№ 07 (83) 2019 LEGAL SUCCESS

«Для нас российский рынок – это игра вдолгую»

17.02.2020 ИНТЕРВЬЮ НОВОСТИ КОМПАНИЙ СТАТЬИ

В 2019 году московский офис международной юридической фирмы Herbert Smith Freehills праздновал 20-летие. Семь лет российское подразделение возглавляет **Алексей Рудяк**, руководитель корпоративной практики фирмы в России и в регионе EMEA (Европа, Ближний Восток, Африка). Мы поговорили с ним о становлении и роли московского офиса в глобальной стратегии фирмы, тенденциях на рынке слияний и поглощений, применении международных юридических практик в России и об использовании инноваций в работе

юриста.

— Расскажите, пожалуйста, как складывалась ваша карьера до прихода в Herbert Smith.

— В 1997 г. я окончил международно правовой факультет МГИМО, где последние 10 лет я читаю курс лекций. Работать я начал еще в университете: год провел в аудиторском департаменте Deloitte, потом пришел стажером в юридическую фирму Salans. Там я проработал 12 лет, стал партнером, полтора года провел в парижском офисе. В Salans я пару лет занимался судебной работой, в том числе признанием и исполнением международных арбитражных решений. Со временем полностью переключился на транзакционную работу. Основную часть своей карьеры посвятил M&A, частным прямым инвестициям и созданию совместных предприятий. Однако работу, связанную с разрешением споров, по прежнему люблю и участвую в разработке судебных стратегий для ключевых клиентов.

В 2006 году я задумался о переходе в другую фирму — хотел заниматься более крупными и сложными сделками. И уже через год мы с партнером Олегом Конновым стали вести переговоры с двумя американскими юридическими фирмами. Для консультаций по вопросам партнерского соглашения мы наняли лондонский офис Herbert Smith. Через какое то время нам позвонили из Herbert Smith с предложением переключиться на переговоры с ними о присоединении к московской команде фирмы. Чем это закончилось, известно.

— Что представлял собой московский офис Herbert Smith, когда вы присоединились к фирме?

— К 2007 г. офис Herbert Smith в Москве существовал уже порядка восьми лет, в штате к тому времени было около 30 юристов, включая 4 партнеров. Основные практики — корпоративная, разрешения споров и финансовая — были сформированы. Глобальное руководство фирмы решило усилить корпоративную команду в Москве. Мы с Олегом

привели с собой несколько человек из своей прежней фирмы и взяли новых юристов в команду.

Пять лет спустя, в 2012 г., после слияния с австралийской Freehills фирма стала называться Herbert Smith Freehills, а я возглавил ее московский офис. С мая прошлого года совмещаю три роли: практикующего юриста и руководителя корпоративной практики в России, главы московского офиса и главы корпоративной практики региона EMEA (Европа, Ближний Восток, Африка).

— Получается, вы пришли в фирму за год до кризиса 2008 года. Как он отразился на вашей работе?

— В моей карьере это был один из самых загруженных периодов — много сделок, в том числе работа с проблемными активами, долговая и корпоративная реструктуризация, банкротства. Я вспоминаю тот период с легкой ностальгией. Трудно пришлось всем, но не было ощущения краха. Мы понимали, что это часть цикла: в одни периоды экономика находится в состоянии роста, в другие — в состоянии спада. В этот раз спад оказался намного глубже, все было гораздо драматичнее, но в отсутствие серьезных структурных изменений в политике и экономике инвесторы, скорее, нормально воспринимали происходившее в России.

За 2009–2011 гг. наш офис вырос и численно, и профессионально. Я благодарен глобальному руководству фирмы за то, что работу в России оно всегда рассматривало как игру вдолгую и, когда у нас происходили неожиданные события, давало нам время на оценку и, при необходимости, на корректировку стратегии и тактики поведения. Думаю, сохранение и укрепление российских практик в международных фирмах во многом зависит от готовности глобального менеджмента ориентироваться на долгосрочную перспективу и от способности команд на местах адаптироваться к изменяющимся условиям и умения вести диалог с высшим руководством. До сих пор у нас это получалось.

— Какое влияние на вашу работу оказали санкции?

— Санкции, так или иначе, затронули всех. В первые годы после начала кризиса доходность снизилась, но мы переориентировались, восстановили позиции, и работа нормализовалась с учетом изменившихся обстоятельств.

У нас появилась практика санкционного анализа — нет худа без добра. Правда, много на ней не заработаешь, но эта тема востребована клиентами. С 2014 г. произошли ожидаемые перестановки и число сотрудников незначительно уменьшилось за счет сокращения количества иностранного персонала в Москве.

— Раньше в иностранных фирмах в России было больше партнеров-экспатов, но сейчас их число сократилось. Как бы вы объяснили данный тренд?

— Я бы назвал это становлением российской индустрии юридических услуг. Изначально культуру ведения сложных сделок, сопровождения трансграничных споров на российском рынке формировали международные фирмы. Мы не исключение, и офис в Москве открывал партнер экспат. Это управленческое решение соответствует логике глобальной фирмы, руководству которой важно понимать, что при выходе на новые рынки менеджмент на местах сможет обеспечить нужный уровень корпоративной культуры и управления рисками. Это вопрос не только компетентности, но и доверия.

В последние годы мы наблюдаем некоторое перераспределение ролей. Открываются новые национальные юридические фирмы (в том числе выходцами из ильфов), меняются российские офисы международных фирм — в хорошем смысле «русифицируются». Выросло уже не одно поколение российских юристов, работающих по стандартам международного консалтинга и демонстрирующих фантастическое умение учиться лучшему у мировой индустрии юридических услуг.

— Насколько московский офис интегрирован в глобальную практику фирмы? Как фирма оценивает перспективы его развития?

— Офис интегрирован на 100% и является частью глобальной практики. Эффективность офиса можно оценить по совокупности двух параметров. Во первых, по качеству и количеству работы, которую мы выполняем своими силами, во вторых — по работе, которую мы даем другим офисам.

Из за удачного географического положения и очевидных культурных связей фирма рассматривала Москву как платформу для деятельности не только в России, но и в странах бывшего Советского Союза. Это правильный подход, который себя оправдал. Когда на рынке сложилась кризисная ситуация, мы только укрепились в этом мнении.

За время работы московского офиса нам удалось сформировать сильную команду российских юристов в секторе энергетики и инфраструктуры, обладающих необходимыми компетенциями для ведения проектов на зарубежных рынках, включая Европу и Китай. Не так давно Ольга Ревзина, будучи руководителем российской инфраструктурной команды, возглавила европейскую инфра структурную практику. За последние несколько лет количество и качество инфраструктурных проектов на российском рынке сильно изменилось, зарабатывать на них стало сложнее. Команда Ольги нашла выход из ситуации путем развития практики в странах Центральной и Восточной Европы. В их портфеле теперь европейские концессионные и ГЧП проекты, включая строительство платной дороги в Румынии и аэропорта в Болгарии. Сейчас Ольга часть времени работает из Парижа, где расположены штаб квартиры крупных инфраструктурных компаний. Московский офис инициирует работу по проектам и реализует их совместно с коллегами из Пекина, Лондона и других офисов.

— Вы упомянули Китай как перспективное направление работы московской команды. Как развивается практика в этой связи?

— На глобальном уровне Китай является стратегически важным и одним из приоритетных рынков присутствия фирмы. У нас есть офисы в Пекине, Гонконге и Шанхае. Благодаря стратегическому партнерству с Kewei Law Firm мы являемся одной из немногих международных фирм, которая может консультировать по праву Китая.

Московский офис тоже делает ставку на Китай, так как в последние годы возрос интерес к России со стороны китайских инвесторов. Мы консультируем китайские компании по прямым инвестициям в российские активы и много времени уделяем развитию устойчивых отношений с китайскими клиентами. С этой целью глава московской энергетической практики, партнер Данила Логофет, три года назад переехал в Гонконг. Теперь он делит время между Москвой и китайскими офисами. Данила налаживает взаимодействие с китайскими клиентами в энергетике и по проектам крупного промышленного строительства.

— Сегодня Herbert Smith Freehills — специализированная или full service фирма?

— Мы full service фирма, за некоторым исключением. Наша стратегия — фокусироваться на областях, в которых мы способны добиться наилучших результатов с точки зрения репутации и доходности. Таких областей много. Фирма занимает лидирующие позиции на российском рынке в корпоративной практике и M&A, частных прямых инвестициях, банковской и финансовой практике, проектном финансировании, инфраструктуре и энергетике. У нас серьезные налоговая, антимонопольная и санкционная практики.

Мы традиционно сильны в разрешении споров: половина глобальной выручки приходится на работу в этой области. Москва в данном смысле — не исключение, у нас сильная судебная практика под руководством партнера Алексея Панича. Мы ведем споры в национальных судах (в России и за рубежом) и в международном коммерческом арбитраже, но в процентном выражении на практику разрешения споров в Москве приходится меньшая доля прибыли.

— Опишите, пожалуйста, ситуацию на рынке слияний и поглощений в России. Как развивается ваша корпоративная практика?

— О ситуации на рынке я бы сказал, что пациент скорее жив, чем мертв. Мы загружены работой, но хотелось бы видеть больше сделок с участием исключительно частных игроков, которые бы возникали в силу старой доброй рыночной конъюнктуры, спроса и предложения, нормальной рыночной экспансии, обычных банкротств и реорганизаций. Думаю, вы меня понимаете.

В этом году мы стали корпоративной фирмой года по версии Chambers. Без ложной скромности считаю данную награду заслуженной. Практика развивается — в команде 36 юристов, из них четыре партнера постоянно работают в Москве, а один партнер — между Москвой и Гонконгом. Есть также отдельное направление по частным прямым инвестициям, которое возглавляет партнер Евгений Зеленский. Олег Коннов совмещает две практики — является блестящим налоговым и корпоративным юристом.

— Приведите, пожалуйста, пример корпоративной сделки, которая вам запомнилась?

— За годы работы было много интересных и важных для меня проектов. Например, начиная с 2014 г. я несколько лет вел проект по реорганизации и наращиванию оборотов аптечной сети «36,6». В рамках проекта было реализовано несколько различных по динамике сделок по приобретению аптечных сетей у российских, финских и американских продавцов.

Проект подразумевал много личного общения, достаточно интенсивные и затяжные, но совсем не скучные переговоры. Он был сложным с точки зрения документирования, различия бизнес и корпоративных культур и при этом очень эмоциональным. Было приятно видеть, как при нашем участии реформировалась и росла крупнейшая в России аптечная сеть.

— Какие практики вы развивали в последние годы? И где вы видите перспективы для дальнейшего роста?

— В России нам удалось сформировать сильную банковскую и финансовую практику. В практике три партнера: Артем Булыгин и Дмитрий Губарев занимаются классическим финансированием и реструктуризацией, Ольга Давыдова — проектным финансированием. Мы консультируем по крупнейшим сделкам в этой области, включая «Северный поток — 2» и Амурский газоперерабатывающий завод. В финансовой практике достаточное число опытных старших юристов, что дает нам возможность вести несколько крупных проектов и сделок одновременно. При необходимости мы можем оперативно перегруппировать команды без ущерба для проектов.

— Вы стали больше работать по российскому праву?

— Да, и это естественная логика развития национального рынка юридических услуг. Со временем российское право в индустрии будет применяться чаще, оно продолжит развиваться, вопрос только в динамике этого процесса. Важно понимать и принимать, что это будет длительный процесс.

— Кто является клиентами вашей фирмы?

— У нас фантастический пул клиентов. Отчасти он сформирован усилиями партнеров, работающих в Москве, отчасти его составляют глобальные клиенты фирмы, реализующие проекты в России. Примерно 70–80% выручки московского офиса приходится на крупные российские корпорации, как частные, так и государственные.

Herbert Smith Freehills как глобальный бренд сильна в энергетике, причем в различных секторах: нефтегазовый сектор, горнорудная промышленность, электроэнергетика, альтернативная энергетика. Доля таких проектов в бизнесе крупных юридических фирм увеличивается, несмотря на сложности, возникшие на рынке после 2014 г. Кроме того, у нас одна из сильнейших в стране практик по строительству и инфраструктуре. Мы участвуем

практически во всех проектах по строительству газо и трубопроводов, заводов по производству сжиженного природного газа, насосных станций, морских терминалов, дорог, мостов, аэропортов и пр.

Как я говорил ранее, у нас сильные банковская и финансовая группа и практика частных прямых инвестиций. Следуя тенденциям на рынке, мы развиваем телекоммуникационный сектор, здравоохранение и фармацевтику.

— Какие инновации вы используете в своей работе?

— В юридическом бизнесе используются инновации двух типов: оптимизация бизнес процессов и применение IT технологий. К инновациям первого типа относятся, например, alternative legal services (ALT) — открытие фирмами офисов в местах с доступом к недорогим квалифицированным кадрам. Это первый инновационный шаг в сторону удовлетворения запроса со стороны клиентов дать им большее за меньшие деньги. Среди глобальных фирм мы одними из первых реализовали подобный проект и открыли офис в Белфасте. Со временем офис такого же формата появился в Мельбурне. Отдельные команды ALT есть в Лондоне, Нью Йорке, Пекине, Шанхае, Гонконге, Йоханнесбурге, Брисбене, Перте и Сиднее.

Инновации второго типа так или иначе связаны с технологиями. Фирма инвестирует в ряд проектов по автоматизации процесса документооборота и использованию технологий (включая элементы искусственного интеллекта) при анализе документов. Мы внедряем технологии при работе над сложными судебными процессами, due diligence в рамках транзакционной работы и над другими проектами, связанными с анализом больших объемов документов. Технологии уменьшают количество человеко часов и ускоряют аналитику. Мы либо используем сторонние продукты, либо создаем совместные предприятия с целью разработки собственных продуктов. В Москве сформирована группа по инновациям, куда входят юристы, финансисты и сотрудники IT отдела. Они взаимодействуют с нашей глобальной командой по инновациям и помогают нам внедрять наработки фирмы.

— Как вы мотивируете юристов внедрять инновации?

— В этом году мы запустили глобальную программу: каждый сотрудник может до 10 дней в году потратить не на клиентскую работу, хотя это первостепенная задача для юридической фирмы, а на погружение в инновационные процессы или разработку и внедрение инновационных идей. Это попытка мотивировать не только юристов, но и сотрудников департаментов развития бизнеса, финансов и IT участвовать в инновационных процессах.

— Насколько важно сегодня для юриста физическое присутствие в офисе? Работают ли юристы вашей фирмы удаленно?

— Технологии вносят изменения в привычную жизнь юриста, однако офис по прежнему формирует рабочую среду фирмы. Я думаю, в будущем офисы останутся в том или ином виде. Мы идем в ногу со временем и тестируем новые подходы к организации рабочего графика и пространства. В Москве в тестовом режиме запускается система agile working, которая позволит юристам часть времени работать из дома.

Поскольку профессия юриста подразумевает установление доверительных отношений с клиентами, для нас важно быть с ними в постоянном личном контакте. Общение онлайн или

по видео и телефону не может заменить личные встречи с людьми. Это скорее вопрос правильного баланса и комбинации различных способов взаимодействия.

— Используете ли вы в своей практике секондменты? Можно ли стать юристом международного уровня, не имея опыта работы по трансграничным проектам и сделкам?

— Мы стараемся регулярно реализовывать программы секондмента и направляем юристов на стажировку в другие офисы, либо они делят время между несколькими офисами. Это помогает нам формировать единую глобальную рабочую среду.

Хорошо, если юрист имеет опыт работы на трансграничных проектах. В то же время сегодня, чтобы быть международным юристом, необязательно работать исключительно над проектами с иностранными активами, зарубежными инвесторами или с несколькими юрисдикциями. Главное — способность и возможность использовать на местном рынке лучшие наработки глобальной индустрии юридических услуг. Даже реализуемый исключительно в России и по русскому праву проект идеологически может быть международным, если в нем применяются индустриальная практика глобальных игроков и позаимствованные на другом рынке конструкции, адаптированные под наши условия.

Статья опубликована в LEGAL INSIGHT № 7 (83) 2019