

«Для юридического бизнеса сейчас прекрасное время». Интервью с партнерами адвокатского бюро «А2»

09.03.2016

ИНТЕРВЬЮ

СТАТЬИ



Создание большого количества небольших юридических фирм, специализирующихся на защите в судах, выходцами из российских и международных юридических фирм – тренд современного отечественного юридического консалтинга. Однако наши сегодняшние собеседники Михаил Александров и Михаил Кюрджев, партнеры адвокатского бюро «А2», никогда не работали в крупных юридических компаниях, а сразу же после окончания вуза решили создать собственный бизнес. В марте 2015 года после десяти лет совместной работы они вышли из юридической фирмы DS Law и создали свою компанию, не побоявшись начать с нуля в кризисном 2015 г. О том, как складывался их профессиональный путь и как произошло разделение с партнерами по DS Law, а также почему они решились создать новую фирму кризис, - в эксклюзивном интервью журналу Legal Insight.

Пожалуйста, расскажите о вашей команде и том, как она складывалась.

Михаил Александров: «А2» объединяет трех партнеров – меня, Михаила Кюрджева и Наталью Рясину, которая возглавляет офис в Санкт-Петербурге. Мы начали работать с Михаилом в ноябре 2002 г., учредив собственную небольшую фирму. В то время мы учились на последнем курсе Московской государственной юридической академии. Это была компания с немудреным названием «Правовая поддержка», созданная под эгидой небольшого банка. Совместное существование с банком многое нам дало, и в первую очередь – клиентскую базу. Мы обзванивали компании, которые обслуживаются в банке, и предлагали свои услуги. Эта работа себя окупала, и у нас до сих пор есть пара клиентов с тех времен.

Спустя два с половиной года, в 2005 г., нас было уже четверо, и мой сокурсник, товарищ и бывший партнер Олег Понамарев пригласил нас в группу компаний «PRADO Банкир и Консультант». Это была большая компания (на пике развития – около тысячи сотрудников), куда входил банк, вокруг которого пытались построить сервисную инфраструктуру из аудиторов, оценщиков, корпоративных финансистов и юристов. При этом каждый департамент внутри группы существовал как самостоятельная хозяйствующая единица с бюджетом, прибылью и механизмами ее распределения. Когда мы начинали в PRADO, у нас

была команда из пяти человек и комната размером 12 квадратных метров, железная дверь, кондиционер, чтобы не задохнуться (окон комната не предполагала), и пришедшие с нами клиенты «Правовой поддержки».

Мы успешно проработали в PRADO до конца 2006 г., а в 2007 г. присоединились к банку «Русский инвестиционный клуб» (сейчас это «КИВИ Банк») в качестве специалистов по российскому праву для работы с внешними клиентами (основной акционер Сергей Солонин тогда развивал русский private banking). В то время там уже трудилась команда юристов-международников. Все вместе мы назывались «Русский инвестиционный клуб Консалтинг». В 2008 г. акционеры банка решили переименовать его в «Первый Процессинговый» и сосредоточиться на деятельности Qiwi. Мы вместе с командой юристов, которые занимались бурно растущим бизнесом регистрации и обслуживания иностранных компаний, выкупили свою долю в компании у банка и отправились в свободное плавание.

Название изменили на «Русский консалтинговый клуб», чтобы сохранить преемственность, и в сентябре 2008 г. встретили кризис без копейки денег и с арендной платой фантастического размера, но с красивым офисом на Якиманке. Фактически в рамках «Русского консалтингового клуба» существовало две практики международного и российского права, каждая из которых объединяла около 6-7 человек, плюс административный персонал: пиар-директор, бухгалтер, секретариат и т. д. Мы пережили кризис, затянув пояса и вложив дополнительные деньги в бизнес, но никого не уволили.

А когда появилась юридическая фирма «Доверенный советник»?

Михаил Александров: В 2010 г. мы провели ребрендинг, стали называться «Доверенный советник» и переехали в офис на Третьяковке. В 2011 г. у нас появился новый партнер Наталья Рясина и, соответственно, офис в Санкт-Петербурге, также в фирму приходили другие юристы и партнеры. В дальнейшем мы сократили название до DS Law, главным образом для удобства иностранных клиентов. Команда развивалась в рамках DS Law до весны 2015 г., то есть без малого пять лет. На момент нашего выхода из фирмы коллектив DS

Law насчитывал более 20 юристов, управлением фирмой занимались мы с Олегом. В общей сложности мы работали вместе с коллегами, которые и сегодня продолжают трудиться в DS Law, около десяти лет. Мы сами и наш бизнес очень изменились за это время. Более того, бизнес вообще за это время стал совершенно другим! Знаете, у меня есть одно воспоминание о том времени, когда мы только начинали. Я обедал с коллегой из какой-то крупной иностранной фирмы, у нее был BlackBerry, и она постоянно заглядывала в него, проверяя почту или отвечая на электронные сообщения. Я искренне удивился: «Зачем нужна электронная почта в телефоне? Можно же вернуться домой и прочитать». А уже в 2011 г. нельзя было не ответить на сообщение быстро. Скорость коммуникации сильно выросла.

К 2015 г. у нас с Олегом уже почти не осталось совместных проектов. Мы поняли, что расходимся все дальше и по жизненным установкам, и по пониманию того, как следует вести бизнес. Какое-то время мы преодолевали конфликты, но постепенно напряжение накопилось. В этом никто не виноват, или, как в случае супружеского развода, виноваты все.

Как происходило разделение фирмы? Насколько быстро удалось согласовать все условия?

Михаил Александров: Решение о разделении созрело у нас с Михаилом осенью 2014 г. В ноябре мы обсудили это со старшими партнерами – Олегом Пономаревым и Александром Филимоновым, потом с остальными партнерами, несколько позже с другими сотрудниками.

Михаил Кюрджев: Мы полностью отделились от фирмы в марте 2015 г. Основное время ушло на то, чтобы разобраться, как организационно это реализовать.

Насколько болезненно было расставание с партнерами?

Михаил Александров: С технической точки зрения оно не было особенно болезненным, потому что мы уже имели опыт создания бизнеса с нуля и понимали, с какими сложностями столкнемся. Московский офис естественным образом остался у DS Law, питерский - у «A2». Столы и стулья мы не делили.

Михаил Кюрджев: С эмоциональной точки зрения, конечно, это было непросто, ведь мы не только десять лет работали вместе, мы знакомы больше пятнадцати лет. Когда ты работаешь с человеком достаточно долго, дружба иногда уходит на второй план. Но это вопрос не только расставания с партнерами, а расставания с частью коллектива, многих из которых ты нанимал на работу, видел, как они развиваются и растут, ценил не только за профессиональные, но и за личные качества. При этом, в силу того доверия, которое у нас всегда было, и несмотря на сложности и трения, мы с партнерами желали друг другу и компании добра и смогли разойтись, перейти на следующий уровень мирно.

Михаил Александров: Знаете, до самого конца ни у кого не было ощущения, что кто-то говорит в глаза одно, а за глаза – другое. Да, у нас возникли разногласия, но мы не перестали быть порядочными людьми.

После ухода из DS Law вы хотели создать новую юридическую фирму или были готовы присоединиться к другой команде?

Михаил Кюрджев: Для нас было важно создать новую самостоятельную структуру, и при объявлении новости о нашем уходе внутри фирмы мы транслировали сотрудникам именно эту мысль. Соответственно, более позднее решение о присоединении к кому-то не только было неинтересно для нас, но и нарушило бы данное присоединившимся к нам юристам слово. Хотя не будем скрывать, в марте-апреле у нас было несколько вполне конкретных предложений о присоединении к другим компаниям.

Михаил Александров: Кроме того, мы с Михаилом уже очень давно – практически всю свою профессиональную жизнь – работали на себя. Когда ты приходишь к кому-то в компанию,

даже если приходишь на роль партнера, тебе необходимо подстраиваться под чужие правила и традиции. Это накладывает определенные обязательства, не всегда приемлемые, комфортные и необходимые. Есть и еще один объективный фактор: мы выходили из DS командой, часть которой работала в Москве, а часть – в Санкт-Петербурге. Интегрировать около десяти человек, да еще и с офисом в другом городе, – это непростая задача. Мне сложно представить, кому из игроков это было бы интересно.

Какая часть юристов ушла с вами, а какая осталась?

Михаил Александров: Изначально мы были готовы уйти даже вдвоем. При выходе мы договорились с партнерами, что от наших действий не должна страдать команда, поэтому мы не будем устраивать перетягивание каната и переманивать сотрудников. На общем собрании фирмы мы пригласили всех, кто этого захочет, присоединиться к «А2» и гарантировали сохранение компенсаций и соцпакетов в полном объеме. Некоторые сотрудники впоследствии говорили, что им казалось, что мы не зовем их с собой, потому что мало ценим. Мы просто соблюдали все договоренности. Восемь юристов и партнеров ушли с нами, четырнадцать остались. Если говорить о практиках, то частично к нам перешли сделки; практики недвижимости и разрешения споров ушли с нами в полном составе. Налоговая, корпоративная и международная практики полностью остались в DS Law.

Михаил Кюрджев: Мы разделились в комфортных для всех условиях. Специалисты, которые ушли с нами, захотели этого. Работа с тем или иным партнером не означала автоматического перехода. Например, международное направление, которое возглавлял Михаил, осталось в DS Law. Думаю, что выбор во многом определяло еще и то, с кем каждому из юристов было наиболее комфортно работать и проекты чьих клиентов они вели.

Сколько юристов сейчас в «А2»? Вы планируете расширить юридический штат?

Михаил Александров: У нас по-прежнему восемь юристов, еще троих мы привлекаем на проектной основе. С двумя коллегами, которые в настоящее время работают с нами от

случаю к случаю, мы ведем переговоры о присоединении к команде.

Одна из важнейших задач юридического бизнеса – поддержание баланса между производственной мощностью и загрузкой, то есть заказами. Если у тебя слишком много людей и слишком мало заказов, то сотрудники начинают скучать. Финансовые показатели страдают, премирование по итогам года или успешного закрытия проекта может отсутствовать. Но и работать так, как юристы в книжках Гришема – по 16-18 часов в сутки, без перерывов на обед и сон, – мы не стремимся.

Михаил Кюрджев: Технически наш офис может комфортно вместить в два раза большее количество персонала. Вырасти сейчас можно легко, причем за счет очень качественных кадров. Но для нас не в последнюю очередь важен социальный элемент. Во-первых, мы владельцы бизнеса, и мы не хотим, чтобы завтра сложилась ситуация, при которой отсутствие постоянной загрузки по проектам приводит к сокращениям. К сожалению, несколько подобных историй о юридических стартапах нам известно. Во-вторых, для нас важно сохранение хороших человеческих отношений в коллективе, а это возможно только при планомерном и очень вдумчивом росте.

Есть ли у вас разделение на практики?

Михаил Александров: Мы небольшая фирма, и, естественно, идем за рынком, а не формируем его, поэтому сделали просто: у нас есть суды и сделки как для российских, так и для иностранных клиентов. На этом структурное деление заканчивается. Ситуация в экономике становится хуже — мы занимаемся судами; ситуация в экономике становится лучше — у нас меньше судов, больше сделок. Это хороший баланс.

Какие интересные проекты удалось реализовать за первые полгода существования фирмы?

Михаил Кюрджев: Уже за этот небольшой период у нас есть несколько закрытых сделок в общей сложности на сумму около пяти миллионов долларов. Сейчас в рамках двух проектов

занимаемся реструктуризацией активов, стоимость одного из них — почти 1,4 миллиарда рублей. Кроме того, мы помогаем нескольким иностранным компаниям выйти на российский рынок. Есть один интересный и большой инфраструктурный проект команды, которая ранее делала Московский урбанистический форум. А еще мы занимаемся юридическим сопровождением комплексного развития территории размером чуть больше Черногории, подробностей тут раскрыть не могу. Общая сумма выигранных за эти полгода судебных дел — около 200 миллионов рублей.

У вашей фирмы есть офис в Санкт-Петербурге. Насколько он большой? Заказы туда поступают из Москвы или из Северной столицы? Часто ли вы ведете совместную работу над проектами?

Михаил Кюрджев: В Санкт-Петербурге трудится три судебных специалиста, в том числе партнер Наталья Рясина. Этот офис существует с 2011 г., был образован после присоединения Натальи к фирме, до прихода к нам она работала судебным специалистом в юридической фирме, занимающейся преимущественно банкротствами. Первый год своего существования питерский офис работал на проектах, которые приходили из Москвы, сейчас у них есть свой пул клиентов. Петербургский офис оправдывает себя полностью даже с учетом премиальных вознаграждений, которые получают сотрудники. Мы гордимся ими: в прошлом году юрист этого офиса Екатерина Ильина была одним из лидеров рейтинга адвокатов газеты «Деловой Петербург», а в этом Наталья Рясина номинирована на премию «Топ-50 женщин Санкт-Петербурга», где ранее не было категории «юриспруденция» - ее ввели специально для Натальи.

Михаил Александров: Что касается организации работы и ее распределения между офисами, то наша компания функционирует как единая, но географически рассредоточенная структура. У нас общий финансовый центр, мы делим некоторый административный персонал. Мы можем гибко распределять нагрузку между офисами вне зависимости от того, кто именно – Москва или Санкт-Петербург – ведет конкретный проект. Сегодня очень много работы происходит без непосредственного контакта с клиентом. Есть электронная почта,

облачные технологии и «Скайп». Кроме того, суды в регионах имеют свою специфику: например, у одного из клиентов санкт-петербургского офиса был суд в Кемерове. Мы выяснили, что прямых авиарейсов между городом с населением более полумиллиона человек на востоке нашей страны и Северной столицей просто не существует! Чтобы не увеличивать клиентские расходы, мы распределили работу: Санкт-Петербург готовил позиции, московские юристы летали выступать.

Михаил Кюрджев: Такая организация работы, кстати, очень хорошо влияет на климат внутри коллектива: все регулярно сталкиваются в проектах и обсуждают их несколько раз в день, что создает эффект общей вовлеченности, а значит любой из сотрудников может при необходимости включиться в проект. Это настоящая командная работа.

Каковы ваши конкурентные преимущества? Чем «А2» отличается от всех остальных?

Михаил Александров: «**Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему.**». Мы счастливые, и пока что это происходит естественным образом, потому что мы небольшая компания. Когда мы станем больше, для этого придется прикладывать дополнительные усилия. Наши клиенты – это главным образом средний и малый бизнес или крупные компании, принадлежащие одному человеку или небольшой группе людей. Иностранные клиенты, которые приходят к нам, — это тоже семейный бизнес. Люди очень многое делают не за деньги, а потому что считают, что это правильно, что они так должны поступать. Вы пишете эту бумагу, потому что помогаете конкретному человеку, бизнесу, который в конечном счете персонифицирован. Мы хотим, чтобы такое отношение к клиентам было внутри нашей компании у каждого юриста. Клиента нужно воспринимать как живого человека, а не как некую абстракцию, в которую нужно вложить бумажку, а из нее в ответ выпадут деньги. Мы оказываем адвокатскую помощь, а не просто пишем юридические заключения. Это вопрос психологии, этики, того, что дело клиента необходимо рассматривать как свое собственное. А значит, например, это дело нельзя бросить, отказаться от него.

Михаил Кюрджев: Не менее важно быть откровенным с клиентами, даже если вам приходится говорить неприятные вещи. Клиенты это ценят. Несколько лет назад, когда только начинался проект Сергея Полонского «Рублевская Ривьера», один наш клиент очень хотел купить там площадь. Посмотрев всю документацию, я дал заключение, что делать этого не следует из-за наличия существенных нарушений в разрешительной документации и высоко рискованной предлагаемой схемы покупки. В той ситуации мы как представители покупателя могли бы заработать порядка 10-15 тысяч долларов на юридическом сопровождении покупки — неплохие деньги за относительно несложную операцию, но в итоге получили 20 тысяч рублей за краткую консультацию. Клиент площадь не купил и еще три года, пока не начались акции протеста обманутых дольщиков, был недоволен, потому что «все купили, красиво и дешево». В дальнейшем он пересмотрел свою позицию.

Вы затронули вопрос этики. Вы приняли решение получить статус адвокатов в 2012 г., когда уже состоялись как профессионалы, с собственными клиентами, сотрудниками, бизнесом. Почему вы решили стать адвокатами? Каково ваше отношение к адвокатской монополии?

Михаил Александров: Мы стали адвокатами как раз во время активного обсуждения реформы. Юридическая практика – это моя профессия, это то, что меня кормит. Я знаю, как реформы проводятся в нашей стране. Я понимал, что адвокатам точно не запретят практиковать, и, как и многие, на всякий случай решил стать адвокатом. Дополнительным аргументом стала адвокатская тайна, наличие которой важно для клиентов. Адвокатская этика, конечно, — это тоже очень важно, но я бы не говорил о том, что у адвокатов есть монополия на нее. Этика либо есть, либо нет, и не так уж важно, какая она у вас – адвокатская или профессиональная.

Если бы мы сейчас находились в исходной ситуации отсутствия регулирования (и, соответственно, адвокатуры в том виде, в котором мы ее знаем), вероятно, все бы сказали: да, монополия нужна, не менее важно наличие независимого механизма допуска в профессию, то есть получения разрешения или лицензии на практику не от государства, а от

профессионального сообщества. Но главная проблема в сфере регулирования профессии сегодня – это преобразование реального в идеальное, интеграция юристов и адвокатов без разрушения рынка, при условии того, что 90% адвокатов не занимаются бизнес-консультированием. Я не уверен, что адвокатура как система готова вместить в себя всех практикующих специалистов. Вероятно, необходимо создание какого-то промежуточного образования для практикующих юристов, и только после этого его реформирование и сближение или слияние с адвокатурой. Процедуру переаттестации членов этих образований лучше всего проводить в штатном режиме и без спешки, иначе велика вероятность выплеснуть ребенка вместе с водой.

Михаил Кюрджев: Я жду от реформы большего, нежели определение вопроса о том, кто может практиковать. Например, за рубежом процессуальные и допроцессуальные права адвокатов шире, чем у нас, и близки к правам частных детективов. В России регламент ответа на запросы адвокатов есть у арбитражных судов. Буквально месяц назад в Москве наконец-то появился регламент о предоставлении записей камер наружного наблюдения по адвокатским запросам. Ранее их могли получить только сотрудники правоохранительных органов, хотя единый центр сбора этой информации работает более пяти лет. Но это исключения из правила. Все остальные органы руководствуются Законом об обращении граждан, что сводит к минимуму шансы получить документы. Я надеюсь, что реформа системы предоставления юридической помощи это исправит.

Название «А2» это продолжение адвокатской истории? Что оно означает? Почему вы отказались от перечисления имен партнеров в названии?

Михаил Александров: Юридическая практика – это не столы, стулья, офис или даже пресловутый бренд. Это люди, которые сидят внутри компании, все люди, а не только партнеры. Если ты называешься «Иванов, Пупкин и партнеры», то неназванные юристы — это в лучшем случае «и партнеры», а в худшем – закрывающие кавычки. Наш бизнес – это коллективный труд на благо клиента, мы не хотим тянуть одеяло на себя. Поэтому приняли решение использовать абстрактное название. В современном динамичном мире в условиях

чудовищной информационной перенасыщенности тенденция к упрощению, сокращению вполне естественна. Название должно быть, с одной стороны, информативным, а с другой – кратким. Мы искали краткое название, которое будет отображать нашу сущность и сможет быть комфортным для иностранных клиентов. Так появилось название «A2. Адвокаты», или коротко «A2» – «Адвокаты. Версия 2.0, дополненная и улучшенная». В англоязычном варианте – A2. Attorneys.

Как управленческая нагрузка распределяется между партнерами «A2», как это влияет на распределение прибыли? Привлекаете ли вы стратегических консультантов, консультантов по маркетингу или развитию бизнеса, рекрутеров?

Михаил Кюрджев: Мы все разные по темпераменту, у кого-то лучше получается одно, а у кого-то – другое. Я, например, веду часть финансовой отчетности и бухгалтерии, кто-то пишет статьи или читает лекции, а кого-то настолько любят сотрудники, что он уже вырастил трех специалистов из курьеров до судебныхников. Для того чтобы бизнес существовал, развивался и рос, необходимо выполнение всех этих и многих других действий, но далеко не все из них непосредственно связаны с получением денег от клиентов. Кроме того, они должны распределяться естественным образом, не нужно превращать те или иные направления деятельности в жестко закрепленные обязанности. Мы разработали систему, которая переводит в баллы все наши усилия, связанные с бизнесом, как в области клиентской работы, так и в маркетинге, управлении фирмой, наставничестве и т. д. При этом мы решили, что усилия первого года, потраченные на запуск компании, настройку внутренних процессов, поиск офиса и административного персонала, не берутся в расчет.

Михаил Александров: Что касается внешних консультантов, то мы уже давно работаем с рекрутерской компанией для решения HR-вопросов. Сейчас заняты разработкой стратегии, для этого привлекли стратегических консультантов. Искали кого-то не из юридического мира, поскольку хотели увидеть взгляд специалистов в сфере профессиональных услуг, которые хорошо знакомы с разработанными и опробованными и у нас, и на Западе управленческими моделями. Посмотрим, что из этого получится.

Ощущаете ли недостаток управленческих знаний?

Михаил Александров: Когда мы впервые начали заниматься бизнесом, мне очень не хватало теоретических знаний, было жаль, что у меня отсутствует опыт работы в крупных компаниях, нет старшего наставника. Мы набивали шишки, читали книги, проходили этот путь самостоятельно. Сейчас, конечно, уже нет смысла идти назад, но я задумываюсь о получении MBA. Правда, времени не хватает.

Михаил Кюрджев: С другой стороны, некоторые вещи из практики ILF, которые мы пытались внедрить, не работают в небольших российских компаниях. Мы советуемся с другими сотрудниками и стараемся найти наиболее эффективный и комфортный вариант организации работы, какие-то вещи делаем интуитивно – и они работают.

Вы только что вернулись из Вены с ежегодной конференции IBA. Каковы ваши впечатления об этом мероприятии?

Михаил Александров: Я первый раз принимал участие в ежегодной конференции IBA , и очень доволен. Это расширяет кругозор. В повседневной жизни ты видишь привычный мир вокруг, и в какой-то момент начинает казаться, что вселенная ограничивается тобой и знакомыми тебе компаниями. На конференциях IBA понимаешь, что мир намного больше. Мы познакомились с огромным количеством специалистов из других юрисдикций, встретили коллег из международной сети, в которую раньше входили. Хотя, честно говоря, побывав в Вене, я начинаю сомневаться в необходимости взаимодействия в рамках сетей:

такие международные мероприятия дают возможность знакомиться друг с другом и налаживать необходимые связи напрямую.

В ноябре все заняты построением планов на следующий год. Каким, по вашему мнению, он станет для юристов? Что ждет юридический рынок в 2016 г.?

Михаил Александров: Кому война, а кому мать родна: стоимость содержания бизнеса, накладных расходов снизилась; возможностей отобрать и нанять сильных сотрудников стало больше; конкурентные преимущества по сравнению с иностранными юридическими фирмами усилились – как минимум из-за того, что наши кисты в рублях, а не евро или долларах, и мы способны предложить более конкурентные цены без демпинга; да еще и рынок естественным образом растет, так как проблемы в экономике перетекают в суды. Для юридического бизнеса сейчас прекрасное время. Нужно только быть активным и смелым.

Михаил Кюрджев: Я думаю, что следующий год станет годом судебных проектов, экономические основания которых возникли в этом году. Развитие практики банкротств, в том числе самого быстрорастущего сегмента — банкротства физических лиц, также войдет в активную фазу. Рынок изменяется, переформируется, перераспределяется. Стресс-сделки, реструктуризационные сделки, вопросы выхода из бизнеса будут не менее популярны.

ИНТЕРВЬЮ

СТАТЬИ