№ 4 (60) 2017 LEGAL SUCCESS

«Мода на все западное ушла». Интервью с Христофором Иваняном

04.08.2017 ИНТЕРВЬЮ НОВОСТИ КОМПАНИЙ

«Иванян и партнеры» — не очень публичное адвокатское бюро. На юридическом рынке оно известно в основном сильной международной практикой, в рамках которой представляет интересы Российской Федерации в межгосударственных спорах. В апреле 2017 г. бюро было удостоено премии «Триумф» Федеральной палаты адвокатов, присуждаемой за высокие результаты в профессиональной деятельности и вклад в развитие института адвокатуры в России. Накануне Петербургского международного юридического форума Христофор Иванян, основатель и один из партнеров бюро, дал интервью нашему изданию. Интервью было опубликовано в Legal Insight № 4. 2017.

— Расскажите, пожалуйста, как строилась ваша карьера до основания «Иванян и партнеры».

— Я начал работать еще во время учебы в университете, в 1996 г. попал в Адвокатскую консультацию № 25 Interlaw Санкт-Петербургской городской коллегии адвокатов и был помощником у Александра Введенского — есть в Санкт-Петербурге такой очень хороший адвокат, сын Юрия Владимировича Введенского, который с 1980-х гг. был председателем Ленинградской, а потом Санкт-Петербургской городской коллегии адвокатов. С ними я проработал до 2000 г. В 1998 г. окончил юридический факультет СПбГУ, а в 1999 г. — Лейденский университет. Во второй половине 1990-х гг. многие адвокаты совмещали работу в консультациях с работой в юридических департаментах компаний. Поэтому я успел потрудиться юрисконсультом в нескольких петербургских фирмах в области торговли нефтепродуктами, медицинского страхования и коммерческого девелопмента. С 2000 г. до конца 2005 г. я работал в «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры»: сначала в санкт-петербургском, а потом в московском офисе. Уходил с позиции партнера, руководил частью судебной работы — российской и международной.

— Почему было принято решение создать собственное бюро?

— Мне показалось, что у меня может получиться и что будет интереснее жить, если удастся создать собственную практику. Поэтому в феврале 2006 г. я основал «Иванян и партнеры» и

позвал на работу своего университетского товарища. Довольно быстро у нас появилось еще несколько сотрудников.

В 2009 г. мы объединились с Наталией Маляминой и стали работать как одна команда и единый бренд. Я знал Наталию по совместной работе в санкт-петербургском офисе ЕПАМ, она ушла оттуда чуть позже меня и основала свою юридическую фирму в Москве. На момент объединения у нее было восемь-девять юристов, у нас — двенадцать–пятнадцать. Я не помню конкретных цифр, но думаю, что это не столь важно: мы объединялись именно с Наталией. Я вообще убежден, что все удачные слияния — это в меньшей степени объединение масс, и в большей степени объединение умов. У нас в то время были близкие клиентские базы, но разная специализация. Я — больше судебный юрист, а Наталия — не только судебный юрист, но также специалист по корпоративному праву и GR.

В том же году мы убедили присоединиться к нам Алексея Козьякова с небольшой командой и открыли петербургский офис.

— Открытие офиса в Северной столице было частью стратегии фирмы?

— Скорее просто следствием объединения команд и того, что Санкт-Петербург — наш родной город. Ни тогда, ни сейчас у нас не было планов региональной экспансии. Я твердо уверен, что в этом нет необходимости, потому что российский рынок, представленный в основном в Москве и в меньшей степени в Петербурге, настолько большой, что работы на нем хватит еще на много лет вперед.

— Расскажите, пожалуйста, о партнерском составе бюро.

— В 2009 г. у нас в команде было несколько сильных молодых юристов: тот же Алексей Козьяков, тогда очень хороший, а сейчас просто блестящий специалист; Сергей Чупрыгин, на мой взгляд, тоже выдающийся юрист, присоединившийся к нам после выпуска из РШЧП и почти сразу возглавивший московскую судебную практику; Василий Торкановский, который пришел к нам студентом Высшей школы экономики в 2006 г. Насколько я помню, он был

первым на своем курсе в ВШЭ. Сейчас Василий возглавляет международную практику.

В 2010 г. все они одновременно стали партнерами. В 2012 г. в качестве партнера к нам присоединилась Мария Мирошникова, которую мы с Наталией Маляминой тоже давно знаем. Мария училась на юрфаке СПбГУ, работала в ЕПАМ, а затем перешла в Hannes Snellman в Москве. В этих фирмах она была одним из ключевых специалистов в сложных корпоративных и M&A проектах. Она очень хороший, академичный профессионал. У нас многие —«недобитые аспиранты», то есть учились в аспирантуре, сдали кандидатский минимум, но так и не написали диссертацию из-за жажды наживы (*смеется*). А Мария — единственная диссертацию защитила, и хорошую, по праву интеллектуальной собственности.

У нас также есть «налоговый» партнер — Дмитрий Михайлов. Дмитрий немного старше меня, с ним мы тоже работали в ЕПАМ. В 2004 г. он вернулся к самостоятельной практике в Санкт-Петербурге, занимался не только консультированием и спорами по налоговым вопросам, но также руководил аудиторской работой. Мы долгое время сотрудничали с ним по всем налоговым задачам, привлекали его в качестве консультанта, а в 2012 г. Дмитрий окончательно к нам присоединился.
Таков наш партнерский состав на сегодняшний день. Все партнеры — это люди, которые либо очень давно, еще с университетских времен в Петербурге, знакомы друг с другом, либо долгое время работали вместе, либо выросли внутри бюро. У нас не было опыта присоединения в качестве партнеров людей, которых мы не знаем. И на данном этапе наше восприятие партнерства этого не предполагает.

— А как вы понимаете партнерство?

— Для меня партнерство складывается из трех составляющих. Первая — способность регулярно в течение отчетного периода приводить проекты определенной стоимости.

Вторая — способность руководить работой. Это предполагает не только высокие

профессиональные знания и навыки, но также и умение управлять коллективом, проектными группами. Потому что есть много хороших юристов, но намного меньше людей, которые могут руководить другими, оставаясь хорошими специалистами.

И третья составляющая — это человеческая адекватность. Ничего другого в партнерстве я, честно говоря, не вижу. Адекватность — вещь очень субъективная, и оценить ее можно только в долгой совместной работе. Поэтому партнерство как продолжение длительного сотрудничества вполне возможно и даже естественно, но представить себе, что завтра вдруг у нас появится новый партнер, с которым мы не знакомы, мне тяжело. Конечно, все бывает, иногда люди с первого слова понимают друг друга, но обычно это требует времени. Я — сторонник того, чтобы все происходило медленно.

— Вы — единственный именной партнер, Наталия Малямина — управляющий партнер. Как вы распределяете между собой управленческую нагрузку?

— Наталия осуществляет операционное управление, решает большое количество административных вопросов. В какой-то степени в этом участвую я и другие партнеры. Что это означает? Если ситуация не терпит отлагательств и надо быстро принять решение, пойдут к Наталии. Но любые серьезные решения мы стараемся принимать совместно с другими партнерами, нам важен консенсус. При этом все партнеры по-прежнему остаются высококлассными юристами, занимаются практикой, иначе мы не смогли бы профессионально общаться с младшими сотрудниками.

Юридический бизнес, как и любой другой, выигрывает от хорошей организации. И есть несколько жизнеспособных моделей, которые между собой сильно различаются. Мне лично нравится модель, в которой приоритеты расставлены так: работа должна быть очень интересной, выгодной, и отношения должны быть добрыми внутри. Причем во всем коллективе. Вопрос ведь не только в прибыльности.
Этим же каждый день надо заниматься: утром вставать, ехать на работу, как-то этим жить.

— Сколько у вас сегодня сотрудников?

— Около сотни. Два партнера и примерно 20 юристов в Санкт-Петербурге, пять партнеров и почти 50 юристов в Москве. При этом мы динамично растем. Например, наша петербургская команда является одной из самых больших и сильных на рынке.

— Большинство юристов приходит в вашу фирму на младшие позиции?

— У нас есть мечта выращивать всех юристов внутри бюро, но пока нет системы, которая позволяла бы это делать. И в ситуации роста мы еще не достигли нужного «насыщения» для того, чтобы закрыться от внешнего мира. Поэтому мы приглашаем на работу юристов и предпартнерского, и среднего, и младшего уровня. При этом партнеры бюро до сих пор смотрят почти всех кандидатов: от младших сотрудников бэкофиса до старших юристов.

— Имеется ли у вас разделение на практики? И насколько вообще важна узкая специализация в юридической фирме?

— Разделение на практики у нас есть, однако я считаю (это очень субъективно), что у юристов есть всего несколько крупных, стратегических специализаций, которые определяют тип профессионального мышления и за рамки которых юристу не следует выходить. Первое системное различие — между судебными и несудебными юристами. Есть превосходные специалисты, которые не выступают в суде и, попав туда, не справятся.

Потому что судебное представительство требует особых навыков и постоянной тренировки. Знаете, как в боксе: если на ринг не выходишь регулярно, то ты можешь быть в хорошей физической форме, но тебя все равно нельзя выпустить. Я, например, уже не соответствую требованиям к хорошему судебному юристу, потому что давно не участвую в заседаниях.

Второе различие — между уголовными, налоговыми и всеми остальными юристами. Люди, которые этими вещами занимаются, в целом, по-разному воспринимают экономические процессы, лежащие в основе клиентских поручений. Поэтому, с моей точки зрения, все

специализации в огромном блоке за пределами налоговой и уголовной работы должны носить проектный или индустриальный характер. Разумеется, в каждой отрасли есть своя специфика, и она очень по-разному окрашивает одни и те же гражданско-правовые явления. Соответственно, сделки, скажем, в финансовой сфере, в области нефти и газа или строительства, как правило, сопровождают совершенно разные специалисты, так как эти экономические сферы сильно отличаются друг от друга. Но с точки зрения именно юридической специализации разницы нет никакой.

Это, скорее, погружение в ту или иную индустрию. И мы стараемся эти «большие» специализации у себя сохранять. У нас есть «судебные» и «не судебные» люди, эксперты по налогам. И есть вторичные специализации, например, у тех, кто занимается работой по разным трансграничным явлениям: управляет спорами в иностранных судах, осуществляет работу по иностранной «регуляторике» и т. п. В данном случае требуются специальные знания и навыки, но это уже не специальности юристов — образно говоря, кто-то лучше стреляет из ружья, кто-то из пистолета, кто-то из лука, но все стреляют и все это — стрельба.

— У вас большая международная практика. Расскажите про нее, пожалуйста.

— На самом деле у нас их три: частноправовые трансграничные споры, работа по иностранным регуляторным и комплаенс-вопросам и межгосударственные споры. Первая группа — это, в основном, споры между русскоговорящими людьми с участием как физических лиц, так и компаний в иностранных государственных судах. Такие споры могут охватывать и офшорные, и неофшорные юрисдикции, и в большинстве случаев связаны с мошенничеством или предполагаемым мошенничеством, то есть то, что называется fraud related litigation. В рамках таких разбирательств мы выполняем три функции: определяем общую стратегию, координируем работу иностранных юристов, которых обычно сами же отбираем и привлекаем, и консультируем по российским правовым аспектам. Подобных историй у нас было довольно много. Из того, что публично известно, мы долго представляли Шалву Павловича Чигиринского, Владимира Абрамовича Кехмана.

В рамках работы по иностранной «регуляторике» мы консультируем по широкому кругу вопросов, в том числе по международным административным расследованиям против наших клиентов; по сделкам, отдельные положения которых необходимо проверять на соответствие иностранному административному праву; по иностранному санкционному законодательству.

Межгосударственные споры — это споры Российской Федерации с иностранными государствами в различных международных судебных инстанциях, например, в Европейском суде по правам человека. Таких споров не очень много, они, как правило, сложные, объемные и длительные. Специфика межгосударственных судов состоит в том, что номинально это судебные процессы, но фактически — споры, разрешаемые по документам, с огромной фактологической базой и почти всегда с небольшим количеством устных слушаний.

— Означает ли это, что работа по межгосударственным спорам ближе к несудебной, чем к судебной деятельности?

— Это работа относится к разрешению споров (dispute resolution) в собственном смысле. Она заключается в использовании стратегий, предполагающих в качестве основной такую линию поведения, которая игнорирует согласие другой стороны (в отличие, например, от сделок, для заключения которых необходимо соблюдать баланс интересов, искать компромисс). Другое дело, что в межгосударственных спорах меньшее значение имеют навыки, необходимые в обычных коммерческих судебных процессах, где нужно много устно выступать перед судом. Однако убеждать необходимо и в международных спорах, в том числе в агрессивной среде.

— Какой работой вы занимаетесь в рамках российской судебной практики?

— В 80 % случаев это коммерческие споры разного характера на Северо-Западе России и в Москве. В течение последних четырех-пяти лет у нас было очень много судебной работы,

связанной с банкротствами. Мы сопровождали многие самые крупные банкротства в северо-западном регионе, хотя и не являемся специализированной банкротной командой, у нас в штате нет своих управляющих, оценщиков и пр.

— Занимаетесь ли вы также уголовно-правовой защитой?

— Нет, хотя много сотрудничаем с коллегами, которые на этом специализируются. Насколько я понимаю работу уголовных адвокатов, там есть две довольно разные роли: роль защитника или представителя потерпевшего, который выступает в судах, работает во время следствия, и роль корпоративного консультанта по уголовным вопросам, который пытается предотвратить проблему в зародыше. Эти роли — совсем разные, и, с моей точки зрения, вторая для России немного надуманная: в нашей уголовной практике сравнительно мало возможностей для того, чтобы примириться со следствием, и отсутствует уголовное преследование юридических лиц. А хорошие защитники — это штучный товар.

Вы можете взять их в штат, но из этого не следует, что у вас будет практика. Потому что практика — вещь в какой-то степени мануфактурная, внутри нее должно быть разделение труда. При необходимости все могут поменяться местами, однако обычное распределение ролей позволяет увеличить объем и сложность проектов. А защитники обычно так не работают, по крайней мере, те, с которыми я знаком. Они все делают сами, их работа замыкается на конкретном человеке.

— «Иванян и партнеры» — судебная фирма?

— Мы уже давно занимаемся не только судебной работой. С 2009 г. больше половины наших доходов — от сопровождения сделок и различной иной несудебной работы. Например, мы сопровождаем крупные, многомиллиардные, сделки, к судебной работе никакого отношения не имеющие. Из того, что известно, могу назвать продажу акций «Сибура» компаниям Sinopec в 2015 г. и Silk Road в 2016 г., реструктуризацию долгов «Мечел» в интересах одного из крупных банков.

— В качестве одной из своих основных практик вы позиционируете GR. Мало кто из юридических фирм это делает…

— И мы скоро перестанем (*смеется*). Понимаете, поскольку мы с самого начала рассматривали государство как важного клиента и всегда старались на него работать, у нас накопился довольно большой опыт взаимодействия с разными ведомствами. Какое-то количество чиновников в профессиональном плане доверяет нам как юристам, а мы понимаем, что именно для них важно, какие аргументы могут оказаться действенными и т. д. Поэтому GR остается важной составляющей всей нашей работы.

Другое дело, что в GR как самостоятельное направление юридического бизнеса в России я не верю. Это сквозная функция, которая очень помогает юристам правильно и практично выстраивать свою работу, а клиентам — правильно и реалистично определять свои задачи. В России GR представлен либо медийными агентствами, либо профессиональными индустриальными объединениями. Видимо, в силу культурных и исторических причин у нас такой формат работы для GR более приемлем. И, по моему мнению, у GR как самостоятельной юридической услуги нет будущего. У меня взгляд на это поменялся четыре-пять лет назад. Я считаю, что в России данная область не является индустрией и точно не станет ею в ближайшие годы, потому что единственный водораздел, очерчивающий легальные границы GR, находится у нас в Уголовном кодексе. (о рынке услуг в сфере GR см. Legal Insight. 2017. №3.)
И это плохо. Фактически, занимаясь GR как услугой, вы должны постоянно оценивать свою работу с точки зрения того, не является ли она не просто незаконной, а криминальной.

Практику, основанную на таком жестком выборе, очень тяжело развивать — слишком мало ориентиров относительно того, что приемлемо, а что неприемлемо в качестве законной деятельности. Другое дело, что у нас, кроме всего прочего, имеется хороший опыт работы с европейскими и американскими лоббистами. Мы взаимодействуем с ними по многим иностранным проектам, так что я хорошо представляю себе, как устроена эта деятельность.

— Чем отличается юрист, работающий главным образом на государство? Каковы ваши конкурентные преимущества?

— Вообще ничем не отличается. Просто не так много фирм последовательно рассматривает государство в качестве клиента — государство как таковое, а не его отдельные ведомства как организаторов тендеров. Мне кажется, что когда вы начинаете Российскую Федерацию рассматривать как системного клиента, становится намного легче. При условии, что у вас есть необходимые знания и умения.

Юристами государства являемся не только мы, а огромное количество людей. Межгосударственными спорами в других аспектах занимается еще несколько компаний. Например, несколько западных фирм последовательно таргетирует эту работу, но в основном в сфере инвестиционного арбитража, в рамках которого частные лица судятся с государством.
Наша практика, связанная с межгосударственными спорами, является более заметной, поскольку информация о подобных делах попадает во все СМИ. Эта часть нашей экспертизы необычна, так как международным публичным правом мало кто занимается. Посмотрите, кем работают выпускники университетов, которые в студенческие годы успешно участвовали в Jessup’e — самом известном студенческом конкурсе по международному публичному праву. Большинство из них по разным причинам не хочет или не может на практике заниматься международным публичным правом и специализируется на более востребованных на рынке дисциплинах, например, корпоративном праве и M&A, или российских судебных спорах.

Мы пытаемся это изменить, популяризовать международное публичное право, сделать более популярной адвокатскую и исследовательскую работу в данной сфере. Так, несколько лет назад мы способствовали открытию Центра международных и сравнительно-правовых исследований, который возглавляет сейчас Екатерина Сороковая, специалист по конституционному праву с большим опытом работы на государство. (*В сентябрьском номере Legal Insight читайте интервью с Екатериной Сороковой*).

Так что это, скорее, вопрос осмысленного усилия в каком-то направлении. У нас нет других потребителей услуг в области международного публичного права, кроме государства. Если ты шьешь обувь и у тебя есть только один потенциальный заказчик, значит, он и будет у тебя заказывать. А то, что потом ты случайно станешь известен в качестве того самого обувщика, который на этого заказчика работал, вовсе не означает, что нет других, — просто обувь такого типа делаешь только ты.

— Почему у вас никогда не было активного PR и маркетинга?

— Когда я в 1996 г. пришел в профессию, меня учили тому, что адвокату неэтично, во первых, рекламировать себя, во вторых, рассказывать о своих клиентах, в третьих, комментировать сделки и процессы, которые не завершены и не являются публичными. Мне кажется, что это правильный подход.

Кроме того, все серьезные проекты на рынке юридических услуг связаны не с PR, а с экспертизой. Если ты хорошо работаешь, то на тебя будет спрос. Но, разумеется, мы осознаем, что уровень коммуникаций должен соответствовать уровню бизнеса, и нам хотелось бы в большей степени отвечать критерию визуализации в профессиональной среде. В информационную эпоху это, конечно, облегчает работу.

— Как изменился отечественный рынок юридических услуг за годы вашей практики?

— Очевидно, что мода на все западное ушла, и это очень хорошо. Я вообще за национальные продукты, в том числе в области юриспруденции. В середине 1990-х гг., когда

я только начинал работать, международные юридические фирмы, управляемые людьми, часто не говорящими по-русски и не получившими российского образования, занимались юридическим сопровождением всего, кроме рейдерства и уголовных дел. Сейчас ситуация обратная. Они занимаются только теми направлениями практики, в которых по-настоящему сильно себя чувствуют, — делами, требующими полноценного присутствия за рубежом и знания иностранного языка или права. Произошел органический рост юридической профессии на законодательстве, которое обновлялось несколько раз. Отечественные правовые механизмы стали более востребованными — что подтверждает, в частности, ваше исследование по применимому праву, избираемому российскими компаниями на случай споров (Отечественные юристы стали больше доверять российскому праву: исследование Legal Insight и ФРИИ)

В середине 1990-х гг. многие сложные корпоративные вопросы просто невозможно было разрешить с помощью действовавших тогда российских правовых механизмов. В результате выросло несколько поколений сильных, относительно молодых профессионалов, которые начинали свою практику в качестве младших юристов в западных фирмах, а сейчас работают в юридических департаментах крупных компаний либо возглавляют собственные юридические фирмы или российские офисы тех самых «ильфов». Я очень рад, что на нашем рынке, наконец-то, появилась здоровая конкуренция за счет создания фирм среднего или небольшого размера, предлагающих качественные услуги.

Мне кажется, что и студенты, которые сейчас заканчивают юридические факультеты и вузы, отличаются от нас. Мы изучали право в отрыве от бизнеса и нам приходилось эти абстрактные знания совмещать с жизнью. В Советском Союзе среди юристов о бизнесе знало несколько тысяч юрисконсультов, которые работали в ведомственных арбитражах и не преподавали или преподавали редко. Сейчас целостное восприятие связи между бизнесом и правом формируется прямо со студенческой скамьи. И это сразу дает экспоненциальный рост качества выпускников, уже не говоря о том, что есть великолепные возможности для получения дополнительных знаний. Мы сами отправляли нескольких

юристов на обучение по программам LLM в западные университеты и будем продолжать это делать.

— Зачем юристу LLM: для получения новых знаний, расширения круга знакомств и кругозора?

— Круг знакомств — не главное, а вот расширять кругозор очень важно. У юриста должно быть два базовых качества: хорошее знание права и быстрый, гибкий ум. Потому что, если ты не понимаешь, как этим правом манипулировать или управлять, то от тебя мало пользы. А польза — это, в общем, то, что определяет твою востребованность. Соответственно, программы LLM хороши прежде всего тем, что формируют новые точки зрения. Лично мне учеба в Лейденском университете дала очень многое — мое восприятие права сильно поменялось. Я знаю, что похожий опыт был у нескольких моих знакомых.

— Будете ли вы участвовать в главном юридическом событии мая — Петербургском международном юридическом форуме?

— Мы участвовали в форуме на протяжении всего его существования и продолжим это делать в нынешнем году. Мне очень нравится сама идея форума как площадки не столько для обмена знаниями в техническом смысле, сколько для общения отечественных и иностранных юристов, как частнопрактикующих, так и состоящих на государственной службе, преподавателей, судей. В этом смысле форум — явление уникальное. Не просто так он вырос! Первый форум собрал, кажется, 700 человек, а последние пару лет в нем каждый раз участвовало более 5 тыс. юристов.

Не забудьте продлить подписку на наш журнал!

ИНТЕРВЬЮ НОВОСТИ КОМПАНИЙ