

КОРПОРАТИВНЫЙ ЮРИСТ

№ 10

ОКТАБРЬ 2024

Партнеры
из дружественных
стран. Особенности
договора и судебных
споров
[с. 14](#)

Агрессивный
маркетинг в рекламе:
риски и последствия
для бизнеса
[с. 24](#)

Личная конституция
Елены Гринь
[с. 60](#)

**«КАЧЕСТВЕННЫЙ
ПРОДУКТ ДОЛЖЕН
БЫТЬ В ОСНОВЕ
ЛЮБОГО МАРКЕТИНГА»**

Андрей Корельский, АБ КИАП

[с. 52](#)

Андрей Корельский «Качественный продукт должен быть в основе любого маркетинга»

Работа команды — как коллективный вид спорта, где успех зависит от взаимодействия и сотрудничества, а не только от индивидуальных успехов. В этом уверен **Андрей Корельский**, управляющий партнер и основатель АБ КИАП. Он подчеркнул, что этот принцип стал основой трансформации его юридического бюро из стартапа в зрелую компанию, где вклад каждого члена команды определяет общий результат. За последние 10 лет опыт и экспертиза стали ключевыми факторами успеха. Бюро накапливает новые практики и формирует «дружеские» консорциумы с экспертами из других компаний для совместной работы над проектами. Еще в интервью поговорили о правовых трендах, которые задает государство, о проблемах с применением «Закона Лугового», а также почему соцсети стали важным источником образовательного контента.



Андрей, в июне 2013 года вы уже были главным героем номера журнала «Корпоративный юрист». Прошло более 10 лет, какие основные изменения произошли в бюро?

54

Действительно, с тех пор прошло больше 10 лет — а это в самом деле большой промежуток времени, в течение которого произошли значительные изменения во всем мире, в том числе и в нашем любимом бюро. Помню, как в 2013 году мы отмечали свое 3-летие всей командой в Звездном городке, где поднимались на борт испытательного прототипа станции «Мир» и МКС, на обед пробовали борщ из космических тюбиков и в настоящих скафандрах проходили программу подготовки к полету в космос. В этом же году тогда еще не покинувший Россию британский справочник Chambers & Partners включил нас в шорт-лист лучших юридических фирм России в рамках самой престижной на то время премии Chambers Europe Awards for Excellence. Для нас тогда это было настоящим попаданием на орбиту юридического мира планеты, когда твое имя произносят в пафосном зале в центре Лондона на церемонии награждения лучших из лучших. А уже через семь лет, в 2020 году, за неделю до пандемийного локдауна в Москве мы всей нашей dream team улетели на прекрасный Байкал, где отметили на льду величественного озера наше 10-летие. Тогда же, в начале 2020 года, до начала пандемии, мы планировали объединение трех юрфирм. Но пандемия и ее последствия внесли свои коррективы, и в итоге это объединение так и не состоялось и все три компании продолжили свою практику в индивидуальном формате.

Какие ценности лежат в основе вашей командной работы? Как это помогало преодолевать трудности?

Сегодня в бюро 5 партнеров и более 30 юристов. Несмотря на относительно небольшой состав нашей команды, каждый сотрудник — как бриллиант в дорогом ожерелье, уникален и бесценен. Это касается не только партнеров и юристов, но и сотрудников бэк-офиса. Внутренняя ценность сплоченного коллектива, заложенная нами почти 15 лет назад при создании бюро, звучит примерно так: каждая боевая единица команды важна, и вклад любого из них на своем месте определяет общий результат. Все-таки если брать спортивную аналогию, то наша работа в большей степени не про индивидуальные виды спорта, как, например, шахматы или большой теннис, а про коллективные, такие как баскетбол, футбол или хоккей, когда один в поле не воин, пусть даже самый сильный и гениальный. Есть прекрасная фраза: «Молодость — это состояние, которое со временем проходит». За эти годы и мы, как партнеры-основатели, и команда в целом повзрослели. От задорного формата стартапа мы перешли в более зрелый сегмент рынка, где уже главным фактором является не удача и смелость, а опыт и экспертиза. С каждым днем в фирме нарабатываются все новые и новые практики. В каких-то мы становимся еще сильнее и увереннее, а какие-то практики, наоборот, уходят в небытие и закрываются.

Какую практику вы закрыли и почему приняли такое решение? Какие изменения после этого произошли в работе?

Несколько лет назад мы отказались от своей налоговой практики. Жизнь показала, что ни один из четырех партнеров этого направления у нас не прижился и не развил успешность своей практики на рынке под нашим брендом. Поэто-

«Основой любого маркетинга должен быть качественный продукт. Если его нет или он некачественный, то никакой маркетинг не поможет»



му сейчас мы выбрали надежную партнерскую налоговую фирму, с которой отработываем налоговую часть на проектах, а в ответ получаем сделки, суды и прочие неналоговые поручения. Такой дружеский формат best friends практикуем по всем направлениям, где у нас нет собственной экспертизы: формируем своего рода временные проектные консорциумы из экспертов нескольких фирм или соло-практиков с высочайшим уровнем экспертизы.

С какими самыми значительными вызовами вы столкнулись в работе с иностранными клиентами?

На 2013 год около 70 процентов клиентов и проектов в КИАП было с иностранным элементом. В 2014 году, после так называемой «Крымской весны», состоялся первый исход иностранцев из России. Тогда мы потеряли до 10 процентов иностранных клиентов, которые перестали видеть в России центр своих экономических интересов. После начала СВО таких исходов было в разы больше, когда мы оказывали иностранным клиентам последнюю «ритуальную услугу» по передаче бизнеса в новые руки — российским менеджерам, новому инвестору или государству — и больше этих клиентов в России не видели. Сегодня повестка СВО и ее последствия продолжают оказывать ключевое влияние на российскую экономику и, как следствие, на перечень юридических услуг, которые мы оказываем бизнесу в этих непростых условиях.



Какие сейчас практики наиболее востребованы?

Традиционно сильными практиками в КИАП остаются судебные споры — как российские, так и международные. После февраля 2022 года у многих клиентов прошел период ожидания, безрезультатно завершились переговорные процессы, стали подходить сроки исковой давности — все это стимулировало их начать судиться по всем неразрешенным довоенным конфликтам. Но не отставало в этот период и корпоративное направление. В реализации многих транзакционных сделок помогли зарубежные партнерские офисы в различных иностранных юрисдикциях. Актуальным направлением клиентской поддержки также стала практика мобилизационного консалтинга, которая взяла на себя роль антикризисного советника по военной тематике. Много запросов идет по санкционному направлению, работу по которому ведет Денис Примаков. Работы добавилось в сфере страхования и морского права. Беспилотники разрушают промышленную инфраструктуру — это уже далеко не исключение из правил, а закономерность, которая требует от страхового рынка изменений. То же самое касается и морских перевозок. Наш партнер Мария Краснова, которая более 20 лет работала инхаусом в топовой страховой компании и является арбитром Морской арбитражной комиссии при ТПП, с успехом со своей командой с этими вызовами справляется.

С какими проблемами чаще всего обращаются к вам за помощью?

В последние пару лет российский бизнес искал возможности сохранить деятельность как внутри страны, так и пути выхода за ее пределы. Фактически в первый год после начала специальной военной операции мне пришлось самому лично объехать десятки зарубежных стран в поисках надежных партнеров. Клиенты хотели получить надежную инфраструктуру юридической поддержки за рубежом, иногда не в одной, а в нескольких странах одновременно. Формат «одного окна», который предоставляли с начала 90-х иностранные юридические офисы в Москве, резко исчез, и нам пришлось выстраивать эту партнерскую инфраструктуру с нуля. За короткий период времени мы стали таким Legal concierge service-консультантами для своих клиентов, помогая последним выстраивать новые корпоративные, коммерческие и логистические цепочки сотрудничества с остальным миром, лавируя при этом между международными санкционными и прочими ограничениями и внутренним российским валютным и налоговым контролем.

Ранее вы обозначали, что есть проблема с применением «Закона Лугового». Можете подробнее рассказать об этом?

С 2020 года мы проводим ежеквартальные обзоры применения новых норм в российских судах. Первые пару лет было лишь несколько дел, но с 2022 года, особенно после громкого дела Уралвагонзавода, эти нормы стали активно использоваться в арбитражах. Интерес к данной процедуре начали проявлять не только лица, которых касаются санкции, но и компании, которые имеют крайне опосредованное отношение к ним или не имеют вовсе. Однако, по нашим оценкам, уровень злоупотребления при применении данных статей в российских арбитражных судах превышает 50 процентов от общего количества. Это подрывает репутацию нашей судебной системы на международной арене. Такую проблему

я сравниваю с ситуацией с так называемыми карманными третейскими судами, которую мы десятилетиями не могли решить, хотя все понимали, как это вредно для государства и бизнеса.

В следующем году исполняется 5 лет с момента принятия «Закона Лугового», но до сих пор нет ни одного случая, когда решения российских арбитражных судов по ст. 248.1 и 248.2 АПК признали и исполнили в дружественных или недружественных странах. Это о многом говорит. Учитывая новый пакет санкций Евросоюза, применение «Закона Лугового» теперь может стать основанием для введения санкций против компаний. Если привести аналогию, это как вставать на парковочные места со знаком для людей с ограниченными возможностями, инвалидом при этом не являясь. Все понимают, что стыдно, но если никто не наказывает, то почему бы и нет. К сожалению, Верховный суд пока не наводит порядок и не наказывает за злоупотребления. Мы надеемся, что в будущем баланс в применении этих норм получится найти и их использование станет более цивилизованным.

К чему готовиться корпоративному сектору? С какими проблемами компании могут столкнуться в ближайшее время?

Тренды в основном задает наше государство, которое активно изымает имущество, оспаривая приватизационные сделки через суды и прокуратуру, часто с нарушением сроков исковой давности. Также влияет внешний контекст, включая последствия специальной военной операции и санкционное давление со стороны международных организаций и стран. Внутренние страхи возникают на основе исторического опыта, когда право собственности и его защита всегда воспринимались как фикция. Сегодня мы наблюдаем, как легко и быстро забирают и перераспределяют активы и капиталы, не по правилам гражданского права, а по принципу «потому что могу». Девальвация права продолжает набирать популярность. Резкие декреты и постановления, которые принимают за короткий срок без обсуждения с экспертами и обществом, существенно изменяют гражданские и конституционные права. Если несколько лет назад мы могли что-то подобное представить себе только в страшном сне, то сейчас мы уже не удивляемся новостям о законах и судебных решениях в духе «военного времени» и лишь тихо расстраиваемся, ожидая новых актов правового нигилизма.

Стал ли корпоративный сектор меньше пользоваться услугами внешних консультантов?

Сложный вопрос. Тут все зависит от отраслей права и экономики. В некоторых секторах бизнеса, например, у энергетиков или страховщиков, всегда были свои большие правовые департаменты с очень профессиональной командой. Внешних консультантов они обычно привлекают только для крупных или форс-мажорных сделок. Во многих отраслях после приватизационных процессов 90-х и начала 2000-х, когда было дробление компаний в отраслях, сегодня, наоборот, есть тренд на укрупнение, особенно в компаниях с госучастием. Для примера, после реформы РАО «ЕЭС» на рынке появилось более 300 компаний в сетях, сбытах и генерациях, где у каждой была своя независимая политика закупок и взаимодействия с внешними консультантами. Сегодня, спустя более 15 лет,

«Сколько угодно можно выигрывать индивидуальную премию “Золотой мяч” как лучший игрок планеты. Однако команда никогда не станет чемпионом мира, пока не получится воспитать с десяток таких, как ты сам, и удержать их рядом с собой»

в энергетической отрасли появилось несколько крупных холдингов, которые создали единые центры закупок, в том числе и внешних консультантов, включая привлечение внешних консультантов. В итоге сократилось число инхаус-юристов, которые принимают решения о найме юридических фирм. Кроме того, внутри компаний происходит качественная трансформация юридических функций. Крупные холдинги могут позволить себе достаточно большой штат внутренних юристов, которые охватывают практически все правовые ниши. Многие активно используют автоматизацию, развивают soft skills и внедряют ИИ, а также задают стандарты для образовательных программ в ведущих вузах и центрах повышения квалификации.

Некоторые консультанты занимаются обучением юристов корпоративного сектора. Осуществляете ли вы аналогичную деятельность?

Сегодня у юристов широкий выбор возможностей для повышения профессиональной квалификации в области как soft skills, так и hard skills. Кроме того, они обращают внимание в том числе и на смежные навыки, которые лишь косвенно могут быть связаны с юриспруденцией: например, на психологию, дизайн, IT и другие. Наши юристы не отстают от этих трендов, постоянно обучаясь самостоятельно на каких-то курсах, либо преподают на семинарах и клиентских тренингах. Часто мы сами или в коллаборации с коллегами проводим вебинары и семинары для клиентов и коллег по цеху на ту или иную актуальную тему. Например, в 2024 году совместно с TAXOLOGY провели целую серию вебинаров для клиентов по ведению бизнеса в странах Залива, таких как ОАЭ, Оман и Саудовская Аравия.

Много выступаем на различных конференциях на профильные темы, где можем продемонстрировать экспертность, опыт и глубокое понимание отрасли. Сегодня благодатное время, когда, как говорится, «продукт рулит». Какой бы ни был классный и дорогой маркетинг, но если продукта нет или он некачественный, то никакой маркетинг его не продаст. Другое дело, когда продукт есть, тогда и с ограниченными бюджетами можно найти покупателя. Сегодня много образовательного контента юридические фирмы генерируют через социальные сети. На некоторых профессиональных каналах можно получить больше полезной информации, чем на каком-нибудь семинаре, особенно когда спикеры выступают в роли «капитанов очевидность» и не могут в силу ограниченности времени или неподготовленности выдать глубину заданной темы. Хорошо подготовленный материал, грамотно упакованный и продвинутый через соцсети и мессенджеры, может сегодня дать колоссальный эффект, чем и пользуются многие консультанты. ♦