

ЮРИДИЧЕСКИЙ БИЗНЕС

«Важно знать: нет слова „невозможно“»

Перестав быть частью ушедшей из страны компании Hogan Lovells, команда ее московского офиса работает под новым брендом не меньше, чем прежде: расширяет практики, приглашает новых партнеров и открывает офис в Дубае. Управляющий партнер, глава корпоративной практики LEVEL Legal Services **Леонид Эрвиц** рассказал „Ъ“ о том, как в развитии фирмы помогает фокус на конкретные рынки и как юристы помогают клиентам доработать их бизнес-процессы до блестящего результата.

— интервью —

— Летом ваша фирма отметила свой первый день рождения под брендом LEVEL Legal Services. Удивительно, наверное, отмечать всего год команде, которая работает на юридическом рынке уже почти 30 лет? Как вы с партнерами решились сделать такой смелый шаг и открыть свою фирму в очередной антистигматизирующей кризис?

— Новость том, что Hogan Lovells уходит из России без открытия «запасного» офиса в Москве, застала меня одновременно с остальными партнерами — об этом нам сообщили в десять часов вечера по конференцсвязи. Нужно было быстро решать, в какой стране мы видим свою дальнейшую жизнь и карьеру. Несмотря на возможность переезда в другую страну и город, включая Нью-Йорк, Дубай или Лондон, или даже возвращения в Сидней, Австралию, где я вырос и много лет работал в прошлом, я выбрал остаться здесь, поскольку четко связываю свою жизнь с работой в РФ. Кроме того, примерно 80% моей клиентской базы — представители российского бизнеса, и уход иностранцев не особенно сильно затронул мою практику. А обсуждения с топ-10 моих клиентов показали, что они остаются в стране и с учетом массы интересных задач в столь непростое время наша совместная работа точно продолжится.

Затем мы с партнерами поняли, что помимо продолжения работы со своими клиентами, как иностранными, так и местными, мы хотим сфокусироваться именно на российском рынке — впрочем, наша фирма в рамках московского офиса Hogan Lovells делала это всегда. Мы никогда не являлись дотационной практикой и филиалом, получающим работу от материнской компании: философия московского офиса Hogan Lovells и впоследствии, в рамках новой фирмы, уже под моим началом, всегда была сосредоточена на локальном рынке. Поскольку мы исторически работали в этом направлении, решение остаться и организовать в России новую юридическую фирму далось нам довольно легко. Это и был личный вызов: представляем ли мы что-то вне рамок глобального бренда?

— Костяк команды LEVEL Legal Services отличают большая сплоченность и крепкая дружба. Новые сотрудники, приходящие в коллектив, не размывают эту основу?

— Наоборот. В феврале прошлого года некоторые наши сотрудники уехали из страны по личным причинам, но мы с партнерами остались здесь, будучи единомышленниками и давно работающими бок о бок людьми (с Алексеем Дудко и Денисом Алмакаевым мы работаем вместе 11 лет). И невероятно важно, что новые люди, присоединившиеся к нам в качестве партнеров, — Анатолий Андрияш, Константин Баранов — также близки нам по духу, а все остальное — это вопрос, по сути,



ПРЕДОСТАВЛЕНО «Ъ»

второстепенный. Каким бы великолепным специалистом человек ни был, сколько бы денег ни зарабатывал, партнерство не полетит, если мы не сработаемся с ним на человеческом уровне, и он уйдет, потому что просто не приживется. В первую очередь мы смотрим на людей, которые близки нам с точки зрения жизненных интересов и ценностей. Они не должны полностью совпадать, но объединяющие нас базовые вещи очень важны. — «Ньюльф» LEVEL Legal Services — это российская или все-таки международная юридическая компания? Что изменилось с момента создания новой фирмы и прекращения работы вашей команды в составе Hogan Lovells?

— Смотря что считать международной юрфирмой, а что локальной. Если смотреть на работающих здесь юристов, то все они русские люди. Если же взглянуть с точки зрения географии, то мы, наверное, все же международная фирма, в составе которой работают юристы, допущенные к практике в Англии, США, Австралии, Сингапуре и других юрисдикциях. Принимая во внимание царящие в фирме дух и подход, у нас много международного, ведь примерно 95% сотрудников LEVEL Legal Services — выходцы либо из самой Hogan Lovells, либо из других крупных иностранных и российских юридических фирм.

— Остановимся подробнее на реферальном соглашении с Hogan Lovells. Вы одна из немногих команд на нашем рынке, кому удалось оформить подобные отношения с международной юридической фирмой. В чем преимущество такого сотрудничества?

— Преимущество заключается в том, что это не просто механизм, позволяющий партнеру из LEVEL Legal Services и Hogan Lovells взаимодействовать между собой. Нет, это целая инфраструктура, экосистема, если хотите, в рамках которой идет сотрудничество двух независимых фирм. Мы помогаем обслуживать клиентов Hogan Lovells в России и СНГ тогда, когда им это требуется. Они, в свою очередь, помогают обслуживать наших клиентов — после прохождения всех соответствующих внутренних процедур, — в тех юрисдикциях, где мы не имеем своих компетенций.

Таких юрисдикций, к слову, немного: мы компетентны не только по российскому и английскому праву (многие из наших юристов квалифицированы в Англии в качестве «солиситоров»), некоторые сотрудники квалифицированы по праву штата Нью-Йорк, где мы периодически работаем над проектами, и по праву Австралии, где нам также уже удалось поработать по крупному энергетическому проекту.

— Так сложилось, что «звездные» проекты вашей компании разлиты по разным практикам. Как вы пришли к мультиспециализации и как за годы существования прошлой фирмы (и за год жизни новой) она менялась? На какие основные сегменты она раскладывается?

— В прежние времена фирмы подходили к набору практик довольно консервативно. Полагаю, что это обуславливалось в первую очередь требованием рынка и навыками партнеров, находящихся «внутри» фирмы, и она развивалась за счет непосредственной специализации каждого из них. Однако те специализации, которых нам не хватало в рамках московского офиса, всегда можно было «добрать» из международных офисов головной компании — к примеру, если мне нужен был человек, хорошо разбирающийся в деривативах ISDA, я просто просил о помощи лондонских коллег. Но когда мы вышли из Hogan Lovells, делать это по щелчку пальцев стало сложнее.

Также на момент нашего выхода из глобальной юридической фирмы рынок уже имел сформированные запросы на определенные специализации и фокус на конкретные рынки. Мы с партнерами внимательно изучили требования рынка — а этот момент для любой юридической фирмы является ключевым — и поняли, в каких направлениях нам следует развиваться. К примеру, Анатолий Андрияш, которого мы около года назад с огромным удовольствием пригласили присоединиться к нам, — человек, отвечающий рыночному запросу и запросу ряда наших крупных клиентов на специализацию в области энергетики. Поэтому мы оперативно сформировали под нового партнера соответствующую практику с намерением растить и укрупнять ее дальше.

Другой пример: ранее у нас никогда не было налоговой практики. Причиной тому служили риски, которые фирма берет на себя при работе в налоговом поле, кроме того, на рынке присутствовали фирмы «большой четверки», забиравшие себе ключевые проекты. Тем не менее за полгода функционирования LEVEL Legal Services мы увидели, что на рынке сформировался запрос на предоставление услуг в режиме «одного окна», когда пришедший к нам клиент поручает нам сделку, требующую в том числе и налогового структурирования. Некоторое время поработав с внешними консультантами, мы поняли, что это финансово нецелесообразно, и создали практику с нуля. Так в компании появился Карен Айвазян — чрезвычайно опытный специалист, больше 20 лет проработавший налоговым консультантом в крупных международных юрфирмах. Могу сказать, что наша налоговая практика процветает и чувствует себя прекрасно.

Аналогичная история произошла и с банковской практикой. В прошлом эта практика была исторически заточена на работу с крупными иностранными финансовыми институтами. Когда все они покинули страну, мы поняли, что практику нужно двигать в другом направлении, а именно в сторону обслуживания российских банков и российских финансовых институтов. Прделавав большую работу по созданию клиентской базы, позволяющей эту практику расширить, мы набрали команду под новые, интересные и масштабные проекты, а возглавить ее (вместе с прежней командой) пригласили Константина Баранова, больше 12 лет руководившего банковской практикой в другой международной юридической фирме, а впоследствии в «ньюльфе».

Сейчас нет никаких преград, и мы «играем по собственным правилам» на благо наших клиентов.

— Поиск нового партнера — это долгий путь?

— Да. Найти правильного человека, заинтересовать его, в том числе финансово, а затем отыскать экономический симбиоз между нашей фирмой и практикой этого партнера — задача не из простых. Ведь нам нужны комплиментарные, а не каннибалистические практики — они должны не конкурировать между собой, а наоборот, дополнять друг друга.

— За последний год количество сделок M&A в вашей практике выросло или уменьшилось? Какие категории сделок сейчас пользуются наибольшим спросом?

— За последние 12 месяцев количество сделок M&A у нас существенно увеличилось. Наш бизнес растет быс-

стрее, чем команда, и мы делаем все возможное, чтобы эти процессы шли параллельно. Кроме того, на сегодняшней стадии развития мы начали очень избирательно подходить к проектам — к примеру, мы практически никогда, за исключением просьб со стороны очень крупных клиентов, не берем на себя координационную работу.

Что касается проектов, которые связаны с приобретением или продажей небольших активов, для них мы попросту слишком дороги. Юрфирма LEVEL Legal Services заточена под крупные и сложные кейсы — как международные, так и локальные. Подобным образом мы подбираем и команду: из-за фокусирования на сложных сделках, требующих колоссального интеллекта и опыта, взрослых и матерых юристов в ней гораздо больше, чем молодых и зеленых. И к подбору и найму сотрудников — от стажеров до старших юристов — мы подходим с большой осторожностью, потому что в каждом из кандидатов мы должны видеть безусловный потенциал для роста.

— Приходя в компанию LEVEL Legal Services, клиент получает от ее юристов высококачественную правовую услугу. А что он ждет от ее партнеров?

— На партнерском уровне клиент ожидает не только выполнения юридической работы (этот базовый сценарий очевиден по умолчанию), но и качественной помощи в выработке стратегии и построении бизнес-процессов. Ведь проекты часто начинаются с нуля, когда мы с клиентом просто садимся за стол и решаем, какого результата хотим добиться. Придя к внятной видению, мы структурируем проект и лишь затем переходим к обсуждению и дальнейшему оформлению документов по проекту с противоположной стороной.

Наши клиенты — замечательные, высокопрофессиональные и состоявшиеся в жизни люди, но, как гладиаторы поговорки, две головы всегда лучше, чем одна. И со своей стороны мы не ограничиваемся предостережениями из серии «так делать нельзя», а говорим клиенту, как же все-таки сделать «можно», поскольку позиционируем себя как часть его команды, способную не только закрыть определенные правовые вопросы, но и помочь в построении общей стратегии проекта.

И важно знать: нет слова «невозможно». Оно в принципе отсутствует в моем лексиконе, и я еще никогда не встречал задачу, действительно не имеющую решения.

— Возвращаясь к работе: LEVEL Legal Services открывает офис в Дубае. Как вы считаете, сегодня это скорее тренд или действительно необходимость для российской юрфирмы?

— Для каждой фирмы это вопрос очень личный. Кто-то открывает офис с оглядкой на остальных; кто-то делает это по реальным бизнес-причинам или желая иметь «запасной аэродром» на случай, если с российским бизнесом что-то пойдет не так. Я не могу ответить, почему это делают другие фирмы, но могу рассказать, почему это делаем мы.

Ряд наших клиентов — как российских, так и международных — либо уже имели штаб-квартиры в ОАЭ, либо за последние 18 месяцев релоцировались туда из юрисдикций Кипра, Нидерландов, Люксембурга и других европейских стран. Мы, в свою очередь, понимали, что хотим иметь дополнительный офис, который обслуживал бы наших иностранных клиентов, и выбрали для этого подходящую юрисдикцию. Взвесив и оценив совокупные факторы, как-то разницу с Россией во времени или возможность релоцировать наших юристов в выбранную страну на постоянной или краткосрочной основе, мы пришли к пониманию, что ОАЭ будет наиболее подходящей локацией.

Открытие бизнеса в ОАЭ — дорогое удовольствие и существенная инвестиция, но мы полагаем, что она принесет свои плоды в самое ближайшее время. Подводя итог: сам факт того, что мы остались в России, твердо стоим на ногах и вкладываемся в дальнейший рост, говорит о том, что мы видим перед собой блестящие перспективы.