

# «В период турбулентности нужно уметь быстро меняться»

03.08.2022

НОВОСТИ КОМПАНИЙ

СТАТЬИ



*В этом году юридической фирме BGP Litigation исполняется 16 лет. За последние годы компания трансформировалась из нишевого лидера в области литигации в быстро растущую мультисервисную фирму со штатом 140 человек. Мы поговорили с Дмитрием Базаровым и Александром Голиковым, сооснователями и партнерами BGP Litigation о том, что такое успешная стратегия юридической фирмы сегодня, какие есть конкурентные преимущества у*

*традиционного рульфа и как у фирмы появился новый офис в Дубае.*

**— Со времени нашего последнего [интервью](#) в 2017 году фирма выросла более чем в 2 раза. Поменялась ли ваша бизнес-модель?**

ДМИТРИЙ БАЗАРОВ: У нас два ориентира. Первый — это потребности наших клиентов. Второй — появляющиеся возможности в виде команд на рынке с нужной квалификацией и опытом. В совокупности эти два фактора — основание для принятия решения о выборе стратегии.

До недавнего времени рынок действительно воспринимал нас в первую очередь как команду литигаторов — мы исторически занимались сложными судебными спорами в highend сегменте. Шло органическое развитие, мы приобретали компетенции в разрешении новых категорий споров, но постепенно росло число партнеров и практик, не занимающихся исключительно разрешением споров. Так, помимо давно существовавших налоговой и M&A-практик, появились практики конкурентного права и семейного права. Мы и раньше внимательно смотрели на альтернативные стратегии развития, но о миграции в сторону мультисервисной модели задумались только в конце 2020 года, проанализировав запросы и ожидания клиентов.

Воплощать новый взгляд на будущее фирмы мы начали уже в 2021 году — с приходом в фирму большой практики здравоохранения и технологий во главе с Александром Пановым, сейчас в команде 18 человек. Движение в этом направлении продолжилось: в 2022 году появились практики правотворчества и GR-экспертизы, комплаенса и санкционного права, трудового права. Мы также существенно усилили нашу M&A-практику — к нам перешла Татьяна Невеева из ЕПАМ.

Мы уверены, что нужно уметь меняться. Особенно в периоды, когда достаточно серьезные потрясения испытывает экономика и рынок юридических услуг. В период турбулентности — это условие если не выживания, то стабильного роста.

---

ДМИТРИЙ БАЗАРОВ

Сооснователь, партнер BGP Litigation, адвокат. Более 15 лет специализируется на представлении интересов клиентов в судебных разбирательствах в российских судах при корпоративных конфликтах, коммерческих спорах, проведении процедур банкротства, а также на защите бизнеса от поглощения.

## — Планируете ли усиливать команду за счет выходцев из бывших ильфов?

АЛЕКСАНДР ГОЛИКОВ: Мы занимаем открытую позицию: если мы видим возможности для синергии с яркими, талантливыми партнерами, командами, то готовы быстро принимать управленческие решения.

Мы оцениваем, как это будет работать с точки зрения клиентского спроса и взаимодействия нового направления с другими нашими практиками. Одна из важных составляющих текущей стратегии — это кросс-продажи. Мы мотивируем на них всех — от юристов до партнеров. Это может очень эффективно работать, когда клиентский портфель достаточно обширный, сервисов много, и отношения с клиентом уже выстроены. Важно, чтобы новые направления в фирме давали синергический эффект.

АЛЕКСАНДР ГОЛИКОВ, сооснователь, партнер BGP Litigation, адвокат. Руководит проектами по сопровождению камеральных и выездных налоговых проверок крупнейших компаний различных секторов экономики (нефть и газ, энергетика, инвестиции и девелопмент, лизинг, розничная торговля и другие). Специализируется на досудебном разрешении налоговых споров и судебной защите интересов налогоплательщиков в спорах с налоговыми органами. Александр отмечен в рейтингах World Tax, Who's Who Legal, Legal 500, Best Lawyers, Leaders League и «Коммерсантъ». Выпускник Московской школы управления СКОЛКОВО.

## **— Что нужно для успешного партнерства? Когда приходит партнер со своими клиентами и командой, то что нужно для его адаптации?**

ДМИТРИЙ БАЗАРОВ: Важный момент — это прозрачная коммуникация с самого начала общения. Он должен понимать, какие в фирме правила игры, возможности, в том числе для него лично, как выстроена модель управления, каковы финансовые условия сотрудничества, насколько сильный бренд.

Кроме того, важен психологический комфорт. Мы с коллегами много времени проводим в совместной работе и общении, поэтому нам всегда был важен здоровый психологический климат. Присутствие «токсичных» людей в команде в конечном счете очень дорого обходится. Важно совпадение в ценностях, которые мы разделяем. Мы ценим предпринимательский дух и активность: стараемся искать именно таких людей.

АЛЕКСАНДР ГОЛИКОВ: Большое внимание мы уделяем поддержанию вовлеченности — это важно в фирмах с большим коллективом. С течением времени, когда появляются новые команды, нужно сохранять общее поле коммуникации. В противном случае мы получим несколько фирм в одной. Кроме того, акцент на кросс-продажи предполагает, что коллеги осведомлены, чем занимается не только их практика, но и все остальные. Важно, чтобы юристы могли презентовать фирму и сами хорошо разбирались, как и с какими запросами работают другие команды.

## **— Есть ли план по открытию новых практик и направлений?**

ДМИТРИЙ БАЗАРОВ: Мы строим мультисервисную фирму с сильной литигационной ДНК и широким набором практик, дающих максимальную синергию. За счет этого мы показываем стабильный рост выручки и клиентского портфеля даже в период турбулентности на рынке.

Сейчас мы анализируем несколько вариантов развития продуктового портфеля. На фоне успеха практики здравоохранения и технологий возрос наш интерес к отраслевым практикам, которые предполагают максимально глубокое погружение в проблемы клиента

— регуляторные вопросы, нюансы производства, реализации и т. д. Нам интересно развивать отраслевую экспертизу — это помогает лучше понимать рынок, проблемы клиента и регулирование, повышать уровень сервиса и добиваться высоких результатов.

АЛЕКСАНДР ГОЛИКОВ: Текущая мультисервисная модель с открытой формой партнерства делает фирму привлекательной для присоединения других партнеров и практик — здесь они могут капитализировать свои контакты.

**— Сейчас сохраняется тренд на сокращение расходов на внешние услуги. Новая тенденция — проектные команды, привязанные к фирме, которые спонсирует юридический департамент холдинга. Как вы смотрите на эту проблему? Каким вы видите рынок юридических услуг в ближайшие полгода-год?**

ДМИТРИЙ БАЗАРОВ: Некоторые компании, лидеры российского рынка в отдельных отраслях, давно начали развивать проектные команды и даже выделять их в отдельные юрлица. На каком-то этапе они заявляли, что будут продавать юридические услуги в рынок. Впрочем, во многих случаях дальше декларации дело не пошло. Сейчас какие-то компании идут по этому пути следом за пионерами. Но и те, кто давно это делали, последовательно наращивая собственные in-house команды, продолжают закупать услуги консультантов.

Конечно же, они существенно сократили перечень вопросов, по которым обращаются в консалтинг. Сильные и самодостаточные команды отдают консультантам нетиповые вещи: сложные споры, в том числе трансграничные, вопросы, которые требуют второго мнения, комплексные проекты, где нужно очень интенсивно поработать и требуются дополнительные «руки». Естественно, с закупочными процедурами, с отбором по качеству и цене, но тем не менее.

АЛЕКСАНДР ГОЛИКОВ: Понимая, какие задачи клиенты не могут делать внутри, важно развивать соответствующие направления. У нас такие направления присутствуют. Это сложные споры, международный коммерческий арбитраж и трансграничные споры,

уголовно-правовая практика. Мы здесь застрахованы от того, что все крупные корпорации вдруг станут самодостаточными, вырастив внутри юридическую фирму.

Что касается тенденций в целом на рынке, сегодня мы проходим не первый и, наверное, не последний кризис. Из практики могу сказать, что в такие моменты работы становится больше, а платить за нее клиенты готовы меньше. Безусловно, возрастет конкуренция на юридическом рынке. Это произойдет благодаря двум моментам. Первый — многие команды бывших «ильфов», оставшиеся в России, будут вынуждены более плотно переключиться на российских клиентов, в первую очередь из high-end сегмента. Второй момент — есть еще процесс зарождения и выхода на рынок юридических стартапов, которые начинают делать свои первые шаги на рынке. Они часто ориентируются на средний сегмент клиентов, постепенно растут, и на каком-то этапе будут конкурировать за него с топовыми игроками. Жесткая конкуренция позволяет рынку развиваться, но в том числе осложняет ситуацию: кто-то будет демпинговать. Мы тоже внимательно смотрим на средний сегмент — mid to big, там есть потенциал.

### **— Почему вы решили открыть новое направление в Дубае?**

АЛЕКСАНДР ГОЛИКОВ: Мы и раньше по отдельным запросам наших клиентов консультировали по ведению бизнеса в таких юрисдикциях, как ОАЭ, Катар, Саудовская Аравия, Египет. Развитие клиентов на этих рынках закономерно — товарооборот России с регионом Ближнего Востока в последние годы активно рос.

О том, чтобы открыть офис и физически там присутствовать, мы задумались в этом году, когда количество запросов наших клиентов стало лавинообразно расти. Для того чтобы их оперативно отрабатывать, взаимодействовать на месте с локальными юристами, быстро проходить все формальные процедуры и быть в контакте с клиентами, многие из которых находятся непосредственно там, необходимо было личное присутствие. Ровно поэтому мы и открыли офис в партнерстве с одной из фирм-лидеров рынка по региону.

ДМИТРИЙ БАЗАРОВ: В текущем моменте это позволяет удовлетворить высокий спрос на услуги, которые необходимы клиентам прямо сейчас. Мы консультируем компании и частных лиц по вопросам перевода бизнеса из России, получения вида на жительство, изменения налогового резидентства, регистрации компаний и их администрирования, открытия банковских счетов и совершения операций по ним, валютного регулирования и контроля, приобретения недвижимости, в том числе за криптовалюту, и управления ею, семейного и наследственного планирования, по международному налогообложению, по вопросам санкционного комплаенса. Иными словами, оказываем полную юридическую и налоговую поддержку для физических лиц, их семей и бизнеса при релокации или организации работы через ОАЭ и другие страны ближневосточного региона.

Когда на рынке есть явный спрос, и он будет только расти, надо следовать за клиентом и максимально быстро, гибко реагировать. Здесь время достаточно дорого. Если ты ответил: «Нет, подождите пару месяцев», — то клиент просто уйдет.

**— Сейчас ильфы становятся новыми рульфами. Что вам как традиционному рульфу помогает конкурировать с ними?**

ДМИТРИЙ БАЗАРОВ: Российские юридические фирмы за прошедшие два-три десятилетия проделали очень большой путь, на котором многому научились у ильфов. Было своеобразное «разделение труда»: сложные споры в российских судах, в особенности в сфере банкротства, уголовно-правовые вопросы уходили к российским фирмам как к профильным специалистам с учетом опыта и количества проектов. У иностранных фирм была исторически своя ниша, на которой они имели явное преимущество перед российскими фирмами: вопросы, связанные с рынками капитала, high-end M&A, где нужны ресурсы зарубежных офисов, международный коммерческий арбитраж с соответствующей экспертизой по зарубежному праву.

АЛЕКСАНДР ГОЛИКОВ: Сейчас мало просто сменить вывеску. Ты же не можешь компенсировать пробелы в определенном опыте. Русифицировавшись и сказав, что вы



сейчас занимаетесь разрешением споров в России, нельзя в одночасье сразу получить внимание и контракты от топовых клиентов. Клиент в первую очередь смотрит на опыт, на команду и на глубину профильной экспертизы. Здесь мы успешно конкурируем за счет экспертизы и портфолио в тех сферах, в которых являемся лидерами.

ДМИТРИЙ БАЗАРОВ: Мы считаем, что наша сильная сторона — это управленческая гибкость и готовность принимать бизнес-решения, максимально оперативно реагируя на вызовы. Например, когда наши клиенты оказались в беспрецедентных условиях санкционного давления, мы усилили экспертизу в области санкционного комплаенса. Мы также видим, что сделочная работа будет расти, так же, как работа по налогообложению, релокации капитала и бизнеса. Поэтому усиливаем компетенции в этих направлениях.

Многие бывшие ильфы сейчас находятся в тяжелой, стрессовой ситуации, когда поменялась их модель деятельности. Если раньше они были частью глобальной фирмы, теперь им нужно конкурировать с другими и при этом вести полноценную предпринимательскую деятельность. Время не самое простое, конкуренция будет расти, и в командах могут начаться конфликты. В такой ситуации важно, чтобы партнеры могли их насколько это возможно предотвращать, умели договариваться, могли находить общую точку зрения. Партнерствам, которые сейчас образовались на российском юридическом рынке, еще предстоит пройти этот тест.

АЛЕКСАНДР ГОЛИКОВ: Еще одна наша сильная сторона — то, что нас нельзя назвать фирмой одного партнера или отца-основателя. В тех фирмах, где это так, как правило, гораздо хуже с открытостью модели партнерства. Особенно если компании уже много лет: достаточно тяжело измениться.

Если это фирма одного человека, то зачастую она становится заложником субъективных решений, принятых этим человеком. У нас четыре старших партнера, которые вместе оценивают значимые вопросы. Мы все разные. Если бы каждый из нас строил фирму по отдельности, наверное, все бы так не развивалось. Наш плюс — это то, что мы работаем



командой, дополняем друг друга с точки зрения навыков, талантов, психотипов. Мы балансируем друг друга в управлении фирмой. Энергичные «люди действия» порой склонны к резким решениям. С другой стороны, там, где есть вдумчивая, осмотрительная мудрость, последовательность, порой не хватает энергии. Это компенсируют другие люди. Коллегиальная модель управления в нашем случае себя полностью оправдывает. Наши новые партнеры это ценят. Это своего рода возможность получать более взвешенные коллективные решения, которые рождаются в результате обсуждения и дискуссии, по сравнению с решениями, которые спускаются сверху.

Так как наши партнеры — выходцы из разных фирм и команд, с разным опытом, мы стараемся брать лучшее, эффективное, оправдавшее себя из имеющегося в других фирмах, и пересаживать на свою почву.

**— Как фирма отреагировала на перестройку российского рынка? Менялась ли стратегия? Возникали ли моменты именно психологического поддержания и клиентов, и сотрудников?**

АЛЕКСАНДР ГОЛИКОВ: Нам в этом плане не привыкать, потому что мы занимаемся вопросами, в существенной степени связанными со спорами и конфликтами. Мы проживаем эти клиентские проблемы так же, а иногда еще глубже.

Что касается команды, то нужно объяснять, что мы находимся в такой бизнес-модели, когда мы достаточно устойчивы и не ожидаем падения клиентского спроса, сокращений и падения выручки. Как правило, этого вполне достаточно.

В моменте стратегия фирмы корректировки не требует, исторически мы специализировались и на трансграничных проектах, и на работе с крупными российскими компаниями. Мы будем продолжать строить мультисервисную модель и диверсифицировать портфель продуктов, и дальше расти, в том числе за счет расширения партнерской команды и открытия новых практик. Мы видим это как стратегию на ближайшие годы.

**— «Сколково» каждый год публикует индекс конфликтности. Как вы оцениваете перспективы роста судебных споров? Даст ли это толчок для развития института переговоров, медиации?**

ДМИТРИЙ БАЗАРОВ: Как судебный юрист я могу сказать, что работы у меня и моих коллег будет явно больше. В кризис количество споров активно увеличивается. С другой стороны, конечно, «худой мир лучше доброй ссоры»: мы всегда за медиацию. Если есть возможность для клиента сформировать переговорную позицию и договориться с процессуальным оппонентом, то мы это делаем. Здесь мы никогда не пытаемся создавать ложное впечатление о том, что нужно обязательно идти до конца.

Если же говорить про перспективы развития процедур медиации в связи с ростом количества конфликтов, то я не особо верю в повышение роли этого института относительно разрешения споров в судебном порядке. По крайней мере пока стоимость разбирательства в суде будет такой же низкой, как сейчас. Хотя иногда можно наблюдать медиацию в действии на уровне крупных холдингов и корпораций: зачастую споры между компаниями внутри группы разрешаются путем переговоров.

В ряде случаев экономика конкретного спора не всегда является главным фактором для клиента при принятии решения идти судиться. Есть системные риски. Клиенту зачастую важно не допустить формирования негативной судебной практики, предотвратив переход проблемы в разряд хронической для бизнеса. Он смотрит не только на экономику конкретного спора, но и на более масштабные последствия проигрыша этого дела. Не руководствуется только лишь ценой иска и расходами, которые придется понести, чтобы

этот иск выиграть. В остальном, конечно, экономика важна: никто не будет тратить десятки миллионов рублей на сложные экспертизы, профессиональные команды, если речь идет о нескольких миллионах рублей, которые можно получить. Это так за совсем уж редким исключением вроде эмоциональной позиции бенефициара бизнеса: он может сказать, что принципиально хочет судиться, не считаясь с расходами. Но, как правило, крупный бизнес — это такая система принятия решений, которая работает без эмоций.

*(Интервью было опубликовано в [июльском журнале Legal Insight | No 06 \(112\) | 2022](#))*

НОВОСТИ КОМПАНИЙ

СТАТЬИ