

# Система Cravath – основа крупного американского юридического бизнеса.

## Возникновение и развитие.

АВТОР – ЛЕВОН ГРИГОРЯН, К.Ю.Н., LL.M., ПАРТНЕР КОЛЛЕГИИ  
АДВОКАТОВ «ТАРЛО И ПАРТНЕРЫ»

# Просьба выключить звук у мобильных устройств



# Юридический бизнес США: некоторые цифры

- ▶ Всего юристов **> 1,34 млн**
- ▶ Всего юристов **107 178 (7,9%)**  
в первой сотне
- ▶ крупнейших юрфирм
- ▶ США (по выручке)
- ▶
- ▶ Выручка всей частной **> \$280 млрд**  
юридической индустрии
- ▶ США в 2018 году
- ▶ (не считая инхаусов)

# Юридический бизнес США: некоторые цифры (продолжение)

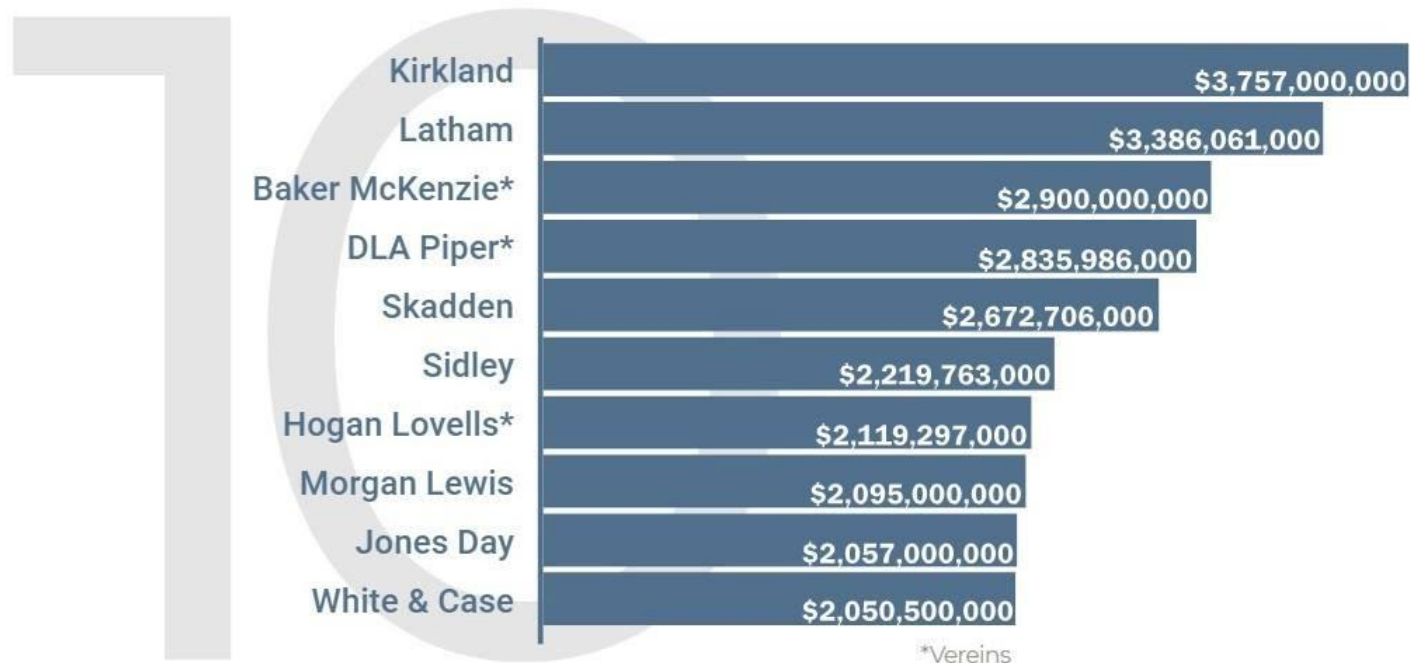
- ▶ Совокупная выручка  
▶ первых ста юрфирм  
▶ США (по выручке) в 2018 году **\$98 748 110 245 (~35%)**
- ▶ Совокупная выручка  
▶ фирм среднего размера  
▶ (30-174 юриста) **~\$ 80 млрд**
- ▶ Совокупная выручка  
▶ небольших фирм  
▶ (< 30 юристов) **~\$100 млрд**
- ▶ Кол-во юрфирм, чья выручка в 2018 г. превысила \$1 млрд: **37**

## Для сравнения:

- ▶ совокупная выручка всего сектора юридических услуг ЕС составила **\$169.3 млрд.** в 2018 году (в ЕС 1.2 млн. специалистов в области права)
- ▶ совокупная выручка 200 крупнейших британских юрфирм в 2018 году составила **£25.68 млрд (\$33.41 млрд)**
- ▶ объём рынка юридических услуг в РФ в 2018 году – **173.4 млрд. руб (\$2.658 млрд)**

# 10 американских юрфирм, годовая выручка которых превышает \$2 млрд

10 FIRMS WITH MORE THAN \$2B



Информация с сайта [www.law.com](http://www.law.com)

Рубльфы, ильфы и инхаусы [t.me/LawFirms](https://t.me/LawFirms)

# 5 крупнейших американских юрфирм (по выручке)

- ▶ **Kirkland & Ellis**, \$3.757 млрд, >2000 юристов, основана в 1909 году в Чикаго
- ▶ **Latham & Watkins**, \$3.386 млрд, >2700 юристов, основана в 1934 году в Лос-Анджелесе
- ▶ **Baker McKenzie**, \$2.9 млрд, > 4700 юристов, основана в 1949 году в Чикаго
- ▶ **DLA Piper**, \$2.836 млрд, > 3700 юристов, создана в результате объединения британской и двух американских юрфирм в 2005 году
- ▶ **Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom**, \$2.673 млрд, >1700 юристов, основана в 1948 году в Нью-Йорке

# Крупные юридические фирмы\* в США в 1872-1914 гг. (\*больше 4-х юристов)

<u>City</u>	<u>1872</u>	<u>1882</u>	<u>1892</u>	<u>1903</u>	<u>1914</u>
New York	10	23	39	64	85
Chicago	2	2	4	23	41
Boston	0	2	2	13	18
Cleveland	0	0	2	8	13
Detroit	0	1	3	6	12
Philadelphia	0	0	1	5	12
Kansas City	0	0	1	8	13
Buffalo	0	0	3	4	7
Milwaukee	1	2	1	4	7
Cincinnati	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>6</u>	<u>8</u>
Total	14	31	58	141	216



# Некоторые принципы построения американской юридической практики к началу 20 века

- ▶ абсолютное большинство юристов не обучалось в школах права, а получало адвокатскую лицензию после нескольких лет практики в адвокатском офисе (reading the law); «вторичный рынок» как источник найма
- ▶ большинство юристов получало практические навыки не в тех офисах, где они в дальнейшем работали (в значительной степени, где попало – где могли )
- ▶ часто юристы получали узкую специализацию в какой-то сфере (например, в области недвижимости или наследственного права) с самого начала своей юридической карьеры

## Некоторые принципы построения американской юридической практики к началу 20 века (продолжение)

- ▶ в большинстве фирм и адвокатских офисов наёмные юристы (ассоциаты) и стажёры не получали гарантированной зарплаты (жили за счёт бизнеса, который приносили сами, или за счёт побочных доходов), а стажёры часто сами платили своим менторам-адвокатам за обучение
- ▶ у юристов (как партнёров, так и ассоциатов) часто были побочные занятия или бизнес за пределами их фирмы
- ▶ не было чётких правил относительно того, до каких пор наёмный юрист мог работать в фирме (многие работали очень долго)

## Некоторые принципы построения американской юридической практики к началу 20 века (продолжение)

- ▶ не было чёткой системы преференций при назначении партнёров фирм – выращивать своих или привлечь со стороны?
- ▶ партнёры в рамках одной фирмы далеко не всегда работали сообща на благо всей фирмы, включая привлечение новых клиентов; часто практики партнёров были практически полностью обособленными
- ▶ многие фирмы и юристы были «всеядными» с точки зрения юридических вопросов, за которые они брались, без ориентации на потребности бизнеса

## Некоторые принципы построения американской юридической практики к началу 20 века (окончание)

- ▶ среди практикующих юристов очень ценились «связи» в судебном корпусе и государственном аппарате
- ▶ многие фирмы не имели сильного управленческого стержня и эффективного менеджмента

# Фирма Cravath, Swaine & Moore

- ▶ отсчитывает свою историю с 1819 года, когда один из её основателей, молодой юрист Ричард Блэтчфорд открыл юридическую фирму в Нью-Йорке
- ▶ после слияния в 1854 г. с фирмой, одним из основателей которой был Вильям Сьюард – будущий губернатор штата Нью-Йорк, сенатор и государственный секретарь США при президентах Аврааме Линкольне и Эндрю Джонсоне, стала называться Blatchford, Seward & Griswold

Вильям Сьюард (второй слева в кресле) подписал от имени США договор от 30.03.1867 г. о покупке Аляски у России за \$7.2 млн. (примерно \$120 млн. в сегодняшних деньгах). (Картина Эмануэля Готтлиба Лойце)



В 1899 году к фирме присоединился Пол Крэвэт (Paul Cravath) (1861 – 1940), который возглавил её в 1906 году (на снимке крайний слева)



# Фирма Cravath, Swaine & Moore (продолжение)

- ▶ Пол Крэвэт возглавлял фирму с 1906 г. до своей смерти в 1940 году; в 1944 году фирма получила своё сегодняшнее наименование – **Cravath, Swaine & Moore** (её также часто называют **The Cravath Firm**)
- ▶ к началу 20 в. Пол Крэвэт сформулировал и воплотил систему принципов менеджмента юридических фирм, получившую наименование **«Система Cravath» ( The Cravath System)**
- ▶ в 20 в. «Система Cravath» была внедрена практически всеми **«белоботиночными»** юридическими фирмами (**white-shoe law firms**) и большинством крупных юридических и консалтинговых фирм (с модификациями)



# Фирма Cravath, Swaine & Moore сегодня

- ▶ **571** юрист
- ▶ **81** партнёр
- ▶ Только **долевые партнёры** (equity partners) – в AmLaw 100 таких фирм всего **16**
- ▶ **2** офиса – Нью-Йорк и Лондон
- ▶ Выручка на одного юриста (revenue per lawyer): **\$1,572,000** (5 место)
- ▶ Прибыль на партнёра (profits per partner): **\$4,620,000** (4 место)
- ▶ Согласно рейтингу Vault.com за 2018 год, фирма является **самой престижной** юридической фирмой США по опросам ассоциатов

# The Cravath System

## Подбор юристов

- ▶ набор новых юристов должен осуществляться не на «вторичном рынке», где кандидаты могли получить навыки, несовместимые с высокими требованиями в Cravath, а из числа выпускников лучших школ права, имеющих высокие оценки
- ▶ на начало 20 в. большая часть юристов в США не оканчивали школы права, а получали знания на практике (*reading the law*) (большинство из 25 президентов-юристов не окончили школу права; 5-й президент Джеймс Монро учился праву в офисе 3-го президента Томаса Джефферсона; Авраам Линкольн не имел никакого формального образования; Франклин Рузвельт отчислился из школы права Колумбийского университета)

# The Cravath System (продолжение)

## Подбор юристов (продолжение):

- ▶ фундаментальное юридическое образование – принципиально важно (“*mastery of the fundamental theories of the common law is a sine qua non of legal competence*”)
- ▶ при Крэвэте – сначала только выпускники Гарварда, Йеля и Колумбии, затем также из школ права Пенсильванского, Корнельского, Чикагского, Виргинского и Мичиганского университетов
- ▶ «проходной балл» в фирму: не ниже эквивалента оценки “В” в Гарвардской школе права; предпочтение – членам общества Phi Beta Kappa (в колледже) и редакторам правовых вестников

# The Cravath System (продолжение)

## Подбор юристов (продолжение)

- ▶ принципы подбора кадров – самые важные в системе
- ▶ сейчас – повседневная практика крупных фирм, а в начале 20 в. рассматривались как эксцентрика
- ▶ они во многом определяют другие принципы Системы
- ▶ не подверглись существенной эрозии (модификации), хотя кое-что изменилось (например, распространение латерального найма ассоциатов в последние десятилетия – **НО**: при найме на «вторичном рынке» требования к уровню оценок сохраняются)

# Школы права группы **t14** (US News & World Report)

1. **Yale**
2. **Stanford**
3. **Harvard**
4. **Chicago**
5. **Columbia**
6. **NYU**
7. **Pennsylvania**
8. **Virginia**
9. **Michigan**
10. **Duke**
11. **Northwestern**
12. **UC Berkeley**
13. **Cornell**
14. **Georgetown**

<https://www.usnews.com/best-graduate-schools/top-law-schools/law-rankings>

# Требования к оценкам

- ▶ высокие, но у каждой фирмы **свои**
- ▶ чем престижнее фирма, тем выше требования (спрос повышает требования)
- ▶ требования к оценкам выпускника менее престижной школы права будут, как правило, выше, чем требования к оценкам выпускника более престижного учебного заведения
- ▶ например, «проходным баллом» для выпускника школы права из группы **14** может быть попадание в первые **40%** выпуска по успеваемости, тогда как выпускнику учебного заведения из третьей-четвёртой – пятой десятки нужно будет попасть в первые **10 - 20%** выпуска
- ▶ кандидатов с оценками **ниже** «проходного балла» обычно **не рассматривают** (отсекают автоматически)

# Допуск к квалификационному экзамену (bar exam) без обучения в школе права

- ▶ возможен в штатах **Калифорния, Вермонт, Виргиния и Вашингтон** (не путать с округом Колумбия!) после нескольких лет практического изучения права под руководством практикующего адвоката
- ▶ возможен в штатах **Нью-Йорк, Мэн и Вайоминг** после нескольких лет практического изучения права под руководством практикующего адвоката и после определённого времени обучения в школе права (без её окончания)
- ▶ без обучения в школе права шансов устроиться в более-менее приличную фирму крайне мало (возможные исключения – иностранные юристы), но есть возможность создать свою собственную практику

# The Cravath System (продолжение)

## Получение практических навыков/тренинг ассоциатов

- ▶ Пол Крэвэт: юристы не должны получать узкую специализацию (например, в таких областях, как недвижимость, наследственное право или налогообложение) до получения навыков в общих правовых вопросах в течение нескольких лет
- ▶ **===>** ротация – ассоциат не должен быть «приписан» к одному клиенту или партнёру чрезмерное количество времени
- ▶ по мере приобретения навыков, обязанности усложняются – ответственность за порученное задание и принятие решений возрастает
- ▶ особое значение - делегирование обязанностей; больше свободы – больше ответственности
- ▶ ассоциат не может вернуться в фирму после ухода



# The Cravath System (продолжение)

## Получение практических навыков/тренинг ассоциатов (продолжение)

- ▶ в настоящее время ротация ассоциатов имеет место не во всех крупных фирмах, даже внутри департаментов/групп практики
- ▶ в подавляющем большинстве случаев «прикрепления» к определённой практике без ротации учитывается выбор (пожелания) ассоциата
- ▶ там, где есть ротация между группами практики/партнёрами, она, как правило, обязательна
- ▶ во многих фирмах ассоциаты (особенно в первые два-три года работы) получают разного рода задания от разных партнёров (в некоторых фирмах создан банк подобных заданий)

# The Cravath System (продолжение)

## Получение практических навыков/тренинг ассоциатов (продолжение)

Как работает ротация в фирме Cravath:

- ▶ каждый ассоциат выбирает один из пяти департаментов фирмы: корпоративный, судебный, налоговый, трудового права или департамент трастов
- ▶ внутри каждого из первых трёх департаментов (самых крупных) ассоциат прикрепляется к определённому партнёру (или небольшой группе партнёров) и работает с ним 18 месяцев
- ▶ затем в обязательном порядке прикрепляется к другому партнёру на следующие 18 месяцев
- ▶ и т.д.

# The Cravath System (продолжение)

## Зарплата ассоциатов и стажёров

- ▶ ассоциаты и стажёры не на подножном корме, а на зарплате
- ▶ до прихода Пола Кравэта зарплаты не получали
- ▶ рыночные зарплаты – не человеколюбие, а способ привлечь и удержать лучшие кадры (очень актуально сейчас)
- ▶ начальная зарплата ассоциата в 1899 г. - \$30 в месяц, в 1901 г. - \$40, в 1908 - \$50, с повышением на \$5 каждые два месяца в течение первых двух лет, затем наибольшая годовая сумма прибавки составляла \$500
- ▶ накануне Второй мировой войны начальная зарплата была \$2,400 в год при наибольшей годовой сумме прибавки \$1500

# The Cravath System (продолжение)

## Зарплата ассоциатов и стажёров (продолжение)

- ▶ сегодня уровень зарплат и бонусов Cravath является эталоном для юридических фирм в США и мире (“the Cravath scale”)

<u>Class</u>	<u>Special Bonus</u>	<u>Base Salary</u>
2017	\$5,000	\$190,000
2016	\$7,500	\$200,000
2015	\$10,000	\$220,000
2014	\$15,000	\$255,000
2013	\$20,000	\$280,000
2012	\$25,000	\$305,000
2011	\$25,000	\$325,000
2010	\$25,000	\$340,000

# The Cravath System (продолжение)

## Зарплата ассоциатов и стажёров (продолжение)

### Шкала бонусов Cravath 2018 года

Class of 2018 -- \$15,000 (pro-rated)

Class of 2017 -- \$15,000

Class of 2016 -- \$25,000

Class of 2015 -- \$50,000

Class of 2014 -- \$65,000

Class of 2013 -- \$80,000

Class of 2012 -- \$90,000

Class of 2011 -- \$100,000

Class of 2010 -- \$100,000

# The Cravath System (продолжение)

## Срок работы ассоциатов в фирме

- ▶ Пол Крэвэт: ни один ассоциат не должен работать в фирме больше 6 лет, если он не станет партнёром (исключения – узкие специалисты); не сделали партнёром – уходи
- ▶ в 1930-е срок работы ассоциатов увеличился до 8, а во время войны – до 10 лет
- ▶ партнёр может работать сколько угодно
- ▶ цель – дать дорогу молодым талантам, обеспечить обновление наёмных кадров
- ▶ **NB:** во многих фирмах этот принцип подвергся существенной коррекции, начиная с 1990-х годов: большинство партнёрами не становится □ (недолевые партнёры, советники, карьерные ассоциаты и т.п.) – рынок берёт своё

# The Cravath System (продолжение)

## Назначение партнёров

- ▶ Пол Крэвэт: новые партнёры должны назначаться из числа ассоциатов, работающих в фирме, а не приглашаться со стороны, если только иного не требуют особые обстоятельства (при Крэвэте было всего три исключения за 40 лет)
- ▶ факторы «за»: гарантия качества профессиональной подготовки партнёров, хорошее знание их личных качеств, сохранение и развитие собственной корпоративной культуры, сохранение позитивного психологического климата («варяги» против «своих»)
- ▶ **NB:** хотя сегодня первичное назначение партнёров осуществляется из числа своих ассоциатов и советников, латеральные переходы партнёров (включая крупные группы) из фирмы в фирму широко распространены (рынок берёт своё)

# The Cravath System (продолжение)

## Назначение партнёров (продолжение)

- ▶ латеральный наём партнёров иногда (всё чаще и чаще) приводит к инцидентам с партнёрами □ репутационные и прочие издержки для нанимающей фирмы



# The Cravath System (продолжение)

## Бизнес фирмы и внешний бизнес

- ▶ очень ёмкий и очень строгий принцип:
- ▶ юридическая практика – основное занятие каждого юриста фирмы – от стажёра до партнёра - и эта практика должна осуществляться исключительно через фирму
- ▶ что означает:
- ▶ юристам фирмы не рекомендуется заниматься бизнесом за пределами фирмы (за исключением благотворительной, образовательной и творческой деятельности) и запрещается заниматься бизнесом, негативно влияющим на юридическую практику

# The Cravath System (продолжение)

## Бизнес фирмы и внешний бизнес (продолжение)

- ▶ юристы, включая партнёров, не могут работать неполный рабочий день (по совместительству)
- ▶ никакого обособленного бизнеса юристов внутри офиса: любой бизнес в офисе – это бизнес фирмы
- ▶ запрет на получение ассоциатами доли в гонорарах фирмы/партнёров, ассоциаты – только на зарплате
- ▶ главная задача фирмы – качественно выполнять юридическую работу; чем лучше работа выполняется, тем больше фирма получает новых заказов □ привлечение новых клиентов/получение новых заказов – НЕ фактор при оценке деятельности/карьерном продвижении юриста любого уровня внутри фирмы (!)

# The Cravath System (продолжение)

## Бизнес фирмы и внешний бизнес (продолжение)

- ▶ для обеспечения объективности (=качество) юридических консультаций – запрет для юристов фирмы быть держателем акций/долей в корпоративных клиентах фирмы, быть членом советов директоров корпоративных клиентов и иметь прямую или косвенную финансовую заинтересованность в любой сделке, в отношении которой фирма оказывает юридические услуги (отдельные исключения – членство в советах директоров по просьбе клиентов)
- ▶ одни ограничения сохранились по сей день, а другие модифицировались – фирмы в целом ограничивают участие юристов в бизнесе за их пределами

# The Cravath System (продолжение)

## Отношения партнёров между собой

- ▶ партнёры должны тесно сотрудничать друг с другом в привлечении клиентов/получении заказов и в юридической работе на благо всей фирмы
- ▶ внутри фирмы не должно быть партнёров/групп партнёров, которые осуществляют деятельность независимо друг от друга
- ▶ **NB:** в настоящее время далеко не все фирмы придерживаются этих принципов (в силу разных обстоятельств)

# The Cravath System (продолжение)

## Сфера деятельности фирмы

- ▶ юридические вопросы организации и деятельности корпораций и банков – клиентов фирмы (гражданско-правовая практика)
- ▶ выведение за рамки практики фирмы вопросов, не характерных для корпоративных клиентов (например, вопросов семейного права), позволяет лучше концентрироваться на главном и не распылять ресурсы
- ▶ сегодня крупные фирмы также ориентированы на потребности преимущественно корпоративных клиентов, но практика многих, особенно в последние десятилетия, расширилась
- ▶ появление крупных специализированных фирм

# The Cravath System (продолжение)

## Значение «связей»

- ▶ признавая важное значение знакомства партнёров с судьями и чиновниками для блага фирмы, Пол Крэвэт полагал, что юридическая практика, основанная на «связях», а не на отличном знании права и совершенных навыках в его применении является нестабильной («политическое влияние недолговечно»)
- ▶  знания и навыки важнее «влияния»
- ▶ большинство крупных успешных фирм придерживается этого принципа, но у многих фирм в числе партнёров и советников есть весьма влиятельные люди (бывшие сенаторы, конгрессмены, министры и т.п.)

# The Cravath System (продолжение)

## Руководство фирмой

- ▶ Пол Крэвэт полагал, что успешная юрфирма должна иметь сильное руководство (до середины 1930-х годов все важнейшие решения принимались им лично)
- ▶ **NB:** не у всех фирм были харизматичные единоличные лидеры - у многих механизм управления был более децентрализованный и коллегиальный (например, огромное значение при принятии решений имели и имеют наиболее успешные и авторитетные партнёры – руководители практик, а также управляющие комитеты и другие органы)

# The Cravath System (окончание)

## Руководство фирмой (продолжение)

- ▶ до недавнего времени два главных руководителя – старший партнёр (председатель) и управляющий партнёр (иногда в одном лице) и небольшой аппарат
- ▶ тенденция последних лет – укрепление централизованного начала в руководстве крупными фирмами, что выражается, в частности, в создании нового для юрфирм управленческого аппарата – C-Suite (Chief Executive Officer, Chief Financial Officer, Chief Administrative Officer и т.п. – **управленцы - НЕюристы**)
- ▶ одно из проявлений корпоративизации юридического бизнеса



# Заключение

- ▶ Система Cravath по-прежнему актуальна для крупных юрфирм в США, хотя и подверглась значительной трансформации
- ▶ суть Системы Cravath – высокая доходность/прибыльность за счёт высокого качества юридических услуг; стабильность юридического бизнеса
- ▶ иные факторы обеспечения доходности/прибыльности в настоящее время