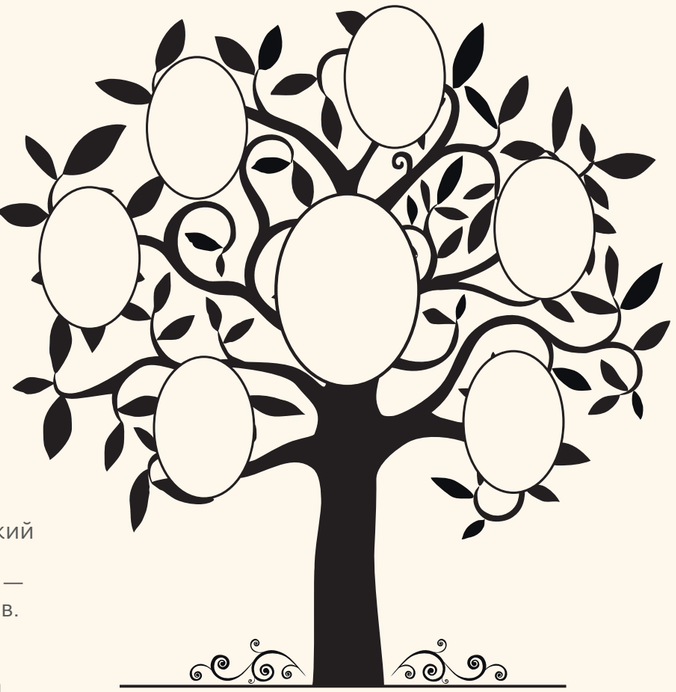
# Городисские — династия бизнес-юристов



Хотя многие успешные иностранные компании создавались и развивались семьями и из семейного бизнеса превращались в огромные корпорации, подобного опыта российский юридический бизнес еще не знает. Пожалуй, тут есть единственное исключение: Городисские — это уникальная династия бизнес-юристов. Михаил Львович Городисский более 40 лет занимался патентным правом. Его называли «патриархом» патентного дела в Советском Союзе. В 1998 г. он возглавил юридическую фирму патентных поверенных «Городисский и партнеры» и до последних дней принимал активное участие в ее работе. Его сын Андрей Городисский основал в 1992 г. свою юридическую фирму «Бизнес и право», которая позднее была переименована в «Андрей Городисский и партнеры». Жена Андрея Городисского Елена Городисская — партнер, руководитель практики «Товарные знаки и иные средства индивидуализации» АБ «Андрей Городисский и партнеры», дочь Юрия Исакиевича Свядосца, известного в Советском Союзе ученого, специализировавшегося в области интеллектуальной собственности. Их сын Алексей Городисский сегодня является молодым и одним из самых перспективных партнеров АБ «Андрей Городисский и партнеры». О том, что значит быть частью юридической династии, какие плюсы и минусы есть у семейного бизнеса, как устроено АБ «Андрей Городисский и партнеры» (или АГП) и каков сегодняшний российский юридический бизнес, мы поговорили с управляющим партнером АГП Андреем Городисским и партнерами АГП Еленой Городисской и Алексеем Городисским.

**Андрей Городисский,**
управляющий партнер АБ «Андрей Городисский и партнеры», к.ю.н.

**Образование:** Московский государственный институт международных отношений (МГИМО) — диплом юриста-международника (1978 г.). Аспирантура Московского государственного института международных отношений (МГИМО) — степень кандидата юридических наук (1987 г.)

**Юридическая практика**

| | |
|---|---|
| **1978–1984 гг.** | юрисконсульт Внешнеторговой организации «Союзнефтеэкспорт» |
| **1984–1988 гг.** | юрисконсульт Торгового представительства СССР в Западном Берлине |
| **1988–1991 гг.** | главный эксперт Договорно-правового управления Министерства внешних экономических связей СССР, представитель СССР на сессиях Комиссии ООН по международному торговому праву (ЮНСИТРАЛ) |
| **1991–1993 гг.** | лектор Российской академии внешней торговли |
| **С 1992 г. по н/в** | управляющий партнер АБ «Андрей Городисский и партнеры» |

**Елена Городисская,**
партнер, руководитель практики Товарные знаки и иные средства индивидуализации АБ «Андрей Городисский и партнеры», патентный поверенный, к.ю.н.

**Образование:** Московский Государственный институт международных отношений (МГИМО) — диплом юриста-международника со знанием иностранного языка (1978 г.). Аспирантура Государственного проектно-изыскательского и научно-исследовательского институт морского морского транспорта («Союзморниипроект») — степень кандидата юридических наук (1985 г.)

**Юридическая практика:**

| | |
|---|---|
| **1982–1984 гг.** | научный сотрудник отдела международного частного, советского и иностранного морского права «Союзморниипроекта» |
| **1991–1992 гг.** | адвокат юридической консультации №6 Московской городской коллегии адвокатов |
| **1992–1993 гг.** | адвокат Московской городской коллегии адвокатов «Московские юристы» |
| **С 1993 г. по н/в** | адвокат АБ «Андрей Городисский и Партнеры» |

## О династии

**— Чем было вызвано ваше желание выбрать именно юридическую профессию?**

**Андрей Городисский** Естественно, что выбор юридической профессии был сделан мною во многом под позитивным влиянием отца. Мне нравилось то, чем он занимался, и те люди, которые его окружали. Отец очень много сделал для моего становления в качестве профессионала, и я никогда не жалел о сделанном выборе.

**Елена Городисская** Вопроса «кем быть» у меня не возникало с детства. Мой отец был юристом, он был не только профессионалом, обладавшим высокой эрудицией, но и замечательным рассказчиком. Я жила в мире правовых историй и юридических казусов. В выборе специализации проблем также не было, интерес к товарным знакам возник тогда, когда отец рассказал историю спора двух французских производителей сыров, один из которых назвали «La vache qui rit» («Смеющаяся корова») — вы и сегодня можете его увидеть на полках магазинов — и «La vache serieuse» («Серьезная корова»). Впоследствии интерес лишь укреплялся.

**Алексей Городисский,**
партнер АБ «Андрей Городисский и партнеры»

**Образование:** Московский государственный институт международных отношений (Университет) (МГИМО (У) МИД РФ) — диплом юриста-международника (2003 г.)

**Юридическая практика**

| | |
|---|---|
| **2002 г.** | стажер «Дебевойз энд Плимптон ЛЛС» |
| **2002–2003 гг.** | стажер адвоката АБ «Андрей Макаров и Александр Тобак» МГКА |
| **С 2003 г. по н/в** | адвокат АБ «Андрей Городисский и партнеры» |

**Алексей Городисский** Это интересная, престижная профессиональная деятельность, дающая невероятные возможности для развития широкого кругозора, каждодневного общения с людьми, глубокого погружения в различные сферы экономической деятельности и в конечном итоге — личностного развития. Четкое осознание этого пришло не сразу. В старших классах я серьезно подумывал об альтернативах и даже около полугода готовился к поступлению в Университет имени Плеханова. Затем гены, видимо, все-таки взяли свое. Международно-правовой факультет МГИМО (У), на мой взгляд, один из лучших факультетов в нашей стране, дающих возможность для такого развития.

Выбор юридической профессии был сделан мною во многом под позитивным влиянием отца. Мне нравилось то, чем он занимался, и те люди, которые его окружали

**— Андрей Михайлович, почему, решив заняться юридическим бизнесом, вы выбрали общую практику, а не патентное право, которым занимался ваш отец?**

**Андрей Городисский** После окончания учебы в институте в 1978 г. я был распределен на работу в Министерство внешней торговли СССР. Мои попытки попасть на работу в подразделение, занимающееся лицензированием изобретений, не увенчались успехом. Высокий чин кадровой службы министерства сказал мне: «Тот факт, что ваш отец занимается вопросами интеллектуальной собственности, не означает, что вы должны тоже этим заниматься. Мы считаем, что вам целесообразнее поработать в сырьевом объединении». Я получил запрет на специализацию, такие были времена... В результате, проработав 13 лет на поприще правового обслуживания советского внешнеторгового «бизнеса», я стал сформировавшимся специалистом в области контрактной практики, международного коммерческого арбитража, международно-правового регулирования различных областей коммерческой деятельности и неплохо разбирался в корпоративных вопросах. Я ничего не понимал в патентном деле и переквалифицироваться было уже поздно, да и практически невозможно — первые годы становления моей частной практики были достаточно сложными.

**Расскажите, пожалуйста, об истории создания АБ «Андрей Городисский и партнеры».**

**Андрей Городисский** В конце 1991 г. я решил завершить работу в качестве госслужащего и начать частную юридическую практику. В начале 1992 г. мы с моим партнером создали юридическую фирму «Бизнес и право». В 1994 г. вступили в Московскую городскую коллегию адвокатов, и наша фирма получила статус адвокатского образования. С самого первого дня существования практики мы оказывали услуги по правовому обслуживанию российских и иностранных корпоративных клиентов, осуществляющих коммерческую и инвестиционную деятельность в России. С тех пор наша специализация не изменилась, однако существенно расширился перечень областей, в которых мы оказываем услуги нашим клиентам.

**Чем было продиктовано решение переименовать собственную юридическую фирму «Бизнес и право» в АБ «Андрей Городисский и партнеры» и не боялись ли вы, что это может вызвать смешение с фирмой «Городисский и партнеры»?**

**Андрей Городисский** В начале 2000 г. мы обнаружили, что только в Москве было зарегистрировано семь фирм с таким же названием. Последней каплей стала реклама «Бизнес и Права» как специалистов в области уголовного права и процесса, которая периодически появлялась на 3-м телевизионном канале. Адрес и телефон, естественно, были не наши. Тогда мы с партнерами решили, что вместо того, чтобы тратить время и силы на ведение судебных процессов, переименовать фирму в соответствии с международными стандартами.

С ООО «Городисский и партнеры» мы работаем в абсолютно разных секторах юридического рынка. «Пересечение» у нас происходит только в области защиты товарных знаков. Практика последних четырнадцати лет существования на рынке наших двух брендов свидетельствует, что смешение происходит очень редко, и эти случаи не имеют какого-либо мало-мальски существенного значения для нашего и наших коллег позиционирования на рынке.

**В вашей компании работает вся ваша семья. Накладывает ли это какие-то сложности на совместную работу или, наоборот, дает определенные плюсы?**

**Андрей Городисский** У нас общие цели и задачи и единое понимание, как нужно решать наиболее принципиальные вопросы. Мне представляется, что мы удачно дополняем друг друга, как в области профессиональных компетенций, так и в области обмена опытом. Мне очень комфортно работать и с Алексеем, и с Еленой. Естественно, что мы должны были научиться отделять семейные отношения от производственных. С этой задачей мы справились уже давно, и это позволяет нам находить приемлемые для всех партнеров АГП решения.

**Елена Городисская** Совместная работа в одной компании не создает для меня никаких сложностей в работе — скорее это создает сложности в досуге, поскольку, как это часто бывает у адвокатов, мы и в нерабочее время обсуждаем профессиональные вопросы.

**Как и почему вы приняли решение о том, что карьера Алексея также будет связана с АБ «Андрей Городисский и партнеры»?**

**Андрей Городисский** Алексей принимал это решение самостоятельно, разумеется, после длительных дискуссий с Еленой и со мной. Он хотел работать в консалтинге, быть адвокатом, и его не тянуло становиться внутренним юристом компании. Нам показалось это странным, если он будет работать на конкурентов АГП.

**Алексей Городисский** У меня не было никаких ограничений на этот счет. Моя карьера началась не в АГП. Между 3-м и 4-м курсами университета я проходил стажировку в Debevoise & Plimpton. На 4-м курсе университета я год работал стажером адвоката в АБ «Андрей Макаров и Александр Тобак». В обеих фирмах я многому научился и очень благодарен моим старшим товарищам. Я сдал экзамены на адвоката через 1,5 месяца после завершения учебы в университете и сдачи госэкзаменов. Приостанавливать статус адвоката сразу после его получения я не хотел, а мои переговоры с Ильфами о том, чтобы я работал с ними не на условиях трудового договора, а на каких-либо иных условиях, не увенчались успехом. В те времена, когда все, кто хотел после окончания института заниматься юридической практикой, думали только лишь о том, чтобы попасть в какой-нибудь Ильф, творческий подход к определению формата сотрудничества Ильфов с младшими юристами не проходил. Необходимо было устроиться в фирму, которая имеет развитые практики и занимается интересными международными проектами, не потеряв статус адвоката. Выбор на тот момент был очевиден.

**Алексей, что для вас означает быть партнером в юридической фирме, основанной вашим отцом, и носить фамилию известного деда?**

Высокий чин кадровой службы министерства сказал мне: «Тот факт, что ваш отец занимается вопросами интеллектуальной собственности, не означает, что вы должны тоже этим заниматься». Я получил запрет на специализацию, такие были времена...

**Алексей Городисский** Ответственность, ответственность и еще раз ответственность. Было бы интересно узнать, что еще может чувствовать человек в этой ситуации, кроме ответственности. А если еще вспомнить, что мой дед по материнской линии был профессором, доктором юридических наук, написавшим (в соавторстве с другими известными учеными), помимо прочего, почти две трети одного из основных учебников, по которому я (и, как минимум, все предшествующие выпуски) учились и сдавали госэкзамены, сложно чувствовать что-то другое.

**Какие навыки или знания вы получили в силу приверженности к династии?**

**Андрей Городисский** И мой отец, и мой тесть были юристами с высочайшим уровнем правовой культуры и профессионального опыта. Любое общение с ними на профессиональные темы становилось уроком мудрости, гибкости мышления и поиска изящных правовых решений.

**Алексей Городисский** Знания в силу принадлежности к династии получить невозможно. В любой профессиональной деятельности знания добываются только через тяжелый труд. Ты либо много работаешь, стараешься и через этот процесс постоянно учишься и набираешься знаний, либо не делаешь этого, и тогда никакие успехи отцов и дедов тебе не помогут. Принадлежность к династии позволила получить понимание незыблемых принципов и правил профессиональной этики, навыки профессиональной работы с законодательством и умение взаимодействовать с клиентами. Любыми: и большими, и маленькими, и российскими, и иностранными.

## Алексей хотел работать в консалтинге, быть адвокатом. Нам показалось это странным, если он будет работать на конкурентов АГП

**— Насколько фамилия мешала или помогала вам строить собственные карьеры?**

**Андрей Городисский** Большинство людей переносило на меня то доброе и уважительное отношение, которое они испытывали к отцу. Мне нужно было из кожи вон лезть, чтобы не разочаровать их. Но иногда фамилия мешала карьере, как в том эпизоде с распределением на работу, о котором я рассказал.

**Алексей Городисский** Про ответственность я уже сказал. Про навыки и знания — тоже. В остальном фамилия не помогает и не мешает.

### О разнице партнеров-основателей и молодых партнеров

**— В чем, по вашему мнению, проявляются различия между партнерами-основателями и молодыми партнерами юридических фирм?**

**Андрей Городисский** Мне трудно говорить о каких-то общих различиях, которые были бы характерны для всех или большинства юридических фирм. У каждой фирмы своя история, свой формат взаимоотношений между партнерами и свое понимание, кто такой молодой партнер. Работая в АГП, мы понимаем, что фирма — это настоящее и будущее молодых партнеров и партнеров среднего возраста. Они обладают большим объемом знаний, профессиональными навыками, восприимчивы ко всему новому и полны энергии для реализации своих планов. Задачей партнеров-основателей является создание условий для этой реализации, передача своего опыта и обучение молодых партнеров способности проявлять конструктивный консерватизм там и тогда, где и когда это необходимо.

**Алексей Городисский** Различия проявляются в том, как часто мы ведем дискуссии, обсуждая ту или иную проблему. Партнеры-основатели и молодые партнеры зачастую смотрят на определенные вещи под совершенно разным углом. И это данность, это естественно, поскольку обусловлено целым рядом факторов: возраст, опыт, мировоззрение. Фирма, где есть старшее и младшее поколение партнеров, — это сплав мудрости и опыта с молодостью и, в определенной степени, смелостью, а иногда даже и с наглостью. Нередко истина может лежать где-то посередине, а принимаемые в результате дискуссий решения могут быть оптимальными. Успешность юридической фирмы зависит от качества ее партнерского состава. Наличие в фирме молодых партнеров, на мой взгляд, свидетельствует о том, что фирма думает о будущем, стремится шагать в ногу со временем, желает иметь партнерский состав, способный отвечать современным требованиям рынка. Нельзя забывать, что неизбежные изменения происходят не только в юридических фирмах, но и у других участников юридического рынка, в первую очередь корпоративных клиентов.

**— Какие вопросы чаще всего вызывают дискуссии между партнерами разных поколений?**

**Андрей Городисский** По вопросам осуществления профессиональной деятельности такие дискуссии возникают редко, поскольку мы все исповедуем единые правила и стандарты построения отношений с клиентами. Чаще всего они возникают в связи с обсуждениями различных пиар- и маркетинговых мероприятий и решением кадровых вопросов (все решения о найме или увольнении юристов у нас в обязательном порядке принимаются партнерами коллегиально), а также в связи с рассмотрением различных вопросов программного обеспечения работы офиса.

**Алексей Городисский** Мне кажется, что такие дискуссии вызывают практически все вопросы, касающиеся бизнеса. Возьмем, например, все те же пиар и маркетинг. Еще десять или двенадцать лет назад наличие в юридической фирме менеджера по пиару или маркетингу, а уж тем более директора по развитию было редкостью, а сегодня это — нормальная вещь. Молодые партнеры смотрят на эти направления деятельности смелее, чем старшие партнеры.

Кроме того, молодые партнеры часто бывают более восприимчивыми к внедрению в фирмах новых информационных технологий и способны чаще предлагать нестандартные решения для осуществления фирмой каждодневной деятельности и оказания услуг клиентам.

### О Рульфах и Ильфах

**— Считаете ли вы, что до сих пор существует разделение рынка на сегменты, которыми большей частью занимаются Ильфы или Рульфы?**





**Андрей Городисский** Я думаю, что сейчас об этом можно говорить лишь по инерции. Вряд ли в основу разделения рынка на сегменты Рульфов и сегменты Ильфов может быть положена какая-либо убедительная аналитическая информация. Естественно, когда я говорю это, я подразумеваю сегменты, где применяется российское право. За последние десять лет Рульфы существенно расширили сферы своей профессиональной компетенции, и не думаю, что мог бы уверенно назвать сегмент рынка, где не присутствовали бы российские юридические фирмы. Кроме того, значительно увеличилось число Рульфов, оказывающих юридические услуги в соответствии с международными стандартами. По-прежнему является проблемой для нас сегмент рынка, где к взаимоотношениям сторон применяется английское право. Но эта проблема решается не за один и не за два года...

**Алексей Городисский** Традиционно такое условное разделение существует, но, на мой взгляд, компетенция и профессиональный уровень многих юристов, работающих в известных Рульфах, уже не вызывает у клиентов вопросов. На сегодняшний день есть много примеров, когда Рульфы прекрасно сопровождали трансграничные сделки. В частности, в нашей практике есть такие примеры. Во всех таких случаях мы смогли убедить клиентов в том, что они получат услуги, качество которых не будет отличаться от качества услуг, оказываемых Ильфами, притом что это будет выгодно для них с финансовой точки зрения. Но до сих пор получение согласия клиента на участие в подобном проекте — это борьба с предубеждениями. Это объективные условия современного российского юридического рынка, и если Рульф хочет участвовать в проектах, которые традиционно осуществляются Ильфами, он будет всячески бороться за место под солнцем.

**— Ильфы — это ваши конкуренты, партнеры или учителя?**

**Андрей Городисский** Ильфы — это и наши конкуренты, и наши партнеры, и наши учителя. Мы очень многому научились у наших иностранных коллег в первые десять лет становления российского юридического бизнеса. Сейчас, конечно, масштабы этого обучения несравнимо меньше, чем в те годы, но я думаю, нам не грех продолжать учиться у Ильфов. Не надо забывать, что за их плечами десятки лет осуществления этого бизнеса в различных экономических и социально-политических условиях и аккумулированный опыт управления сотнями и тысячами людей, работающих во многих странах. Кроме того, именно Ильфы всегда являются пионерами внедрения инновационных технологий. Полагаю, что вычеркивать их из числа наших учителей рановато. Мне представляется, что мы должны продолжать учиться у них в процессе нашей совместной работы на клиентов и в конкуренции на рынке.

**Алексей Городисский** Лет пятнадцать назад, в самом начале деятельности фирмы, коллеги из Ильфов многому научили нас, в первую очередь международным стандартам и принципам работы с иностранными и международными корпоративными клиентами. Сегодня Ильфы — и конкуренты, и партнеры одновременно. Так же как и любой Рульф может быть и конкурентом, и партнером. При этом нет четкого разделения на партнеров и конкурентов. Очевидно, что когда Ильф и Рульф борются за одного и того же потенциального клиента в рамках одной и той же практики, то они конкуренты. Они становятся партнерами, когда Рульф нуждается в экспертизе Ильфа. Например, Рульф ведет проект своего клиента, в котором есть объективная необходимость привлечения иностранных экспертов. У нас со многими международными юридическими фирмами сложились хорошие партнерские отношения. В случае необходимости они обращаются к нам с просьбой поддержать по тому или иному направлению их клиента или, наоборот, к ним обращаемся мы. При этом мы соблюдаем кодекс этики, поддерживая клиентов друг друга, стараемся не заходить на чужую площадку, не нарушать устоявшиеся взаимоотношения между клиентом и соответствующей международной юридической фирмой.

## Принадлежность к династии позволила получить понимание незыблемых принципов и правил профессиональной этики, навыки профессиональной работы с законодательством и умение взаимодействовать с клиентами

### О кадрах

**— Работа в международной юридической фирме в резюме кандидата — это преимущество или недостаток?**

**Андрей Городисский** Я не рассматриваю опыт работы кандидата в международной юридической

## Для нас главное, чтобы кандидаты отвечали нашим стандартам профессионализма и интеллигентности

фирме как недостаток. Однако наличие такого опыта у кандидата является для меня далеко не решающим фактором в формировании моего мнения о приеме его на работу. В АГП решения о приеме на работу юристов принимает Совет партнеров после нескольких этапов собеседований с кандидатом и теста на знание английского языка, который должен быть сдан только на «отлично». По результатам этих собеседований каждый из членов Совета формирует свое отношение к кандидату, а решение о приеме на работу принимается только единогласно. Очень часто такие решения принимаются не в пользу юристов с опытом работы в Ильфах, а в пользу их конкурентов без такого опыта. Для нас главное, чтобы кандидаты отвечали нашим стандартам профессионализма и интеллигентности.

**Алексей Городисский** На сегодняшний день такая строчка в резюме кандидата для нас не является безусловным преимуществом. Мы имеем позитивный опыт как найма юристов, никогда не работавших в Ильфах, так и найма юристов, никогда до этого не работавших в консалтинге вообще. При выборе юриста самым ценным для нас является его профессиональный опыт и внутренняя культура. Для нас принципиально важно, чтобы любой принимаемый в нашу команду юрист соответствовал нашим ожиданиям по опыту работы, воспринимал нашу корпоративную культуру, разделял наши ценности. Поэтому при прочих равных условиях выбор, скорее, будет сделан в пользу специалиста, который наилучшим образом отвечает этим требованиям, даже если он никогда не работал в Ильфе или консалтинге вообще. Руководствуясь этим принципом, мы можем принять нестандартное решение.

**Какая часть партнеров АБ «Андрей Городисский и партнеры» пришла извне фирмы?**

**Андрей Городисский** Сейчас в АГП двенадцать партнеров, из которых четверо пришли извне фирмы. При этом один из пришедших извне фирмы партнеров является членом Совета партнеров. АГП — не «семейный бутик», стратегия развития фирмы, детально расписанная в нашем партнерском договоре, предусматривает планомерное увеличение партнерского состава фирмы, в том числе за счет приглашенных извне к сотрудничеству адвокатов.

**Алексей Городисский** Мы не спешим и не ставим перед собой задачи в короткие сроки увеличить численность партнеров. Мы делаем ставку на качество партнерского состава и партнерских взаимоотношений. Для нас важно, чтобы любой кандидат на позицию equity-партнера разделял наши ценности и корпоративную культуру. Это очень объемное понятие, включающее, в том числе, очень высокие этические требования. Ведь equity-партнер — это человек, ежедневно контактирующий с клиентами, участвующий в принятии решений по всем стратегическим вопросам фирмы, несущий ответственность перед другими партнерами и всей фирмой.

**— Что лучше — «вырастить» или «купить» юриста?**

**Андрей Городисский** На мой взгляд, в ответе на этот вопрос не может быть преференций. Любое решение зависит от бизнес-задачи, ради которой оно принимается. Мы стараемся сочетать оба этих подхода в нашей практике. Фирма всегда должна иметь свой кадровый резерв, а это означает, что нужно инвестировать время и усилия в «выращивание» своих специалистов. Но если необходимо создать условия для быстрого развития определенного направления практики, то целесообразнее инвестировать деньги в «покупку» соответствующего специалиста.

**Алексей Городисский** Если речь идет, например, о партнере, то, безусловно, есть плюсы и минусы у каждого из подходов. Какого-то единственно правильного решения я не вижу. Все зависит от конкретной ситуации и стоящих перед партнерством стратегических задач. В первом случае безусловным плюсом является то, что кандидат на позицию партнера знает и понимает традиции фирмы, разделяет ценности фирмы. Он работает точно так же, как работают его старшие партнеры, понимает, как устроена фирма. Такой юрист может напрямую взаимодействовать с самыми важными клиентами фирмы, выступать неким драйвером по отношению к остальным юристам, воспитывать новое поколение юристов в нашей «системе ценностей», передавая им знания, опыт и профессиональные навыки. Очевидным минусом является период времени, необходимый для его профессионального и культурного роста. К сожалению, в нашей профессии невозможно «вырастить» партнера за год. Партнер — это не позиция, наделяющая юриста правами и возможностями; партнер — это в первую очередь статус, предусматривающий обязательства и ответственность перед другими партнерами и всей фирмой. И пока этот рост идет, фирма вынуждена ждать. Очень важно, чтобы действующие партнеры не пропустили тот момент, когда юрист вырос и готов вступить в ряды партнеров. Если этот момент пропущен, юрист уходит, а фирма теряет классного специалиста и все усилия, вложенные в его профессиональный рост.

Если, наоборот, новый партнер в состав фирмы входит извне, то предполагается, что он уже достиг не только высокого уровня профессионализма, но и обладает необходимыми партнерскими качествами. С приходом такого партнера команда может практически сразу выйти на какие-то новые рубежи, которые раньше фирме были недоступны. Обратной стороной медали является то, что это новый человек для фирмы. Он должен воспринимать все традиции фирмы, но обязательно привнесет в культуру фирмы что-то новое. Это будет уже другое партнерство, а значит, и другая фирма. И фирма должна быть готова к тому, чтобы становиться другой с приходом каждого такого нового партнера. Способность принимать в свое партнерство новых членов извне, меняться вместе с их приходом и в то же время сохранять свои ценности свидетельствует о зрелости и, как следствие, большом потенциале партнерства.

Если же речь идет о юристах и старших юристах, то, на мой взгляд, «растить» их предпочтительнее. Временные затраты здесь не столь значительны, а инвестиции в профессиональный рост специалиста — то, что мы и так делаем каждый день и чего не стоит бояться. Мы пытаемся разглядеть предпосылки для роста в каждом нашем юристе. Сегодня молодые специалисты очень активны в том, что касается выбора или смены места работы. Некоторые наши молодые юристы на определенном этапе покинули фирму в поисках новых горизонтов. Но мы ни разу не пожалели о вложенных в них усилиях. Со всеми мы сохранили отличные отношения. Многие из наших «выпускников» уже заняли руководящие позиции в юридических департаментах различных компаний, а эти компании стали нашими клиентами.

### Об организации работы фирмы и маркетинге

**— Необходимо ли юридической фирме деление на практики или достаточно создания рабочих групп под проекты?**

**Андрей Городисский** Современная юридическая фирма должна иметь свои четко выраженные специализации. Это требование рынка. Следовательно, деление на практики и самостоятельное развитие каждой из них необходимо. Создание рабочих групп из специалистов в разных областях под конкретные проекты, на мой взгляд, не альтернатива созданию практик, а, скорее, форма работы по проектам.

**Алексей Городисский** С другой стороны, у юриста должен быть широкий профессиональный кругозор, потому что только в этом случае он сможет профессионально и своевременно реагировать на любую ситуацию. Например, решая конкретную задачу клиента, увидеть смежную проблему, которую клиент перед ним не ставил, предупредить о ее наличии и проявить необходимую заботу о бизнесе клиента.

## АГП — не «семейный бутик», стратегия развития фирмы, детально расписанная в нашем партнерском договоре, предусматривает планомерное увеличение партнерского состава фирмы

Конечно же, постоянное развитие законодательства и усложнение правового регулирования требуют, чтобы в фирме были специалисты, преимущественно фокусирующиеся на определенных направлениях — сложных судебных кейсах, IP, налогах, корпоративных вопросах и так далее. Но, тем не менее, у нас абсолютно все юристы хорошо ориентируются, например, в базовых налоговых вопросах. Любая транзакция — это не только конкретный контракт, но и ее налоговые последствия для клиента. Наша налоговая группа проводит внутренние семинары для всех юристов, в частности, по таким сложным вопросам, как, например, трансфертное ценообразование. Мы стараемся, чтобы абсолютно у всех наших юристов был опыт участия в судебных процессах. Только непосредственное участие в судебных заседаниях дает наглядное представление о том, как право и контрактные договоренности сторон работают в жизни.

**— Кто и в какой степени должен заниматься маркетингом: управляющий партнер, партнерство в целом, партнер, отвечающий за развитие бизнеса, специалист по маркетингу?**

## Маркетинг для юридической фирмы — это вторичная функция, помогающая реализовать поставленные стратегические задачи, и в определенной степени рутинная работа

**Андрей Городисский** Полагаю, что на этот вопрос нет универсального ответа. Каждая фирма организует эту работу, исходя из собственных ресурсов и масштаба. В АГП маркетингом занимается управляющий партнер. Специалист по маркетингу является функциональным сотрудником, помогающим управляющему партнеру в этой работе. При этом каждый из партнеров обязан принимать участие в проводимых в соответствии с планом маркетинговых мероприятиях.

**Алексей Городисский** Я согласен с тем, что маркетингом в первую очередь должен заниматься управляющий партнер, на каждодневной основе осуществляющий управление фирмой. Маркетинг для юридической фирмы — это вторичная функция, помогающая реализовать поставленные стратегические задачи, и в определенной степени рутинная работа. Созывать Совет партнеров для решения любого маркетингового вопроса было бы глупо и затормозило бы деятельность фирмы. Специалист по маркетингу или пиару сегодня нужен юридической фирме для того, чтобы помогать управляющему партнеру в осуществлении этой деятельности. Он должен находиться в функциональном подчинении управляющего партнера, с четко описанным кругом полномочий, задач и целей, которые перед ним ставятся. При этом управляющий партнер должен следить за тем, чтобы не раскрывалась конфиденциальная информация, а та информация, которая становится публичной, не только подавалась в наиболее выгодном свете, но и не искажалась. Я не исключаю, что партнер, отвечающий за развитие конкретной практики или вверенного ему направления, также может использовать в этих целях маркетинговые инструменты. Принцип работы, на мой взгляд, останется прежним.

Я не считаю необходимым иметь отдельного специалиста по маркетингу и отдельного специалиста по пиару. Все-таки пиар — это зона ответственности партнеров, отвечающих за развитие бизнеса и коммуникации с внешним миром. В осуществлении этой деятельности им, конечно же, должны помогать соответствующие специалисты, однако пиар не должен быть исключительно ответственностью таких специалистов.

**— Должно ли быть юридическое образование у специалиста по маркетингу?**

**Андрей Городисский** Необязательно. Главное — это глубокое понимание специфики юридического бизнеса, знание особенностей рынка юридических услуг, умение выстраивать отношения с представителями медийного сообщества и постоянное стремление добиваться результата для фирмы.

**Алексей Городисский** Должно быть понимание специфики деятельности компании, того «продукта», который он продвигает. А формальное юридическое образование, наверное, не даст ему такого понимания, если у этого человека отсутствует опыт реальной работы в юридической фирме.

**— Какие направления маркетинга или пиара вы считаете более эффективными, а какие — неэффективными вообще?**

**Андрей Городисский** Наиболее эффективными являются те маркетинговые мероприятия, которые дают возможность установления персонального контакта с клиентом и адресной демонстрации возможностей фирмы. Это не означает, что фирма не должна участвовать в проведении традиционных пиаровских мероприятий, таких, как конференции, форумы, семинары, публикации статей и комментариев. Однако в современных условиях участие в этих мероприятиях в большей степени направлено на поддержание имиджа фирмы и, как правило, не подразумевает получение непосредственного результата. Полагаю, что юридическая фирма должна гибко и прагматично сочетать свое участие в традиционных мероприятиях с проведением целевых и адресных мероприятий, уделяя последним значительно большее внимание.

**Алексей Городисский** У клиентов традиционно есть потребность в профессиональном консалтинге, а значит, эффективные маркетинговые мероприятия юридической фирмы должны помогать клиенту тем или иным способом решить стоящие перед ним задачи, должны быть интересными и эффективными для клиента и таким образом





укреплять взаимоотношения с ним. Сегодня эта цель, на мой взгляд, достигается проведением юридической фирмой круглых столов и семинаров для целевой аудитории, в рамках которых клиенты имеют возможность задать интересующие их вопросы, а специалисты юридической фирмы ответить на них, а также продемонстрировать умение решать правовые вопросы, профессиональные навыки, опыт, экспертизу.

У меня сложилось впечатление, что в последнее время участие в больших конференциях уже не дает того эффекта, который хотела бы получить юридическая фирма. Хотя для целей постоянного поддержания и развития персональных отношений такие мероприятия по-прежнему зачастую бывают очень полезными.

**— Что важнее — налаживание контакта с главой юридического департамента компании, с менеджером или с собственником бизнеса?**

**Андрей Городисский** Выстраивание плодотворных деловых отношений с представителями компании-клиента на всех уровнях — ключевая задача для любой юридической фирмы. Мы должны стремиться стать незаменимыми и надежными помощниками для юристов компании, быть комфортными для ее менеджеров и являться советниками собственника бизнеса.

**Алексей Городисский** Иногда необходимо наладить отношения и с собственником бизнеса, и с его командой, в которую входят бухгалтеры, финансисты, юристы. В конечном итоге работа осуществляется для принципала, но каждый день необходимо взаимодействовать со штатными специалистами. В такой ситуации нельзя позволять себе думать, что любую проблему можно решить с собственником, и пренебрегать взаимоотношениями с членами его команды. Именно поэтому всегда необходимо непосредственное участие партнера, который будет координировать отношения юристов фирмы с клиентом на всех уровнях.

**— Смена управляющих партнеров-основателей юридических фирм более молодыми партнерами, начатая ЮСТом, — это тренд?**

**Андрей Городисский** Это не тренд, это мудрое, правильное и рациональное решение наших коллег из фирмы ЮСТ. Станет ли это трендом, не знаю. Во многом это зависит от внутренних отношений партнеров в каждой конкретной фирме. Полтора года назад партнеры АГП существенным образом изменили свои внутренние взаимоотношения и подписали новый партнерский договор. В основу наших новых взаимоотношений

## В основу наших новых взаимоотношений положена концепция lock step и принцип коллективного управления фирмой Советом партнеров, состоящим на сегодняшний день из шести партнеров

положена концепция lock step и принцип коллективного управления фирмой Советом партнеров, состоящим на сегодняшний день из шести партнеров. При этом управляющий партнер является одним из членов Совета, и договором предусматривается ротация членов Совета на этой должности.

**Алексей Городисский** Конечно, поколение партнеров-основателей на позициях управляющих партнеров будет меняться. Это неизбежный процесс. Я думаю, что мы еще не раз увидим его проявления в ближайшие пять-семь лет. Как будет происходить этот процесс, будет зависеть от того, насколько к этому психологически готовы партнеры-основатели. Для любого основателя фирма — это его маленький ребенок, все время требующий внимания и заботы, даже если ему уже 20 лет. Вместе с тем, если раньше управляющий партнер являлся главным лицом, который фактически концентрировал в своих руках всю власть и принимал решения по всем ключевым вопросам, то сегодня это позиция менеджера. Управляющие партнеры должны сменяться через определенный срок. У них должна быть четкая компетенция по каждодневному управлению фирмой. Но стратегические вопросы деятельности фирмы должны находиться в компетенции Совета партнеров, членом которого управляющий партнер, безусловно, является. Некоторые российские юридические фирмы, кстати, уже используют практику постоянной ротации управляющих партнеров.

То, что произошло в ЮСТе — это отличный пример того, как должна происходить смена управляющих партнеров разных поколений внутри юридической фирмы, поскольку Ю. Пилипенко не ушел из фирмы, а занял позицию старшего партнера. Предполагаю, что сегодня он выступает в качестве медиатора между группами партнеров, и в случае возникновения какой-либо напряженной ситуации главная его задача состоит в том, чтобы эта ситуация не привела к серьезным негативным последствиям, в первую очередь конфликту между партнерами. LS