



## ЮБ – АКЦЕНТ



### "Не остаться на обочине": интервью с Ириной Палиашвили

Ереван принимает седьмой Форум юридических фирм стран СНГ. Событие остается одним из самых важных собраний управляющих партнеров, фирмы которых ведут дела на постсоветском пространстве.

Прошло несколько лет, с тех пор как первая юридическая фирма превратилась в акционерное общество. Сегодня, основываясь на опыте Freshfields и Herbert Smith можно сделать прогноз – что сулит фирме такой шаг.

## "Не остаться на обочине": интервью с Ириной Палиашвили

10.05.2012

*6-8 июня 2012 года древний Ереван принимает седьмой Форум юридических фирм стран СНГ. Событие остается одним из самых важных собраний управляющих партнеров, фирмы которых ведут дела на постсоветском пространстве. Об истории Форума, программе события и перспективах юридического консалтинга мы поговорили с Сопредседателем Форума Ириной Палиашвили, управляющим партнером юридической фирмы RULG.*



## **Чему будет посвящен этот Форум?**

В этом году основной темой будет глобализация. Появление Форума – как раз результат этого явления. Семь лет назад эти идеи уже витали в воздухе, но понимание глубины и значения происходящего пришло позже. Нам удалось как-то вписаться в начало этого процесса и ответить на идею глобализации созданием регионального юридического сообщества. Мыслящие категориями бизнеса юристы организовались, чтобы подключиться к движению, а не просто сидеть на обочине и смотреть, как глобализация проходит мимо.

Глобализация - это объективный и необратимый процесс. То есть он не будет зависеть от того – нравится он нам или нет, хотим мы в нем участвовать или не хотим. Мы вынуждены в нем участвовать. Но только от нас зависит – займем мы в нем достойное место или окажемся на обочине и будем наблюдать с позиций аутсайдеров, как все остальное бизнес-сообщество, все юридическое сообщество адаптируется к происходящим изменениям.

И сейчас пришло время обстоятельно поговорить об этом. Не только, чтобы подтвердить истоки создания Форума, но и для того, чтобы еще раз заострить внимание на этом процессе и на нашем месте в этом процессе. Вот почему мы выбрали эту тему.

## **Как определилась главная тема?**

Как это часто бывает, совершенно случайно. Я была на семинаре по глобализации, который проводила в Лондоне юридическая фирма Allen & Overy. У них есть такие бизнес-серии, которые они проводят два раза в год. Это встречи, на которых обсуждаются самые злободневные темы для юридического сообщества в глобальном контексте. Там были юристы со всего мира. И я увидела – насколько живой отклик получила эта тема, насколько аудитория активно принимала участие, сколько было вопросов, комментариев.

После встречи поговорила с господином Стивеном Дениром, одним из глобальных партнеров Allen & Overy, активно участвующего в руководстве работой IBA. Он любезно согласился провести на нашем Форуме аналогичную сессию. На этой сессии будет соведущий из нашего региона, который поможет вести обсуждение с учетом региональной перспективы. К обсуждению мы пригласим также и корпоративных юристов, которые как представители бизнеса расскажут, как компании из нашего региона или глобальные компании реагируют на эту тему.

Глобализация быстро и радикально изменяет внешние условия для бизнеса. Этот процесс расширился, усложнился и проник на региональный уровень. Скажем, есть такой регион, который называется BRIC. Это Бразилия, Россия, Индия и Китай. И в глобальном плане он рассматривается как один общий регион. Опять же, когда речь идет о России внутри BRIC, то имеется в виду с глобальной точки зрения не только Россия, а намного более широкий экономический регион. Большие сделки, большие проекты всегда затрагивают не только Россию, но и какую-то другую страну или страны региона – Казахстан, Украину, Молдову, Беларусь и другие... Поэтому нам бы хотелось посмотреть – как глобальное сообщество смотрит на нас в рамках BRIC, и как мы сами на себя смотрим в плане глобализации. Как раз эти вопросы мы будем ставить и обсуждать на Форуме.

### **Насколько просто будет убедить людей, что глобализация уже влияет на их бизнес?**

Вы знаете, убеждать никого не собираемся. Каждый может занять любую позицию. Те, кто в этот процесс включились, стараются свою практику сделать международной, пробуют выходить на глобальный рынок. Я убеждена, что такие фирмы будут на достойном месте. Кому это направление не интересно, рискуют утратить свои позиции или лишиться каких-либо перспектив. Поэтому Форум – это не место для того, чтобы убеждать. Приезжают люди добровольно, с большим желанием именно потому, что они хотят вписаться в этот процесс, и каждый для себя принимает решение – где он хочет оказаться в этом процессе. Юристы, сосредоточенные только на местной практике, к нам не приезжают. Им у нас просто не интересно - если не близки само сообщество, общение внутри сообщества и вопросы, которые волнуют сообщество, то участие теряет смысл.

Мне очень приятно, что за семь лет проведения Форума в нем приняли участие столько замечательных национальных юридических фирм из стран экономического региона СНГ. И это не только столичные фирмы. К нам приезжают представители многих юридических фирм из регионов России, Украины. Эти фирмы поняли ценность процесса глобализации и включились в него активно, с большим энтузиазмом. Это самый приятный для меня результат Форума. То есть, мы не потерялись в этом процессе, и активно в нем участвуем.

## **Форум пройдет в седьмой раз, счастливая цифра и большая история...**

Есть такая поговорка «Счастливые часов не наблюдают». Поэтому для нас семь лет пролетели, как один день. Я сейчас вспоминаю первый Форум и атмосферу эйфории, которая была тогда в Киеве... И из года в год эта атмосфера повторяется. Вы сами бывали на всех форумах почти, и вы свидетель того, насколько для нас всех этот Форум представляет такую отдельную счастливую территорию, где всем хорошо, где всем комфортно, где масса интересных знакомств, проектов, и где делегаты просто получают удовольствие от общения. Поэтому время пролетело совершенно незаметно.

### **Изменился ли формат мероприятия?**

Выбранный когда-то формат в основе своей остается неизменным, но к нему каждый раз добавляется что-то новое и интересное. На прошлогоднем Форуме в Алматы мы реализовали великолепную идею Ольги Фроловой из ЕПАМ по проведению панели корпоративных юристов в виде энергичного, открытого интервью в стиле CNN. Теперь это традиционный элемент программы. Основная сессия по глобализации в Ереване будет интерактивной, рассчитанной на активное вовлечение в дискуссию аудитории, с обязательным премированием призами самых ярких участников дискуссии. В этой сессии будет и моментальное голосование. Делегатам задается 5-7 вопросов, довольно провокационных, и аудитория голосует. Результаты выводятся на экран. Это уже было в нашей практике и всегда получается запоминающееся событие, имеющее большой успех. Такое голосование дает всем без исключения шанс высказаться. Бывает, что результаты, которые выводятся на экраны, получаются совершенно неожиданными.

Обязательно будет футбольный матч. Это уже стало неотъемлемой частью нашей программы, такой визитной карточкой Форума. И для меня это самый любимый и яркий момент Форума. Я никогда не интересовалась футболом, но вот начиная с Минска, где у нас был первый кубок, не пропускаю ни одну игру. У нас всегда играет команда юристов принимающей страны против международной команды, которая состоит из делегатов из всех остальных стран. Я болею за международную команду. Но есть свои исключения, если Форум будет проходить в Киеве или Тбилиси, я буду, конечно, болеть за команду принимающей страны, то есть за местных юристов!

В этом году у нас еще будет отдельный семинар на тему глобальное планирование и структурирование активов клиентов из России и СНГ. Его проводит лондонская фирма Withers LLP, имеющая специализацию в этой области, которую представят партнер Ольга

Болтенко и ее коллега Кристофер Коффин. И как всегда на этом семинаре будет специальный комментатор от Форума. На этот раз им будет парижский адвокат Ирина Сидорова. Эта тема еще никогда не поднималась на Форуме. Учитывая то, сколько сейчас в СНГ крупных компаний, крупных местных акционеров, различных активов, тема структурирования и планирования активов я уверена, вызовет большой интерес.

**Форум всегда был площадкой для деловых контактов. Сейчас все уже друг друга давно знают. Что дает Форум в этом плане делегатам?**

На Форуме сформировалось сообщество, в современных терминах - комьюнити. И это сообщество привержено идее. Не просто привержено, но и активно и последовательно занято ее воплощением. Эти люди стараются приезжать на все Форумы, вкладывать энергию, высказывать предложения. Мы называем таких участников ветеранами Форума. Каждый год у нас процентов пятьдесят-шестьдесят ветеранов и процентов сорок-пятьдесят новых людей. Поэтому у нас никогда не бывает такого, что аудитория полностью повторяется. Стабильность не мешает качеству общения, потому что за год много чего произошло, люди обмениваются новостями, мнениями, рассказывают о новых проектах, полученном опыте и так далее. Но у нас всегда есть свежая кровь, всегда есть новые делегаты, которых ветераны с удовольствием принимают в наше сообщество. И все время идет процесс обновления, все время идет процесс возобновления контактов, наработка новых контактов, новых проектов. Жизнь сейчас движется с феноменальной скоростью, и у всех в голове масса каких-то проектов, идей и тем для обсуждения с коллегами. Форум предлагает идеальные условия для того, чтобы в течение двух-трех дней сконцентрироваться друг на друге и отвлечься от всего остального. Именно в такой обстановке рождаются самые интересные идеи и проекты.

Мне кажется, что в век информационных технологий особенно усиливается роль Форума, как места для живого общения. Когда я открывала Форум в прошлом году, я привела пример из недавней своей практики. Во время одной из профессиональных конференций делегаты, встречаясь в холле гостиницы, находясь в лифте, в перерывах между сессиями, вместо того, чтобы здороваться и общаться, читали что-то на своих мобильных устройствах. И я сказала нашим делегатам, что мы не приезжаем сюда для того, чтобы общаться со своим компьютером, для этого не надо никуда ехать, можно спокойно оставаться в своем офисе. Но если мы уж приехали в Алматы, в Ереван, в Минск, еще куда-то, то давайте максимально использовать этот шанс. Поэтому я бы видела наш Форум как противовес виртуальной жизни, виртуальному существованию. Это реальная

встреча, обмен человеческими эмоциями, человеческое общение, и мне кажется, что это очень ценно, на сегодняшний день особенно.

**Вы имеете возможность наблюдать изменения в профессии, в бизнесе, как на территории CIS пространства, так и в США. В чем сходство и различия этих процессов?**

Если сделать небольшой экскурс в историю, то истоки нашей сегодняшней практики лежат в адвокатской профессии. Она считалась свободной профессией, чуть-чуть артистической, интеллектуальной и так далее. Адвокаты считали себя всегда выше бизнеса, определяя свое занятие как нечто более одухотворенное. Гонорары, доходы, конечно, имели значение, но во главе угла стояла профессиональная деятельность, представление интересов клиента, оказание услуг, и это имело наивысшую ценность.

На сегодняшний день, наверное, мы уже не можем больше делать вид, что у нас особая профессия, которая не имеет отношения к бизнесу. Что «юридический бизнес» – это неправильное определение, что юридическая профессия и бизнес изначально несовместимы. Сегодня нельзя не видеть, что сформировался юридический рынок, юридический бизнес в нашем регионе, и в каждой из стран этого региона. Конечно, основной смысл консалтинга – это не бизнес ради бизнеса, а это предоставление юридических услуг, юридической поддержки и так далее. Но формат этого консалтинга на сегодняшний день – это бизнес. И бизнес со всеми атрибутами – процессами, маркетингом, управлением и т.д.

И если юристы, которые этим бизнесом занимаются, кое-как к маркетингу еще подключились, освоили требующие гуманитарных навыков управление персоналом, PR-компоненты, бизнес-девелопмент, то в плане цифр ситуация не так хороша. Рискну утверждать, что самое неинтересное и неприятное для нас – это цифры, учет, финансовые показатели, расходы, прибыль и так далее. И, конечно, нам приходится себя менять. Потому что, если бы мы хорошо разбирались в цифрах, то мы не были бы юристами. Мы были бы бухгалтерами, математиками, аудиторами. А так как мы с цифрами не дружим в принципе и исторически зарабатывание денег не было целью нашей профессии, то, конечно, это большая тема, мне кажется, для большинства юридических фирм. И как-то нам приходится себя преодолевать и серьезное внимание уделять на сегодняшний день именно финансовой и деловой стороне нашей практики. Потому что те, кто не уделяет внимания этой стороне, теряют свои позиции. Невозможно

сегодня работать в частной практике и при этом не зарабатывать достаточно денег для того, чтобы покрывать свои расходы, для того, чтобы выплачивать зарплаты юристам, зарабатывать какую-то прибыль. Иначе это не имеет смысла. Поэтому, профессия стала более прагматичная, ориентированная на бизнес и даже более, может быть, жесткая. И конкуренция тоже нас к этому подталкивает.

С некоторыми оговорками, процессы в западных странах и в нашем регионе очень похожи. Но в тех же США переход к новому пониманию профессии начал формироваться еще 100-150 лет назад. У нас же всего 25 лет назад. То есть мы прошли этот отрезок пути до сегодняшнего понимания, особенно юристов, которые работают в бизнесе, в частной практике, за существенно короткий срок.

Есть очень легко наблюдаемое различие в отношении к работе молодого поколения юристов. В Штатах начинающие юристы намного больше ценят свою работу, намного больше и активнее работают. Я продолжаю разочаровываться в нашем молодом поколении. Все надеялись, что кризис преподаст хороший урок новым поколениям юристов. Однако пока не наблюдается какого-то переворота в сознании. Время бума настолько коррумповало молодое поколение, настолько отбило у них охоту инвестировать в себя, что даже в сложные экономические времена не получается их сознание каким-то образом изменить. А в США конкуренция за рабочее место, конкуренция между молодыми юристами, конкуренция за свою практику, за клиента очень сильная. И масса способных юристов без работы. Поэтому для них этот отрезвляющий эффект кризиса реально внес коррективы в юридическую профессию.

### **А чем характерны изменения внешней среды?**

Продолжаются тенденции, которые пришли к нам с кризисом. Рынок покупателя остается рынком покупателя. Наши клиенты продолжают диктовать условия. Это явление принимает какие-то новые формы, какие-то новые виды взаимоотношений между клиентом и юридической фирмой. И это глобальный процесс, его можно наблюдать не только на территории экономического региона СНГ, но и в тех же США. Особенно заметно стало в последнее время, насколько клиенты привыкли обходиться без юристов. Раньше, до кризиса, в США, например, клиенты буквально ни шагу не делали без того, чтобы не проконсультироваться со своими внешними юристами по любому, даже мелкому вопросу. Сейчас, во время кризиса, когда исчезли бюджеты на юридические услуги, клиенты как-то стали справляться сами. Прошло 3 года, и они смотрят – мы сами справляемся, бюджеты

экономим, внутренние юридические отделы расширяем. Очень много вопросов, которые раньше направляли в юридические фирмы, решаются самими клиентами, и результат их устраивает.

Я была недавно на интересной конференции в Нью-Йорке, где самые крупные нью-йоркские фирмы были представлены управляющими партнерами. Во время клиентской сессии три главных юриста крупнейших международных компаний говорили о своем видении развития отношений с внешними консультантами. И после их выступления я повернулась к моему соседу, управляющему партнеру австралийской фирмы, и сказала: «Вы знаете, мне кажется, что нам нужно просто совершить коллективное самоубийство после этой сессии». Мне показалось, что он был солидарен с этим заявлением. То, что мы услышали от корпоративных юристов коротко можно выразить так: «Вы больше не нужны».

Руководители юридических служб, во-первых, расширили свои департаменты, во-вторых, очень сузили круг вопросов, по которым они обращаются к юридическим фирмам, и, в-третьих, почувствовали вкус к этим изменениям и решили их дальше развивать. То есть происходит последовательное, целенаправленное сужение спектра вопросов, по которым запрашиваются услуги внешних консультантов. Эта тенденция в США очень заметна, и, я думаю, что в нашем регионе тоже она будет развиваться. Поэтому мы должны извлечь для себя урок. Мы это должны обсудить и сказать – а что нам делать, как нам показать свою ценность для клиентов, и что нам предлагать, какой продукт клиентам, который будет реально иметь для них ценность? Это очень важный вопрос. Это вопрос выживания профессии.

### **И как найти ответ?**

Приехать на Форум и поговорить, обсудить, подумать вместе. В программе есть отдельная панель с очень интересным названием: «Загадка современной юридической фирмы: структурирование бизнеса, брендинг, маркетинг». Юридическая частная практика – это бизнес. И на нашем форуме все смогут пообщаться в обсуждении проблем этого бизнеса. Поэтому я надеюсь, что на Форуме будут высказываться, как внешние юристы, так и корпоративные. Вопросы о пользе консалтинга будут обязательно поставлены перед нашими коллегами из компаний. Мы будем ждать их ответы, их видение того, в чем наша ценность для них, что мы должны развивать в практике для того, чтобы эта ценность оставалась актуальной.

Нам сегодня приходится все-таки заниматься бизнесом и более жестко, прагматично, чем это было совсем недавно. И этот вызов фирмы нашего региона принимают в эпоху смены поколений. Те, кто начинали в начале девяностых годов сейчас уже повзрослели настолько, что уже следующее поколение готово занять лидирующие роли в наших юридических фирмах. И, конечно, во всем, что связано со сменой поколения, я всегда приветствую эволюцию, а не революцию. Потому что есть много примеров, в частности на украинском рынке, когда юридические фирмы или разваливались, или как-то теряли свои позиции, именно потому, что там смена поколения выливалась в революцию. Об этом мы всегда говорим, кстати, на внутренней встрече юридических фирм СНГ, о том, как вот эту смену поколений более гладко осуществить без каких-то таких негативных моментов.

### **Неожиданно выглядит поддержка экологической инициативы. Как организаторы пришли к этой идее?**

Мне кажется это очень логичным. Глобализация в деловом мире породила такие явления как социальная ответственность компаний, деловых сообществ, профессиональных сообществ. И опять же эта идея давно носилась в воздухе. Мы много говорили о том, что Форум, как юридическое профессиональное сообщество, может поддержать какую-то из социальных инициатив, проявить себя в этой тенденции социальной ответственности. Но почему именно экологическая инициатива? Ну, во-первых, наш Форум в этом году совпадает с Всемирным днем океанов, который проходит восьмого июня. Во-вторых, это была идея глобального координатора форума – Нонны Палиашвили, она очень интересуется экологией и предложила эту идею. Мы делаем это первый раз. Собирались давно, но первый шаг делаем в 2012 году. Я думаю, что теперь на каждом форуме обязательно будет какая-то тема по социальной ответственности и будет предоставляться поддержка какой-то организации или какой-то группе организаций, которые занимаются важными для нас всех вопросами.

За семь лет существования Форума к нам приезжали делегаты и гости из многих уголков земного шара: Европы, Азии, Северной и Южной Америки, Ближнего Востока - в общей сложности представители как минимум из 45 стран. Так как наша программа в этом году фокусируется на глобализации, мы посчитали органичным использовать площадку Форума для привлечения внимания к такой важной проблеме как защита окружающей среды, объединяющей всех нас, независимо от того где мы живем, национальности, вероисповедания, политических взглядов, и т.д.

Почему мы выбрали именно океаны? Океаны и водные пространства занимают 70% земного шара и только около 1% из них находится под полной международной и национальной защитой. За последнее столетие и, в особенности за последние десятилетия, океанам был нанесен огромный урон – и нас, как членов мирового сообщества это не может оставлять равнодушными.

Выбирая организацию, которую призываем поддержать, мы хотели представить нашим делегатам кого-то, кто хорошо известен в этой области и ведет реальную практическую работу. Так мы остановились на Содружестве Сильвии Эрл (Sylvia Earle Alliance или сокращенно SEA). Д-р Эрл всемирно известный океанограф, почетный член Национального Географического Общества и была названа Библиотекой Конгресса США "Живой легендой". SEA работает над созданием глобальной сети морских заповедников или как они их называют «Акваторий Надежды» ("Hope Spots") - морских пространств, достаточных для того, чтобы дать восстановиться и сохранить океанских обитателей и подводную растительность.

Эта инициатива уже нашла отклик у наших делегатов - ведь многие из них не только люди глубоко озабоченные состоянием окружающей среды и в частности мировых океанов, но среди них есть и специалисты по морскому праву. Мы рады, что Форум дает нам возможность привлечь внимание к этой важной проблеме, ведь у океанов и их обитателей нет национальностей - почти половина планеты состоит из открытых морей, которые вне национальных юрисдикций.

### **Как идет подготовка Форума в Ереване? Заявлена грандиозная культурная программа, все получается организовать?**

У нас прекрасная, как всегда, принимающая фирма. Это ведущая национальная фирма Армении «Ameria CJSC». Мы уже побывали в Ереване, встречались с управляющим партнером фирмы Давидом Саргсяном, находимся с ним и его блестящей командой в ежедневном контакте. Подготовка идет по плану. Мы чувствуем искренний и глубокий интерес со стороны «Ameria CJSC» к тому, что в Ереван приезжают лидеры юридического рынка не только со всего СНГ, но и со всего мира, что Армения на три дня станет центром нашего юридического сообщества. Хозяева очень стараются сделать самую интересную, самую запоминающуюся программу. Армения замечательная древняя страна, очень красивая, с множеством прекрасных мест, которые стоит увидеть. Я уверена, что все будет на самом высшем уровне, не только в профессиональном плане, но и в культурном.

**Так как в Тбилиси пройдут также деловые мероприятия Форума, можно ли говорить, что Грузия станет второй принимающей страной?**

Мероприятие в Тбилиси – это отдельная от Форума программа. Планируется семинар по антикоррупционному законодательству и встреча с грузинским юридическим сообществом. Событие организывает фирма RULG совместно с грузинской юридической фирмой BLC law Office. Моя фирма уже проводила несколько подобных антикоррупционных семинаров в Москве и в Киеве. И всегда эти мероприятия вызывают огромный интерес и у внешних, и у корпоративных юристов. В этот раз, мне кажется, неслучайно Тбилиси избран местом проведения этого мероприятия, потому что объективно на территории нашего региона Грузия – это страна, которая достигла самых больших реальных результатов в борьбе с коррупцией. Узнать про этот успешный опыт, понять, как его можно использовать в других странах региона - будет ценно для всех нас.

Для публикации комментария к данной статье нужно зарегистрироваться. Регистрация на нашем сайте бесплатная

[Зарегистрироваться](#)

<http://www.legal-business.ru/accent/1358--r->