы и Президента, досрочное прекращение их полномочий, установление размеров выплачиваемых им вознаграждений и компенсаций;
- решение вопросов, связанных с подготовкой, созывом и проведением Общего собрания партнеров;
- утверждение сделок на сумму свыше 100 000 долл. США;
- утверждение штатного расписания и зарплаты наемных сотрудников;
- принятие решения о приеме на работу и увольнении сотрудников;
- принятие решения о выплате Партнерам дополнительного вознаграждения по итогам работы бюро за год;
- утверждение внутренних документов бюро, определяющих порядок деятельности органов управления партнерством;
- утверждение штатов и сметы партнерского объединения;
- выработка единых стандартов качества работы Партнеров и осуществление контроля за его соблюдением.

Совет управляющих партнеров собирается по решению Председателя или требованию любого из Управляющих партнеров, но не реже одного раза в квартал.

Кворум для проведения заседания Совета управляющих партнеров - две трети избранных членов Совета управляющих партнеров. Решения на заседании Совета управляющих партнеров принимаются большинством голосов присутствующих. При решении вопросов на заседании Совета каждый Управляющий партнер обладает одним

голосом. Передача голоса одним членом Совета управляющих партнеров другому члену Совета запрещается.

При равенстве голосов, голос Президента считается решающим.

По решению Общего собрания партнеров членам Совета управляющих партнеров в период исполнения ими своих обязанностей могут выплачиваться вознаграждения или компенсация расходов, связанные с исполнением указанных обязанностей. Размеры указанных вознаграждений и компенсаций устанавливаются решением Общего собрания партнеров.

. Председатель совета управляющих партнеров (Президент фирмы):

- представляет бюро во взаимоотношениях с государственными и другими органами,
- рекомендует органам управления партнерства для принятия основные направления его деятельности;

- представляет Совету управляющих партнеров предложения по распределению денежных средств;

- организует работу Совета управляющих партнеров и Общего собрания партнеров, созывает Совет управляющих партнеров;

- председательствует на Общем собрании партнеров и на Совете управляющих партнеров, организует ведение протокола;

- совместно с Генеральным директором организует прохождение стажировок;

- ведет Реестр взносов Партнеров и счет движения капитальных средств Партнеров.

. Генеральный директор фирмы:

Руководство текущей деятельностью и делами партнерства осуществляется Управляющим партнером - Генеральным директором. Генеральный директор подотчетен Общему собранию партнеров и Совету управляющих партнеров. Совет управляющих Партнеров вправе в любое время переизбрать Генерального директора большинством голосов от общего числа членов Совета управляющих партнеров.

Генеральный директор:

- представляет фирму во взаимоотношениях с государственными и другими органами,

- распоряжается средствами бюро в соответствии со сметой;

- издает приказы о назначении на должности бухгалтеров, юридических консультантов, других специалистов партнерства, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;

- руководит работой аппарата бюро, осуществляя обеспечение Партнеров ежедневными рабочими операциями и информационным потоком внутри бюро;

- совместно с Президентом фирмы организует прохождение стажировок;

- определяет Партнерам направление работы и координирует их деятельность;

- осуществляет контроль за исполнением решений Общего собрания партнеров и Совета управляющих партнеров;

- контролирует порядок направления адвокатов для участия в защите граждан по назначению дознавателя, следователя, прокурора и суда;

- обеспечивает соответствие работы адвокатов и персонала принятым стандартам по использованию продукции компании и услугам клиентам;

- проводит анализ выполняемых ежедневных операций для определения возможных способов повышения их эффективности;

- разрабатывает и внедряет новые, получившие одобрение совета Управляющих партнеров правила, методы работы стандарты и программы, повышающие производительность и качество обслуживания;

- осуществляет иные полномочия, не отнесенные Уставом и партнерским договором к компетенции Общего собрания партнеров, Совета управляющих партнеров, Президента фирмы.

5. Переход доли и выход партнера.

Партнер вправе в любое время выйти из Бюро независимо от согласия других Партнеров или Бюро.

В случае выхода Партнера его доля переходит к Бюро с момента подачи заявления о выходе из Бюро. При этом Бюро обязано выплатить Партнеру, подавшему заявление о выходе из Бюро, действительную стоимость его доли, определяемую на основании данных бухгалтерской отчетности Бюро за год, в течение которого было подано заявление о выходе из Бюро, либо с согласия Партнера выдать ему в натуре имущество такой же стоимости, а в случае неполной оплаты его взноса во вклад действительную стоимость части его доли, пропорциональной оплаченной части взноса во вклад.

Бюро обязано выплатить Партнеру, подавшему заявление о выходе из Бюро, действительную стоимость его доли или выдать ему в натуре имущество такой же стоимости в течение шести месяцев с момента окончания финансового года, в течение которого подано заявление о выходе из Бюро.

Выход Партнера из Бюро не освобождает его от обязанности перед Бюро по внесению взноса во Вклад, возникшей до подачи заявления о выходе из Бюро.

Имущество, внесенное в качестве взноса во Вклад или его стоимостное выражение подлежит передаче наследникам Партнеров без каких-либо условий.

Партнер не вправе закладывать принадлежащий ему Вклад в партнерство третьему лицу.

6. Ответственность партнеров.

В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения партнером Адвокатского бюро обязательств по настоящему Договору, он обязан возместить другим участникам причиненные таким неисполнением или ненадлежащим исполнением убытки.

Партнер осуществляет в соответствии с Федеральным законом страхование риска своей профессиональной имущественной ответственности за нарушение условий заключенного с доверителем соглашения об оказании юридической помощи.

Партнер может быть исключен из бюро за:

- грубое нарушение партнерского договора и Устава бюро;
- неспособность разумно вести дела партнерства;
- грубое нарушение финансовой дисциплины;
- совершение действий, порочащих репутацию партнерства;
- грубое нарушение действующего законодательства, регулирующего деятельность адвоката.

Вот те основные вопросы, которые мы определили в качестве первостепенных в партнерском договоре в адвокатской фирме «Юстина». Конечно, перечень их не исчерпывающий и со временем мы убедились, что многое в нашей совместной работе оказалось неурегулированным партнерским договором, но принципиальные вещи, учитывая 17 летний стаж нашей совместной жизни, мы отразили, как мне представляется, правильно.

Конечно, всех правил, всех возникающих вопросов в фирме нельзя предусмотреть в партнерском договоре. Жизнь будет диктовать новые условия. основополагающие вещи помимо разработанного партнерского договора при создании адвокатской фирмы и для правильного ее развития необходимо предусмотреть заранее. Для этого вам с основными партнерами нужно продумать ряд мероприятий, к которым следует отнестись очень серьезно.

Что это за мероприятия?

С начала следует порассуждать с партнерами и осознать, зачем именно рынку нужна Ваша адвокатская компания и что ждет Доверитель от работы с ней. Мне представляется, что обычно предприниматель нанимает адвокатскую фирму в следующих случаях:

- когда у компании возникает большой и сложный бизнес-проект, где можно потерять или приобрести много денег;
- когда требуется квалифицированное нетривиальное правовое решение;
- когда владелец не может поручить внутреннему юристу некоторые вопросы, раскрывающие интимные детали бизнеса;
- когда репутация адвокатской фирмы и ее партнеров важна сама по себе для успеха дела.

Если это так, а Вы помимо понимания, зачем адвокатская фирма и партнеры Вам, осознали, зачем фирма рынку, то при ее создании и в дальнейшем, работая над имиджем фирмы, будете соотносить свои действия и принимаемые решения с этим видением.

Необходимо будет попробовать сформулировать стратегию, цель, миссию, назовите как хотите, своей компании на рынке. Причем сделать это надо письменно, с участием ключевых партнеров. При этом нужно помнить, что адвокатские фирмы могут быть узкопрофильными – например, заниматься только налоговым правом или вопросами интеллектуальной собственности, а могут стремиться к универсальности, быть нацеленными на мировой рынок или ограничиваться внутренним правом. Отсюда и формируется стратегия фирмы.

Как некий подход к решению этого вопроса, приведу наше видение стратегии адвокатской фирмы «Юстина»:

«Юстина – русская адвокатская фирма, оказывающая весь спектр правовых услуг.

Мы сплоченная профессиональная команда, состоящая из высококлассных юристов, обладающих серьезными юридическими знаниями, традиционными и новейшими правовыми технологиями, значительным опытом и практическими навыками обслуживания крупных предприятий и серьезных коммерческих проектов как внутри страны, так и за рубежом.

Московский офис, Поволжская дирекция (г. Казань), а также давние партнерские отношения с рядом адвокатских фирм стран СНГ, Балтии и Европы, позволяют оказывать квалифицированные юридические услуги в области российского и международного права.

Партнеры бюро окончили с отличием ведущие учебные заведения России, имеют ученые степени, владеют английским, французским и словацким языками и находятся в процессе постоянного повышения квалификации. Мы ведем научную и общественную деятельность в области правовых исследований. Партнеры бюро привлекаются в качестве консультантов законодательными и исполнительными органами власти РФ.

Нашей репутацией на рынке юридических услуг является уникальный практический опыт в различных отраслях российского права, включая вопросы собственности, корпоративное, хозяйственное, торговое, земельное, налоговое и уголовное, а также в области теоретических исследований современной цивилистики.

Мы верим в то, что мы делаем, а энтузиазм, увлеченность и профессиональные амбиции, позволяют Нам понимать Клиента и достигать поставленные им задачи.

Мы чутко относимся к конфиденциальной информации, полученной от Клиента, поэтому соблюдение адвокатской тайны является одним из наших основополагающих принципов. Адвокатский статус партнеров фирмы является преимуществом в защите конфиденциальной информации наших клиентов.

Индивидуальный подход к проблемам Клиента, ответственность и заинтересованность в защите его интересов, командная работа специалистов в различных отраслях права, позволяет нам быть советниками, которым доверяют многие люди».

С момента создания фирмы важно вести так называемую историческую справку, в которой собирать знаменательные факты компании, этапы ее становления, какие-то яркие и знаменательные события. Компания должна иметь свои традиции, свою историю, а

управляющие партнеры, как носители культуры фирмы, бережно хранить и развивать созданное.

Когда в Адвокатскую фирму «Юстина» приходит новый юрист, то я всегда говорю ему, что это теперь и его фирма. Важно, чтобы молодой адвокат мог внятно рассказать о компании. Когда она была создана, кем основана, назвать наиболее удачные проекты в которых она участвовала, чего достигла. У нас в фирме есть фильм об истории «Юстины». Необходим некоторый ритуал посвящения в фирму. Мы вручаем молодому коллеге наши книги, а написали мы по адвокатской деятельности немало, видеоленту об истории создания Юстины. И в последующем нужно проводить мероприятия, нацеленные на формирование у молодых адвокатов приверженности своей компании и профессиональным ценностям.

Как мне кажется, адвокату лучше начинать в большой адвокатской фирме. Возможности успеха отдельного адвоката на рынке бизнес услуг невелики. Лучше расти в крупной компании и добиваться успеха, находясь в юридической среде себе подобных. Адвокат, как правило, сам является продавцом своих услуг. Если первый раз клиент приходит в фирму, то второй раз клиент приходит к конкретному адвокату. Поэтому инвестировать нужно в себя, в свои персональные знания, умения и навыки.

Совместно с партнерами нужно будет рассмотреть вопрос, где снять помещение для работы. Лучше, когда это будет бизнес центр. И хотя это обычно несколько дороже, но сразу снимаются вопросы охраны, уборки, питания. Адвокаты находятся в близкой им бизнес среде, и это стимулирует к определенному способу работы. Помещение должно быть приличным, но без излишеств в его оформлении. Вообще, после посещения европейских адвокатских компаний у меня создалось впечатление, что они при обустройстве офиса отдают предпочтение не его роскоши, чтобы показать клиенту, «крутизну» и обозначить, что ему придется в таком богатом помещении отдать большие деньги, а удобству в работе, стандартной мебели и технологичности процессов. Самое большое внимание уделяется информационным технологиям внутри офиса и возможностям коммуникаций с клиентами. Нашим адвокатским компаниям следует также сфокусироваться именно на этом, обустривая свой офис.

И еще одно существенное замечание по началу работы адвокатской фирмы. Центральным местом всех офисов адвокатских фирм, которые мне довелось посетить за рубежом, была юридическая библиотека. Обычно это самое большое помещение в фирме со значительным количеством юридической литературы и обязательно с выделенным для этой работы консультантом.

Наши молодые адвокаты привыкли к общению с компьютерными базами данных и Интернетом и некоторые из них необоснованно полагают, что этого достаточно. У них, как и во многих российских адвокатских компаниях, я не видел монографий, периодики по тем проблемам, над которыми они работают, да и вообще отношение к собственной библиотеке в адвокатуре обычно достаточно прохладное.

В «Юстине» мы как-то особенно ощутили, что фирменная библиотека для стандартов качества юридической работы это очень важно, когда к нам обратился за юридической помощью по защите его деловой репутации управляющий партнер представительства крупной иностранной адвокатской фирмы. Фирма выпустила книгу, где была описана история ее развития. В одной из глав книги нашего Доверителя обвинили в некачественном управлении московским офисом - в отсутствии стандартных инструментов юридической работы, в частности юридической библиотеки. Полагая, что библиотеку в фирме он вел нормально и ее содержание соответствовало стандартам работы управляющего партнера юридического офиса, он намеревался по этому вопросу, считая его очень важным, подать в суд. Тогда нам стало особенно понятно, насколько высоко ставят западные адвокатские менеджеры вопрос организации библиотеки.

Наличие нескольких компьютерных поисковых систем не заменяет необходимости для адвоката общения с достойными юридическими книгами. Хорошо когда все это под рукой в офисе. В Голландии на одной из самых больших юридических фирм я видел в центре занимающую два этажа огромную библиотеку, где работало шесть профессиональных библиотекарей и куда приходили за книгами и работали не только сами адвокаты, но и судьи Верховного суда страны.

Что нужно на первых порах включить в фирменную библиотеку?

Это юридическая классика (благо сейчас выпущены целые серии классики цивилистики), периодические издания (возможна подписка на отраслевые издания клиентов, которых вы обслуживаете), монографическая литература, качественные комментарии к различным кодексам. Сами кодексы и судебную практику лучше извлекать из информационно-правовых программ Гарант, Консультант плюс и им подобных. Из периодики юрист-хозяйственнику понадобятся Российская газета, журналы Вестник ВАС, Бюллетень Верховного суда РФ, Вестник Европейского суда по правам человека, Вестник гражданского права, Хозяйство и право, газеты Коммерсант и Ведомости. Вот тот минимально необходимый набор источников информации, который позволит говорить о стандартизации работы в фирме, возможности обучать молодых адвокатов, а опытным партнерам совершенствовать свое мастерство.

Нужно предусмотреть и должность консультанта - заведующего библиотекой, на которого возложить функции непосредственно библиотечной работы, а также подборки и анализа литературы по необходимой адвокату теме, подготовки для конкретных дел справочного материала.

Одновременно с регистрацией доменного имени Вашей компании необходимо продумать внешний вид и содержание своего сайта. Сегодня не иметь сайта для адвокатской фирмы непростительная вольность. Сайт это не выставочный зал и не надгробные холмики партнеров. Не нужно делать его особенно красивым и вычурным, на чем обычно настаивают разработчики сайтов. Сегодня дизайн сайта это такая же составная часть имиджа фирмы, как хороший костюм, часы, автомобиль для адвоката. Поэтому, пренебрежительное отношение к дизайну сайта оказывает соответствующее негативное воздействие на имидж фирмы в целом и эстетика здесь не причем. Приступая к разработке своего сайта, посмотрите, как устроены сайты известных юридических компаний. Что непременно должно быть на сайте?

Прежде всего, сделайте сайт информационно удобным и юридически насыщенным. Конечно, непременно необходима общая информация о фирме, о конкретных партнерах, о тех отраслях, где вы работаете, о Ваших публикациях, дайте точные координаты, как связываться с вами и где находится фирма.

Чтобы сайт «жил», расширте информацию фирменными новостями, новостями права, дайте другую полезную юридическую информацию, имея ввиду, что сайт посещают, прежде всего, корпоративные юристы. Например, где, когда и какие юридические семинары проводятся, кто участвует, что вы проводите сами, вывесите на сайте свою библиотеку и дайте доступ к соответствующим текстам. Проводя какие-то свои исследования в области права, размещайте их на сайте. В общем, всячески поощряйте обмен информацией с внешним миром. Это принесет дивиденды.

Фирме необходим и буклет. Над его содержанием следует также поразмышлять. Обычно буклеты адвокатских фирм настолько безлики, что можно смело взять любой из них, изменить название на свое и никто ничего не заметит. Все фирмы обычно пишут о себе, что делают все виды работ, делают со стопроцентным качеством и во всех известных юрисдикциях. Это никого не впечатляет. Попробуйте зацепить клиента рассказом в буклете о том, что вы действительно делаете лучше других – о своих особых возможностях, уникальных специализациях, может быть низких ценах или еще о чем-то таком, что запомнится потребителю. Дайте интересные фотографии, в общем заинтересуйте его.

Буклеты должны находиться в офисе, распространяться на всех мероприятиях которые проводит фирма, направляться новым клиентам в электронном виде для продолжения знакомства с фирмой.

Проверьте, легко ли дозвониться до Вашего офиса, насколько приветливы и как отвечают секретари, все ли, по крайней мере внешне, сделано для клиента.

Нужно подумать о том, какую информацию помимо сайта в Интернете клиент может получить, не приходя в офис. Сведения о фирме должны содержаться в информационных справочниках. Для Европы и Америки это The European LEGAL 500 и Martindale-Hubbel International Law Digest. Для России в Желтых страницах

И, конечно же, начиная свой бизнес, сразу же продумайте и приобретите одну из систем автоматизации деятельности компаний. Изучая наш рынок в этой части, мы пришли к выводу, что из отечественных можно приобрести компьютерный продукт фирмы ProjectMate. С ее помощью Вы сможете решить очень важные для юридического бизнеса задачи в области организации деятельности фирмы. Я бы сказал так, без подобного управленческого учета сегодня невозможно создание юридической фабрики. Такая система позволяет не только конкретному адвокату, а уже на уровне компании управлять проектами, поручениями и работами исполнителей, вести процесс учета, планирования рабочего времени и затрат, организовывать биллинг услуг компании и управление документооборотом.

Кроме этого, эта система поможет Вам решить также ряд дополнительных задач, таких как учет клиентской базы и взаимоотношений с клиентами для исключения конфликта интересов, подготовку финансовых документов на нескольких языках и с учетом фирменного стиля, хранение документов в базе данных и выгрузку их в бухгалтерскую систему, ведение корпоративной библиотеки и ряд других. С ее помощью, (но мы еще оставили и традиционные информационные стенды) должен быть организован процесс внутреннего обмена информацией и новостями в компании.

Здесь можно поговорить о понятии «конфликта интересов» и важности учета этого фактора, в том числе и помощью компьютерной системы, при организации управления адвокатской фирмой.

Безусловно, практика Вашей фирмы рано или поздно станет довольно обширной и может случиться так, что в силу отсутствия в вашей компании учета конфликта интересов, два партнера из вашей фирмы в суде встретятся как представители разных сторон. Это и есть конфликт интересов, который может привести, как вы сами догадываетесь, к очень серьезным негативным последствиям для фирмы. И в таких случаях финансовая выгода уже неважна. Речь идет о репутационном вреде, который для фирмы может быть очень существенным. Мне известны случаи физического устранения адвоката при нарушении этих правил.

Поэтому прежде чем приступить к работе с конкретным клиентом, взять у него документы и «погрузиться» в его проблему необходимо проверить, нет ли такого конфликта. Если Вы рыночная команда, то есть не стали «придатком» какой-либо крупной олигархической структуры или политической команды, где «конфликты интересов» носят не рыночный, а индивидуальный характер установить наличие или отсутствие конфликта при соответствующем учете клиентов не будет представлять труда.

Для разрешения таких ситуаций в адвокатуре сформированы некоторые правила, которых необходимо неукоснительно придерживаться.

Так, Кодекс профессиональной этики адвоката содержит указание на то, что адвокат не вправе быть советником, защитником или представителем нескольких сторон в одном деле, чьи интересы противоречат друг другу, а может лишь способствовать примирению сторон. Далее Кодекс предусматривает, что если в результате конкретных обстоятельств возникнет необходимость оказания юридической помощи лицам с различными интересами, а равно при потенциальной возможности конфликта интересов, адвокаты, оказывающие юридическую помощь совместно на основании партнерского

договора, обязаны получить согласие всех сторон конфликтного отношения на продолжение исполнения поручения и обеспечить равные возможности для правовой защиты этих интересов.

В общем виде гарантии интересов клиента предусмотрены ст. 6 закона об адвокатуре, согласно которой адвокат не вправе принимать от лица, обратившегося к нему за оказанием юридической помощи, поручение в случаях, если он:

- имеет самостоятельный интерес по предмету соглашения с доверителем, отличный от интереса данного лица;
- участвовал в деле в качестве судьи, третейского судьи или арбитра, посредника, прокурора, следователя, дознавателя, эксперта, специалиста, переводчика, является по данному делу потерпевшим или свидетелем, а также если он являлся должностным лицом, в компетенции которого находилось принятие решения в интересах данного лица;
- оказывает юридическую помощь доверителю, интересы которого противоречат интересам данного лица;

Это так называемый прямой конфликт интересов и в этом случае работа с таким клиентом недопустима.

Однако не всегда и не все конфликты интересов носят неустрашимый характер. В конкретном случае работа с клиентом все же возможна, если он предупрежден о конфликте интересов и дал согласие на принятие поручения или продолжение исполнения поручения.

Например, мы обслуживаем одну финансовую российскую монополию, представляя ее интересы в крупных арбитражных спорах. Но у нее есть филиалы по всей стране и наши другие клиенты волей неволей иногда становятся ее оппонентами. В таких случаях мы обязательно ставим руководство этой структуры в известность и всегда получали добро на дальнейшую работу. Наша может быть даже излишняя щепетильность этому поводу еще и еще раз доказывает честность работы адвокатской компании и поддерживает лимит доверия с клиентами.

Фирма может продолжать представлять интересы разных клиентов, получив на это согласие обеих сторон, обеспечив равные возможности защиты. Разные юристы фирмы могут представлять разных кредиторов, например, в процедуре банкротства, в так называемых коллективных исках.

В корпоративных спорах конфликт интересов между акционерами, между акционерами и обществом присутствует в той или иной форме всегда. А ваша компания могла иметь договор с этим обществом на юридическое обслуживание. Чьи интересы вы тогда вправе представлять? Это большой вопрос. Иногда решение по нему в силу исключительной важности мы принимаем на Совете управляющих партнеров. У себя в фирме мы очень внимательно относимся к недопущению конфликта интересов. Я бы даже сказал, что в этом вопросе придерживаемся принципа избыточности. Стараемся учитывать всех клиентов и аффилированные с ними структуры, которым оказывали юридическую помощь.

Со временем вы поймете, что рынок не прощает предательства клиента, несоблюдения адвокатской тайны, нарушения принципа недопущения «конфликта интересов» и, определяя такую компанию как нерыночную, перестает с ней работать.

Теперь от крупных вопросов организации юридического бизнеса перейдем к казалось бы, мелкому но тем не менее серьезному для каждой индустриальной фирмы.

В нашей компании большое значение уделяется внешнему виду людей, которые работают у нас.

Внешний вид адвоката, секретарей и самого офиса иной раз расскажет об организации и людях в ней гораздо больше, чем фирменные сайты и буклеты.

Установление контакта с людьми главная составляющая работы адвоката. Оказывая юридическую помощь, адвокат общается с большим количеством людей различных профессий и социального статуса. Как правило, мнение о человеке складывается в первые

минуты общения, а иногда и до того, как состоялся разговор. Поэтому, в том числе и по внешнему виду адвоката судят о его деловых качествах: о том можно ли ему доверять, насколько он компетентен. Клиенты, например, всегда склонны видеть прямую связь внешнего облика адвоката с качеством оказываемой юридической помощи. Если адвокат не будет выглядеть так, как люди ожидают видеть адвоката, как они представляют образ преуспевающего и высококвалифицированного адвоката, то они не поверят и в то, что адвокат способен выиграть спор, дать необходимую консультацию.

Есть известное клиентское выражение – «как бы тебе не был противен богатый адвокат, никогда не нанимай бедного».

Исходя из этого простого психологического посыла, успешное осуществление адвокатской деятельности неразрывно связано с Вашим внешним видом. Более того, пренебрежительное отношение к одежде может поставить крест на профессиональной деятельности. Во всех случаях к своему рабочему гардеробу надо относиться самым серьезным образом.

Но в этом вопросе не нужно и перебарщивать. Я наблюдал очень нелепую сцену представления крупному клиенту новых адвокатов. Адвокат-женщина, наряженная как елка в Новый год в бриллианты, при первом знакомстве с клиентом подала руку для поцелуя. После этого я не встречал ее в числе адвокатов этого клиента.

Для адвоката характерен деловой стиль без вызывающих элементов в одежде, говорящий о консерватизме и надежности. Выглядеть нужно преуспевающе и производить впечатление уверенного в себе профессионала.

Иногда простые вещи - стрижка, костюм, машина могут сослужить недобрую службу. Один раз ко мне с намерением совместной работы по одному бизнес проекту обратился адвокат – черные кожаные брюки, кожаная жилетка, рубашка на выпуск и волосы, собранные в хвостик. Я живо представил себе, как мы нелепо будем выглядеть вместе, работая на крупного клиента и, естественно, отказался от такого предложения.

Машина адвоката должна быть представительского класса, а цвет ее может быть любым, главное, чтобы он был черным. Не нужно приезжать в суд на мотоцикле и являться на деловые встречи с рюкзаком за спиной. Ничего кричащего, вызывающего, экстравагантного. Всегда костюм. В суд только темный костюм и неброский галстук.

Самый правильный способ понять, как стоит одеваться - присмотреться к тем, кто преуспевает в бизнес адвокатуре. Как выглядят ведущие люди Вашей профессии. Только не надо каждый день участвовать в конкурсе «на лучший галстук», или одеваться как комедианты, акцентируясь на какой-нибудь мелочи, что делают некоторые адвокаты. Уникальность в гардеробе должна быть, но умеренная. У людей нашей профессии внешний вид должен вызывать доверие, говорить о стабильности. Детали придают законченность Вашему образу. Запонки, часы, кольцо.

На все это требуется некоторое время. Найдите его для себя. Путь к успеху достаточно труден и часто зависит от большого количества мелочей.

Сложилось так, что в нашей фирме в основном адвокаты – мужчины. Для них мы выработали некоторые общие правила выбора одежды:

Адвокат в рабочее время всегда должен быть в классическом костюме и галстуке. Светлая сорочка и ботинки, гармонирующие с цветом костюма. Обувь - классические полуботинки черного или коричневого цветов, всегда начищены и находятся в хорошем состоянии в любое время года.

Следует стремиться, чтобы одежда создавала общее впечатление опрятности, аккуратности и даже некоторой педантичности. Плохо завязанный или сдвинутый набок галстук, нечищенные ботинки, не глаженная рубашка не первой свежести рождают ощущение, нетребовательности адвоката к себе или безразличия к окружающим.

Одежда адвоката должна быть достаточно консервативна. Излишняя яркость и пестрота, подчеркнутая экстравагантность создают впечатление нескромности, свидетельствуют о недостаточно развитом чувстве меры.

Во внешнем облике адвоката не должно быть украшений. Прическа – аккуратная стрижка, чисто выбритое лицо, подстриженные усы, борода, бакенбарды.

Вот некоторые рекомендации по выбору одежды адвокатом - мужчиной.

Черный, темно-синий или темно-серый костюм – наиболее распространенный тип костюма делового человека. Допускается пиджак с брюками.

В официальной обстановке пиджак должен быть застегнут. Нижнюю пуговицу пиджака не застегивают никогда.

С темно-синим или темно-серым костюмом следует надевать черные ботинки. Лакированная обувь надевается только к смокингу.

Чаще всего в деловом мире используется белая или светлая (голубая, бежевая, в темную или мелкую полоску, в чуть заметную клеточку) сорочка. Манжеты сорочки должны выступать из-под рукавов пиджака примерно на два сантиметра.

Сорочка всегда должна быть светлее самой темной нити в костюме. На все виды приемов рекомендуется надевать белую сорочку с крахмальным воротничком.

Галстук подбирают так, чтобы он был одного тона с костюмом, но светлее его или темнее.

Цвет мужских носков должен быть темнее цвета костюма.

В офисе исключается нахождение в спортивной одежде, в одежде ручной вязки, в одежде с различными надписями или рисунками, шортах, футболках, спортивной и открытой обуви или сандалиях.

И еще немного о секретарях фирмы. Я вывел для себя формулу, по которой девушку, претендующую на должность секретаря можно принимать или отказать ей. Главное в работе секретаря – это забота об адвокатах и фирме, в которой работаешь. Если Вы в течение испытательного срока увидели в секретаре проявления такой заботы, берите ее на работу и обучайте премудростям секретарского дела. Если заботы об адвокатах нет, хорошего секретаря из нее не получится.

Секретарь это первый сотрудник, с которым общается клиент. Поэтому его имидж это важнейшая часть образа фирмы. В солидных фирмах требования к внешнему виду и одежде особенно строгие. Не является исключением и наша фирма. Нужно сразу же сказать, что мы не принимаем на работу курящих секретарей.

На нашей фирме установлены некоторые обязательные для соблюдения правила выбора одежды для работы секретарей. Чтобы не обидеть кого-нибудь, Памятку об этом выдаем им на руки.

Общие правила к внешнему виду и выбору одежды.

1. В рабочей обстановке Ваша одежда не должна привлекать к себе слишком пристальное внимание. Для работы главное Ваши профессиональные качества, а не Ваши туалеты.
2. Лучше Ваш костюм будет несколько консервативен, чем слишком смел.
3. Секретарь должен находиться на рабочем месте в деловой одежде. Деловую одежду отличает покрой, который характеризуется деловитостью, подчеркнутой строгостью и четкостью формы, минимумом деталей и рациональностью кроя. Форма одежды лаконичная и простая.
4. Цвета одежды должны сочетаться между собой.

Настоятельно рекомендуем.

1. Прическа должна быть строгой и элегантной, недопустимы распущенные длинные волосы.

- Сдержанный макияж, однотонный лак для ногтей (нельзя применять синий, черный, зеленый и подобные цветные лаки). Запах духов не должен быть сильным или вызывающим.
2. Классический темного цвета костюм и блузка светлого тона, возможна блузка в полоску, горошек.
 3. Классический брючный костюм темного цвета.
 4. Строгие однотонные туфли нейтрального цвета и фасона, выбранные в тон одежды.
 5. Цвета одежды: черный, темно-синий, умеренно синий, светло-синий, рыжеватокоричневый, бежевый, серый, темно-коричневый.
 6. Колготки под темную одежду: темно-серые, черные, телесного цвета.

Недопустимы:

1. Платья (исключение очень жаркая погода, но в этом случае платье должно быть однотонным).
2. Ткани с рисунком на одежде, цветы: цветы, пейзажи, изображения людей, абстрактных сочетаний, геометрических, растительных рисунков.
3. Цвета одежды: ярко-зеленый, оранжевый, ярко-желтый, пурпурный, розовый, ярко-красный, малиновый.
4. Джинсовые ткани.
5. Свитера.
6. Костюмы из «мокрого шелка», блузки и юбки из липкой синтетики.
7. Самодельный трикотаж (например, вязаные вещи).
8. Слишком узкая и короткая одежда (например, облегающая мини-юбка).
9. Слишком длинная одежда (в пол).
10. Колготки с рисунком, белые колготки, колготки-сетка, подследники, гольфы под юбку.
11. Демисезонная обувь (для улицы), в том числе сапоги и др.
12. Обувь с открытым носком, босоножки, домашняя обувь. Экстравагантная обувь. Обувь с броскими украшениями. Туфли яркой или пестрой раскраски, с каблуками и носками необычных форм. Обувь спортивного типа.
13. Излишние украшения, крупные, очень яркие ювелирные украшения и бижутерия.

Надеемся, что Вы будете следовать указанным рекомендациям.

Если у Вас хватило времени и дошли руки до создания подобного рода Памятки при организации своей фирмы, значит Ваше детище готово к выходу в юридический свет.

III. Управление адвокатской фирмой

Профессии управленца нужно учиться всю жизнь. Не у каждого есть природный дар руководства людьми. Любой процесс, в котором заняты два человека, уже требует управления. Об управлении написаны сотни книг. Сегодня можно утонуть во всякого рода рекомендациях как сделать прибыльным бизнес, карьеру, заработать миллион. Думаю, что, изучая эти подходы в работе, каждый из нас сможет найти что-то личное, свое, одному ему понятное и подходящее. Но все же попробуем обозначить какие-то основополагающие управленческие принципы, которые можно использовать в адвокатской практике.

Мне очень понравился опыт самых успешных руководителей компаний современной Америки, которые попытались показать, что есть две группы принципов, согласно которым они так по-разному управляют своими компаниями и добиваются успеха.

Правило № 1: «Улица принадлежит большим собакам»;

Другой подход: «Подвижность превыше всего, если вы крупный, вас могут и укусить».

Правило № 2: «Будьте номером один или два на своем рынке»;

Другой подход: «Найдите свою нишу, создайте что-то новое».

Правило № 3: «Правят акционеры»;

Другой подход: «Потребитель - король».

Правило № 4: «Будьте «тощими», сокращайте расходы и издержки»;

Другой подход: «Ищите не возможности сокращения издержек, а возможности заработать прибыль».

Правило № 5: «Ранжируйте своих игроков, работайте только с лучшими»;

Другой подход: «Набирайте людей, влюбленных в свое дело».

Правило № 6: «Наймите харизматического лидера»;

Другой подход: «Наймите бесстрашного лидера, который способен принимать на себя риски».

Правило № 7: «Восхищайтесь своей мощью»;

Другой подход: «Восхищайтесь своей душой».

Мне кажется многое из этого применимо и к адвокатскому бизнесу. И каждый из Вас сможет выбрать путь развития своего предприятия и свои принципы управления.

Публикации об управлении адвокатской фирмой очень немногочисленны. Все они написаны зарубежными юристами. Наши адвокаты редко делятся своими наработками в этой сфере. Предполагаю что таких наработок или нет вовсе или очень мало.

Теория и практика управления производственными процессами, основанными на производстве товаров, их стандартизации, контроле качества продукции, иерархии разделения властных полномочий внутри промышленной компании не подходит для управления партнерским коллективом «свободных художников» - адвокатов. И хотя я считаю, что некоторые принципы руководства производственной компанией и адвокатским образованием могут совпадать или быть похожими, различия все же очень существенны. Самое сложное в адвокатской профессии, а отсюда и в управлении – управлять приходится высокоинтеллектуальными, очень автономными людьми, в нашей

работе практически нет рутинных процедур, присутствует высокая степень ее индивидуализации, теснейшее взаимодействие адвоката с клиентом. Можно утверждать, что адвокатская услуга оказывается все равно, в конечном счете, не фирмой, а конкретным адвокатом или руководителем адвокатской практики. В словосочетании адвокатская фирма есть определенный парадокс. Адвокаты как профессионалы стремятся к автономии, а адвокатская фирма к определенной организации. Адвокат сам должен отдать часть своей автономии управляющим партнерам.

Давайте определимся, управляемы ли вообще адвокаты - люди свободной профессии? Если ими можно управлять в рамках партнерства, то как это сделать, существует ли иерархия в партнерстве?

Во-первых, основной постулат успешного индустриального бизнеса – быть в команде. Он также работает и в адвокатуре. Адвокат – индивидуалист обычно не встраиваем в структуру фирмы. Здесь нужно вспомнить о так называемых «звездах» адвокатуры. Они настолько необычны, индивидуальны и неуживчивы, что редко способны к коллективной работе в рамках определенных стандартов. Да и те проекты, которыми они предпочитают заниматься, встречаются в адвокатской практике нечасто. Поэтому лучше не брать их в партнеры, а приглашать в необходимых случаях в совместные проекты как консультантов.

Если в фирме нет командной работы, не будет и прибыли. Команда – это всегда управление. Небольшие фирмы не требуют специального менеджмента. Когда нас было 5-6 человек, все решения принимались без протокола, что называется на бегу в коридорах. Кстати, фирма, объединяющая до 10 адвокатов, за рубежом считается индивидуальной практикой. В таких фирмах не нужна существенная регламентация управленческих бизнес процессов. Обычно в организационном плане необходимо только следить за законодательством и иметь квалифицированный обслуживающий персонал. В них адвокаты приблизительно равны по возможностям, опыту и квалификации. Но это фирмы, в основном направлены на решение проблем частных лиц или небольших компаний в области трудового, семейного законодательства, в имущественных спорах. Кстати у таких фирм есть несколько бесспорных конкурентных преимуществ – их услуги дешевле, а взаимоотношения с доверителями носят более «домашний» характер.

Когда компания разрастается и людей становится более 10 – 15 человек, появляется необходимость в более четкой организации бизнес процессов. Если же адвокатов более 30, как в нашей компании, я убедился, что нужны профессиональные подходы к управлению такой фирмой.

Профессии управленца юриста не учат нигде. Не существует даже примитивных курсов по основам адвокатского менеджмента. Адвокату все приходится изучать самостоятельно и в большинстве своем на собственных ошибках. Да и не у каждого вообще есть управленческий талант, способности управления людьми, а тем более таким непростым контингентом как адвокаты. Можно ли управлять свободными художниками? Ответ как будто очевиден.

Какая в России существовала управленческая культура? Технократического типа, основанная на принятии решений руководителем организации и последующем контроле за их исполнением. В адвокатской деятельности такой подход очевидно невозможен. Уж слишком индивидуализированы отношения адвокат-клиент, очень высоки доверительные начала между ними.

Что можно предложить в качестве одного из возможных вариантов?

В теории существует так называемая сетевая система управления. Сетевые структуры выстраиваются не по вертикали, а по плоскости и не имеют одного стоящего вверху «вождя». Людей объединяет общая идея, общие ценности, одинаковое понимание проблем, способов их решения, единые стандарты работы, общие этические принципы и общая фирма, наконец, где партнеры - владельцы.

Безусловно, конкретный адвокат, как специалист в своей области, разбирается в вопросах правового обслуживания клиента лучше, чем руководство фирмой, поэтому

очевидно, что в интересах дела полномочия должны максимально передаваться ему. Он должен сам принимать решения по проекту и воплощать их в жизнь. Поэтому в фирме для одновременного оперирования большим количеством очень разных задач в широких областях юриспруденции не подходит схема управления начальник - подчиненный. Нужна командная практика и ответственные руководители ею. Должна появиться горизонтальная структура из практик, команд, объединенная одной целью – например обслуживанием конкретного клиента, а не общими функциями как на производственном предприятии.

В таких фирмах есть лидер или лидеры, которые в состоянии осознать внешние вызовы рынка, ставить задачи, брать на себя ответственность за работу фирмы. Кстати, по моим наблюдениям, если в компании нет харизматического лидера, никакая организация работы не поможет.

Структура адвокатской фирмы включает в себя адвокатов – партнеров, их помощников и технический персонал. Еще раз заметим, что модель адвокатского бюро, предлагаемая сегодня Законом об адвокатуре, основанная на равенстве партнеров и отсутствии так называемых адвокатов – исполнителей, наемников – существенный недостаток этого закона. Кстати, в странах Европы вопрос о возможности найма адвоката в адвокатское образование был положительно решен уже в 19 веке. И никому сегодня там не приходит в голову, что адвокат, как независимый советник, нанимаясь в адвокатское образование, теряет свою самостоятельность.

Партнеры внутри партнерского образования наделяют одного из них или нескольких партнеров полномочиями по управлению компанией. Это обычная схема управления типичным адвокатским бюро.

Методы управления адвокатской фирмой должны соответствовать типу реализуемых проектов. Мне представляется, что в адвокатском образовании, обслуживающем бизнес, может быть два принципиальных типа управления в зависимости от того, какими юридическими проектами занимается фирма. По общему правилу, чем сложнее система, тем менее она терпима к диктату. Поэтому для фирмы, продающей высокоинтеллектуальный, штучный юридический продукт и объединяющей высококлассных специалистов характерно руководство в форме коллегиального партнерства. Эффективным может быть в ней только управление без приказаний. Такое управление способен организовать не начальник по должности, а лидер или лидеры юридической практики.

Если же адвокатское бюро нацелено на технологичные проекты с заранее просчитываемым результатом и объединяет добротных адвокатов-исполнителей, необходим управляющий партнер с широкими административными полномочиями.

Собственно – кто управляет фирмой? Тот, кто приносит заказы, удерживает клиентов, распределяет адвокатов по направлениям работы. Этот человек или эти люди и распределяют получаемую компанией прибыль.

В адвокатской фирме «Юстина» методом проб и ошибок, длительных поисков сформировалась некая система взаимоотношений между партнерами и определенный порядок управления фирмой. Я определяю сложившуюся у нас структуру управления, как корпорацию на партнерских принципах. Нам стало понятно, что наилучшей для нас формой управления будет коллегиальное партнерство равных, возглавляемое лидером или лидерами практик. Получилось так, что у нас 6 управляющих партнеров и принципиальные решения по развитию фирмы принимаются нами на Совете.

Сама структура управления выглядит в нашей фирме следующим образом:

«*Общее собрание партнеров*» - высший орган управления АБ "Адвокатская фирма "ЮСТИНА".

«*Совет управляющих партнеров*» - коллегиальный орган управления АБ "Адвокатская фирма "ЮСТИНА".

«*Президент фирмы*» - Председатель коллегиального органа управления АБ "Адвокатская фирма "ЮСТИНА" - Совета управляющих партнеров.

«Генеральный директор фирмы» - Управляющий партнер, единоличный исполнительный орган АБ "Адвокатская фирма "ЮСТИНА".

Сегодня адвокатская фирма «Юстина» включает более 30 партнеров, несколько так называемых контрактных адвокатов и 10 юристов-стажеров и помощников и 5 секретарей.

Внутри нашего партнерского образования, как Вы уже поняли, в соответствии с партнерским договором идет деление на партнеров, старших партнеров, управляющих партнеров, почетных партнеров и контрактных партнеров. Эти люди обладают в фирме разным объемом прав при принятии решений. Эти права обычно не связаны напрямую с длительностью пребывания в фирме или возрастом партнера, а учитываются, прежде всего, личные качества адвоката, способность работать в команде, организовывать труд других адвокатов, приносить новые заказы, отрабатывать определенное количество часов на клиента и предоставляются по принципу личного участия в работе фирмы.

Собственно в любой адвокатской фирме существует три группы основных задач, которые должны выполняться соответственно управляющими партнерами или руководителями практик, партнерами и техническим персоналом.

Первое - это привлечение клиента и поддержание по возможности длительных отношений с ним, а также маркетинг адвокатских услуг и организация учебы; затем ежедневная работа над конкретными проектами и контроль осуществления задач; и, наконец, выполнение технических заданий. Под эту структуру задач необходимо выстроить и соответствующую структуру адвокатов, стажеров и помощников, разных как по возрасту, так и по уровню знаний, навыков и опыта. Очень важно правильное соотношение между старшим, средним и младшим персоналом. Практикой выработано ориентировочное соотношение - на одного партнера должно приходиться 5-7 сотрудников, из них двое среднего звена и пятеро младших. При анализе соотношения этих категорий можно приблизительно понять, какими проектами занимается фирма. Чем меньше у партнера помощников, тем более штучным товаром он занимается.

Лидеры практик - те адвокаты-партнеры, которые находят клиента, удерживают его, а часто даже выращивают, развивают с ним отношения. Этим может заниматься только высококлассный юрист. Поэтому в адвокатской деятельности не принято, чтобы адвокатским образованием управлял не адвокат. Насколько мне известно, и в мировой юридической практике такие конструкции не прижились. Это означает, что адвокаты «обречены» воспитать лидера из своей среды.

Конечно, структура Вашей фирмы должна соответствовать и уровню тех юридических проблем, которые стоят перед ней. Каждая адвокатская фирма может ставить перед собой разные виды задач, которые требуют и различного соотношения различных категорий адвокатов для их решения. Если стоят простые юридические задачи, например, фирма специализируется на регистрации предприятий, регистрации проспектов эмиссии, получении лицензий, то в основном необходимы хорошо обученные молодые специалисты и четко продуманные маркетинговые шаги для привлечения клиентов. Когда же адвокатское бюро позиционирует себя как самое «продвинутое» в какой то из областей права, то оно должно привлекать в свои ряды самых ярких представителей этого направления, все время подчеркивая – мы самые умные в своей области, наймите нас.

В своей фирме мы пошли по пути так называемой «одной тропинки», пытаюсь предоставлять нашему клиенту весь спектр правовых услуг и на первое место в маркетинге выдвинули опыт и практические навыки наших адвокатов в решении тех или иных задач, заявляя рынку, что мы занимаемся широкой юридической практикой. На сегодняшний день могу с уверенностью утверждать, что отраслей права, которые мы бы не освоили, практически не осталось. Если же задача все-таки очень специфична, то приглашаем узких специалистов по конкретным областям, если проста, то передаем ее на субподряд нашим внешним партнерам. Ответственность за конечный результат работы, конечно же, все равно лежит в этих случаях на нас.

Профессию управленца нужно осваивать всю жизнь. Наука менеджмента движется вперед, появляются все новые способы, возможности и навыки управления.

Я не буду рассматривать здесь психологические аспекты управленческой деятельности. Напомню лишь, что тот, кто хочет стать руководителем должен овладеть основами психологической науки и четко представлять психологию людей – и адвокатов и наших клиентов. Я убежден, что человек, который не дал себе труда хотя бы в основе почитать психологические наработки по работе с людьми не сможет стать не только хорошим управленцем, но и приличным адвокатом. Постарайтесь создать в офисе доброжелательную атмосферу работы. Между партнерами должно быть доверие, информационная прозрачность, не может быть информационного вакуума, никаких слухов и интриг. Старайтесь почаще говорить друг с другом, объясняя свои позиции, намерения, направления работы.

Важнейшая задача управляющего партнера - наладить бизнес процессы. Мне представляется, что лидеру адвокатской практики важно понимать, что работа адвокатского менеджера – это в основном не непосредственная работа с клиентами и занятие их юридическими проблемами, а напротив, организация процесса работы других адвокатов, причем именно командной работы. Задача менеджера создавать в фирме энтузиазм, энергетика, даже страсть, поддерживать в адвокатах здоровую амбициозность. Суть менеджера – получать удовольствие от успеха других, выдвигать других партнеров, помогать им показать себя и достичь успеха. Всегда вовремя отметить мотивированность партнера, выделить тех, кто сделал какие-то дополнительные работы, хвалить людей за малейшие успехи, поощрять командную работу, вовлекать людей в общие дела, распространять в офисе отчеты, письма сообщения о бизнесе. То есть действовать не как контролер, а именно как лидер. За адвокатским лидером идут, если его цель продвигать фирму, ее бренд, а не себя лично, искренне, на первое место ставить интересы фирмы, помогать партнерам, даже если лично это не приносит непосредственных выгод или приходится жертвовать чем-то, уделять большое внимание и огромное количество времени обучению молодых адвокатов.

Вот правильная, на мой взгляд, конструкция фирмы - адвокатский лидер указывает направление движения, партнеры – руководители практик заставляют всех двигаться в указанном направлении, а администратор обеспечивает движение всем необходимым.

Рассматривая различные модели управления индустриальным адвокатским образованием, думаю, что в наше время наиболее приемлем вариант управления фирмой, когда один или два управляющих партнера получают от партнеров кредит доверия в виде контракта на более или менее длительный срок, позволяющий реализовать планы стратегического развития с возможностью его продления, при достижении четко определенных результатов и критериев. При этом основа вертикали власти, помимо собственно юридических заслуг управляющих партнеров, неоспоримое полномочие управлять фирмой путем поручения адвокатам конкретных проектов и распределением прибыли и бонусов через прозрачную аттестацию и компенсационный (зарплатный) комитет фирмы.

При этом основные обязанности управляющих партнеров во внешней среде – обеспечение узнаваемости бренда фирмы в профессиональном сообществе и лидерство во взаимоотношениях с клиентами. Главные обязанности внутри своей фирмы – определять и развивать стратегию фирмы для достижения поставленных целей. Важно также попробовать добиться такого положения вещей, когда четко разграничено управление компанией, которое могут осуществлять только управляющие партнеры и администрирование, которое может выполнять и не юрист.

Создавая управленческую структуру в «Юстине», которая, конечно же, далека от совершенства, мы взяли за основу модель хозяйственного общества с большими полномочиями у Совета директоров (Совета управляющих партнеров) и у конкретных управляющих партнеров.

Процесс принятия решений в нашей фирме состоит из широких консультаций с партнерами, иногда даже в ущерб скорости их принятия. Голос каждого адвоката должен быть услышан. Непосредственное участие партнеров в управлении не только помогает принимать более обоснованные решения, но и является мощнейшим мотивационным фактором. Но это требует большого личного времени управляющего партнера. Для лидера крупной адвокатской фирмы я бы рекомендовал разумное дистанцирование, чтобы иметь хоть какое-то время на собственные дела, в сочетании с открытостью и доступностью для содержательного диалога со своими партнерами.

Обязательно пропишите в партнерском договоре порядок принятия решений по основным вопросам деятельности. Не должно быть ситуации, когда какой-то вопрос не может быть решен в силу равенства голосов. У нас, например, голос Президента при равенстве голосов считается решающим.

Конечно же, иногда между партнерами происходят конфликты, недоразумения, возникает необходимость разрешения этических вопросов, а авторитета старших товарищей недостаточно. Нужно, чтобы была возможность снимать напряжение во взаимоотношениях. Для этого в партнерском договоре следует предусмотреть какой-либо орган для разрешения конфликтов. Возможно, это будет «комитет по этике», на который помимо этих задач можно возложить функции регулирования вопросов, связанных с так называемым «конфликтом интересов», о котором поговорим позднее.

Теперь, рассмотрим вопрос прихода в фирму нового юриста. Обычно это молодой юрист, может быть уже адвокат без собственной клиентуры. Тема выбора и налаживания взаимоотношений между молодыми адвокатами и партнерами в существующем адвокатском образовании была актуальна и раньше, ведь молодому юристу всегда было непросто занять свое место в адвокатском сообществе, но особенно сложной она стала в связи с принятием нового закона об адвокатуре. Проблема выбора дальнейшей работы стоит перед каждым выпускником юридического Вуза, а если он решил связать свою жизнь с адвокатурой, он должен понимать особенности приема и работы в адвокатских образованиях. Когда молодой адвокат приходит в фирму, то первое, что он хочет знать, через какое время и по каким критериям он может стать партнером. Ведь именно партнеры связаны с фирмой наиболее тесно, партнеры управляют фирмой, делят прибыли и убытки.

Что сегодня может предложить молодому адвокату такая юридическая фирма, как наша?

«Юстина» – это уже некий брэнд на рынке юридических услуг, который с трудом завоевывался более пятнадцати лет. У нее есть определенные корпоративные стандарты работы и взаимоотношений внутри структуры, командный метод обслуживания бизнеса, возможность совместной работы с одними из лучших бизнес адвокатов, а отсюда хорошего старта и продвижения для молодых юристов как внутри фирмы, так и на юридическом рынке.

В отличие от существующих коллегий адвокатов, куда адвокат может прийти и, сдавая определенные деньги, получать «услуги» по пользованию помещением, связью, интернетом, ведению бухучета и пользоваться другими подобного рода мелкими благами, мы строим «Юстину» как юридическую компанию бизнес адвокатов, объединившихся для получения максимальной прибыли на рынке юридических услуг.

Одним из сложных в свете принятия нового закона об адвокатуре для нас явился вопрос, на каких условиях принимать сегодня нового адвоката в бюро. В отличие от коллегий, где «каждый сам за себя», взаимоотношения в бюро требуют гораздо более серьезной оценки нами кандидата и кандидатом нас. Ведь в конечном итоге мы должны полностью доверять друг другу в принятии решений и нести материальную ответственность за их выполнение, в том числе и своим личным имуществом. Поэтому и принятие в ряды нашей фирмы новых юристов носит сложный, многоступенчатый характер.

Новый коллега может попасть в нашу фирму несколькими путями. Молодой юрист вправе рассчитывать на работу по найму в качестве помощника или стажера адвоката. Последнее время именно такой путь восхождения в партнеры у нас приветствуется.

Новоиспеченный адвокат может заключить контракт с фирмой, а в последующем быть принятым в партнеры. Что это за процедура? Поскольку нового адвоката мы не можем сразу принять в бюро, у нас появилось такое понятие, как «контрактный адвокат». Что это значит? После того, как юрист, отвечающий всем формальным требованиям к адвокату, сдает квалификационный экзамен и включается в реестр адвокатов, он регистрирует адвокатский кабинет, после чего между адвокатской фирмой «Юстина» и этим адвокатом заключается контракт, в котором фактически содержатся все основные положения партнерского договора, заключенного партнерами «Юстины». Это своего рода тест, позволяющий обеим сторонам понять, смогут ли они в последующем работать вместе в рамках партнерства.

Управляющие и старшие партнеры «Юстины» берут на себя ответственность за руководство над молодыми юристами, приходящими в фирму. Деятельность молодых сотрудников периодически анализируется и с ними неформально работает один из руководителей практики.

По прошествии времени для партнеров становится понятным вопрос, может ли такой юрист по своим личным и деловым качествам быть принятым в число партнеров. Решение этого вопроса принимается общим собранием партнеров по предварительной рекомендации Совета управляющих партнеров.

Кроме собственно решения о принятии адвоката в партнеры, общее собрание решает вопрос о размере и условиях вноса новым адвокатом своего вклада в партнерство. Необходимость внесения такого вклада, как правило, обусловлена тем, что вновь принятый партнер приходит в фирму «на все готовое».

Таким же образом мы поступаем, когда между контрактным партнером и партнерами Адвокатской фирмы «Юстина» достигнуты договоренности и понимание возможности совместной работы по всем существенным вопросам, у кандидата в нашей фирме начинается полноправная жизнь, он подписывает партнерский договор и полноценно участвует в работе компании.

Прием в партнеры возможен и состоявшегося юриста. Но прийти он должен со своей клиентурой, сопоставимой с клиентурой ведущих партнеров фирмы и разделять те принципы, которые заложены в основу работы Вашей компании. Хотя такие случаи все-таки исключение из правил, в основном партнерами становятся молодые юристы, прошедшие в компании весь тернистый путь, начиная со стажера.

Само по себе количественное увеличение работников фирмы не всегда влечет увеличение прибыли. Количественный рост только на первом этапе может являться приоритетом развития фирмы. В последующем для обеспечения прибыльности главное правильное соотношение партнеров и обслуживающего персонала и разумный допуск адвокатов к приобретению статуса партнера, а отсюда и к разделу прибыли.

В адвокатуре есть фирмы, в кадровой политике которых заранее предусматривается высокая текучесть кадров. Тогда, как считают они, в компании остаются лучшие. Наша фирма исходит из другого постулата и идет по пути приверженности кадров своей компании и компания отвечает им тем же. Наши адвокаты редко уходят из фирмы, а с теми, кто покинул наши ряды, мы стараемся оставаться в хороших отношениях и часто сотрудничаем в последующем.

Каждая фирма в своем развитии проходит определенные этапы, в том числе и очень болезненные. Вот в такой период, когда фирме исполнилось 10 лет, мною было написано письмо всем партнерам, которое хочу привести полностью, поскольку оно отражает очень многие моменты в развитии любой, как мне кажется адвокатской фирмы.

Дорогие друзья, партнеры!

Обращаюсь к Вам письменно, поскольку хочу как-то зафиксировать свои мысли и дать возможность каждому из Вас поразмышлять о написанном и предложить свое видение проблемы. Хочу, чтобы Вы правильно поняли меня и осознали тот факт, что в конкурентной борьбе на правовом рынке побеждает сильнейший, и никто из нас не гарантирован, что наш правовой бизнес в «Юстине» будет в будущем таким же успешным, как теперь. Более того, конкурентная борьба значительно увеличивается и нельзя ни на минуту успокаиваться и пожинать те лавры, что мы сегодня имеем. Я не полностью удовлетворен нашей работой и считаю, что мы можем достичь гораздо большего, если придадим ей более осмысленный и научно организованный характер.

Считаю, что тот вектор правовой работы, который был нами избран неосознанно в начале нашего пути подлежит постоянной корректировке, а причины и изменяющиеся правовые условия - анализу, или хотя бы какому-то осмыслению. Особенно это важно в преддверии принятия закона об адвокатуре.

Мы проработали почти десять лет, выработали какие-то правила, определенные позиции, методики, но единого механизма Фирмы, думаю, пока что нет. Полагаю, что это связано с рядом как объективных, так и субъективных причин.

Я, как и, надеюсь, все Вы, рассматриваю «Юстину» как свой второй дом. Хочу, чтобы каждый из нас задумался о его завтрашнем дне и взял на себя часть общих забот о фирме. Давайте поставим перед собой задачу, чтобы правовая работа стала «производством», прибыльным бизнесом, а наша фирма, приносящим прибыль юридическим предприятием. Я не знаю рецепта по которому мы сможем придти к такой цели. Необходимо порассуждать об этом.

Полагаю, что нужно сделать некоторые первые шаги в этом направлении и постоянно продолжать совершать ряд действий:

I. Вырабатывать и постоянно корректировать стратегию развития фирмы. Это означает - создание деловой концепции развития Юстины с учетом конкретных возможных действий, способной привести к реальному преимуществу нашей фирмы перед другими.

Вот как с моей точки зрения выглядят на сегодня приоритеты в стратегическом плане над которыми нам нужно постоянно работать:

1. Профессионализм, сильная, хорошо продуманная общая стратегия и какая-то изюминка, выделяющая нас и характеризующая только нас на правовом рынке;
2. Максимальная лояльность и удовлетворение запросов клиентов по всему спектру правовых услуг;
3. Достижение лидерства фирмы в правовом бизнесе;
4. Постоянный анализ качества оказываемых услуг и работа над его повышением;
5. Сильная и последовательная нацеленность на достижение прибыли (Нужен ежеквартальный анализ экономических показателей Фирмы и обсуждение причин снижения или роста прибыли, еще раз вернуться к анализу затрат на офис и снижению этих затрат, а также к правильному расчету заработной платы.);
6. Здоровая и гуманная корпоративная культура;
7. Постоянное присутствие Фирмы и бренда «Юстина» на правовом рынке, участие адвокатов во всевозможных публичных мероприятиях;
8. Узкая специализация конкретных адвокатов и диверсификация насколько это возможно нашего бизнеса.
9. Обращение всех адвокатов к правовой науке, создание условий работы каждого в этом направлении. Поощрение работы адвокатов над статьями, кандидатскими диссертациями.

Стратегия фирмы - величина непостоянная. А вот ее выработка и корректирование напротив, постоянный процесс, над которым мы все сообща должны работать.

Полагаю, что сейчас перспективны следующие направления юридического бизнеса и именно их нужно развивать, это:

- Арбитражные споры по всем категориям дел;
- Налоговое законодательство и споры в этой области;
- Оформление и иные вопросы, связанные с недвижимостью;
- Правовое сопровождение банкротных процедур.

В рамках обозначенных основных направлениях дальнейшего развития фирмы и тех направлений, что неизбежно появятся в результате взаимных обсуждений, нам необходимо назначить руководителей адвокатских практик по этим направлениям. Не забюрокративая наши взаимоотношения, хотелось бы, чтобы каждый чувствовал ответственность за конкретный участок общей работы.

II. Провести маркетинг юридических услуг, предлагаемых другими юридическими фирмами, форм их работы, услуг, которые они представляют, проанализировать их рекламную деятельность. Необходимо составить справку по этому вопросу и ежегодно анализировать, какие фирмы-лидеры и с каким набором услугами появляются на правовом рынке.

III. Определиться и еще раз обозначить адвокатскую специализацию. Каждому из адвокатов все более четко сконцентрироваться на одном или нескольких узких направлениях в праве, при этом стараясь быть «терапевтом» в общих вопросах, но узчайшим и самым знающим специалистом в чем-то одном.

IV. Каждому провести ревизию своих клиентов (это нужно делать по моему мнению, пару раз в год) и понять все ли для этого клиента сделано, какие клиенты за этот период пришли, не покинул ли нас кто-то. Еще раз хочу напомнить, что клиент для адвоката – основа его работы. Только тогда адвокат может сказать, что он состоялся, когда у него есть свои клиенты. Без наличия собственных клиентов нельзя стать партнером в нашем бюро.

V. Проработать концепцию развития Интернет-технологий в праве и создания так называемого веб-стиля работы. Существенно увеличить усилия, связанные с разработкой и постоянным обновлением нашего сайта. Думаю, что настало время создать и вести в фирме компьютерные базы данных учета клиентов и их аффилированных лиц с аналитической программой их пересечения, как для общего учета в работе наших адвокатов по аналогичным проектам, так и для недопущения конфликта интересов. Необходимо и создание компьютерной программы учета затрат времени на работу с клиентом, совмещенную с программой выставления счетов.

VI. Каждому адвокату попробовать свои силы в написании статей и проведении иной научно-педагогической работе. Нужно использовать имеющиеся возможности в юридических газетах и журналах.

VII. Более четко организовать прохождение практики студентами. Должен быть утвержденный план, срок ее прохождения, назначенный старшим один из партнеров.

Прошу каждого подумать над тем, что сказано, собраться и обменяться мнениями о несовершенстве мира и нашем месте в нем.

Тогда, когда моим партнерам писалось это письмо, это было некое воззвание – надо что-то делать. И мне казалось, что нами, управляющими партнерами, делается для развития фирмы так мало. В тот период у нас еще не было такого механизма

взаимоотношений, который постоянно генерировал бы новые идеи, учитывал бы изменения на рынке, четко фиксировал бы наше положение на нем, определял основные направления работы.

Не могу утверждать, что сегодня наша фирма является образцом самообучающейся и самодостаточной организации, но некоторые механизмы для этого мы заложили. Многое из того, что было предложено партнерам в письме, было реализовано и дало свои результаты. Появилась основа стратегии развития и предпосылки стандартизации в оказании качественной юридической услуги.

Ежегодно собранием Партнеров утверждаем План работы « Адвокатской фирмы Юстина ». Вот как он выглядит по разделам:

Мероприятия	Срок проведения	Ответственный	Отметка о выполнении
-------------	-----------------	---------------	----------------------

I. Общие вопросы.

II. Продвижение торговой марки – «Юстина» на рынке правовых услуг.

III. Обязанности партнеров и юристов.

IV. Повышение квалификации.

Планирование существенно помогло нам не только снять некоторую напряженность и тревогу, но и выйти на какой-то качественно новый этап развития, сосредоточиться на ключевых аспектах деятельности. В этот план мы стали включать основные крупные мероприятия, которые необходимо провести в течение года на самой фирме и во внешнем мире. Были четко распределены обязанности между партнерами, был продуман и сформирован план учебы на год. Конечно, планы созданы, чтобы было что не выполнять, но даже сама постановка вопросов, обсуждение их на общем собрании партнеров давали положительный эффект.

Очень хорошие результаты принесла правильная, как мне представляется, организация учебы на фирме. Многие юристы необоснованно полагают, что им достаточно обучения в процессе выполнения конкретного задания клиента и не работают над повышением профессионального мастерства. Да и времени для этого адвокату выкроить непросто. Мы пошли несколькими путями. Всячески поощряем и оплачиваем короткие курсы обучения (благо их теперь достаточно количество) тем адвокатам, которые специализируются на каких-либо отраслях. А на фирму как минимум раз в три месяца приглашаем на несколько часов с выступлениями крупных юристов. На этих занятиях обязательное присутствие всех адвокатов. Кроме того, очень положительный эффект дали выступления по конкретным юридическим темам перед своими коллегами наших опытных адвокатов с обсуждением этих вопросов в стиле семинарских занятий.

Пытаемся достичь эффекта самообучающейся организации, где присутствует организационная культура, когда принцип личного совершенствования становится повседневной практикой.

Но каждый адвокат очень индивидуален в работе. Делегирование ответственности предполагает самостоятельное решение адвокатами всех проблем от приема клиента до решения конкретной юридической задачи. Это означает, что нужны единые стандарты

качества работы фирмы, то есть такие инструменты, при помощи которых можно попытаться при многообразии подходов большого количества различных адвокатов к решению конкретных задач, выполнять их как будто единым организмом от имени фирмы. Необходима автономия адвоката в рамках стандарта фирмы.

Над этими вопросами управляющие партнеры фирмы работали очень много и смогли попытаться дать некоторое представление о технологических стандартах и о юридических стандартах качества работы фирмы.

Мы попытались выработать общие стандарты по порядку работы с клиентом, то есть технологические стандарты. Так родились приводимые ниже Правила и Форма первого письма клиенту, так называемые стандарты качества представления фирмы. Эти документы мы предлагаем нашим Доверителям при первом знакомстве.

Правила работы адвокатского бюро «Адвокатская фирма «Юстина» и условия оказания юридической помощи.

1. Адрес и время работы.

Адвокатское бюро «Адвокатская фирма «Юстина», располагается по адресу: 119019 г. Москва, Лебяжий пер. д.8\4 стр.1, тел. (095) 637-59-56, 637-26-51, e-mail: law@yustina.ru, www.yustina.ru

В рабочие дни наш офис открыт с 9.00 до 21.00., в субботу с 11.00 до 14.00.

Партнер фирмы – старший по Вашему проекту доступен круглосуточно.

2. Ответственность.

Мы нацелены на оказание эффективной помощи и стараемся идти навстречу всем пожеланиям Клиента. При выполнении Ваших поручений мы проявим необходимые навыки и знания, заботу и ответственность.

3. Конфликт интересов.

Юстина имеет большое число сотрудников и одновременно работает с сотнями Клиентов. Вполне вероятно, что некоторые из наших Клиентов действуют на том же рынке, что и Вы в противоречии с Вашими интересами. Приглашая нас для оказания правовой помощи, Вы соглашаетесь, что это не препятствует нашей работе с такими Клиентами, существующими или потенциальными. Разумеется, это не повлияет на наши профессиональные обязательства по отношению к Вам или другим Клиентам. У нас есть необходимые инструменты выявления конфликта интересов и сохранения конфиденциальности информации Клиентов в таких случаях.

Тем не менее, конфликты интересов могут возникнуть, в связи с чем, мы можем быть вынуждены прекратить выполнение Ваших поручений. Например, конфликт может возникнуть в случае, если при работе с другим клиентом нам станет известна информация, которую, при обычных обстоятельствах, мы были бы обязаны предоставить Вам, однако такое раскрытие противоречит соглашению о конфиденциальности с другим клиентом. Обычно, при таких обстоятельствах, правила профессиональной этики требуют, чтобы мы прекратили работу с обоими клиентами.

4. Оплата работы и дополнительных затрат.

Оценка работы осуществляется на основе ставок почасовой оплаты труда юристов, занятых в проекте, в зависимости от их статуса в компании и опыта.

Обычно стоимость услуг нашего бюро определяется исходя из почасовой ставки работы одного специалиста.

Отсутствие полной информации о проекте зачастую не позволяют сразу определить точную стоимость услуг. В этой связи Вы можете установить лимит затрат, по достижении которого Мы согласуем наши дальнейшие действия. В любом случае, Мы будем предоставлять Вам детальные отчеты о расходовании бюджета. Также, хотели бы отметить, что стоимость конкретных услуг может согласовываться в твердой денежной сумме.

Наши ставки почасовой оплаты, как правило, пересматриваются каждый год. Вы будете уведомлены обо всех изменениях, возникающих в ходе работы над вашим проектом.

При подготовке счетов, помимо затраченного времени, мы обращаем внимание на все обстоятельства дела, включая:

- сложность и срочность дела;
- важность работы для Вас;
- примененные навыки, знания ответственность;
- количество и важность подготовленных и изученных документов;
- цена или количество имущества или денег, по поводу которых возникло дело;
- место и обстоятельства, при которых ведутся работы или их часть.

Эти факторы будут учитываться при подготовке промежуточных и окончательных счетов. Тем не менее, в некоторых случаях, окончательная оценка работы невозможна до ее завершения. В таких случаях, оценка будет отражена в нашем окончательном счете, в котором будет представлен всесторонний расчет затрат по проекту.

Отдельно могут взиматься согласованные с Вами дополнительные затраты, которые выплачиваются нами от Вашего имени, например, судебные издержки, оплата услуг нотариуса, консультантов и экспертов, перевод документов и т.д. Сюда также включаются различные офисные расходы, в частности, на копирование, факс, телефон, переезды, работу курьеров и т.д.

Мы можем просить Вас предварительно внести гонорар и сумму дополнительных выплат авансовым платежом, как по судебным, так и по внесудебным делам, что будет являться условием принятия нами обязательств по Вашему поручению.

Мы оставляем за собой право отказаться от дальнейшего оказания услуг и выставить счет за выполненную работу, в случае невнесения денег на счет или неоплаты счета.

5. Предварительная оценка затрат

Мы готовы, по возможности, предоставить Вам предварительные оценки работы и сумм дополнительных выплат. Тем не менее, обращаем Ваше внимание на то, что зачастую предсказать точный объем работ, которые потребуются произвести, не представляется возможным, поскольку действия противной стороны или иных участников правоотношений могут оказывать существенное влияние на ход дела. Мы не даем устных предварительных оценок. Письменные оценки должны быть подписаны Партнером, но обязывающими не являются.

6. Прекращение действий по поручению.

Если Вы пожелаете прекратить наше сотрудничество в общем, по конкретному делу или аспекту дела, пожалуйста, сообщите Партнеру, ответственному за проект и подтвердите свое решение письменно, если мы попросим.

7. Ответственность

Объем нашей ответственности перед Вами не может превышать суммы выплаченного гонорара.

Этот лимит применяется ко всем случаям производства против нас, вытекающего или каким-либо образом связанного с нашей работой в Ваших интересах.

Если инструкции исходят от нескольких клиентов, лимит ответственности применяется к ним совместно.

Кроме случаев, предусмотренных законом, мы не принимаем на себя никаких обязательств перед третьими лицами, в связи с исполнением Ваших поручений

8. Защита информации

Информация о лице, которому направлены данные Условия, равно как и сведения, которые Вы будете предоставлять нам, о других, ключевых для проекта лицах в Вашей компании будут занесены в нашу клиентскую базу. Вся личная информация будет обрабатываться и использоваться нами, согласно законодательству. Эти сведения будут использоваться исключительно для оказания Вам правовых услуг.

9. Жалобы

Незамедлительно обращайтесь к Контролирующему Партнеру по всем возникающим вопросам и проблемам. Если это не поможет разрешить вопрос к Вашему удовлетворению, или вы предпочитаете не обращаться к Контролирующему Партнеру, пожалуйста, свяжитесь с одним из Управляющих Партнеров. Если же нам не удастся урегулировать возникшие разногласия, рассмотрение жалоб возможно в Совете адвокатской Палаты г. Москвы.

Письмо-предложение клиенту

Уважаемые господа!

Адвокатское бюро «Адвокатская фирма «Юстина» предлагает Вам сотрудничество в сфере оказания юридической помощи. Мы готовы принять участие в правовом сопровождении деятельности Вашей организации.

Адвокатская фирма «Юстина» работает на рынке юридических услуг уже более 17-ти лет. За это время мы стали сплоченной профессиональной командой, состоящей из сорока высококлассных юристов, обладающих глобальными знаниями, традиционными и

новейшими правовыми технологиями, имеющих опыт обслуживания крупных предприятий и серьезных коммерческих проектов.

Московский офис, Поволжская дирекция (г.Казань), а также давние партнерские отношения с рядом адвокатских фирм стран СНГ, Балтии и Европы, позволяют оказывать квалифицированные юридические услуги в области российского и международного права.

Партнеры бюро окончили с отличием ведущие учебные заведения России, имеют ученые степени, владеют английским, французским и словацким языками и находятся в процессе постоянного повышения квалификации. Мы ведем научную и общественную деятельность в области правовых исследований. Партнеры бюро привлекаются в качестве консультантов законодательными и исполнительными органами власти РФ.

Нашей репутацией на рынке юридических услуг является уникальный практический опыт в различных отраслях российского права, включая корпоративное, хозяйственное, торговое, земельное, налоговое и уголовное, вопросы собственности, а также в области теоретических исследований современной цивилистики.

Наша фирма в состоянии предложить для участия в проекте значительное количество высокопрофессиональных адвокатов и юристов, сделать работу в сжатые сроки и с высоким качеством.

Мы верим в то, что мы делаем, а энтузиазм, увлеченность и профессиональные амбиции, позволяют Нам понимать Клиента и достигать поставленных им задач.

Мы чутко относимся к конфиденциальной информации, полученной от Клиента, поэтому соблюдение адвокатской тайны является одним из наших основополагающих принципов. Адвокатский статус партнеров бюро является преимуществом в защите конфиденциальной информации наших клиентов.

Индивидуальный подход к проблемам Клиента, ответственность и заинтересованность в защите его интересов, командная работа специалистов в различных отраслях права, позволяет нам быть советниками, которым доверяют многие люди.

Мы имеем рекомендации руководителей и топ-менеджеров ведущих российских компаний.

Детальную информацию о квалификации, опыте и специализации адвокатов бюро можно получить на нашем Интернет сайте по адресу: www.yustina.ru и в прилагаемом буклете.

Обращаем Ваше внимание на то, что политикой нашего бюро является разумность в согласовании бюджетов по проектам, учитывая пожелания наших Клиентов.

Обычно стоимость услуг нашего бюро определяется исходя из почасовой ставки работы одного адвоката. Отсутствие полной информации о проекте не позволяет определить точную стоимость услуг. В этой связи Вы можете установить лимит затрат, по достижении которого, Мы обязательно согласуем наши дальнейшие действия и найдем взаимоприемлемое решение. В любом случае, Мы будем предоставлять Вам детальные отчеты о расходовании бюджета. Также, хотели бы отметить, что стоимость конкретных услуг может согласовываться в твердой денежной сумме.

В заключении позвольте выразить надежду на сотрудничество с Вашей организацией.

Конечно же, должны быть выработаны и стандартные внешние атрибуты любого документа, который уходит из фирмы за вашей подписью. Угловой штамп с логотипом фирмы, форма сообщения, отправляемого по e-mail, форма адвокатского запроса и многое другое, что говорит о едином корпоративном стиле. Проработайте с партнерами такие стандартные образцы один раз и добейтесь, чтобы ни один из документов вашей компании не выпадал из общего корпоративного стиля.

И немного о визитке. Это как мини паспорт – первое представление. Постарайтесь, чтобы она была такой же стильной, как и все остальные фирменные документы, не перегружайте ее излишней информацией. Нелепо в визитке адвоката выглядит указание на то, что он генерал-майор милиции в отставке, сотрудник академии ФСБ, прокуратуры и подобные им регалии. Не принято и помещать на визитку свою фотографию. А самое главное, при первом знакомстве с новым клиентом не забывайте вручать ему свою визитку. Это правило хорошего тона в бизнесе.

Помимо стандартов коммуникации фирмы с клиентами нужны и стандарты качества непосредственно юридической работы каждого из адвокатов. Их оценка является очень сложным процессом. Нельзя серьезно судить о качестве работы адвоката по количеству выигранных или проигранных дел. Нельзя утверждать, что мы гарантируем результат. Профессионал, говоря о стандартах своей работы, может гарантировать только наличие собственного соответствующего опыта и качественный процесс предоставления такой услуги, а также надлежащее внимание к ее выполнению.

Многие фирмы и Юстина в их числе, стараются предложить механизмы контроля качества своей работы. Контроль качества деятельности адвокатской компании и конкретного адвоката очень сложная и пока не разработанная у нас тема. Юристы достаточно скептически относятся к ней, полагая объективный контроль адвокатской деятельности или невозможным вовсе в силу размытости критериев или очень затруднительным и необъективным.

Здесь можно предложить лишь некоторые общие замечания к контролю качества юридической работы компании.

Для адвокатской фирмы оценка качества работы - основной источник информации о том, достаточна ли квалификация сотрудников фирмы для оказания классной юридической услуги. Это очень важно, поскольку именно от этого зависит уровень прибыли работы компании.

Мне представляется, что для адвокатской работы приемлемы не всякие методы ее оценки, как в других областях деятельности, а лишь некоторые, а именно:

- коллегиальные или индивидуальные (более опытным партнером), проверки работы адвоката, в том числе наблюдение за его работой в суде;
- проверки материалов дела, так называемых досье адвоката;
- самооценка;
- анализ уровня удовлетворенности клиента, получающего юридическую услугу.

В качестве предмета оценки можно предложить выбирать следующие аспекты оказания юридической помощи. Во-первых, точность, целесообразность и своевременность даваемого клиенту юридического совета. Во-вторых, это забота о клиенте: прояснение пожеланий клиента и предоставление первичной информации о будущих действиях, включая встречи с клиентом. В-третьих, это необходимые и своевременные усилия по сбору фактов, а также соблюдение требований профессиональной этики.

В рамках фирмы время от времени должна подвергаться оценке разработка и исполнение стратегии, адекватное руководство персоналом и управление делами, порядок документирования всех стадий работы организация обучения.

Программа качества работы адвокатской компании должна слагаться из двух составляющих – улучшение качества непосредственной работы и улучшение качества услуг, так называемого клиентского сервиса. И если первый вопрос непрозрачен для клиента, и адвокаты работают над ним постоянно повышая свой теоретический уровень и практические навыки, то над вторым нужно тоже очень серьезно работать совместно с клиентом. Есть известное выражение, «неважно что ты делаешь, важно как ты это делаешь». А здесь необходимо внимательно слушать клиента, не пытаясь заменить то, что он переживает и как смотрит на вещи своим видением, давать пояснения, что вы намерены делать, ставить клиента об этом в известность заранее, выполнять обещания по поводу сроков работы, вовлекать клиента в принятие решений, особенно принципиальных.

Исследователи рынка юридических услуг в разных странах выявили несколько ключевых определений того, что определяет и предсказывает в юридической компании хороший финансовый результат. Вот они:

- Удовлетворение клиента является высшим приоритетом фирмы;
- У нас нет места тем, кто ставит свои потребности выше интересов клиента или фирмы;
- Те, кто вносит наибольший вклад в общий успех фирмы, получают наибольшее вознаграждение;
- Управляющие партнеры добиваются наилучшей работы каждого в офисе;
- Мы профессионалы и в фирме от нас требуется, а не просто поощряется учиться и развивать новые навыки;
- Мы инвестируем значительное время в вещи, которые окупятся только в будущем;
- Люди в нашей фирме всегда относятся ко всем с уважением;
- Качество контроля за выполнением клиентских проектов всегда на высоте.

Вот какие внутренние качества должны развиваться в адвокатской компании, чтобы быть экономически успешной.

В некоторых компаниях есть программы по развитию отношений с клиентами, которые позволяют регулярно получать их мнение о фирме оперативно учитывать его в своей работе.

Мы тоже для того чтобы изучить качество нашей работы и уровень удовлетворенности потребителей наших услуг мы разработали и отправили каждому нашему клиенту анкету следующего содержания.

Анкета

Адвокатская фирма «Юстина» гордится сотрудничеством с Вами и в порядке изучения опыта нашей совместной работы обращается с просьбой рассмотреть и заполнить анкету.

Нам бы хотелось узнать Ваше мнение о нашей Адвокатской фирме. Информация, полученная из заполненной Вами анкеты, позволит нам на основе обобщения мнений клиентов устранить имевшиеся в работе Фирмы недостатки, усилить аспекты, положительно оцененные Вами, а также выработать новые подходы в профессиональной работе адвокатов и Фирмы в целом.

Ниже приведено несколько утверждений, характеризующих работу Фирмы за период нашего сотрудничества. Пожалуйста, укажите, насколько, по Вашему мнению, они соответствуют действительности, используя следующие обозначения Вашей оценки:

согласен (+)

воздерживаюсь от оценки (0)

не согласен (-)

№	Характеристики	Оценка		
		+	0	-
1.	Мы всегда тщательно выполняли свою работу	+	0	-
2.	В процессе оказания услуг мы демонстрировали творческий подход	+	0	-
3.	Мы помогли Вам по-новому оценить ситуацию	+	0	-
4.	Мы помогли Вам определить и устранить причину Ваших проблем	+	0	-
5.	Мы решали проблему комплексно	+	0	-
6.	Наши сотрудники предлагали решение проблемы с опережением, «на шаг вперед»	+	0	-
7.	Мы выполняли работу в срок	+	0	-
8.	Мы обсуждали с Вами главные моменты выполняемой нами работы	+	0	-
9.	Мы соблюдали конфиденциальность полученной от Вас информации	+	0	-
10.	Наши сотрудники доступны, до них всегда легко дозвониться, с нами легко иметь дело	+	0	-
11.	Мы хорошо понимали Ваш бизнес	+	0	-
12.	Мы хорошо понимали Вашу Компанию	+	0	-
13.	Мы хорошо понимали позицию руководства Компании	+	0	-
14.	Мы хорошо слушали то, что Вы говорили	+	0	-
15.	Мы проявляли к Вам интерес за пределами порученного нам задания	+	0	-
16.	В целом Вы оцениваете наши услуги очень высоко	+	0	-
17.	Вы настроены на продолжение и расширение наших отношений	+	0	-

Благодарим Вас за Вашу помощь. Если считаете необходимым, изложите свои дополнительные комментарии здесь:

Заполненную анкету просьба направить нам почтой по адресу: 119019 г. Москва, Лебяжий пер., дом 8/4, строение 1, или передать через одного из наших адвокатов.

Наши клиенты откликнулись и многие прислали анкеты. Мы провели их анализ и обсудили результаты с партнерами. Полушутливый итог был примерно таков:

Мы – старательные, умеющие слушать, не болтливые, доступные адвокаты. Комплексно и с опережением мыслить и работать у нас еще не получается. Вместе с тем абсолютно все клиенты настроены на продолжение и расширение совместной работы с нами. Это не могло нас не порадовать и настраивало на исправление тех недостатков, которые они указали.

IV. Денежные ресурсы адвокатской фирмы.

Утверждая, что деятельность бизнес-адвокатуры является некоммерческой, никто не имеет ввиду, что вознаграждение, получаемое нами от клиента, платится в знак дружбы и любви, а не как эквивалент оказанной услуги. Адвокатская деятельность в сфере предпринимательства строится по известной экономической схеме: Деньги (в нашем случае на организацию фирмы) - товар (результат интеллектуальной деятельности) – деньги.

У каждой отрасли, в том числе и юридической есть финансовый объем рынка. По примерным оценкам объем российского рынка юридических услуг приближается к 30 млрд. руб. и постоянно растет. Вот о каком денежном ресурсе идет речь.

Есть интересные цифры, согласно которым на правовом рынке лишь 30 процентов это деньги адвокатов, занимающихся уголовными проблемами, а остальные 70 это денежные ресурсы бизнес адвокатов. Причем нужно отчетливо понимать, что уголовный адвокат, один раз капитализировав в себя по крупному в юридическом Вузе и вкладывая в себя в последующем небольшие средства, в состоянии длительное время предлагать качественные услуги на этом рынке. Что ему нужно – рабочее место, компьютер, секретарские услуги, ведение простой бухгалтерии.

Качественные юридические услуги бизнесу требуют совершенно других затрат и иного подхода к получению и распределению прибыли.

Поэтому Вам, если мы говорим о юридической фабрике, придется существенно вкладываться в юридическое производство, приобретая на тех или иных условиях офис, насыщая его современной техникой, средствами коммуникации, нанимая хороший персонал, оборудуя библиотеку и т.д. Но не нужно бояться тратить на свой бизнес. Только инвестируя в него серьезные деньги можно добиться успеха и получить финансовую отдачу от вложений. Надо быть уверенным в своей работе и не экономить на расходах. Особенно щедро вкладывая деньги в людей.

Конечно же, любая адвокатская фирма создана для максимального удовлетворения нужд клиента и получения денежного вознаграждения. Желательно максимального.

Что же представляет собой экономика адвокатской фирмы? Сначала нужно сопоставить простые экономические категории - расходы и доходы. Если брать укрупнено, то в число затрат адвокатской фирмы включаются обычные затраты для каждого предприятия – аренда помещения, приобретение основных средств и расходных материалов, зарплата техническому персоналу и т.д. Поэтому бизнес план работы адвокатской фирмы может составляться на основании обычных шаблонов бизнес планов предприятий. А вот доход или так называемый вал создается и распределяется между партнерами в адвокатском образовании особым образом. Об этом поговорим отдельно.

При написании этой главы я понимал щепетильность денежного вопроса, осознавал необходимость некоторых допусков, учитывая, что в стране ходят наличные и безналичные деньги, не все гонорары проходят через кассу. И все же решился попробовать дать некоторые практические рекомендации по организации денежного обращения в адвокатской фирме.

Мне очень симпатична фраза – метод получения денег должен быть романтическим.

Сначала партнерам следует определиться, как устанавливать стоимость адвокатских услуг. Цена услуги в нашем случае – это фактически размер гонорара адвоката. В условиях рынка она формируется по рыночным законам и носит договорный характер, основанный на спросе и предложении. Сегодня за одну и ту же услугу разные адвокаты могут запросить вознаграждение, размер которого различается в разы.

Критериями определения гонорара могут быть:

- объем работы;
- уровень квалификации выполняющего ее адвоката;
- сложность дела;

- сроки, в которые необходимо выполнить работу;
- особенности дела, учет положения клиента.

Каждая адвокатская компания вырабатывает свои подходы к формированию гонорарной практики. Одни стремятся называть максимальные ставки, чтобы тем самым как бы сразу подчеркнуть высокий уровень самого адвоката или адвокатской фирмы, в какой он работает. Такой метод срабатывает в отношении неискушенных или богатых клиентов, для которых при обращении к адвокату важны не только качество самой услуги, но и стремление подтвердить свой имидж или самоутвердиться за счет уплаты адвокату подчас явно завышенного гонорара, и позволяет по каждому заказу максимизировать доход адвоката. Однако он имеет и свои отрицательные стороны. Так, неискушенный клиент в дальнейшем может узнать, что такого же уровня услуги других не менее опытных адвокатов стоят меньше, либо адвокат не сможет добиться ожидаемого от него результата, и тогда разрыв между уплаченной ценой услуги и ее качеством обретет для клиента особую остроту. Такой клиент вряд ли когда-либо еще обратится к этому адвокату или в это адвокатское образование. Более того, он может стать источником негативной информации об адвокате, адвокатском объединении, в целом, что будет способствовать сокращению притока клиентов. Таким образом, стремление к максимизации дохода на данном этапе может привести к потере определенных доходов в будущем.

Другой подход заключается в ориентации на среднерыночные цены. Этот подход носит достаточно условный характер, поскольку само понятие «среднерыночная цена» является условным.

Третий вариант подхода сводится к предложению качественных услуг по несколько заниженным в сравнении со среднерыночными значениями ставкам, однако достаточным, чтобы обеспечить лишь минимальную рентабельность фирмы. Такая политика в долгосрочной перспективе является наиболее эффективной, так как выбор среднестатистического клиента определяется как раз этими двумя параметрами – качество и цена. При одинаковом качестве предлагаемых услуг, в конечном счете, выигрывает тот, кто продает их дешевле.

При четвертом варианте адвокат или адвокатская фирма работают по демпинговым ценам, какие могут быть даже ниже затрат адвоката на ведение дела. Такие цены применяются на стадии «раскрутки» своего бизнеса или при завоевании нового сегмента рынка с целью привлечения клиентов. Но длительное время демпинговать нельзя – потом будет очень трудно или же невозможно вернуться к нормальным ценам за работу, по крайней мере, с этим клиентом.

Стратегически для развития взаимоотношений с доверителем можно что-нибудь сделать для него бесплатно. Но не надо злоупотреблять такой практикой.

Чаще всего в фирмах применяется смешанный, гибкий вариант гонорарной политики, позволяющей получать максимально высокие доходы на каждом конкретном периоде времени без риска снижения доходов в будущем и потери клиентов.

Считается, что адвокат тем свободнее в определении своей ценовой политики, чем более насыщен его адвокатский портфель, чем менее зависим адвокат в материальном плане от данного заказа. Однако это не совсем так. Большое количество заказов сегодня совсем не гарантирует, что так будет и всегда, а если адвокат, загруженный работой, начнет поднимать планку гонораров, то завтра может не досчитаться даже своих постоянных клиентов.

По общему правилу цена услуги адвоката должна определяться не столько тем, как сам адвокат оценивает свою работу, а главным образом тем, сколько готов заплатить за эти услуги некий средний потребитель.

В статье 25 Закона об адвокатской деятельности, основанной на принципе свободы договора, не устанавливается каких-либо запретов или ограничений по определению

размера и порядка оплаты труда адвоката в соглашении с доверителем об оказании юридической помощи.

Как известно, установление цены адвокатской работы возможно тремя основными способами. Оплата в твердой денежной сумме, почасовая оплата, и так называемый «гонорар успеха». Иногда используется смешанная форма оплаты, компилируемая из этих трех способов. При большой и длительной работе или работе с новыми клиентами обычно мы включаем в условие договора некоторый аванс. Иногда, если дело очень сложное, запутанное берем гонорар за изучение дела перед вступлением в него.

Мы попытались в начале нашей работы выделить основные виды юридических услуг и предложить некий «прейскурант» цен нашей фирмы в твердых суммах. В последующем по большинству проектов отошли от этой затеи, так как существенно увеличили портфель заказов на высокоинтеллектуальную работу, где нет рутинных процедур с прогнозируемым результатом. Сейчас все более и более склоняемся к почасовым ставкам работы адвоката, определяя их в договоре с клиентом в зависимости от квалификации соответствующего адвоката.

Почасовая оплата по выставляемым счетам или гонорар, установленный в конкретной сумме не представляют особой сложности. В нашей фирме хорошо прижились почасовые ставки с так называемым дисконтом, когда клиенту делается обычное наше предложение с типовыми ставками, а затем при выставлении счета указывается дисконт на определенные виды работ. Это как-то приветствуется некоторыми из наших заказчиков.

Бывает и смешанная оплата – в основе по часам, но устанавливается денежный лимит - всего не более такой-то суммы. Иногда мы договариваемся о вознаграждении по итогам работ обычно по крупным сделкам или по серьезным судебным процессам.

Но вот «гонорар успеха», как известно, вызвал серьезные вопросы в практике. Возможность получения адвокатом «гонорара за успех» не приветствуется правоприменителем. Так, и Конституционный, и Высший Арбитражный суды РФ полагают, что требование исполнителя о выплате вознаграждения не подлежит удовлетворению, если его истец обосновывает условием договора, ставящем размер оплаты услуг в зависимость от решения суда или государственного органа, которое будет принято в будущем. То есть фактически суды не считают возможным исчислять гонорар адвоката путем увязки его с суммой, присужденной судом по имущественному иску и отказывают в судебной защите юридическим компаниям по взысканию такого гонорара. (Хотя в последнее время подход к разрешению этого вопроса в судебной практике стал более либеральным).

Считаю, что такая позиция судов является неверной и нарушает ряд основополагающих правовых принципов. Утверждение, что судебный акт является исключительно результатом деятельности суда, обнаруживает твердое убеждение в том, что состязательность не имеет никакого места в процессе поиска правильного решения, и соответственно – судебный акт по имущественному спору является не результатом состязания сторон, а выносится независимо от них и не имеет к их усилиям никакого отношения. Очевидно, что это не так. В современном арбитражном процессе, построенном на принципах состязательности и диспозитивности, именно от адвоката зависит выработка той или иной правовой позиции, способа защиты нарушенных или оспариваемых прав, сбора и анализа доказательств, тактики ведения состязательного процесса, и во многом его результат.

Во-вторых, адвокат получает часть присужденной суммы не на том основании, что решение - результат его работы. Он вовсе и не обязывался вынести решение, и таких договоров не бывает. Единственным основанием получения гонорара является договор о представительстве в суде, а размер гонорара определен путем указания на присужденную сумму по ряду причин.

Во многих случаях, когда истцы не обладают значительными сбережениями, но в то же время являются потерпевшими в рамках договорных, деликтных или иных

имущественных отношений, они оказываются перед дилеммой: или оказаться без квалифицированной защиты, или заключить договор, по условиям которого часть присужденной суммы поступит в распоряжение адвоката как его гонорар. Чем более сложным является спор, тем острее становится эта дилемма. Поэтому соглашение о выплате части полученной суммы в пользу адвоката, открывает неимуществам дорогу в суд. Отказывая адвокату в праве на получение «гонорара успеха» в соответствии с точными условиями договора, тем самым отказывают и в праве на заключение договора по своему усмотрению и по своей воле.

Кроме того, закон не содержит никаких положений, которые могли бы быть истолкованы в том смысле, что стороны лишены права устанавливать свои права и обязанности путем указания на те или иные, более или менее зависящие от их воли фактические обстоятельства, в том числе – на содержание судебных или иных актов. Поэтому с формальной точки зрения невозможно обосновать запрет на формулирование условия о выплате гонорара путем указания на определенную часть присужденной судом суммы.

Следовательно, нет никаких оснований в договоре на оказание юридических услуг запрещать сторонам определение размера гонорара в процентном отношении от суммы присуждения по имущественному спору. Наша фирма заключает договоры на таких условиях, называя их премиальным гонораром, и никогда нам еще не приходилось взыскивать с наших клиентов «гонорар успеха» по суду.

Согласовывая с клиентом один из способов оплаты своих услуг в договоре необходимо уточнить, что в стоимость не входит государственная пошлина, оплата услуг экспертов, командировочные расходы.

Итак, Вы определили свою гонорарную политику. Теперь нужно договориться с партнерами о главном – как делить деньги.

В идеале система денежного оборота адвокатского бюро может быть описана так. Все денежные средства, вырученные от продажи адвокатских услуг, приходят на расчетный счет или в кассу фирмы. В фирме есть заранее обозначенные в штатном расписании ежемесячные денежные оклады партнеров и иных специалистов. Прибавим сюда затраты на офис, на обслуживание техники и получим ежемесячный бюджет фирмы. А вот оставшиеся после вычета этих средств деньги делятся между партнерами в определенных пропорциях и периодах, установленных партнерским договором или иным документом, утвержденным общим собранием партнеров или советом управляющих партнеров.

При этом подлежат учету разные факторы – количество выставленных и оплаченных счетов, время пребывания партнера в составе партнеров бюро, сложность проектов, которые он вел, привлечение им новых клиентов и работа со старыми и многое - многое другое, о чем чуть позднее.

За счет чего в адвокатской фирме, а соответственно у партнеров образуется прибыль?

По существу вознаграждение партнеров только частично определяется теми большими денежными размерами гонорара, определяемыми в твердой сумме или высокими почасовыми ставками, которые они могут устанавливать за свою работу. Ведь работоспособность человека не безгранична. Обычный трудовой год при нормальном рабочем режиме составляет примерно 1800 часов и определяется следующим образом.

8-ми часовой рабочий день умножаем на 5 рабочих дней в неделю, затем на 4 рабочие недели и получаем 160 рабочих часов в месяц. Если исходить из того, что у адвоката 1 месяц отпуск, то 160 часов умножаем на 11 месяцев и получаем 1760 рабочих часов год.

Хотя в некоторых источниках, я видел и другие цифры. Так, например, в американских юридических фирмах партнеры работают и в выходные и вечерами, а фирмы нередко требуют, чтобы количество выставляемых к оплате часов было 2000 и более в год. Предел, который я встречал, как требование фирмы - 2300 часов в год. Причем надо

помнить, что есть еще и неоплачиваемое клиентом время – повышение квалификации, встречи, собрания, административная работа и т.д.

Поэтому путем нехитрых арифметических действий вы сможете поставить перед партнерами и юристами фирмы требования о количестве выставляемых в счете клиенту часах и спрогнозировать прибыль фирмы.

Увеличение продуктивности работы адвоката возможно двумя путями. Или он работает все больше и больше часов в год для обеспечения должного числа «клиентских», то есть оплачиваемых часов, что называется стратегией ослика, либо увеличивает стоимость своего часа. Над вторым аспектом каждому из нас необходимо все время работать, вкладывая в себя все новые и новые знания и навыки по наиболее сложным юридическим проблемам.

Но главное в получении прибыли – это правильное использование наемных юристов. Ведь если клиентам продается только рабочее время партнера, то каким же образом можно увеличить доходы? Большая часть прибыли партнеров образуется из прибавочной стоимости за счет участия в работе иных специалистов более низкого уровня за определенную плату и выставления клиенту за эту работу счетов, превышающую эту плату. Поэтому главным фактором финансовой успешности адвокатской фирмы и ее владельцев-партнеров является такая организация работы, при которой поддерживается оптимальное соотношение высокооплачиваемого старшего персонала – партнеров и низкооплачиваемого младшего. Таким образом, суть денежных взаимоотношений между партнерами и прибыльность адвокатской компании определяется тем, правильно ли распределена работа между партнерами и младшими сотрудниками. Это значит, что партнерам надо продавать услуги фирмы подороже, а покупать рабочие руки юристов подешевле. Кстати, по разным оценкам, до 60 процентов прибыли каждого из партнеров складывается не из его собственной работы и полученных им гонораров, а приносится персоналом более низкого уровня. Поэтому нужно сосредоточиться на том, чтобы прибыль каждого проекта были максимальной, а не на ставки по проектам.

То, что было сказано ранее о порядке распределения денежных ресурсов в фирме несколько необычно для наших адвокатов и многие скажут, что при получении денег в виде гонорара непосредственно от клиента и не заморачиваясь на фиксированную зарплату и всякие там возможные прибыли адвокат получает больше. Но это не так. Не намереваясь спорить по этому вопросу, для иллюстрации просто приведу данные по итогам 2007г, опубликованные в последних журналах Рынок юридических услуг за рубежом, в частности в Германии выручка на одного партнера самой крупной юридической фирмы составляет 2.62 млн. евро, в Англии 2.50 млн. евро. О таких цифрах в русских адвокатских компаниях мало кто может позволить даже мечтать.

Когда адвокат получает фиксированную зарплату и существенную «добавку» в виде части прибыли или бонусов, тогда и появляется так называемый ресурс коллективной юридической практики. Все, повторяю, все адвокаты и партнеры и наемники в конечном итоге в этом случае начинают больше зарабатывать. Чем такой путь хорош для всех? Для молодого специалиста появляются гарантии интересной работы, достойной оплаты и профессионального роста, для метра от адвокатуры – зарабатываешь на крупных проектах по организации работы большого количества юристов. Деньги и прибыль при таком построении адвокатского бизнеса находятся не в собственном талантливом исполнении конкретной работы адвокатом (его ресурс ограничен возможностями человека), а в талантливой ее организации в рамках коллективной практики.

Отсюда абсолютно очевидно, что индустриальная модель адвокатской фирмы – юридическая фабрика более экономически выгодна.

Цена юридической услуги для предпринимателя определяется тем, что он сначала как бы «цепляется» за внешний вид фирмы: ее месторасположение, безупречную процедуру, порядок предоставления юридических бумаг и иные коммуникации. Фирма эффективна

именно как бизнес единица. Покажи, что ты сам умеешь вести свой бизнес. Предприниматель не будет иметь дело с тем, кто сам не может вести свой бизнес. Переходи к индустриальной практике. У меня был случай, когда одному из предпринимателей был рекомендован адвокат с именем по определенной достаточно сложной юридической специализации. Но предприниматель после общения с адвокатом в его офисе отказался с ним работать, рассказав нам, что у адвоката нет технологических процедур – тот толком не владел компьютером и не смог получить и отправить e-mail, не имел обученного персонала, простая отправка бумаг по городу курьером встретила у него определенные затруднения.

Теперь поговорим о самом интимном в нашей работе серьезно. Распределение денег в адвокатской фирме – это один из сложнейших вопросов в партнерстве, поскольку от прозрачности финансовых отношений и установления понятных правил распределения денег зависит судьба партнерства.

Не могу не привести здесь одно общее замечание – будучи во Франции в гостях у адвокатов самой крупной юридической компании Гид, Лафает и партнеры, на мой вопрос, что самое главное в распределении денег среди партнеров? Глава фирмы ответил – Щедрость. Это меня поразило.

Итак, мы четко понимаем, что в адвокатском образовании есть наемный обслуживающий персонал, который получает зарплату согласно штатного расписания. Есть помощники и стажеры, которые также находятся на определенном окладе. И есть партнеры, которые владеют долей, что подразумевает участие в прибыли и убытках, а также можно выделить предпартнеров, которые не владеют долей, но роль их очень велика и они могут получать помимо зарплаты и бонусы.

Рассмотрим некоторые базовые подходы в движении денег в коллективной адвокатской практике

Первый – это «Сам себе касса» или «патент на участие в общей практике», который характеризуется участием адвоката в общих расходах на обслуживающий технический персонал (общая контора) или на профильный юридический персонал (общие наемные юристы). Такой подход характерен для коллегий адвокатов и неприемлем для индустриальной юридической практики.

Второй - «Общая касса», который связан с тем, что средства аккумулируются централизованно, появляются общие расходы, управляемые и согласуемые через бюджет фирмы, происходит распределение прибыли по одной из установленных в компании моделей. Такой подход характерен именно для юридических фабрик.

Существует несколько систем распределения денег. Рассмотрим три принципиальных способа: когда все заработанное принадлежит партнеру, система собственника и система компенсационного комитета.

Первая система, когда адвокат «сам себе касса» характерна для коллегий адвокатов и нерыночно ориентированных адвокатских бюро, где адвокаты относительно самостоятельны, имеют равный доступ к ресурсам фирмы (помещение, оборудование, наемные юристы и вспомогательный персонал) по фиксированной цене. Из всего, что заработал партнер, вычитаются общефирменные расходы на аренду и содержание офиса, на управление. Остаток за вычетом налогов получает соответствующий партнер.

Недостатки системы выражаются в том, что не происходит капитализация фирмы, слабая мотивация партнеров вносить тот или иной вклад в развитие фирмы, отсутствует учет и поощрение многих факторов работы партнеров, необходимых для развития фирмы – время, затраченное на управление самой фирмой и проектами, на обучение адвокатов, вклад в маркетинг и т.д., трудно соблюдать единые стандарты в работе.

Система собственника предполагает наличие одного или нескольких собственников фирмы. В таких компаниях партнеры, как правило, получают гонорары за работу, оцениваемую собственником на основе сочетания объективных и субъективных

критериев. Доминирующий собственник (собственники) определяет для других партнеров процент от прибыли, который те могут получить.

К существенным недостаткам системы можно отнести отсутствие прозрачности в финансовых отношениях для всех партнеров. Собственники по своему субъективному усмотрению распределяют компенсационные пакеты для партнеров. В юридических фирмах, принадлежащих преимущественно небольшой группе учредителей, усложнен прием новых партнеров и перераспределение долей в собственности. В таких компаниях отсутствует серьезная мотивация для партнеров вносить тот или иной вклад в развитие фирмы.

Наиболее приемлемой для индустриальной адвокатской фирмы является система так называемого компенсационного комитета. Суть такой системы состоит в том, что все юристы компании, как партнеры, так и наемники, имеют определенные штатным расписанием, или как сейчас более модно говорить – матрицей, оклады. В установленный партнерским договором периоде между партнерами происходит распределение прибыли, а наемные юристы получают при хорошей работе бонусы. В партнерстве создается орган, это может быть и совет управляющих партнеров, который и определяет этот порядок. При этом порядок распределения прибыли основывается на множестве факторов:

1. Гонорары, полученные по проектам, реализуемым партнером, количество отработанных и оплаченных часов.
2. Количество лет, проработанных в фирме и общий адвокатский стаж.
3. Привлечение новых клиентов.
4. Получение новых поручений от текущих клиентов и «интеграция» клиентов в фирму, как клиентов фирмы, а не собственных (кросс-продажи).
5. Прибыльность проектов.
6. Вклад в маркетинговые инициативы фирмы.
7. Эффективность управления соответствующей практикой, время, затраченное на данное управление.
8. Обучение наемных юристов и молодых адвокатов.
9. Лидерство во внешних отношениях, оказывающее влияние на репутацию фирмы.
10. Готовность работать в тех областях и по таким поручениям, которые интересны для фирмы, но пока не дают прибыли.

Вы можете договориться с партнерами, какие из них будут главными и более всего влиять на распределение прибыли, что можно не учитывать вовсе. Мне представляется, что первые пять позиций являются в этом деле определяющими. И еще одно очень важное в связи с этим замечание. В основном надо ориентироваться на вознаграждение партнеров по результатам коллективной работы.

Конечно, создание такой системы распределения денежных ресурсов и учета всех этих факторов требует серьезного времени. Но оно того стоит.

Я попытался изучить порядок распределения денег в нескольких иностранных юридических компаниях. Понял, что мы не найдем с вами одинаковых процедур деления прибыли. Есть только общие принципиальные подходы единой кассы. Причем у меня в результате разговоров с коллегами создалось впечатление, что например, в американских компаниях при распределении прибыли прежде всего учитывается индивидуальная работа партнера по привлечению клиентов и прибыльность самих проектов. В их юридических компаниях выделяют центры прибыли и партнер в банковском секторе получит больше, чем партнер антимонопольного отдела. В голландских и немецких фирмах, насколько я понял, в каком то смысле социалистическая система распределения прибыли. Все партнеры получают одинаковую ее часть.

Но что самое приятное, во всех этих адвокатских компаниях партнеру предлагается в 50-55 лет, а в некоторых компаниях и раньше, уйти на пенсию, поскольку подпирают молодые партнеры, а ты уже к этому времени заработал серьезные деньги.

Будем надеяться, что и в русских адвокатских компаниях, достигнувших экономических высот, скоро будут такие же финансовые правила.

У. МАРКЕТИНГ АДВОКАТСКИХ УСЛУГ

Каждому из нас, если мы хотим стать партнерами в адвокатской фирме, необходимо иметь хотя бы общее представление о таком направлении деятельности в адвокатуре, как маркетинг и обладать элементарными навыками маркетинговых исследований. Нужно знать обычные рыночные законы и закономерности развития бизнеса, важнейшую часть которых с точки зрения практики работы в рыночных, конкурентных условиях как раз и изучает маркетинг. Почему это важно для адвоката? Бренд по разным оценкам приносит до 20 процентов увеличения стоимости услуг адвокатской фирмы и является важнейшим конкурентным преимуществом. Я уже говорил ранее, что на самом деле в любом консалтинговом бизнесе важны только две вещи - в какой компании ты работаешь и какими навыками обладаешь. Это означает, есть ли у твоей компании имя, есть ли имя у тебя?

С начала работы у клиента возникают ассоциации с руководителем юридической фирмы, с управляющими партнерами, с конкретным адвокатом, потом наоборот уже бренд фирмы работает на гонорар.

Я это чувствовал на себе. На раннем этапе работы новому клиенту часто приходилось многое рассказывать о себе и каким-то образом «заманивать» его в свои объятия, обосновывать высокую стоимость своих услуг. Сейчас мне практически не приходится доказывать состоятельность нашей фирмы. Клиент обычно приходит подготовленный рынком, что его принимают в приличной компании.

Можно быть высокоинтеллектуальным, великолепно профессионально подготовленным юристом, работать в юридической компании с броским названием «Глобальный международный правовой концерн» и при этом едва сводить концы с концами, не имея ни клиентов, ни выгодных заказов. А другой адвокат, менее знающий, менее опытный и его фирма становятся преуспевающими. В чем тут дело? Думается, как раз в том, что первый пренебрегает законами рыночной экономики, а второй эффективно использует их в своей деятельности. Маркетинг юридических услуг сегодня является необходимым элементом правильного построения работы на рынке правовых услуг и представляет собой целенаправленную деятельность по уяснению и адресному удовлетворению запросов потребителей в целях получения прибыли. Только нерыночные компании не заинтересованы в маркетинговых шагах по продвижению своих услуг.

Здесь мы не говорим о прямой рекламе. В адвокатской деятельности она невозможна, поскольку или вообще не дает никаких результатов или работает в отрицательную сторону. Никогда нельзя судить об адвокате, о качестве его труда по количеству выигранных или проигранных дел или по заявлениям, типа опытный адвокат или очень опытный адвокат по любым юридическим проблемам решит все ваши вопросы.

Именно потому, что прямая реклама юридических услуг объективно невозможна, на мой взгляд, и провалился проект выставки «ПравоЭкспо», которую намеревались проводить ежегодно, и к концепции которой я имел непосредственное отношение. Тогда, в конце 90-х годов 20 го века я полагал, что такая выставка возможна и даже необходима для показа определенных результатов и конкретных правовых продуктов. Отсюда и цель проведения выставки обозначалась как демонстрация общего состояния права, развития его институтов, конкретных продуктов, технологий, которые представители мира права готовы предложить потребителю. Но серьезный юридический продукт оказался не продаваем путем выставления на стендах и прилавках. В течение 3-х лет эта выставка с горем пополам просуществовала, и проект прекратился.

В арбитражном суде г. Москвы на столах в гардеробе иногда можно видеть визитки следующего содержания «Арбитражные суды любой сложности во всех инстанциях», «Помогу выиграть ваше дело», «Судитесь? спросите нас как правильно!» «Мы всем докажем, что Вы правы», а на заборе перед судом медную табличку «Опытный адвокат». Это юристы одиночки, в основном от безысходности и непонимания механизмов

продвижения на рынке юридических услуг таким незамысловатым способом рекламируют себя.

Более или менее продуктивной является только так называемая косвенная реклама – консультация адвоката в прессе по конкретному вопросу, участие в дискуссии, рассказ об успешно проведенном им деле и т.п.

Размышляя со своими партнерами о шагах по продвижению на рынке услуг своей юридической компании, надо помнить еще и о том, что в современной адвокатуре, не поощряется маркетинг. Вы не сможете в адвокатском образовании включить в состав затрат денежные ресурсы, истраченные на рекламные мероприятия, представительские расходы или иные шаги по маркетингу, о которых поговорим позднее. Более того, статья 17 Кодекса профессиональной этики адвоката допускает информацию об адвокате и адвокатском образовании только в том случае, если она не содержит оценочных характеристик адвоката и отзывов других лиц о его работе. Это означает, что сообщая своим клиентам на сайте или в рекламном буклете, что, по мнению журнала Форбс, ваша компания самая замечательная и богатая или вы названы «Лучшей российской компанией по M&A» журналом Слияния и поглощения, то вы с точки зрения адвокатской этики поступаете упречно. Безусловно, такое положение слишком консервативно и рано или поздно адвокатура будет более лояльно подходить к вопросу маркетинга в адвокатской профессии.

Конечно же, объективно, тот или иной имидж фирмы (это еще не бренд), формируется независимо от того, занимается ли этим кто-то в компании целенаправленно или нет. Имидж целостная система, состоящая из множества мелочей и деталей. Но эта система в конечном итоге или сработает на бренд, или наоборот – подмочит репутацию. Поэтому в компании нужно выделять стратегические ориентиры, совместно с партнерами определять какие направления являются приоритетными, понимать какова ваша целевая аудитория и работать над тем, чтобы все юристы и служащие фирмы услышали и поняли идею бренда, были вовлечены в это и знали, что означает ваш бренд, чего и как ваша компания пытается добиться.

А теперь, давайте попробуем понять то, как адвокатская фирма должна себя представлять рынку, что должна делать прежде всего, чтобы клиент выбрал именно ее. В мечтах мне бы хотелось добиться такого положения, когда у россиянина возникает серьезный юридический вопрос то первая, мысль, которая приходила бы ему в голову, была «надо идти в «Юстину», там помогут», а уж потом он будет определяться с тем, какая фирма ему ближе, по деньгам и т.д.

Обычно найм адвокатов и адвокатских фирм осуществляется с подачи руководителя предприятия или, что случается реже начальника юридической службы или главного бухгалтера. При выборе компании на первом месте чаще всего стоит репутация фирмы на рынке и опыт работы в конкретной области, а уж потом предыдущие личные отношения, опыт и репутация конкретного адвоката. Ставки, кстати, тоже являются важным, но не основным критерием при найме адвокатской компании. Главное – это качество услуг и профессионализм.

Большинство компаний хотят работать с адвокатами, которых они знают лично и которые в свою очередь знают их бизнес. Это позволяет устанавливать более прочные и взаимоотношения, плодотворное сотрудничество.

При продаже услуг главным является понимание процесса покупки с точки зрения потенциального клиента, а не собственно процесс продажи. Какие критерии и факторы определяют выбор клиентом той или иной юридической компании для решения своих задач? На самом деле их довольно много. Для ориентира дадим лишь некоторые.

Критерии	Факторы
- качество работ и предоставляемого сервиса	- рекомендации
- репутация на рынке	- личные профессиональные взаимоотношения
- ресурсы (размер фирмы)	- система коммуникаций
- опыт в определенной сфере	- рыночная узнаваемость, наличие бренда
- наличие специалистов в различных отраслях права	- местонахождение фирмы
- стоимость услуг	- наличие дополнительных офисов и возможность работы за пределами региона
- время присутствия фирмы на рынке	

Но есть главный установленный научный факт. Согласно проведенным исследованиям, так называемое клиентообразование в адвокатской деятельности складывается всего из трех составляющих.

Около 50 процентов клиентов находят адвоката или адвокатскую фирму по рекомендациям.

Около 40 процентов – это личные знакомства.

10 процентов составляет выбор клиентом адвокатской компании в связи с ее маркетинговыми мероприятиями.

Вот собственно с этого простого тезиса и надо начинать строить маркетинговую политику фирмы.

Формы маркетинга условно можно разделить на пассивные и активные. Обе эти формы важны и не развиваются одна без другой.

Пассивная форма, она же главная состоит в том, чтобы не допускать неудовлетворенности клиента и обеспечить присутствие вашей компании на юридическом рынке. Что это означает?

Главное в адвокатском бизнесе – удовлетворенность клиента и рекомендации о нашей работе. Поэтому самый правильный маркетинговый ход – выполнять работу для клиента, превосходным образом, чтобы удовлетворить и даже превзойти его ожидания. Или же не браться за нее вовсе. Самую простую или неинтересную для вас работу ни в коем случае нельзя делать плохо. Или хорошо, или никак. Система так называемого «сарафанного радио» распространит как хорошее, так и плохое. Но отрицательные рекомендации расходятся даже большими кругами по рынку, чем положительная информация. Практика, кроме того, показала, что и развивать взаимоотношения, чтобы получать новые заказы лучше со старыми клиентами, вкладывая время в них – проще и доходнее, а не связываться с поиском новых клиентов. Здесь начинают работать так называемые кросс продажи. Это означает, что клиент по одной теме понял, что фирма работает хорошо, у него есть и иные проблемы и он охотно передает их партнеру. Кросс продажи – ключевой ресурс денежного потока.

Поэтому основной ресурс развития фирмы и работа на ее бренд – удовлетворенность уже имеющихся клиентов. Причем, как мы уже поняли, качество услуг оценивается клиентом и в определенной мере зависит от второстепенных и даже чисто технических деталей – где расположен офис компании, каков уровень его внутреннего убранства, наличие современной техники, внимательность, вежливость и профессионализм секретарей, в том числе насколько приветливо они встречают клиента, насколько дисциплинирован и точен адвокат, насколько уверенно он держится, как выглядит, во что одет, какой автомашиной пользуется, каково внешнее оформление подготовленных им

документов и т.д. И вообще, у меня сложилось впечатление, что покупатель юридических услуг часто руководствуется не рациональным и логичным подходом, а интуицией и какими-то собственными впечатлениями.

Модель качества юридической работы - это знания, компетентность и навыки. Но клиент не в состоянии оценить эти элементы. Он должен просто довериться, что именно вы сделаете работу наилучшим образом. Значит, по большому счету, он, принимая решение о выборе адвокатской компании, оценивает нашу верность, наше желание помочь, конфиденциальность и независимость, управление юридической фирмой, процессами коммуникаций, процедурами сервиса и т.д. По образному выражению, если продукты потребляются, то услуги переживаются и ваш клиент, прежде всего, обратит внимание на качество услуги, а не на качество работы. Как говорят профессиональные компьютерщики – у вашей компании должен быть дружелюбный интерфейс.

В конечном итоге клиент оценивает и голосует за ваш бренд. Одновременно нужно понимать, что при продвижении бренда должны улучшаться и качество услуг. Очевидно, что если качество вышей работы не будет соответствовать ожиданиям клиента, то он второй раз не придет.

В связи с этим первостепенным является вопрос организации работы адвоката с клиентом. В каждой фирме, и у нас тоже, есть адвокаты, которых не стоит «выпускать» к клиенту. Некоторых, на мой взгляд, даже трудно научить навыку представления себя и фирмы, чтобы клиент начал работать именно с вами. А есть такие, к которым хороший клиент липнет.

Адвоката нигде не учат работе с клиентом. Нужно выполнение определенных технологических действий и правил. При первом очном знакомстве всегда визитка, буклет, правила работы фирмы, краткий рассказ о себе и о фирме, упоминание ярких примеров, где в том же вопросе, с каким пришел клиент, удалось достичь хороших результатов. Максимальная работа на бренд. После чего спокойное выслушивание проблемы клиента. Даже если вы после первых же десяти минут поняли его вопрос и у вас есть решение, дайте ему максимально выговориться и не нужно его ограничивать. Это для нас его проблема просто определенный очередной юридический случай. А для него жизненно важный вопрос.

Знаете, что самое главное в работе с клиентом – предельно честная демонстрация того, что у Вас есть желание и возможность ему помочь. И чтобы заработать его доверие нужно делать шаг первым. Помните, что адвокат не чиновник, к которому обратился проситель с челобитной и которому в большинстве случаев все равно как решиться вопрос и решится ли он вообще и нельзя внимать клиенту с постной миной на лице - «ну и глупец же ты, что не знаешь таких азов права и попался на удочку». Или наоборот, радостно потирая руки, ну вот с этого клиента сорву хороший куш.

Если адвокат не построил с клиентом хороших человеческих отношений, то, скорее всего, не сможет в полной мере удовлетворить его запросы. А если не удастся сформировать достаточный круг клиентов, довольных адвокатом, то рассчитывать на успех и материальное благополучие не придется. Нет сопереживания, сочувствия, содействия, не будет и хорошего результата.

Некоторые адвокаты пугают клиента заумными юридическими речами, не слушая самого клиента. Начинают сразу рассуждать, что его случай как раз подходит для Европейского суда по правам человека, не понимая того, что так долго его клиент не проживет.

Не нужно бояться, что вам неизвестна та тема, с которой пришел клиент. Если в вашей фирме нет соответствующих специалистов и вы не чувствуете себя способным осилить новый процесс говорите об этом прямо и пусть клиент решает сам.

Очень важно, кто первым позвонит, очень быстрая реакция на снятие информации, а для клиента это уже фактически сигнал того, что с ним начали работать. Он

успокаивается. Нужно помнить, что если вы не будете первым, найдутся другие более шустрые адвокаты

Поэтому необходимо обучать юристов навыкам продаж, проводить тренинги в этом направлении.

Итак, еще раз подчеркнем, что главное в создании и развитии бренда – работа каждого адвоката над максимальной удовлетворенностью качеством предоставления услуг вашей компании каждому обратившемуся в нее клиенту.

Итак, рекомендации и личные знакомства, основанные на качественной работе – это главное в развитии фирмы и ее бренда.

Есть и активные формы маркетинга и выбор клиентом адвокатской компании в некоторых случаях связи с ее маркетинговыми мероприятиями. Как продвигать свой бренд на рынке и что нужно делать, чтобы он стал узнаваем и приносил часть прибыли в общую копилку?

Активное продвижение юридических услуг представляет собой совокупность способов, методов и приемов, используемых адвокатом для доведения своих услуг до потребителей.

Арсенал средств, которым обладают сегодня адвокатские фирмы в области маркетинга очень невелик, и используем мы его недостаточно системно. Обычные на сегодня для адвокатов способы маркетинга – это редкие выступления на семинарах и в прессе, размещение логотипа на офисных принадлежностях, поздравления клиентов к Новому году. Это очень дилетантский подход. Конечно же, на первом этапе развития фирмы в этом направлении придется работать самому совместно со своими партнерами. Поэтому нужно очень внимательно изучить маркетингологию в юридическом консалтинге. Некоторые фирмы, насколько мне известно, привлекают и профессиональных маркетингологов. В бюджете вашей компании обязательно рано или поздно появиться статья – «Развитие бренда». Для правильной работы в этом направлении, хочу привести исследования Д.Майстера по тактике продвижения юридических услуг. И мы убедились на собственной практике, что он абсолютно прав, приведя в порядке эффективности так называемые тактики вещания для привлечения клиентуры:

1. собственные исследования (проводите исследования, ищите факты, анализируйте, сделайте то, чего нет у ваших конкурентов)
2. семинары в небольших аудиториях.
- 3 статьи в деловой прессе, ориентированной на клиентов.
- 4 выступления на отраслевых собраниях клиентов
- 5 сайт с полезным содержанием
6. информационные бюллетени
- 7 общественная активность
- 8 упоминания в СМИ
- 9 брошюры
- 10 холодные звонки
- 11 прямая рассылка
- 12 реклама, видеоролики.

Лучшая политика маркетинга – проведение собственных исследований, издание собственных книг, написание статей, выступление на семинарах и отраслевых собраниях клиентов. Такая маркетинговая политика нужна для фирмы с высокой правовой компетентностью. Главное – самостоятельные юридические исследования. Адвокаты нашей компании, например, участвовали в написании книг «Адвокатская деятельность», «Адвокатская тайна», писали статьи и исследовали вопросы собственности, корпоративные и налоговые отношения и многие другие юридические вопросы.

Причем в средствах информации и в специализированных юридических изданиях необходимо активное позиционирование самой фирмы в том или ином качестве, прежде

всего на экономическом поле. Если вы заявляете рынку, что работаете с серьезными инвестиционными проектами, пишете статьи о корпоративных войнах, даёте аналитику налоговых проблем в нефтегазовой отрасли и здесь же будете сообщать клиентам, что занимаетесь регистрацией предприятий и получением лицензий на строительство, можно ставить крест на крупных заказах и серьезных клиентах. Позиция вашей фирмы на рынке будет испорчена желанием обслуживать клиентов с очень различающимися запросами и проблемами.

Неплохую отдачу по оценкам юристов, в основном в регионах России, дают публикации на страницах газет очерков или статей об адвокате либо упоминающих о нем в связи с рассказом о конкретном деле.

Менее эффективны выступления в прессе самого адвоката, так как в этом случае нет элемента рекомендации. В Москве и других крупных городах весомер публикации в изданиях, рассчитанных на предпринимательские круги, а также на иные категории состоятельных граждан.

В понятие продвижение услуг входят и другие способы работы с потенциальными клиентами, например, участие адвокатов в деятельности тех или иных политических партий, общественных движений, предпринимательских объединений, членство в различных и особенно в престижных клубах, участие в тематических конференциях и семинарах, организуемых для тех, кто может стать в дальнейшем клиентами, Все это безусловно требует затрат времени, сил, а подчас и денег, но надо помнить одно из главных правил маркетинга – потребителей следует рассматривать как активы, нужно инвестировать в них и тогда они будут приносить доход адвокату.

Вам нужно будет четко определить круг изданий, где адвокаты должны публиковаться, тех мест, где маркетинговые мероприятия будут наиболее эффективными. Они, в свою очередь, напрямую должны быть связаны с аудиторией ваших потенциальной клиентов.

Когда-то давно на заре нашей работы мы сделали информационные табло о нашей фирме на нескольких станциях метро. Это была серьезная маркетинговая ошибка, учитывая контингент тех, кто пользуется метро – ведь обычно это не бизнесмены, тот круг на который мы рассчитывали. Естественно, результата такая реклама, кстати достаточно дорогостоящая, не дала. К нам зачастили пенсионеры и рекламу мы бесславно удалили.

Поэтому, если Вы намерены серьезно продвигать на рынке свои услуги совершенствуйте свои знания в области маркетинга и не стесняйтесь вкладывать деньги, свое время, знания в развитие бренда. Все это окупится.

VI. Деятельность бизнес адвокатуры

Здесь сразу хочу дать несколько сущностных пояснений о том, какие факторы нужно учитывать и в каком направлении, с моей точки зрения будет развиваться бизнес адвокатура и может быть, в связи с этими замечаниями у Вас появится какой-то новый посыл к направлению движения вашей фирмы.

Первое. Индустриальная адвокатская фирма это все-таки не юридический бутик. Правильная постановка задачи – для нас нет таких юридических проблем, которые мы бы не могли решить. Нужно добиваться количественного роста своей компании или искать юридические фирмы для объединения бизнесов.

Второе. Стратегия движения фирмы должна быть в развитии трех направлений деятельности: правовое позитивное консультирование, участие адвокатов в судебных процедурах и представление адвокатами фирмы интересов хозяйствующих субъектов по уголовным делам.

Третье. Развитие бизнеса, а вместе с ним и рынка юридических услуг приводит объективно к тому, что денежный оборот будет существенно расти именно в правовом позитивном консалтинге. Судебное представительство будет расти медленнее. По всему миру больший товарооборот не в судебных делах, а в юридическом консалтинге. Нужно также помнить, что только 30 процентов юридических проблем у людей – это проблемы уголовного порядка. 70 процентов – это экономические гражданско-правовые проблемы.

Четвертое. В современный век глобализации всего мира правовое поле становится универсальным, поэтому любые крупные проекты в бизнесе, так или иначе затрагивают международное право. Тенденции в юридическом бизнесе состоят в использовании международных знаний, подходов и методов, в обеспечении трансграничного юридического обслуживания. Для адвокатов, намеревающихся заниматься хозяйственной практикой, возникает необходимость языковых и международных культурных знаний и навыков, происходит постепенный отказ от деления адвокатов на внутрироссийских и международных и возникает потребность использования международных стандартов.

Пятое. Происходит постепенное мягкое перемещение хозяйственной деятельности крупного бизнеса под юрисдикцию англо-саксонского права и юридических судебных институтов этой правовой системы. Система общего права с ее гибким отношением к договорным институтам оказалась более приспособленной к изменяющимся и все более усложняющимся условиям хозяйственной деятельности. В континентальной системе писаного права часто не успевают даже закрепить в законе какие-либо новые правовые институты хозяйствования, а в системе общего права уже не только используют такой инструментарий, но и нарабатывают судебную практику по нему.

Шестое. Нужно расширять географию своего присутствия. Собственно сегодня в мире работают международные фирмы, национальные фирмы, которые стремятся стать международными и национальные фирмы, которых намерены оставаться национальными.

Седьмое. Серьезное развитие российских юридических индустриальных фирм возможно в двух направлениях - создавать в других городах и странах свои филиалы, как это делает большинство крупных англо-американских компаний, так называемый сетевой бизнес, или вступать в союзы с юридическими фирмами в других странах, избирая комитеты, которые будут формировать единые стандарты работы.

Есть два принципиальных подхода в развитии фирмы и постановке бизнес задач, а отсюда и организации работы адвокатского образования.

Можно пойти по универсальному пути, стараясь пригласить в свои ряды, а лучше выращивать самим, специалистов по основным отраслям юридических знаний. Такой подход хорош тем, что для клиента создается как бы «одна тропинка», когда в твоей фирме, общаясь с одним из партнеров, клиент может найти специалиста любого профиля и ему оказываются комплексные правовые услуги. Обычно такие фирмы также сотрудничают на постоянной основе с юристами, оказывающими узко специализированные услуги.

Другой подход состоит в специализации в какой-то области. Такие фирмы могут гораздо более оперативно и менее затратно для клиента решить вопрос в одной из юридических сфер. Обычно это специализация в налоговом праве, авторских и смежных правах, страховом деле. Но при этом клиент стоит перед проблемой постоянного поиска, если нужна какая-либо иная специализация. В краткие сроки сделать это сложно, у клиента могут возникать определенные затруднения.

Мое внутреннее убеждение, что идти в развитии своего бизнеса нужно первым путем, создавая внутри компании специализации – юридические практики.

Виды деятельности адвокатского бизнес образования можно условно разделить на корпоративную работу и судебное представительство в различных формах судопроизводства. Почему я считаю, что в индустриальной адвокатской фирме лучше сочетание адвокатами позитивного консалтинга с судебным представительством, а также наличие в компании адвокатов уголовно-процессуальной направленности? Адвокатская компания должна представлять клиенту качественную полноценную юридическую услугу. Когда адвокат только консультирует по определенным вопросам и не ходит в суды, где его консультации проверяются на прочность, он никогда не сможет быть хорошим консультантом, а его советы мало что стоят. Я уверен, что каждый адвокат, который консультирует по широким вопросам корпоративного права должен уметь представлять интересы клиента в суде и сверять правильность своих консультаций с судебной практикой. Это касается, прежде всего, гражданско-правовой деятельности. Но специфика России на сегодня состоит в том, что правоохранители негодными уголовно-процессуальными средствами очень часто хотят отрегулировать хозяйственную жизнь страны и весьма серьезно вмешиваются в бизнес процессы. Важно, чтобы в вашей компании были адвокаты уголовно-правовой специализации с навыками защиты по хозяйственным делам. Вот такой симбиоз разноплановых адвокатов в фирме позволяет наиболее качественно оказывать услуги российскому предпринимателю.

Определяясь в стратегии развития своей фирмы необходимо создание деловой концепции с учетом конкретных возможных действий, способных привести к конкурентному преимуществу именно вашей фирмы. Это непостоянная величина. То, что сегодня наиболее востребовано рынком, может быть завтра не очень прибыльным. Все мы помним российский бум банкротных процедур в 90-х годах и востребованность таких юридических знаний рынком. Сегодня процедуры банкротства составляют малую долю судебных процессов и не приносят существенной прибыли.

Какой вид юридической деятельности выбрать, с чего лучше всего начинать? В начале вашей работы я бы рекомендовал идти за клиентом. Какие юридические услуги ему требуются, этим нужно и заниматься. Но все время анализировать тенденции рынка и искать то, что наиболее перспективно и прибыльно. Стараться осваивать все новые и новые ниши юридического рынка, предоставляя клиенту широкий набор качественных услуг. Когда то вы дойдете и до того, что ваша компания сможет предложить рынку какой-то новый, вами разработанный пакет юридических услуг

В юридическом бизнесе сегодня, с моей точки зрения, наиболее востребованными являются адвокаты, специализирующиеся на реструктуризации компаний, так называемых сделках M&A, на инвестиционном консультировании в финансовой и банковской сферах, на налоговом консультировании, сделках с недвижимостью. Хорошее финансовое положение у компаний, занимающихся корпоративным правом и управлением рисками. А вот знание антимонопольного законодательства, специалисты которого очень ценятся за рубежом, в России не приносит существенных денег. Наши естественные монополии не дают возможности реализоваться на практике антимонопольному закону и нет оснований, что это законодательство будет востребовано в ближайшем обозримом. Так и экологическое право на сегодня интересно и востребовано только за рубежом.

Кроме того, нужно фокусироваться не только на отдельных отраслях права, а и на некоторых отраслях экономики, например, автомобильной промышленности, энергетике, химической промышленности.

Для того, чтобы правильно определиться в приоритетах и направлениях работы я лично очень внимательно читаю годовой отчет председателя Высшего Арбитражного суда. Статистика судебных дел и тенденции развития их количественных и качественных характеристик позволяют судить достаточно определенно о том, чем живет рынок, а отсюда сделать выводы куда нужно устремляться юридической компании.

Но главное, на чем сегодня русский адвокат, специализирующийся в области хозяйственного права должен сосредоточиться – это оказание качественных и желательно недорогих юридических услуг промышленным предприятиям, малому и среднему бизнесу, являющемуся основой любой экономики

На современном этапе развития нашей экономики и хозяйственного права возникла необходимость и некоторые возможности в определенном расширении деятельности адвокатов и их образований в интересах бизнеса.

Хозяйственной жизнью были поставлены некоторые вопросы. В частности, может ли адвокат в России входить в состав совета директоров хозяйственного общества, заниматься арбитражным управлением, осуществлять по поручению клиентов операции, связанные с управлением коммерческими предприятиями, в том числе иностранными (открытие счетов в кредитно-банковских учреждениях; управление счетами предприятия; подписание Договоров купли-продажи; предъявление к погашению векселей; индоссирование векселей; вести «трастовые счета» клиентов?

Ответы на эти вопросы еще только формируются практикой. Но бизнес адвокаты должны побороться за то, чтобы такие виды деятельности были бы доступны адвокатуре.

Думаю, что следует прямо разрешить участие адвокатов, как независимых советников в органах управления хозяйственных обществ, в частности в советах директоров, существенно расширить возможности адвокатов, связанные с управлением коммерческими предприятиями.

Так, Совет Московской палаты адвокатов на запрос МВД РФ о том является ли работа адвокатов по управлению хозяйственным предприятием совершенно обоснованно ответил, что «выполнение адвокатами действий, связанных с управлением коммерческими предприятиями, в том числе иностранными (открытие счетов в кредитно-банковских учреждениях; управление счетами предприятия; подписание Договоров купли-продажи; предъявление к погашению векселей; индоссирование векселей, не противоречит действующему законодательству и нормам профессиональной этики. Кроме того, выполнение указанных действий именно адвокатами является общепринятой мировой практикой. Так, например, раздел 3 Общего кодекса правил для адвокатов стран Европейского сообщества (принятого в Страсбурге 28 октября 1988 года), напрямую регламентирует порядок осуществления адвокатами операций по распоряжению средствами доверителя. Естественно, что при оказании юридической помощи иностранным юридическим лицам адвокаты помимо соблюдения национального законодательства и правил профессии, установленных для российских адвокатов, обязаны придерживаться международно-признанных норм».

Совет Московской палаты адвокатов не усмотрел в действиях адвоката, назначенного судом арбитражным управляющим, чего бы то ни было упречного, и указал, что такой вид деятельности адвоката не противоречит его статусу.

Бизнес адвокатам следует добиться возможности введения особого вида банковских счетов адвокатских образований – так называемых депозитных или агентских счетов по

учету клиентских средств, наличие которых необходимо для проведения сложных сделок, когда передача денег и передача имущества от контрагента к контрагенту разнесены во времени. Кроме того, многие клиенты, доверяя своему адвокату, хотели бы, чтобы он управлял их активами, в том числе денежными средствами, но сегодняшний закон, не отрицая такой принципиальной возможности, не предусмотрел механизмов для ее реализации. Наличие этих счетов повысит доверие к адвокату в вопросах целевого хранения клиентских средств, в частности при их передаче по соглашению об урегулировании спора, упростит расчеты между адвокатом и его доверителями при авансировании, гарантирует имущественные интересы обеих сторон, а также создает возможности контроля за расходованием средств клиента.

Адвокат мог бы распоряжаться средствами на таком счете в случаях и способом, предусмотренных соглашением с клиентом.

Всем бизнес адвокатам необходимо поработать по изменению Арбитражно-процессуального кодекса в части введения так называемых коллективных исков, предоставив возможность их предъявления адвокатским образованиям. Такой законопроект, где вводится новая форма защиты коллективных интересов по американской модели «коллективных исков» уже подготовлен. Но существо предложенных изменений у нас сводится к возможности защиты коллективных интересов только участников юридических лиц путем их представления в суде адвокатом, к которому эти участники юридического лица обратились с соответствующей просьбой.

Отказ законодателя от американской модели коллективных исков (class action) представляется неоправданным. Предлагаемый Законопроектом механизм коллективного представления интересов участников юридического лица не позволяет в необходимой мере обеспечить защиту интересов большого круга лиц, прежде всего, потому, что распространяется исключительно на «корпоративные споры», то есть споры внутри юридических лиц. В то же время, спектр дел, характеризующихся наличием «множества отдельных микро-споров либо требований, тесно связанных между собой, вытекающих из набора юридических фактов (сложного юридико-фактического состава)», гораздо шире.

Кроме того, законодатель отстраняет от представления заинтересованных лиц адвокатскими фирмами, закрепляя личное участие лица, обращающегося в суд с заявлением в интересах других лиц по их просьбе, в спорном правоотношении. Между тем, практика показывает, что в таких спорах профессиональная юридическая помощь особенно нужна. Только крупные адвокатские образования способны противостоять недобросовестным корпорациям, представляя интересы неопределенного круга лиц, защищая тем самым гражданское общество.

Институт коллективных исков распространяет свое действие на все случаи множественности истцов. Механизм его инициации и движения во многом определяется адвокатом, позволяя ему привлечь к участию в процессе максимальное число лиц, права которых нарушены, аккумулировать широкую доказательственную, а также материальную базу. Таким образом, достигается наиболее полное исследование требований лиц, разрозненные обращения которых не только не получили бы необходимого резонанса, но и справедливого удовлетворения, особенно в споре с монополистом или промышленным гигантом. Вынесение единого решения по однородным требованиям в таком случае способствует стабильности и гармонизации регулирования, оказывает превентивное воздействие на недобросовестных предпринимателей, поскольку масштабы ответственности значительно возрастают, и, в результате, наиболее полно обеспечивает интересы граждан.

Всем нам необходимо будет принять участие в подготовке компьютерной программы «Электронное правосудие», предусмотрев право доступа к нему преимущественно через адвокатские образования. Круг лиц допущенных в коридоры судебной власти, в этой части должен быть профессионально ограничен.

Заключение

Я обращаюсь к тебе, пыливый юрист.

Не верь тому, что у России есть какое-то особое предназначение, особая душа и свой особенный путь развития, поэтому, мол, нам чужды общемировые правовые ценности и мы не можем устроить свою юридическую жизнь по меркам демократических государств.

Конечно, мы не такие как все, но не таких как все большинство.

Есть ценности в праве, которые объединяют юристов всех стран и делают жизнь граждан полноценной и безопасной. Выйдя из юридической семьи, долгое время возвращаясь в право и наблюдая различные формы его проявления на разных этапах жизни нашего общества, я сделал вывод, что Право все-таки существует объективно, вне зависимости от того, как мы его представляем и насколько нам удалось отразить его в существующих писанных законах. И, конечно же, право это не воля господствующего класса, выраженная в законе, как нас учили еще совсем недавно. Если тебе, твоим законодателям, твоему народу не удалось отразить Право в объективной реальности, плоды такой неудачи будут долго отражаться на развитии страны и на каждом из нас. Нелепые законы и неправильно организованная юридическая жизнь в государстве негативно влияет на граждан ничуть не меньше, а мне кажется даже больше, чем неверные экономические решения, принимаемые на макро уровне, природные катаклизмы или засилие бюрократии.

В продвижении правового реформирования нашего государства на демократических началах нужно действовать смело и решительно, последовательно проводя в жизнь простые принципы Всеобщей декларации прав человека и вписывая свои правовые институты в общемировые и европейские стандарты, не подменяя их лукавыми рассуждениями об изобретенном якобы новом правовом порядке, в котором выборы власти народом не нужны, где адвокат враг правосудия, а не человек той профессии, из которой во всех странах мира рекрутируются судьи, где судебная система закрыта от народа (пробовали ли вы в последнее время зайти беспрепятственно в российские суды) и должна быть крайне избирательной и обслуживать так называемые государственные интересы как их понимают определенные кланы, где нет места бизнес адвокатуры и много много других только нами и для нас выдуманных неестественных юридических процедур.

В свое время Франция не смогла законодательно обеспечить развитие своего юридического бизнеса через создание крупных адвокатских фирм и этот рынок был захвачен англо-американскими юридическими корпорациями. Нечто подобное сегодня происходит и на Российском юридическом рынке. И мы сами, в том числе наши юридические руководители, не помогаем себе в этом важном вопросе.

Лишь немногие юридические компании, руководители которых обучались за рубежом и видели на практике как работает юридический бизнес, смогли создать адекватные современной юридической реальности конкурентоспособные российские адвокатские компании.

Какой период переживает сейчас наша адвокатская фирма «Юстина»? Как и большинство адвокатских образований, мы оказались, в какой то степени, заложниками несовершенного законодательства и своих собственных слабых знаний в области юридического менеджмента. Далеко не все из того, о чем написано в книге удалось реализовать. Нам еще далеко до юридической фабрики. Мы ждем изменений в закон и сами постоянно работаем в направлении развития адвокатской компании как бизнеса. Но, если пока нельзя изменить закон, стараемся изменить принципы работы.

Коллега! Ничего не бойся. Вводи новые технологии, стандарты, иди за рынком, попытайся выработать наиболее приемлемые формы работы и организационного построения фирмы, постоянно думай о прибыли. Тогда тебе, возможно, улыбнется удача.

Пусть твоя адвокатская компания станет лучшей не только в России, но и войдет в мировые лидеры юридического рынка.

БУРОБИН Виктор Николаевич

Президент адвокатской фирмы «Юстина».

Кандидат юридических наук, член Совета Адвокатской палаты г. Москвы.

Специализируется в арбитражных спорах, корпоративных отношениях, банковском и финансовом праве.

Автор ряда научных работ и научно-практических статей. Под редакцией В.Н. Буробина выпущены учебно-практическое пособие «Адвокатская деятельность» и книга «Адвокатская тайна».

Аннотация к книге «Русская бизнес-адвокатура»

Успешное экономическое развитие России невозможно без индустриализации сферы юридических услуг. Рыночной экономике нужна рыночная адвокатура. Бизнес - адвокаты и их образования сегодня претендуют на лидирующую роль в определении правового порядка экономической жизни страны, а адвокатские фирмы являются основой инфраструктуры, которая обслуживает бизнес наряду с аудиторскими, консалтинговыми и информационными компаниями. Адекватные услуги бизнесу может представлять только

организованная определенным образом бизнес - адвокатура, применяющая промышленные процессы и определенные бизнес стандарты.

Нынешнее временное отсутствие сильных российских юридических фирм обусловлено в какой-то степени недостатками законодательства об адвокатуре и отсутствием в стране юридического менеджмента. Современная форма организации бизнес – адвокатуры требует создания конкурентоспособной юридической фабрики.

В этой во многом уникальной книге, основанной на опыте работы «Адвокатской фирмы «Юстина», рассмотрены практические вопросы организации деятельности адвокатского бизнес образования, так называемого юридического брэнда, способы управления партнерством, порядок взаимоотношений между партнерами, принципы распределения прибыли между ними, даны основы юридического маркетинга, раскрыты многие секреты профессионального адвокатского сервиса по обслуживанию предпринимателей.

Возможно этот опыт, умноженный на собственные знания читателя, позволит кому-то создать новую адвокатскую фирму, или улучшить менеджмент своей компании и когда-то одна из наших адвокатских фирм станет лучшей не только в России, но и сможет выйти в мировые лидеры юридического рынка.