

«Первый шаг к воплощению мечты заключается в том, чтобы поверить в ее ДОСТИЖИМОСТЬ»

05.07.2021

ИНТЕРВЬЮ

РЫНОК ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ



*Герой нашего интервью — необычайно скромный человек. Готовясь к встрече, мы практически ничего не нашли о нем в интернете, что нехарактерно для партнеров российских юридических фирм. **Кирилл Удовиченко** — партнер МЗС, одной из самых закрытых российских юридических фирм. Это первое его интервью для СМИ, и мы очень рады, что он дал его именно нам. Мы встретились в офисе МЗС на Новинском бульваре и достаточно долго*

беседовали не только об инвестиционном арбитраже и успехах в споре ВЭБ против Украины, но и о том, как складывалась карьера Кирилла, чем отличается арбитражная практика в рульфах и ильфах, зачем и как «открывать» закрытое арбитражное сообщество и почему важно формировать новое поколение российских арбитров.

— Давайте начнем наше интервью с нескольких слов о Вас и Вашей фирме...

— Отлично! Вы же знаете: партнеров хлебом не корми — только дай рассказать о себе и своей фирме. В нынешнем году МЗС исполняется 30 лет, и все это — годы, проведенные в судах и арбитражах. Как результат — наша фирма является одной из самых сильных и опытных в стране по dispute resolution (разрешению споров) и стабильно занимает первые строчки в рейтингах и новостях. При этом у нас нет даже директора по маркетингу. Зато у нас отличная M&A-команда, которая в последнее время из топа российского mid-market пробралась в высшую лигу. А еще у нас очень низкая текучка кадров — ни одного партнерского перехода более чем за 15 лет — и отличный cold brew (кофе) на кухне.

К МЗС я присоединился где-то 12 лет назад. Окончил МГИМО, а самым ярким переживанием во время учебы стал Венский конкурс по международному коммерческому арбитражу. Став юристом, я почти все время занимался уже настоящим арбитражем и иностранными судами, а чтобы не отрываться от отечественной действительности — еще и российскими банкротствами. Последние несколько лет целенаправленно развиваю внутри фирмы практику инвестиционного арбитража. И сейчас наша команда — одна из самых успешных на российском рынке. Я невероятно доволен как нашими победами, так и замечательной командой. Кроме того, меня периодически назначают арбитром, порой это отнимает много времени, но зато нежно ласкает эго. В оставшееся время я пытаюсь более-менее регулярно играть в гольф, учить испанский и, по возможности, участвовать в разных интеллектуальных играх.

— В интервью нашему журналу в 2016 г. Юрий Монастырский рассказывал, что его фирме удастся сохранять команду, и отмечал, что искушение сделать выбор в пользу ильфов или инхаусов возникает у юристов с пятилетним опытом работы. В МЗС партнеров выращивают внутри фирмы. Это впечатляет, особенно с учетом последних

тенденций к переходам и разного рода отделениям на рынке. Это же Ваша история — из юриста в партнеры? Поделитесь, с чем связана Ваша лояльность.

— Размышлять о смене работы начинаешь, когда тебя перестает устраивать что-либо в нынешнем положении. Однако я достаточно быстро понял, что, прежде чем решиться на такой шаг, нужно разобраться в том, что именно тебя тревожит, и хотя бы попробовать что-то с этим сделать. МЗС всегда была и остается весьма динамичной структурой. Даже на старте карьеры у меня имелась возможность что-либо перестроить или улучшить внутри фирмы. За все время работы я ни разу не сталкивался с проблемой, которая была бы настолько сложной, что это оправдывало бы переход в другую компанию. Самым трудным было поверить в то, что я реально могу на что-то повлиять.

Последние несколько лет я целенаправленно развиваю внутри фирмы практику инвестиционного арбитража. И сейчас наша команда — одна из самых успешных на российском рынке

— А возможность резко увеличить доход Вас не соблазняла?

— Конечно, я об этом думал, пожалуй, даже больше, чем следовало. И хотя в целом я получал приличные деньги, порой перед глазами возникал кто-нибудь из однокурсников, в моменте зарабатывающий в два-три раза больше. Признаюсь, зарплату в два раза выше моего текущего дохода мне предложили лишь однажды. И тогда я перестал быть интерном Gide Loyrette Nouel и стал юристом МЗС. В остальных случаях мне не казалось хорошей идеей менять практику, отличный коллектив и реальные перспективы лишь для того, чтобы временно увеличить доход, скажем на 30–40 %. А в какой-то момент я и вовсе осознал, что нужно, как говорится, think big, причем категориями дохода не на следующий год, а на 5–10 ближайших лет, и действовать соответственно. После перехода на такой уровень мышления я вскоре стал партнером.

— Но ведь порой хочется участвовать в более интересных или более масштабных проектах?..

— Тут мне трудно размышлять объективно: дефицита больших проектов в МЗС никогда не было и предложить что-то фундаментально иное никто не мог. Но работа на крупных проектах, и правда, важна. Хотя тут есть два аспекта. Первый, это то, можешь ли ты реально вырасти на крупном проекте. Думаю, первые три года работы юрист осваивает базовые навыки и реакции. В этот период масштаб проекта не сильно влияет на скорость профессионального роста, разве что подстегивает мотивацию. Реально мощный рост приходит тогда, когда начинаешь принимать самостоятельные решения и видеть их последствия.

Второй аспект заключается в том, что заниматься крупным проектом имеет смысл в составе только такой группы, которой он по зубам. Я видел, как действуют мои более опытные коллеги, и пытался учиться у них. В итоге ведь все равно находишь свой путь в работе, но самые важные уроки здорово помогают в этом, и полученный опыт сохраняется на уровне рефлексов всю жизнь. Если крупный проект достается команде, не способной раскрыть потенциал позиции клиента, то молодые сотрудники в лучшем случае начинают понимать, как делать нельзя, а в худшем — учатся плохому.

— Посещало ли Вас искушение перейти в ильф?

— Воспользуюсь тем, как вы сформулировали этот вопрос, и замечу, что фундаментально хорошими вещами нас обычно не искушают. Иначе я, например, гордился бы тем, что успешно борюсь с искушением сесть на диету.

— Если в целом говорить про соотношение ильфов и рульфов на рынке международного коммерческого арбитража, то в чем преимущество практики МКА в рульфе?

— Ага, снова скрытый вопрос про международные и российские фирмы. Хорошо, тогда сначала пару слов на вечную тему, а потом уже про арбитраж. Сейчас в иностранных фирмах деление на рульфы и ильфы модно называть маркетингом. Российские фирмы используют его с тем, чтобы расположить к себе крупных, так или иначе связанных с государством клиентов. А по факту и там и там трудятся одни и те же отечественные юристы. Мне очень приятно слышать такие выступления. Сразу вспоминается, как лет 10 назад «международные команды специалистов» из кожи вон лезли, лишь бы самоутвердиться за счет лишенных лоска российских визави. Но и тогда и сейчас вся эта мимикрия — на самом деле во многом маркетинг. Позиционирование калибруется под конкретного клиента и рыночную ситуацию. В большинстве практик, как мне кажется, различий не так много. В основном они лежат в области принятия коммерческих решений и структурирования бизнес-процессов, то есть

сферы, максимально непрозрачной и толком не интересующей ни корпоративных клиентов, ни сотрудников-юристов.

Правда, особняком стоит арбитраж. В большинстве международных фирм сопровождением арбитражных споров реально занимается единая региональная команда, условно действующая в масштабах континента, например из Лондона или Парижа. Когда связанный с Россией спор уходит туда, количество отечественных специалистов в арбитраже не увеличивается, российские арбитры не назначаются, а национальная экспертиза в целом проседает. И это досадно. Тут я, конечно, должен отметить, что есть исключения: некоторые руководители практик международных фирм все же стараются вести дела силами московского офиса. Такой подход мне очень импонирует.

Итак, в чем преимущество практики МКА в рульфе? Если коротко, то: для клиента — во внимании команды к деталям и цене работы, для сотрудника — в возможности больше делать своими руками и расти, для партнера фирмы...даже не знаю, если честно. Вероятно, больше возможностей по развитию личного бренда.

Чтобы грамотно и быстро рассмотреть дело, нужны достаточно опытные арбитры, готовые инвестировать в это свое время и силы, но еще недостаточно заметные, особенно на международном уровне

Я искренне убежден в том, что, если спор имеет связанный с Россией элемент, то сугубо российская арбитражная команда может выжать из ситуации больше доказательств и аргументов, особенно если в ней есть опытный российский судебник. Арбитражные специалисты порой несколько свысока смотрят на своих коллег, работающих в госсудах, но сильная школа литигации дает просто фантастическую синергию в арбитраже. Так уж получилось, что в России судебная работа всегда приносила меньше денег, чем

корпоративная или финансовая, и потому в международных фирмах развивалась по остаточному принципу. Реально грамотных судебных специалистов в ильфах всегда было не так много, а сейчас становится еще меньше. Так что, даже если к спору применимо иностранное право, но сам он встроен к контекст российского бизнеса, грамотная российская фирма точно справится с ним не хуже международной.

Наконец, если говорить о МЗС, наши сотрудники реально занимаются арбитражем «от и до». Это дает совсем другое ощущение от работы, обеспечивает совсем другой уровень вовлеченности в процесс и мотивацию на борьбу в споре.

— В последнее время было много публикаций о Ваших успехах в споре ВЭБ.РФ с Украиной. Чем вызван такой интерес?

— Тут, наверное, потребуется контекст. В 2008–2009 гг. ВЭБ.РФ приобрел один из ключевых украинских банков — Проминвестбанк (ПИБ) и за последующие пять лет вложил в его развитие более 2,7 млрд долларов. Но с 2014 г. Украина последовательно вводила все новые дискриминационные ограничения в отношении ПИБ. Политики различного уровня через СМИ запугивали вкладчиков, предрекая банку крах. Уличные радикалы блокировали работу отделений и бесконтрольно угрожали клиентам и персоналу. Инвестиция планомерно разрушалась, но банк оставался на плаву. И тогда в 2019 г. украинский пристав обозвал акции ПИБ собственностью Российской Федерации и арестовал их в угоду ряду претензий украинских компаний к России. Спустя год акции были проданы за бесценок с аукциона. И хотя в праве Украины протыкание корпоративной вуали не только не встречалось в судебной практике, но даже в серьез не обсуждалось на уровне доктрины, украинские суды с предсказуемой синхронностью отвергли все иски ВЭБ. Чтобы вы понимали уровень правосознания: ВЭБ даже отказали в доступе к материалам исполнительного производства, в котором продается его имущество.

Похвально, что, столкнувшись с таким отношением, ВЭБ даже не подумал сдаваться и терпеть подобное отношение. Нас привлекли, чтобы начать инвестиционный спор по

российско-украинскому соглашению о защите инвестиций.

Теперь, возвращаясь к причинам общественного резонанса, мне кажется, что сошлось несколько обстоятельств. Во-первых, это был, пожалуй, первый спор, напрямую спровоцированный изменением политики Украины в отношении российского бизнеса в 2014–2015 гг. Многие пострадавшие отечественные компании опасаются идти в арбитраж, в то время как могли бы защищаться и добиваться справедливости на международном уровне.

Во-вторых, в инвестиционных спорах, как правило, происходят лишь два знаковых события: подача иска и вынесение решения. Однако у нас все не так. Еще до формирования состава арбитража мы получили обеспечительную меру от чрезвычайного арбитра — огромный успех даже в глобальном контексте инвестиционных споров. Арбитр запретил украинским властям совершать действия, направленные на продажу акций. Отменить этот запрет Украина так и не смогла. Иными словами, текущее поведение украинских властей было решительно осуждено независимыми арбитрами. Для государств, которые действуют рационально и заботятся о своей репутации, это могло стать серьезным стимулом к тому, чтобы попытаться урегулировать спор. Но наш ответчик существует в несколько другой парадигме.

Затем мы получили два частичных решения о взыскании расходов и, используя их, вместе с командой ВЭБ стали арестовывать имущество Украины в иных государствах. А совсем недавно арбитраж признал свою юрисдикцию рассматривать спор, чему Украина яростно сопротивлялась. Как видите, за полтора года разбирательств произошло крайне много событий.

Наконец, для многих этот спор стал чем-то вроде барометра эффективности инвестиционного арбитража. Он показывает и, думаю, еще покажет, насколько реальным является разделение политики и экономики и как национальные фирмы могут эффективно противостоять лучшим европейским командам.

— **Украину представляла не украинская фирма?**

— Нет, Украина привлекла Sherman and Sterling — тем более приятно осознавать, чего нам удалось добиться.

— **А другие инвестиционные споры у Вас есть?**

— Да, конечно, причем сразу несколько и не менее масштабных. Сейчас в активной стадии рассмотрения находятся еще три спора, в которых мы выступаем единственным консультантом. На другой стороне в них также крупные английские и американские фирмы. Наверное, через какое-то время можно будет рассказать об этом подробнее. Всего в данные процессы у нас вовлечено более 10 юристов, и мы продолжаем наращивать команду. Помимо этого, есть даже «изолированная» работа по отмене инвестарбитражных решений. И тут имеется определенная специфика, что очень интересно.

— **Есть мнение, что сообщество арбитров — это закрытый клуб, попасть в который крайне трудно. Согласны ли Вы с этим?**

— Порой мне кажется, что закрытым является даже сообщество юристов-арбитражников. Хотя, чему удивляться, когда на постоянной основе арбитражем занимается не так много фирм. Так что это нормально. Но если смотреть на «социальный» аспект происходящего, то две вещи кажутся не совсем правильными.

Во-первых, это низкий уровень, с которым приходит в арбитраж большинство корпоративных юристов. Как я вижу, многие компании предпочитают участвовать в арбитраже силами внутренних судебных команд. Увы, такие команды либо не знают о существовании арбитражного сообщества, либо не осознают преимущества быть его частью и через это лишают себя доступа к его «инфраструктуре» со всеми лекциями, семинарами, обменом опытом и пр. То есть они лишают себя всего того, что может очень здорово поднять профессиональный уровень внутрикорпоративных арбитражников, улучшить его

через понимание арбитражной культуры: формата взаимодействия сторон с арбитрами и между собой, уважения к процессуальному расписанию, возможности подстроить ход арбитража под предпочтения сторон. Мне кажется, что ведущую роль в исправлении этой ситуации должны брать на себя арбитражные институты. В последнее время они пытаются это делать: кто-то интенсивнее, кто-то медленнее, но все стараются нащупать эффективный канал связи с корпоративными юристами, вовлечь их в дискуссии и поделиться знаниями.

Во-вторых, даже внутри арбитражного сообщества существует некоторое предубеждение по поводу назначения не самых известных арбитров. Конечно, консультанту часто безопаснее предложить клиенту выбрать арбитром безусловного авторитета в этой области. Но арбитражному сообществу для гармоничного развития нужно работать и над подготовкой подобных авторитетов, особенно когда речь идет об арбитрах из таких стран, как Россия, где юридическое сообщество традиционно не столь плотно включено в западноевропейский арбитражный круг, выступающий основным поставщиком арбитров для связанных с Россией споров.

Вот, например, скоро увидит свет отличный проект — справочник «Новое поколение российских арбитров» ([NGAR](#)). И я полностью поддерживаю эту идею. Перед проектом стоит несколько задач. Прежде всего собрать информацию о российских арбитражных специалистах и сделать средство навигации по арбитрам «среднего уровня». Чтобы грамотно и быстро рассмотреть дело, нужны достаточно опытные арбитры, готовые инвестировать в это свое время и силы, но еще недостаточно заметные, особенно на международном уровне. Именно такие люди способны с максимальным погружением рассмотреть спор, обеспечить высокий уровень правового анализа и таким образом заработать репутацию как для себя, так и для арбитража как такового, сделать так, чтобы стороны увидели ценность в этом способе разрешения споров и стремились как можно чаще прибегать к нему.

Проект также способствует здоровой концентрации того самого арбитражного круга, который хорошо развит на Западе и стремительно набирает обороты в России.

Если ты чем-то занимаешься, важно делать это максимально качественно, без самоотдачи невозможно расти и создавать что-либо воистину прекрасное

Кроме того, новая база данных будет максимально открыто показывать весь опыт арбитров и знание российской специфики, чего далеко не всегда хватает международным трибуналам, рассматривающим связанные с Россией дела. Данная информация, в свою очередь, должна стать дополнительным инструментом назначения отечественных арбитров по таким спорам. Пройдя этот путь, российский арбитраж сможет приблизиться к тому облику, о котором сейчас мы пока только мечтаем.

— Ну, а если помечтать?..

— Скажем так, если бы в современном российском арбитраже существовало хотя бы пять фигур масштаба Сергея Николаевича Лебедева, мы говорили бы о совсем другой роли России в мировом арбитраже. Да и сам отечественный арбитраж, пожалуй, был бы другим. Но повторюсь, первый шаг к воплощению мечты заключается в том, чтобы поверить в ее достижимость. И большинство коллег, с которыми я общаюсь, искренне верит в эту мечту.

— Расскажите, пожалуйста, о том, какие ожидания, карьерные цели были у Вас в начале профессионального пути. Сбылись ли они?

— В самом начале никакого хитрого плана у меня не было. Я, как и многие молодые ребята, которых вижу сейчас, был искренне пленен идеями консалтинга. Арбитраж существовал для меня как предчувствие, как понимание того, что это интересно и правильно. Тогда же мне

просто хотелось делать то, что приносит удовольствие, кажется правильным, интересным и эстетичным. Подобное ощущение до сих пор придает сил и позволяет продолжать двигаться вперед. По большому счету, не так важно, к какой вершине тебя это приведет: к партнерству в юрфирме, позиции уважаемого специалиста, научному признанию или к самоотверженной работе в государственных структурах.

Например, в МЗС я начинал работать вместе с лучшим другом еще по институту. Уже через несколько лет он покинул фирму и перешел в правовой департамент МИД. Его не смутили ни резкое падение дохода, ни специфика работы в рамках государственной структуры. Мотивацией для него было искреннее желание работать на благо своей страны там, где так нужна была его помощь. Подобный пламенный, но в то же время сдержанный патриотизм — не только желание, но и способность следовать своим идеалам — продолжает служить для меня источником вдохновения и надежды.

Если ты чем-то занимаешься, важно делать это максимально качественно, без самоотдачи невозможно расти и создавать что-либо воистину прекрасное.

— И что прекрасное можно создать в праве?

— В праве можно создавать новые направления. Посредством права можно развивать общество. Порой это кажется мечтами, но я, вроде бы, уже сформулировал все, что думаю по этому поводу. В конце концов, можно формировать эффективные команды, прорывные объединения людей.

— Вам это удастся?

— All signs point to yes (все признаки указывают на «да»), причем не только в праве. В 25 лет я попал в аварию, сломал позвоночник, даже был несколько дней парализован. Но медицина сейчас творит невероятные вещи, и меня вернули к полноценной жизни. Однако реабилитация стала для меня непростым испытанием. В тот момент мы были женаты с Любовью Жуковской, и она решила основательно изучить, чем научные достижения в

области движения человеческого тела могут помочь мне и людям, попавшим в подобные передрыги. Уже через пару лет мы открыли «Анатомию» — студию персональных тренировок, созданную на стыке медицины и фитнеса. Больше никто такого не делал. И это оказалось безмерно востребованным проектом. В студию приходят люди, чтобы научиться правильно двигаться, дать своему телу сбалансированную нагрузку и через это выйти на совсем другой уровень жизни, без вызванных травмами болей и возрастных ограничений. Такой успех — заслуга исключительно целеустремленной команды. Тренеры «Анатомии» находятся в перманентном процессе обучения, научном поиске и ощущают себя частью наиболее прогрессивного фитнес-сообщества. Это прекрасно, полезно, и я могу продолжать говорить об этом еще несколько часов подряд, но у вас все-таки юридический журнал...

— Как тесен мир... Вы знаете, я — член клуба «Анатомия», каждый день вдохновляюсь постами его тренеров в Инстаграме и Фейсбуке. Слышала про историю с мужем Любови Жуковской, но никогда бы не предположила, что это Вы... В начале интервью Вы даже не упомянули фитнес в качестве одного из ваших неюридических занятий.

— Наверное, потому что для меня это неотделимый компонент нормального образа жизни. Я, например, еще медитирую, но и это для меня — лишь каждодневный ритуал поддержания здоровья. Мы же не сообщаем миру, например о том, что два раза в день чистим зубы.

— Тогда, будьте добры, несколько слов напоследок.

— Напоследок я хотел бы сказать большое спасибо тем людям, которые меня окружают. Благодаря им для меня огромная радость — по утрам вставать навстречу каждому новому дню. Я безмерно счастлив тем, что делаю, и тем, как удастся это делать.



Кирилл

Удовиченко партнер МЗС

ИНТЕРВЬЮ

РЫНОК ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ