

Юридический бизнес

Большая игра

Партнер, руководитель юридической практики «Технологий Доверия» (ТеДо) **Инга Шахназарова** — о принципах работы юридической практики и оптимистичном взгляде на будущее консалтинга.

— тенденции —

Исторический путь развития бизнеса «большой четверки» довольно долг, но юристы стали его частью сравнительно недавно — около 30 лет назад. В разных странах, где присутствовали эти глобальные сети, юристы также были представлены по-разному: от больших, зрелых европейских юридических практик до практически полного отсутствия таковых — к примеру в Северной Америке (в силу более строгих правил регулирования аудиторской деятельности и связанных с ней ограничений на оказание юридических услуг).

Стратегия юридических практик в разных странах внутри одной глобальной сети также отличалась. Где-то юристы не ставили своей целью активное позиционирование на рынке и продвижение своих услуг, спокойно работая в формате back office, но были и практики, которые вели активную деятельность по развитию юридического бизнеса и клиентских отношений.

Такой подход привел к тому, что на рынке сложилось неоднородное восприятие юридического бизнеса, возможностей и квалификации юристов «большой четверки». Даже сейчас, хотя и в меньшей степени, нас спрашивают, чем же юридическая практика нашей фирмы отличается от классической юрфирмы.

До того как в 2011 году я пришла в PwC в России, моя карьера развивалась в различных международных юридических фирмах. На новом месте работы мое внимание сразу привлекла возможность работать на комплексных проектах вместе с коллегами, представляющими самые разные направления в консалтинге, что открывало мне, как юристу, доступ к проектам совершенно иного масштаба и сложности. Позже такая стратегия работы компании получила название «Единая фирма».

В чем же особенность стратегии Единой фирмы «ТеДо»? Мы исходим из того, что понимание широкой картины предстоящих задач и решение их «под ключ» в наибольшей степени соответствует клиентским ожиданиям от работы консультанта. В нашем арсенале есть способы глубокого погружения в повестку клиента, в частности аудит. В процессе аудита коллеги анализируют большое количество документов, информации о клиенте и общаются с широким кругом его представителей, в том числе на руководящем уровне. Кому, как не аудиторам, понимать болевые точки клиента? Заодно хочется развеять стереотип о том, что аудиторские и консалтинговые услуги несовместимы: при соблюдении высоких стандартов и требований аудиторской независимости и при наличии у аудитора выстроенных процедур по управлению рисками аудиторская деятельность создает большие возможности для развития консалтинговых услуг.

Ключевым элементом Единой фирмы является отлаженное годами взаимодействие между различными командами по созданию мультидисциплинарной линейки услуг и продуктов. Добиться такой слаженной работы нам помогает большое количество проектов, реализованных в рамках стратегии Единой фирмы, и этот результат очень трудно повторить в рамках фирмы с моноспециализацией — во всяком случае, в таком масштабе. Как руководителю юридической практики мне приятно отметить, что процент вовлечения юристов «ТеДо» в проекты Единой фирмы в настоящее время весьма высок: совместно с коллегами мы реализуем около 60% проектов.

К примеру, в сделках с недвижимостью мы совместно с коллегами способны провести юридическую, налоговую, финансовую и техническую проверку приобретаемого актива или продавца, а также оценку стоимости.



Евгений Богомолов

В нашей компании работают не только юристы, налоговые специалисты и финансисты, но и инженеры, архитекторы, проектировщики — профессионалы, рабочим местом которых является не только офис, но и стройплощадка. Результаты всех видов проверки актива консолидируются в единый отчет, из которого нашему клиенту становятся очевидны все виды рисков, связанных с активом, а также способы их снижения. В дальнейшем, когда юристы готовят сделочную документацию и формулируют условия договоров купли-продажи, в том числе по качеству, заверениям или возмещению имущественных потерь, мы делаем это исходя из всестороннего понимания актива.

Есть мнение, что споров по договорам строительного подряда могло быть значительно меньше, если бы не досадные ошибки, вызванные подготовкой таких договоров разными специалистами — от бухгалтеров до строителей. При этом каждый специалист обычно погружается только в «свою» часть договора и не видит того, как составные части работают в виде единого целого — это почти стопроцентная гарантия того, что при реализации проекта возникнут проблемы. В «ТеДо» мы составляем договоры строительного подряда «под ключ», прорабатывая не только юридические, но и технические аспекты стройки. Наша мощная технологическая практика, в со-

Отобрать и поделить

— практика —

В 2022 году многие иностранные компании приняли решение об «уходе» из России, сохранив при этом правовую охрану принадлежащих им в России товарных знаков. Теперь некоторые из них подумывают вернуться, однако такой возврат видится непростым, ведь если иностранные правообладатели не использовали свои товарные знаки в России в течение последних трех лет, они, согласно законодательству, рискуют их лишиться. Специалисты юридической практики Керт директор АНТОН ФЕДотов и юрист ЕВГЕНИЙ БОГОМОЛОВ — о том, почему 2025 год может оказаться периодом ожесточенной борьбы за иностранные бренды.

Процедура «отъема» товарных знаков такова: лицо, заинтересованное в прекращении правовой охраны товарного знака (ТЗ), обязано соблюсти досудебный порядок: направить правообладателю предложение обратиться в Роспатент с заявлением



Антон Федотов

об отказе от права на ТЗ либо заключить договор об отчуждении исключительного права на ТЗ в отношении всех товаров (или их части), для индивидуализации которых этот товарный знак зарегистрирован.

Если в течение двух месяцев с момента, когда было направлено предложение, обладатель прав на товарный знак не предпримет ни одного из указанных действий, заинтересованная сторона вправе обратиться

в суд с иском о досрочном прекращении правовой охраны этого товарного знака. При этом отправить в суд можно в течение 30 дней после истечения двухмесячного срока. Если же правообладатель докажет, что не использовал свой товарный знак в соответствующий период по уважительным причинам, то это время не пойдет в зачет указанного трехлетнего срока. Уважительными считаются обстоятельства, возникающие независимо от воли владельца товарного знака и препятствующие его использованию, например ограничения импорта или другие требования государства в отношении охраняемых этим знаком товаров или услуг.

Случаи «отбора» товарных знаков у иностранных правообладателей уже имеются. Яркий пример прошлого года: ООО «Р-Климат» обратилось в Суд по интеллектуальным правам с иском против компании Telefonaktiebolaget LM Ericsson, требуя частично и досрочно прекратить на территории РФ правовую охрану товарного знака Ericsson в отношении товаров 11-го класса Между-



Евгений Богомолов

народной классификации товаров и услуг (в данном случае к ним относились устройства для нагрева, охлаждения и вентиляции). Свои требования истец обосновывал тем, что правообладатель в течение трех последних лет не использовал свой товарный знак в отношении товаров указанного класса. Кроме того, компания-истец считала себя лидером российского климатического рынка и крупнейшим импортером в Ев-

ропе и СНГ и намеревалась расширить линейку товарных знаков для выпускаемых ею климатических устройств, в связи с чем и подала заявку на регистрацию Ericsson.

Правообладатель Telefonaktiebolaget LM Ericsson полагал, что истец желает недобросовестно воспользоваться как его широкой известностью, так и узнаваемостью его средств индивидуализации товаров. Помимо этого, правообладатель сослался на санкционный режим ЕС и введенные Россией ответные ограничения как на обстоятельства, мешающие использовать в России спорный товарный знак.

Однако Суд по интеллектуальным правам удовлетворил требования истца и частично прекратил правовую охрану товарного знака. Суд отметил, что, во-первых, истец надлежащим образом доказал свою заинтересованность в обращении в суд с иском, в связи с чем его действия являются добросовестными. Во-вторых, суд посчитал, что ответчик не предоставил доказательств, которые подтверждали бы использование товарного знака для инди-

видуализации товаров 11-го класса МКТУ в спорный трехлетний период. И в-третьих, по мнению суда, описанные правообладателем обстоятельства, связанные с введенными ограничениями, не могли являться уважительной причиной неиспользования товарного знака в России в указанный период, поскольку Telefonaktiebolaget LM Ericsson не доказало, что РФ ограничивала импорт спорных товаров и спорные товары не относятся к товарам двойного назначения, запрещенным европейскими санкциями к поставке в Россию.

Напрашивается вывод, что текущий год станет временем ожесточенной борьбы за иностранные бренды. Иностранным правообладателям рекомендуется оценить риск утраты прав на товарные знаки с учетом периода и причин их неиспользования, а претендентам на регистрацию товарных знаков, до степени смешения схожих с известными брендами, — оценить свои шансы на успех с учетом имеющейся судебной практики и как следует подготовиться.

Исходный код

— мнение —

Управляющий партнер московского офиса, соруководитель судебно-арбитражной практики АБ ЕПАМ ДЕНИС АРХИПОВ — о будущем юридической профессии в эпоху искусственного интеллекта.

Будущее юридической профессии стоит рассматривать в контексте общего дискурса о будущем всех интеллектуально-творческих профессий в мире. Очевидно, что искусственный интеллект вскоре вытеснит рутинную, стандартизированную работу, сохраняя за человеком контроль за конечным продуктом AI. Но надо полагать, что узкоспециализированная, ориентированная на практический бизнес-результат работа останется востребованной. Облегчить труд юристов предстоит не только искусственному интеллекту, но и все усложняющимся legal tech платформам, которые упрощают поиск информации и ее трансформацию в востребованный клиентом продукт.

Одновременно с восторгами по поводу технического прогресса в голову приходит аналогия, что неподвижный образ жизни и интеллект



туальный труд превратили человека в слабосильное существо с избыточным весом, утратившее физические задатки, данные от природы. Такой же результат неизбежен, если человек будет перекладывать бо́льшую часть своей интеллектуальной работы на электронных помощников. Неизбежно снижение как когнитивных способностей, так и собственной экспертизы, которую вытеснят внешние знания, доступные уже спустя секунду после щелчка по клавиатуре — так в свое время появление калькулятора уничтожило навык старшего поколения производить сложные ма-

тематические операции в уме. Здесь не обойтись без осознанной ментальной гимнастики, направленной на приобретение новых знаний и навыков, несмотря на наличие источника бесконечной информации и стандартных советов.

Главная задача тех, кто хочет остаться в профессии, — найти баланс между достижениями прогресса и собственным профессиональным ростом. Выявить ошибки в AI-продукте или улучшить его способен только тот, кто обладает экспертизой выше «среднего уровня по больнице», иначе слишком велик соблазн выдавать такой продукт за истину в последней инстанции, основывая на нем советы для доверителей или «срезая уголь» за счет увеличенной скорости подготовки документов и реакции на возникающие проблемы.

Иронично, что по результатам последних исследований искусственный интеллект и сам не прочь «срезать уголь», упрощая свои ответы и способы решения проблем. Поэтому вопрос, сможет ли он заменить человека там, где требуются уникальные знания, интуиция, креатив и практическое суждение, как поступить в конкретной ситуа-

ции, основанное на большом опыте, все еще остается нерешенным.

Возможно, в будущем юридическая профессия распадется на два сегмента. Первый — условные «операторы систем AI», чьей задачей будет удерживать искусственный интеллект от очевидных ошибок. Во втором же останутся тренировочные юристы с глубокой экспертизой, способные переиграть AI в формировании максимально кастомизированного, бизнес-ориентированного совета, который учитывал бы все уникальные аспекты жизненной ситуации клиента. Весьма нескоро (а может быть, и никогда) искусственный интеллект научится прогнозировать иррациональное поведение участников экономического оборота, что возможно только при наличии опыта и интуиции живого человека.

Другой заслуживающий внимания аспект, который с годами будет приобретать все бо́льшую ценность в юридической работе, — это способность к глубокой концентрации. В реальном мире человек подвержен влиянию бесчисленного множества раздражителей: от ленты новостей до постоянного трафика писем в электронной почте, от звонков и соци-

альных сетей до кофе-брейков, перекуров и прочих поводов для прокрастинации. Уверенность, что после короткого перерыва юрист сможет быстро вернуться к выполнению предыдущей задачи, иллюзорна: современные исследования убедительно доказывают, что это не так. Восстановление концентрации требует гораздо больше времени, чем перерыв на другую активность. Именно потому так важна «цифровая гигиена» — полное отключение от входящего потока избыточной информации, когда требуется «проникнуть в суть вещей». Мир не рухнет, если не проверить почту в течение часа, и уж точно ничего не случится, если не додумать иррациональную ленту в течение дня.

«Оперативная память» человека конечна и, на удивление, достаточно ограничена — отвлекшись, он теряет тот уровень концентрации, который необходим для создания высококлассного интеллектуального продукта. Постоянное отвлечение на разнообразные раздражители вынуждает нас выдавать посредственные, поспешные решения, когда юристы мысленно «хватаются» за первую попавшуюся идею, используя метод неполной индукции и различные алго-

ритмы ограниченной рациональности (эвристики), которые не гарантируют верного результата. И та пресловутая многозадачность, которой юристы зачастую гордятся в резюме, возможно, не признак высокого класса, а свидетельство неспособности сконцентрироваться на продуманном решении конкретной проблемы в отдаленно взятом периоде.

На мой взгляд, будущее за теми юристами, кто найдет в себе силы для глубокого погружения в проблему и сможет побороть искушения цифровой эпохи, когда человек тонет в океане избыточной информации, отвлекающей его от решения текущей задачи. Продукт глубокой концентрации остается редким явлением, на который всегда будет спрос, выражающийся в готовности платить премиальную цену. Простой совет, как поступить согласно букве закона или судебной практики, не нужен никому — с такими решениями AI как раз справляется быстрее человека. Но совет, как поступить в ситуации неопределенности, который основан на глубоком анализе фактов, знании права и практики его применения, опыте и интуиции человека, поистине не имеет цены.



Технологии Доверия