

ЮРИДИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА

№ 48/936



Проект издательства ЮРИДИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА

1 ДЕКАБРЯ 2015 ГОДА

ГАЗЕТА УКРАИНСКИХ ЮРИСТОВ

WWW.PRAVO.UA

Образовательная миссия

«Мы сами сформировали своих клиентов, обучив их и показав, что можно и нужно требовать от своего юридического советника», — уверен Алексей Дидковский, управляющий партнер ЮФ «Астерс»

Юридическая фирма «Астерс» — один из флагманов украинского рынка юридических услуг — в этом году отмечает 20-летие со дня основания. Воспоминаниями о становлении собственного бизнеса с читателями «Юридической практики» поделился Алексей Дидковский, управляющий партнер «Астерс». Он также рассказал, как за эти 20 лет менялся юррынок, как юристы воспитывали своих клиентов и какие тенденции определяют ситуацию на рынке в будущем.

— *Ваша фирма присутствует на рынке уже 20 лет. Когда вести бизнес было проще — в начале карьеры или сейчас?*

— И тогда было непросто, и сейчас. Только сложности разные. Тогда рынок был молодым, а клиенты → с. 9



Алексей ДИДКОВСКИЙ: «Клиент ныне имеет огромную вариативность выбора и может найти юрфирму, которая наилучшим образом подойдет под его требования»

РЫНОК ЮРУСЛУГ

Образовательная миссия

«Мы сами сформировали своих клиентов, обучив их и показав, что можно и нужно требовать от своего юридического советника», — уверен Алексей Дидковский, управляющий партнер ЮФ «Астерс»



Алексей ДИДКОВСКИЙ: «Я бы не стал утверждать, что для юристов кризис — это однозначно плохо: те, кто способен перестроиться, чувствуют себя достаточно хорошо»

кабинета открывается, просовывается физиономия не совсем трезвого «композитора», просящая занять до получи... Еще одна потрясающая история, не столь веселая. Иду я как-то раз по этому темному коридору, а навстречу мне молодой человек с принтером, очень похожим на наш (в то время идентифицировать свою технику было несложно). Захожу я в приемную и понимаю, что нес он действительно наш принтер. Я — за ним, догнал уже на улице, бить не бил, но в милицию сдал.

Сейчас подобные истории, наверное, невозможны. Юрбизнес вырос из тех штанишек.

— *Каким был самый необычный запрос от клиента?*

— С одним из клиентов и его локальным представителем у нас сложились очень доверительные отношения. Мы помогли ему с личными юридическими вопросами: снять как иностранцу квартиру, получить разрешение на трудоустройство и т.д. И вот однажды звонит он мне ночью и говорит, что потерял ключи от гаража, и просит помощи. Мы тогда вместе с отцом взяли болгарку и поехали спиливать замок. Это было потрясающе. Отец мне потом сказал, мол, все понимаю, но не думал, что юридическая помощь подразумевает такое... Мы в семейном кругу до сих пор вспоминаем эту историю.

— *Развитие юррынка происходило поступательно или скачкообразно? И кто выступал инициатором перемен: сами юристы или их клиенты?*

— Рынок рос достаточно органично. И менялся преимущественно под требования клиентов, которые ставили новые задачи и бросали вызовы. Юристы присматривались, разбирались и реагировали на них, подстраивались. Скачкообразности как таковой не было, развитие происходило достаточно спокойно, я бы сказал, без стрессов.

— *Ну, наверное, за исключением экономических кризисов.*

— Кризисы влияют на бизнес в целом. И, как любят говорить, для юристов нет кризисов как таковых, они умудряются зарабатывать в любых условиях. Меняются практики, меняются области права, которые востребованы, и я бы не стал утверждать, что для юристов кризис — это однозначно плохо: те, кто способен перестроиться, чувствуют себя достаточно хорошо. Конечно, освоить новые направления могут не все, и в этом смысле преимущество на стороне юрфирм, имеющих широкий спектр практик.

— *Как изменялась конкуренция на рынке? Что рассматривалось в качестве основного конкурентного преимущества?*

— Конкуренция с каждым годом растет и усиливается. Мои коллеги, специализирующиеся на конкурентном праве, сказали бы, что это хорошо, поскольку ведет к изменениям и улучшениям. Уверен, что она будет и дальше усиливаться. Уровень требований будет расти. Те же, кто не захочет или не сможет меняться, будут

← **с. 1** не такими требовательными, как теперь, и их было много. За эти 20 лет юридический рынок сам повысил уровень клиентов, обучил их, показал, что можно и нужно требовать от своего юридического советника. Мы сами сформировали своих клиентов.

— *Даже западные клиенты не предъявляли каких-то особых требований?*

— Иностранцы выходили на украинский рынок в основном через международные юридические фирмы, с которыми они сотрудничали по всему миру либо в определенных юрисдикциях. Но даже при прямом обращении к украинским юристам уровень их ожиданий был достаточно низким. Они понимали, что Украина — это развивающийся рынок («чего от этих аборигенов ожидать»), соответственно и их требования были достаточно приземленными. Это позволяло украинским юрфирмам практически без рисков делать определенные ошибки, чего современный клиент не прощает. Рынок юруслуг очень сильно вырос. Изменились ожидания и юристов, и их клиентов. Рынок и клиент стали на порядок требовательней.

Но нельзя говорить, что тогда было проще. За это время сместились приоритеты и изменились ценности. Например, 20 лет назад никто не думал о том, что юрфирма будет предоставлять какие-то дополнительные услуги — бухгалтерские, аудиторские, GR. Сейчас каждая вторая юридическая фирма заявляет о предоставлении услуг в сфере GR, в инвестиционных проектах юристы занимаются поиском покупателей или объектов для инвестирования, то есть тем, что обычно делают инвестбанкиры. Получается, что юристы сейчас — это многостаночники, предоставляющие широкий спектр сопутствующих услуг.

— *Что стало вашим стратегическим преимуществом на этапе становления фирмы?*

— Одним из наших преимуществ было знание английского языка. Юристы, способные объясниться с клиентом на понятном для него языке, в то время были редкостью. Более того, во времена нашего студенчества юрфирм в принципе было немного — «Юрвнешсервис», «Василь Кисиль и Партнеры», «Проксен», «Салком», и партнеры этих юрфирм были доступны. Можно было запросто подойти и поговорить с **Василием**

Ивановичем (Кисилем) или **Александром Викторовичем (Задорожным)**, сказать, что хочешь большего, чем просто посещать их лекции. Василий Иванович интегрировал нас в некоторые проекты своей фирмы, и мы, будучи еще студентами, бегали там, как фрилансеры, по сути были на подхвате. В какой-то момент Василий Кисиль предложил **Игору Шевченко** и мне создать свою фирму: «Вижу перспективу, время благодатное, и рынок позволяет»...

В том, что мы тогда сделали при содействии Василия Ивановича, была большая доля настойчивости и определенная, можно сказать, даже оправданная дерзость. Ни родственных связей, ни какой-то особой базы у нас не было. Только напористость и желание работать. К примеру, вспоминается случай, когда к нам позвонил клиент с вопросом о проектном финансировании. Он поинтересовался нашим опытом в этой сфере, мы же, заверив его, что опыт имеется и никто на Украине не проконсультирует его лучше, побежали в библиотеку и за два дня сумели разобраться в вопросе. И таких примеров в практике достаточно. В какой-то степени это была авантюра, но подкрепленная базовыми знаниями, оптимистическим настроем, желанием реализовать и, конечно же, огромной помощью со стороны коллег. В частности, Игорь Шевченко многое почерпнул и дал фирме благодаря своей стажировке в американской юрфирме **Coudert Brothers**. Только некая комбинаторика привела к тому, что получилось.

— *Что представлял собой ваш первый офис?*

— Мы снимали несколько комнат в доме Союза композиторов на Пушкинской, в здании, по-моему, XVIII века. Ему сложно присвоить какой-то класс, но уж точно не А и даже не Б. Тот офис очень хорошо иллюстрирует, что себе могли позволить юрфирмы того времени — сейчас сложно представить клиента, пробирающегося к юристам в полутемном коридоре по скрипящим, как в фильмах Хичкока, половицам. Со стороны клиентов уровня Telenor к нам (не к юристам, но к стране) было определенное снисхождение — такая вот «кампучия», что наши юристы вынуждены работать в подобных условиях.

Или представьте себе: идут переговоры с клиентом, в один прекрасный момент дверь

Образовательная миссия

← нас постепенно покидать. Выкристаллизовались юрфирмы, которые придерживаются узкой специализации. И это позволяет им наработать очень глубокую экспертизу в своих сферах. Фирмам полного спектра сделать это сложнее. Так что бутики «подтягивают» крупных игроков, чтобы те углубляли экспертизу в соответствующих практиках. Крупные юрфирмы, в свою очередь, прививают бутикам свои стандарты работы с «широкоформатными» клиентами. То есть конкуренция имеет однозначно положительный эффект, способствует созданию преимуществ для клиентов: клиент, выходя сегодня на рынок, не сталкивается с проблемой, к кому обратиться, поскольку выбор очень большой и удовлетворяет любые запросы клиента — результативность, лояльность, конфиденциальность.

— *То время, когда юристов не хватало и они были перегружены работой, прошло?*

— Думаю, да. И прошло оно невосвратно. С учетом количества юрфирм на рынке — наших и иностранных, крупных, средних и бутиков — говорить о перегрузе не приходится. Разве что Украина станет а-ля Сингапуром или Гонконгом с соответствующим уровнем деловой активности. Но нужно быть реалистами и понимать, что такое может случиться не на нашем веку.

— *Значит ли это, что юридические фирмы стали всеядными? Есть ли проекты, от которых вы точно откажетесь?*

— Полной всеядности, конечно же, нет. Мы по-прежнему стараемся не брать определенные «токсичные» проекты. Сиюминутная выгода может быть чревата десятилетним «разгребанием» последствий. Мы уделяем этому достаточно много внимания. И, думаю, многие юрфирмы разделяют нашу позицию.

— *С точки зрения конкуренции, имеет ли значение наличие у фирмы сети собственных офисов?*

— У нас были дискуссии по этому поводу, как насчет выхода в регионы, так и насчет открытия представительств за рубежом. На определенном этапе от этих амбиций мы отказались. И сейчас не жалею о принятом решении. Объясню почему. Наличие офиса в регионе — преимущество достаточно условное: всегда можно направить юристов из Киева. Мы практически не сталкивались с ситуациями, когда приходилось жалеть об отсутствии офиса в любом из регионов. Не нужно забывать и о необходимости таким региональным офисом кому-то управлять и поддерживать там стандарты головной конторы. Все это очень проблематично и диспропорционально усилием.

Что касается офиса за рубежом, то здесь следует учитывать политические веяния. К примеру, мы планировали открытие офиса в Москве. Причем вышли уже на стадию подбора команды и офиса. Не припомню, что нас задержало, но мы взяли определенную паузу, и, как оказалось, она была не случайной.

Полноценно выходить в европейские юрисдикции — это нереалистично. Нечто подобное рэп-офису может иметь место, но задачи перед таким офисом ставятся совершенно другие. Об открытии полноценных офисов можно говорить разве что в контексте развивающихся рынков — Казахстана, Беларуси. Но, опять-таки, с определенными оговорками и рисками. На сопровождении проектов в этих странах можно зарабатывать, но мы видим неплохие возможности это делать и здесь, где мы все хорошо знаем и понимаем, нежели брать на себя экстрара-

риски и, возможно, испытывать негативные последствия.

Существующая сегодня конфигурация фирмы нас полностью устраивает. Реалистичных планов по развертыванию сети офисов пока нет. Конечно, они могут появиться в любой момент, но к этому должны быть определенные предпосылки — например, если следовать за экспансией украинского клиента на новые рынки.

— *Насколько вашу фирму можно рассматривать в качестве кузницы юридических кадров?*

— Мы стараемся не забывать о хорошем и так же, как нам в свое время помогли, помогать молодым коллегам, в том числе нашим бывшим сотрудникам. К тому же многие выходцы из нашей фирмы успешно реализовались вне стен юрфирм.

— *Как такая взаимопомощь уживается с жесткой конкуренцией на рынке?*

— Если говорить откровенно, элементы взаимопомощи на рынке присутствуют, но скорее комплиментарно к конкуренции. Если взаимопомощь способствует конкуренции, то ее оказывают. Игроки на рынке достаточно зубастые, и ожидать, что кто-то принесет тебе проект просто так, не приходится. Как правило, при этом преследу-

не наступали на те же грабли, а учились на наших исторических ошибках. Мне кажется, что каждая юрфирма на Украине проходит свой путь — у каждого своя история, свои подходы и свои достаточно глубокие особенности. И управление, и взаимоотношения внутри партнерства, и клиентские проекты очень отличаются, и в этом, по моему мнению, проявляется наша самобытность. «Настройки» каждой юрфирмы уникальны, и полная экстраполяция их на другую фирму непродуктивна.

— *Можно ли в такой ситуации говорить о лояльности клиентов?*

— Лояльность — это большой вызов, существующий на рынке. Если конкуренция идет в ценовой плоскости, то демпинг будет преобладать. Как с этим бороться? Выстраивать взаимоотношения с клиентом таким образом, чтобы было нематериальное преимущество, элемент-фактор, химия отношений, превалирующая над ценой. В каждом конкретном случае это будет что-то свое, уникальное.

— *Какие цели стоят перед вашей фирмой на следующие 20 лет?*

— Мы не ставим перед собой цель вырасти в два-три раза. Существующий сейчас формат, включая соотношение количества партнеров и юристов, нас вполне устраивает. У нас есть определенный опыт в настройке этой системы. Мы сделали для себя выводы, что надо быть гибкими, и мы готовы к дальнейшему расширению партнерства, исходя из опыта, полагаясь на внутренний промушн. Присоединение партнеров извне — это не самый успешно реализуемый сценарий.

Для рынка интересным вариантом может стать M&A юрфирм. Но здесь также есть свои особенности, связанные с тем, что у крупных игроков, как правило, развиты все ключевые практики, поэтому достаточно сложно их интегрировать и получить синергию: избежать конфликта интересов, договориться, кто из партнеров главнее и т.д. Это очень серьезные вызовы, примеров таких объединений на рынке еще не было. Но думаю, они появятся. Я не раз говорил об этом. Наверное, пока еще просто не пришло то время. Но возрастающая конкуренция и повышенные требования клиентов будут ставить перед юристами новые и новые задачи, и рынок придет к этому.

— *Что окажет влияние на рынок в обозримой перспективе?*

— Достаточно радикальные изменения будут связаны с внедрением в юридический бизнес современных технологий. В глобальном измерении возрастет роль аутсорсинга юридической работы. На Украине эти тенденции сначала проявятся в меньшей мере. Что будет иметь эффект у нас — результирующая от укрепления сотрудничества с Европой, США. В ближайшие два-три года стоит ожидать прихода кого-то из тяжеловесов (например, **Linklaters**, **Allen & Overy** или **White & Case**), что однозначно усилит давление на существующий формат юррынка.

Ввиду не всегда четко понятных перспектив достижения партнерства в существующих фирмах стоит ожидать, что амбициозные молодые коллеги будут отделяться, создавать собственные фирмы. С ними однозначно нужно будет считаться. В перспективе это может привести к обмелению существующих игроков, если, конечно, они не изменят свои подходы к партнерству — по сути, не раскроются.

(Беседовал Алексей НАСАДЮК, «Юридическая практика»)



«В какой-то степени это была авантюра, но подкрепленная базовыми знаниями, оптимистическим настроением, желанием реализовать и, конечно же, огромной помощью со стороны коллег», — вспоминает о становлении фирмы Алексей ДИДКОВСКИЙ

ются определенные, возможно отдаленные, цели.

В то же время конкуренты общаются между собой достаточно тесно. Если сравнивать с другими странами, следует отметить, что там подобная интерактивность слабее. Рынок другой, и ментальность другая. Хочу отдельно отметить цеховые настроения и устои — с этим на нашем рынке полный порядок.

— *Если проецировать историю вашей фирмы на развитие рынка, вы выступали флагманом перемен или следовали за тенденциями?*

— Мы никогда не старались быть подобным флагманом, что-то кому-то показывая, доказывая и ориентируя на себя. В свое время мы очень многое позаимствовали из опыта ЮФ «Василь Кисиль & Партнеры», а также международных юрфирм, с которыми сотрудничали. Мы действуем максимально прозрачно и понятно, на всех конференциях мы всегда открыты, делимся своими наработками и опытом, дабы наши коллеги