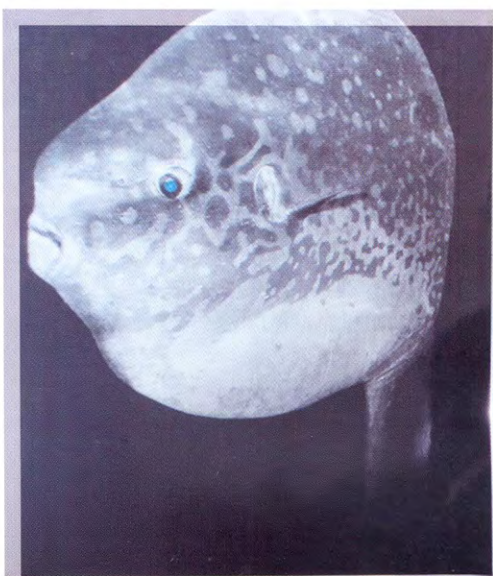


«**П**равовое государство  
нельзя построить  
без **развитого** национального  
**рынка юридических услуг**»



ЮБИЛЕЙ – 20 ЛЕТ С МОМЕНТА ОБРАЗОВАНИЯ – ПРАЗДНУЕТ АДВОКАТСКОЕ БЮРО «АНДРЕЙ ГОРОДИССКИЙ И ПАРТНЕРЫ» В ЭТОМ ГОДУ. В ЧЕМ СЕКРЕТ УСПЕХА? КАКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЮРИДИЧЕСКОГО БИЗНЕСА В РОССИИ ВИДИТ ИМЕННО ТОТ, КТО НАЧАЛ ЕГО ДЕЛАТЬ НА РУБЕЖЕ ДВУХ ЭПОХ? КАК РАЗВИТЬ У КЛИЕНТА ПРИВЫЧКУ ВСЕГДА И ВО ВСЕМ ПОЛАГАТЬСЯ НА СВОЕГО КОНСУЛЬТАНТА? НА ЭТИ И ДРУГИЕ ВОПРОСЫ РЕДАКЦИИ ОТВЕТИЛ ГОСТЬ РУБРИКИ «ИНТЕРВЬЮ НОМЕРА» УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР БЮРО АНДРЕЙ МИХАЙЛОВИЧ ГОРОДИССКИЙ.

– Андрей Михайлович, Адвокатское бюро «Андрей Городисский и партнеры» в этом году празднует свой юбилей – 20 лет с момента образования. Как возникла идея создания бюро?

– Все случилось в конце 1991 года, после развала Советского Союза, когда мною было принято решение покинуть госслужбу. В тот момент я, как и, наверное, многие в стране, был полон духа индивидуального предпринимательства и создал свою практику. Сначала она состояла из двух партнеров и двух технических сотрудников. Буквально из руин за короткое время мы построили офис и уже в начале 1992 года официально зарегистрировали фирму и начали работать. Конечно, в то время мы не ставили перед собой глобальных задач, тогда это было попросту наивно. Речь шла об освоении фундаментальных основ ремесла, а именно независимого правового консалтинга, и выживании, что было особенно актуально в первые годы существования Бюро. В это время нам очень помогли наши американские коллеги из юридической фирмы Debevoise & Plimpton LLP, которые многому нас научили и смогли передать нам бесценный опыт, а также продемонстрировали основные стандарты осуществления международной практики. Именно тогда особенно остро чувствовалась колоссальная разница между тем, как юристы работали в России, и тем, как это происходило на международной арене, – казалось, что между нами пропасть, которую не удастся преодолеть никогда.

Но, несмотря на трудности первых лет, к 1995 году мы могли с уверенностью сказать, что поставленные задачи были выполнены – мы заняли свое место на рынке юридических услуг и стали его конкурентоспособными игроками. Пусть пока и не крупными, но тем не менее мы на этом рынке присутствовали.

Для меня этот год был важен еще и тем, что мы получили международное признание, что, безусловно, крайне важно. Именно мы стали первой отечественной юридической фирмой, которая подготовила прямое (то есть без участия иностранной юридической фирмы)

комплексное правовое заключение для крупнейшего американского финансового института в связи с двухсотмиллионным займом, который тот предоставлял американской компании в целях развития ее бизнеса в России. Правовое заключение, естественно, касалось вопросов российского права, но тем не менее оно стало первым подобным заключением, сделанным национальной юридической фирмой, и подобных прецедентов на тот момент просто не было.

**– А сейчас есть разница в стандартах оказания юридических услуг российскими и международными фирмами?**

– Конечно, сейчас существенной разницы нет. Национальные фирмы за прошедшие 20 лет сделали колоссальный рывок и в полном объеме освоили международные стандарты осуществления юридического бизнеса. Отечественные юристы из ведущих российских юридических фирм работают на равных по вопросам российского права со своими иностранными коллегами. И всем известно, что именно российские юристы составляют кадровый костяк офисов международных юридических фирм, работающих в России, равно как и то, что зарубежные юридические фирмы, не имеющие офисов в России, уже много лет активно кооперируются с ведущими российскими фирмами по делам своих клиентов в нашей стране. Я не вижу разницы с точки зрения подходов, стандартов и понимания того, что делают и те и другие.

**– Как Вы считаете, национальные и международные игроки юридического рынка конкурируют на одном поле или каждый занял свою нишу?**

– Уровень работы российских национальных независимых юридических фирм заметно вырос, и сегодня мы можем на равных конкурировать с иностранными фирмами во всех областях. Правда, оговорюсь, что речь при этом идет именно о вопросах российского законодательства и права.

Иностранные юридические фирмы имеют бесспорное конкурентное преимущество в области применения английского права или права любой иной страны, поскольку в большинстве

**НАЦИОНАЛЬНЫЕ ФИРМЫ ЗА ПРОШЕДШИЕ 20 ЛЕТ СДЕЛАЛИ КОЛОССАЛЬНЫЙ РЫВОК И В ПОЛНОМ ОБЪЕМЕ ОСВОИЛИ МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ЮРИДИЧЕСКОГО БИЗНЕСА.**

своем, ведущие российские юридические фирмы не имеют серьезных офисов вне России. К сожалению, не секрет, что сегодня большая часть международных сделок с участием российского бизнеса по-прежнему структурируется с применением норм английского права.

Российские же юридические фирмы, в свою очередь, имеют конкурентное преимущество в области судебно-арбитражной работы. Но в целом отечественные юристы из ведущих национальных фирм знают свою профессию не хуже зарубежных коллег и способны достойно конкурировать с ними по большинству направлений юридической деятельности.

**– Каким образом можно избежать применения иностранного права при структурировании сделок и вернуть их регулирование российскому праву?**

– Только не запретами и ограничениями, как иногда у нас принято делать. Для этого нужно сделать первый и самый важный шаг – создать современное, в полной мере отвечающее потребностям делового оборота законодательство. Не устаю повторять: право – это политическая воля, выраженная в форме закона, изменение права без политической воли невозможно. Сейчас, наконец, наметилась тенденция проявления политической воли в сторону модернизации российского законодательства. В Гражданском кодексе РФ должны появиться положения, отвечающие современным требованиям хозяйственного оборота, прежде всего, в сфере регулирования сделок по слияниям и поглощениям как одного из наиболее эффективных инструментов развития экономических взаимоотношений. На сегодняшний день в этом отношении Кодекс содержит весьма убогие положения, и именно это всегда служило основным аргументом в пользу применения

английского права для этих взаимоотношений. Новый проект Гражданского кодекса РФ, созданный при участии юридического и финансового сообществ, а также РСПП, содержит положения, способные усовершенствовать отечественное законодательство. Конечно, этого не вполне достаточно, но тем не менее это первый и реальный шаг. Второй шаг должна сделать судебная практика. И чем быстрее высшая судебная инстанция определится с порядком применения новых положений, тем быстрее появится современное конкурентоспособное и унифицированное правоприменение. Третий шаг – это создание единого и комплексного регулирования рынка юридических услуг, в результате которого будет установлено, что платные юридические услуги на территории России и по вопросам применения российского права могут оказывать только адвокаты.

При этом для получения статуса адвоката не будет установлено никаких ограничений – гражданин любой страны сможет стать российским адвокатом, если он отвечает определенным критериям и сдал соответствующий экзамен. Такие правила существуют во всех развитых странах и странах БРИКС. В этом случае маркетинговые усилия по продвижению английского права будут менее эффективными, и та «конкуренция юрисдикций», которую мы наблюдаем сейчас, ослабнет.

Идеальным было бы сделать эти три шага одновременно. Очень хочу надеяться, что наши государственные мужи ясно осознают, что невозможно построить правовое государство без развитого национального рынка юридических услуг.

**– В чем Вы видите дальнейшие перспективы юридического рынка с точки зрения организации его работы?**

– Как я уже сказал, отвечая на предыдущий вопрос, для дальнейшего развития национального рынка юридических услуг нам необходимо создать новый закон об адвокатуре, который будет отвечать современным требованиям. Необходимо, чтобы он объединил в единое адвокатское сообщество всех российских операторов рынка. Закон должен содержать разнообразные и гибко отрегулированные формы осуществления адвокат-

**НЕ УСТАЮ ПОВТОРЯТЬ: ПРАВО – ЭТО ПОЛИТИЧЕСКАЯ ВОЛЯ, ВЫРАЖЕННАЯ В ФОРМЕ ЗАКОНА, ИЗМЕНЕНИЕ ПРАВА БЕЗ ПОЛИТИЧЕСКОЙ ВОЛИ НЕВОЗМОЖНО.**

ской деятельности. Это позволит коллегам, которые сегодня работают в форме обычных коммерческих предприятий, безболезненно реорганизовать свой бизнес и влиться в существующую структуру адвокатуры, тем самым объединив всех российских участников рынка в единое саморегулируемое профессиональное сообщество, работающее по единым правилам, в том числе и правилам профессиональной этики. Единое регулирование может облегчить и решение такой важной задачи развития рынка, как слияние и поглощение юридических фирм.

Общий уровень глобализации экономических отношений, частью которых является юридический бизнес, свидетельствует о том, что слияние офисов и практик или поглощение небольших практик крупными игроками – устойчивая и набирающая обороты тенденция. Однако в сегодняшних условиях чрезвычайно сложно осуществить слияние, например, адвокатского бюро и юридической фирмы, имеющей статус ООО. На мой взгляд, такое положение вещей тормозит развитие рынка.

**– Какая система партнерства и управления юридической фирмой, на Ваш взгляд, наиболее эффективна?**

– Здесь нет универсальных или единственно правильных рецептов. Существуют две фундаментальные системы организации партнерства в юридической фирме – принцип старшинства «lock step» и принцип «eat what you kill» (получи то, что ты заработал). Каждая из этих систем имеет свои достоинства и недостатки. Эффективность фирмы не зависит от выбранной системы партнерства. Существует большое число ведущих международных фирм, которые используют как первую, так и вторую систему партнерских отношений. Во многом выбор между этими системами обуславливается предпочтениями самих партнеров.

## НЕСМОТря НА ДВАДЦАТИЛЕТНИЙ ЮБИЛЕЙ, НАША ФИРМА МОЛОДЕЕТ.

Наша система до последнего времени больше соответствовала второму принципу. Но на определенном этапе стало очевидно, что в контексте дальнейшего развития фирмы и построения взаимоотношений между партнерами первый принцип более стабилен, жизнеспособен и отвечает в большей степени нашим интересам и взглядам.

**– Означает ли это, что принцип «eat what you kill» уместен только в момент становления фирмы?**

– Нет, конечно. Его можно использовать на любом этапе развития фирмы, в том числе когда она очень большая.

Этот принцип жестче и агрессивнее. Он порождает индивидуалистические подходы, не всегда сочетаемые с общими интересами всех партнеров, что нам не очень нравится. В этом отношении принцип «lock step» более сбалансирован, и фирмы, работающие в этой системе, как правило, относятся к мировой юридической элите, имеют высочайшие репутационные показатели и у них практически нет текучести партнеров. А это именно то, к чему стремимся и мы.

**– В международных юридических фирмах существует практика, когда партнером становится человек, не являющийся юристом, но способный привести в компанию крупных, стратегических клиентов. Возможно ли это в России?**

– Действительно, как я слышал от своих британских коллег, такая практика существует в Англии. При этом, насколько я понимаю, такая возможность закреплена в законодательстве. На мой взгляд, это является примером того, как государство относится к развитию юридического бизнеса, создавая все необходимые условия для этого, в том числе и такие необычные.

Не думаю, что этот вопрос для нас имеет сейчас первоочередное значение. Необходимо как можно быстрее создать единое регулирова-

ние рынка юридических услуг с традиционными условиями и правилами работы на нем, а уж затем можно будет задумываться о дополнительных инструментах развития.

**– Видите ли Вы перспективы развития Бюро в увеличении штата его юристов и открытии новых практик?**

– Сегодня у нас работают 25 юристов и, конечно, рост числа специалистов – это наша стратегическая цель. Однако эту работу мы ведем достаточно консервативно и спокойно, не спеша расширять наш офис. Прежде всего, мы стремимся к развитию новых направлений практики. Уже многие годы на рынке существует тенденция специализации фирм на определенных практиках, и мы в этом смысле – не исключение. Есть направления, развитию которых мы уделяем особое внимание, но не отворачиваемся и от других перспективных направлений как по секторам экономики, так и по собственно правовым вопросам. Открытие любого нового направления работы на определенном этапе требует увеличения числа юристов. Как правило, именно с этим у нас связано увеличение штата.

Мне очень приятно видеть, что, несмотря на двадцатилетний юбилей, наша фирма молодеет. К нам приходят все больше молодых, амбициозных и перспективных юристов, в том числе партнеров, способных заниматься активным развитием практики. Тем не менее при смене поколений для нас очень важно не потерять ту репутационную составляющую, которая характерна для имиджа нашей фирмы. Мы всегда исповедовали так называемый врачебный подход к делам клиентов, исходя из того, что люди обращаются к нам не только за выполнением какой-либо правовой работы, но и полагаются на нас, как на защитников их интересов. Этот подход мы стараемся культивировать у всех наших молодых коллег.

**– Как Вы нанимаете адвокатов и юристов в Бюро?**

– У нас, как и у всех, есть свои внутренние стандарты, критерии и градация персонала.

Кандидатов мы ищем на свободном рынке труда, после чего проводим долгое многостадийное собеседование с партнерами нашего Бюро, по итогам которого принимаем коллегиальное решение. Один из обязательных критериев – это, конечно, знание английского языка. Предпочтительно, чтобы претендент был выпускником МГУ им. М.В. Ломоносова, МГИМО, МГЮА или Высшей школы экономики. Однако у нас есть и позитивные примеры того, как к нам в штат поступали выпускники малоизвестных вузов, показавшие великолепные результаты как юристы, способные достаточно быстро овладеть нашей профессией. В нашей профессии человек делает себя сам. Приветствуется наличие степени LL.M., полученной в одной из американских школ права. На мой взгляд, это является показателем, свидетельствующим о стремлении претендента расширять свой профессиональный кругозор и совершенствовать языковую подготовку, однако это никак не влияет на уровень оплаты его труда.

Руководствуясь общей стратегией развития и поддержания своей репутации, мы уже на втором собеседовании подробно рассказываем претенденту, что такое в нашем понимании профессиональное отношение к делам клиента, каковы наши внутренние правила профессиональной этики, которые, кстати, существуют с 1994 года и во многом заимствованы у Нью-Йоркской коллегии адвокатов. Мы внимательно следим за реакцией кандидата, чтобы определить, принимает ли он нашу позицию и отношение к работе на клиента. И уже не раз отсутствие понимания и позитивной реакции на эти правила и постулаты служили основной причиной отказа в приеме на работу в Бюро.

**– Прокомментируйте, пожалуйста, высказывание председателя ВАС РФ Антона Иванова относительно необходимости создания в России адвокатской монополии.**

– Было бы странно, если бы я не согласился с Антоном Александровичем: создание монополии может принести больше работы нам – юристам.

Но тем не менее я считаю это фрагментарным решением глобальной проблемы. Повторюсь, у нас отсутствует регулирование рынка юридических услуг в отличие, скажем, от наших коллег по БРИКС, которые имеют достаточно жесткое регулирование, направленное на защиту национальных фирм. И в нашей ситуации необходим всеобъемлющий закон об адвокатуре, в том числе комфортный для перехода в адвокатуру моих коллег, работающих в формах обычных коммерческих предприятий (что, кстати, не мешает им добиваться потрясающих успехов в судебной работе).

**– Необходимо ли ужесточать условия сдачи адвокатского экзамена с тем, чтобы собрать в адвокатуре профессиональную юридическую элиту? Будет ли это служить дополнительной гарантией защиты клиента от некачественной услуги?**

– Адвокатура является саморегулируемой организацией, и вопросы, связанные с профессиональным уровнем ее членов, выполнения ими правил профессиональной этики и решение всех дисциплинарных вопросов, относятся к компетенции территориальных адвокатских палат. Мне трудно говорить о ситуации, которая имеет место в иных территориальных палатах, но в Адвокатской палате города Москвы проводятся очень серьезные экзамены для юристов, желающих стать адвокатами. Этим, по-видимому, во многом обуславливается высокий профессиональный уровень московских адвокатов. Не думаю, что следует всерьез говорить об ужесточении экзамена, как дополнительной гарантии защиты клиента от некачественной услуги. Скорее, нужно задумываться о постоянном совершенствовании экзаменационного процесса, с тем чтобы он соответствовал требованиям, предъявляемым к адвокатам рынком. Адвокатура – не элитарный клуб, это сообщество профессионалов, деятельность которых должна строго соответствовать установленным правилам профессиональной этики. В этом я вижу дополнительную гарантию для клиентов.

– **Нуждается ли система страхования ответственности адвоката в реформировании?**

– Реформировать, в общем-то, нечего, так как, фактически, не существует страхования ответственности адвокатов. Это является чрезвычайно негативным обстоятельством и существенным конкурентным недостатком российской адвокатуры. Страхование ответственности, конечно, провозглашено в законе, но, к сожалению, не функционирует из-за наличия ряда правовых и экономических препятствий.

Это колоссальное упущение в регулировании деятельности прежде всего адвокатов, обслуживающих бизнес. Профессиональная ошибка вероятна, и клиент должен иметь гарантию возмещения убытков. Страхование должно быть, и его наличие – один из главных признаков цивилизованного рынка юридических услуг.

Здесь нужно вернуться к вопросу об условиях конкуренции российских фирм с международными юридическими фирмами, которые, в отличие от нас, давно решили вопросы страхования своей ответственности за пределами России.

– **В свое время Дмитрий Медведев дал указание создать национальный рейтинг юридических компаний с тем, чтобы конечный потребитель знал, к кому обращается за услугой. Насколько необходим такой рейтинг и должен ли он быть связан с государством?**

– Однозначно такой рейтинг не может и не должен быть связан с государством. Сама профессия подразумевает достаточный уровень независимости от государства. Но пока мы имеем то, что имеем, – попытку рейтингования от портала ПРАВО.Ru, которую нельзя назвать бесспорной и способствующей ориентированию клиента в пространстве юридического рынка.

Рейтинг в первую очередь должен анонсировать правила и критерии, по которым он составляется. Кроме того, рейтинг не может быть один. Например, в США рейтингование происхо-

**АДВОКАТУРА – НЕ ЭЛИТАРНЫЙ КЛУБ, ЭТО СООБЩЕСТВО ПРОФЕССИОНАЛОВ, ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОТОРЫХ ДОЛЖНА СТРОГО СООТВЕТСТВОВАТЬ УСТАНОВЛЕННЫМ ПРАВИЛАМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭТИКИ.**

дит по сотням различных критериев, что помогает составить определенную картину рынка.

У нас же при наличии одного рейтинга участие в нем во многом становится PR-инструментом юридических фирм и частью их маркетинговой стратегии, как и участие в рейтингах Chambers and Partners или The Legal 500. Многие фирмы, занимающие лидирующие позиции на рынке, отказываются от участия в рейтинге на таких условиях.

Однако нынешняя ситуация не повод для безоговорочного пессимизма. С развитием национального рынка юридических услуг будут появляться и другие рейтинги. Конкуренция между ними приведет к повышению качества и разносторонности анализа деятельности юридических фирм, что позволит потребителям юридических услуг формировать более полное представление об участниках рынка и, как следствие, делать осознанный и оптимальный выбор в каждой конкретной ситуации. Цель не может быть достигнута здесь и сейчас, даже при наличии указания руководителя государства. К ней нужно идти. Главное – идти, а не топтаться на месте. И это, как мне представляется, должно относиться не только и не столько к улучшению качества рейтингования юридических фирм, а к тем усилиям, которые должно приложить государство в создании условий для развития национального рынка юридических услуг.

*Беседовали Николай Федосеев  
и Ксения Богданова*