

## Прощание с «ильфами»

Максим Кульков – о *трендах* в юридическом бизнесе времен пандемии и о том, как построить *успешную фирму с нуля*

Тренд, пришедший на отечественный юридический рынок в середине прошлого десятилетия, когда вслед за зарубежными коллегами российские адвокаты и юристы стали отделяться от крупных компаний и создавать свои узкоспециализированные фирмы с романтическим названием «юридический бутик», не утратил актуальности и сегодня.

Даже кризисный 2020-й не стал исключением: частные практики открывают не только эксперты в области права, но даже специалисты по юридическому маркетингу.

Конечно, отправиться в свободное плавание, тем более в условиях экономического шторма, увы, характерного для российской экономики, – это всегда риск. Но он будет оправдан, если учесть определенные факторы. О них мы беседовали с Максимом Кульковым, адвокатом, управляющим партнером одного из самых успешных юридических бутиков России – юридической фирмы «Кульков, Колотилев и партнеры».

ПОДГОТОВИЛА ЮЛИЯ РУМЯНЦЕВА-ТОМАШЕВИЧ, ФОТО МАРИЯ КАПИТАНОВА

**М**аксим Анатольевич, многие Ваши коллеги считают, что в новых коронавирусных условиях построить эффективную юридическую фирму полного спектра невозможно, а единственный путь к успешному бизнесу – это открытие юридического бутика. Вы разделяете это мнение?

– Скорее не соглашусь. На протяжении всей истории юридического бизнеса, да и бизнеса вообще существовали две формы организации работы – это либо бутики, либо то, что называется «промышленное производство», т.е. широкий спектр. У каждой из этих форм есть свои плюсы и минусы, и каждая из них на определенных этапах начинает лидировать, а потом несколько сдает позиции. Понятно, что в связи с общей глобализацией последние 20–40 лет тренд на развитие крупных международных юридических фирм является

определяющим. Компании с количеством офисов от 10 до 100 по всему миру и числом сотрудников от 1000 до нескольких десятков тысяч человек – это вполне нормальное явление, результат процесса глобализации. И этот процесс влияет на весь бизнес, не только на юридический.

Но любому тренду сопутствует и контр-тренд. Конечно, плюс глобализации – в экономике общих ресурсов. Клиент может получить обслуживание в одной фирме в любой точке мира и по всем своим юридическим потребностям. Но у такой организации бизнеса есть и минусы – меньше индивидуального подхода, вовлеченности партнеров в обслуживание. Часто бывает так, что партнеры присутствуют только на первоначальной встрече с клиентом, а потом лишь подписывают счет. Всю остальную работу делают юристы среднего уровня. Но иногда клиенту нужен точечный подход –

Я КАК УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР, КАК И ЛЮБОЙ ДРУГОЙ ПАРТНЕР ФИРМЫ, МОГУ РАЗОБРАТЬСЯ В ЛЮБОМ СПОРЕ, КОТОРЫМ МЫ ЗАНИМАЕМСЯ. В ЭТОМ, НАВЕРНОЕ, ГЛАВНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО УЗКОСПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ КОМПАНИИ. КЛИЕНТЫ ЭТО ЦЕНЯТ, ПОСКОЛЬКУ В ОСОБО СЛОЖНЫХ СЛУЧАЯХ, КОГДА НУЖНО ВЫИГРАТЬ КОНКРЕТНОЕ ДЕЛО, ИХ МАЛО ВОЛНУЕТ, СКОЛЬКО ОФИСОВ МЫ ИМЕЕМ, КАКИЕ У НАС БРЕНД И РЕКЛАМА. ГЛАВНОЕ ДЛЯ НИХ – НАЙТИ ЛУЧШИХ СПЕЦИАЛИСТОВ В ЭТОМ КОНКРЕТНОМ ВИДЕ СПОРОВ, КОТОРЫЕ СМОГУТ ДОБИТЬСЯ НУЖНОГО РЕЗУЛЬТАТА



специалист в конкретной узкой области, и в этом случае бутики имеют конкурентное преимущество.

Образно говоря, кто-то предпочтет в одежде мировой бренд высокого качества, а кто-то пойдет к портному и закажет костюм, который будет сшит по индивидуальным меркам, а потому сидеть не хуже, а скорее всего, даже лучше. При этом норма прибыли у портного может быть ничуть не ниже, чем у мирового лидера. Так и в юридическом бизнесе: выручка в бутиках может быть в сотни раз меньше, чем в крупных компаниях, но прибыль на партнера в конечном счете иногда выше.

Мы исповедуем следующий подход: у нас узкая специализация – мы занимаемся только коммерческими спорами, сознательно не расширяя сферу практик. При этом я как управляющий партнер, как и любой другой партнер фирмы, могу разобраться в любом споре, которым мы занимаемся. В этом, наверное, главное преимущество узкоспециализированной компании. Клиенты это ценят, поскольку в особо сложных случаях, когда нужно выиграть конкретное дело, их мало волнует, сколько офисов мы имеем, какие у нас бренд и реклама. Главное для них – найти лучших специалистов в этом конкретном виде споров, которые смогут добиться нужного результата.

**– Чем Вы можете объяснить тот факт, что и сегодня, в период кризиса, связанного с пандемией, юристы продолжают отделяться от крупных фирм, создавая нишевые компании? Это удачное время для стартапа?**

– Этот процесс начался 5–6 лет назад. Собственно говоря, мы были одними из первых в нем. Из последних событий: недавно из Clifford Chance ушел Тимур Айткулов со своей командой. Но какого-то всплеска, вызванного именно пандемией, на мой взгляд, не произошло. Скорее это общая тенденция.

Причина в том, что в условиях глобализации многие начинают отворачиваться от массового продукта. Говоря конкретно о России, можно отметить, что здесь еще есть несколько своих особенностей. Так, в основном юридические бутики – это фирмы, которые занимаются разрешением споров. Нечасто образуются компании, специализирующиеся на M&A, налоговом праве и других сферах. Всё-таки это именно разрешение споров.

Здесь, я думаю, одна из основных причин – в том, что любой кризис, будь то экономический или вызванный пандемией, порождает споры. Чем хуже дела, тем споров больше. Действует принцип «кому война, а кому мать родна». В 2020 г. количество споров неуклонно росло.

Услуги соответствующих юристов стали еще более востребованными.

В такие времена в крупных фирмах, особенно международных, практики, которые занимаются разрешением споров, становятся наиболее прибыльными, в отличие от иных практик. Так, не секрет, что последние 6 лет главным сдерживающим фактором для англо-американских фирм являются санкции. Многих клиентов такие фирмы просто не могут обслуживать. Плюс количество крупных сделок, на которых они «сидели» все 2000-е годы, резко сократилось. Естественно, уменьшилось и общее количество сотрудников. Но, повторюсь, на этом фоне практики, занимающиеся спорами, стали более прибыльными.

В этом заключается первая причина отделения партнеров. Например, так было у нас. Мы поняли, что не хотим делиться своей прибылью с теми, у кого она стала меньше. Гораздо выгоднее было уйти и создать собственную фирму.

Еще одна причина в том, что многие международные фирмы настороженно относятся к развитию практики по разрешению споров в России. В качестве примера приведу Debevoise & Plimpton LLP – фирму, которая в Америке является одной из лучших в сфере судебных споров, а в России эта практика у них почти не развита. Почему? Думаю, ответ заключается в том, что, к сожалению, в России качество судебной системы крайне низкое, кроме того, сказывается высокий уровень коррупции, поэтому ниша для честного разрешения споров, где клиенты готовы платить большие деньги, очень мала, фирмам просто негде развиваться.

Это в той же мере касается и юридических бутиков. Была бы у нас судебная система того же качества, что в Англии, наверное, мы бы были командой не из 30 человек, а из 130 или даже 1000. Но такого количества дел, попадающих в нашу нишу, нет. Крупных споров много, но в большинстве из них исход заранее предрешен.

– **Шесть лет назад, когда открывались первые нишевые компании, бутикам обещали большее будущее. Как Вы думаете, сбывается ли прогноз?**

– Прогноз о том, что бутики будут активно развиваться, сбывлся. На московском рынке ежегодно появляются 3–4 новые специализиро-

ванные фирмы, и это достаточно много по сравнению с тем, что было 6 лет назад.

Действительно, на данный момент это довольно выгодная форма бизнеса, но это совершенно не означает, что она когда-нибудь вытеснит с рынка фирмы полного спектра услуг, потому что, повторюсь, общий и главный тренд – всё-таки глобализация.

– **А что происходит в регионах?**

– Там всё немного по-другому – они запаздывают, и в целом это закономерно. То, что сейчас наблюдается в регионах, в Москве было 5–10 лет назад.

## КАЧЕСТВО СУДЕБНОЙ СИСТЕМЫ В РОССИИ КРАЙНЕ НИЗКОЕ, СКАЗЫВАЕТСЯ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ КОРРУПЦИИ, ПОЭТОМУ НИША ДЛЯ ЧЕСТНОГО РАЗРЕШЕНИЯ СПОРОВ, ГДЕ КЛИЕНТЫ ГОТОВЫ ПЛАТИТЬ БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ, ОЧЕНЬ МАЛА, ФИРМАМ ПРОСТО НЕГДЕ РАЗВИВАТЬСЯ

За пределами столицы до сих пор сильна тенденция, которая существовала на российском рынке в 1990-х, когда я начинал карьеру. Тогда был принцип «все делают всё». Не было особой специализации: юрист мог сходить посудиться по налоговому делу, затем проконсультировать, как создать ООО, после – по вопросу уголовного права, а потом еще рассказать, как зарегистрировать патент на лекарство. Сегодня Вы смее-тесь, а тогда это было нормально. В провинции во многом и сейчас всё именно так, а бутик – это всегда узкая специализация. Поэтому в силу недостаточной развитости рынка такого тренда, как в Москве, там пока нет. Но всё развивается достаточно быстро. Если рассматривать отдельные регионы, например Екатеринбург, Новосибирск, Краснодар, то, думаю, они уже дышат в спину столицам.

– **Какие проблемы Вы преодолевали на этапе старта?**

– Основные наши проблемы были связаны не с поиском клиента. Когда мы создавали фирму, сделали три прогноза по выручке от клиентов – максимальный, средний и минимальный – и почти сразу вышли на максимум. Я думаю, это связано с тем, что я достаточно долго работал партнером в солидных юридических фирмах

и руководил практиками, т.е. находить клиентов и работать с ними для меня было не *terra incognita*.

Самыми сложными оказались бытовые проблемы. Когда мы сняли офис, буквально через три месяца я понял, что нам нужны очень хороший секретарь и очень хороший офис-менеджер. Тогда нас было всего шесть человек, и мне казалось, что со всеми бытовыми вопросами можно справиться. В итоге вышло так, что за банальной туалетной бумагой и водой приходилось бегать самому, даже мыльницу в туалете вешать.

Еще одно препятствие проявляется до сих пор. Одними из факторов, которые нас «доставали» во время работы в крупных фирмах, были бюрократия и излишняя заформализованность – на всё нужны инструкции, совещания по любым вопросам. Когда мы создавали свою фирму, решили, что сделаем ее домашней, где все друг друга знают, обойдемся без «бумажек»,

## ВСЁ, ЧТО УДЕРЖИВАЕТ НАС ОТ ХАЛТУРЫ, – ЭТО СОВЕСТЬ И ДОВЕРИЕ. ЭТО НЕ ОЗНАЧАЕТ, ЧТО ПАРТНЕРСКИХ СОГЛАШЕНИЙ НЕТ, НО ОНИ, БЕЗУСЛОВНО, ВТОРИЧНЫ

но прошло несколько лет, мы выросли и поняли, что частично возвращаемся к тем принципам, от которых уходили. Нужно понимать, что бюрократия неизбежна, но при этом не хотелось бы вернуться в тот формат полностью. Где та золотая середина между «домашней обстановкой» и формализмом с инструкциями и регламентами, мне до сих пор непонятно. Признаюсь, найти баланс сложно.

– Какие еще риски существуют у тех, кто начинает бизнес?

– По моему 25-летнему опыту один из серьезнейших рисков – это недопонимание между партнерами. Есть две модели управления. Первая – типично русская, где один партнер – царь и бог, а больше партнеров нет или они таковыми только называются. Главный плюс этой модели в том, что ссориться не с кем – ты сам себе начальник. Но в ней, как и в любой тоталитарной модели, существует риск провалов – просто в силу того, что один человек не способен всё сделать сам, ему не с кем посоветоваться, он никому не подконтролен. Безусловно, это сказывается на качестве работы. Вторая модель – демократическая, которая подразумевает

плюрализм мнений. Но если равноправных партнеров несколько, то главная опасность кроется в ссорах и недопонимании. Чаще всего мы видим, что фирмы разваливаются или влачат жалкое существование именно из-за разногласий между партнерами.

Как мне видится, залог нашего успеха как раз в том, что мы избежали ссор. Да, стычки бывают, но чтобы они не перерастали в конфликты, важно помнить о конечной цели. Я крайний прагматик. Для чего мы работаем? Чтобы зарабатывать деньги, поэтому всё, что мы обсуждаем и что мы делаем, в итоге направлено на получение прибыли. Это не значит, однако, что процесс нужно рассматривать в сугубо корыстном ключе, ведь чтобы заработать, надо много тратить, делать добрые дела, что-то вести *pro bono*... Но в конечном счете (надо быть честным перед собой!) цель у нас одна, и если мы помним об этом, то любая ссора затухает. Помнить, что мы занимаемся общим делом, – это и есть залог успеха. И здесь одна немаловажная вещь – подход к распределению прибыли. Их в мире два. Первый по-английски называется *eat what you kill* («кого добыл, того и ешь»), т.е. партнер получит ровно столько, сколько заработала его практика. Второй поход – *equity partner* («долевой партнер»), когда доход, полученный практиками, обобщается и затем делится между партнерами. У каждого есть накопленное в соответствии со стажем и трудовыми успехами количество баллов, в зависимости от которых он и получает из общего «котла». Естественно, существует много промежуточных вариантов между двумя этими крайностями. Мы ближе к варианту *equity*, и это тоже один из факторов, почему ссор между нами не происходит.

Понятно, что главная опасность и главный минус этого варианта – в том, что он гипотетически позволяет меньше работать. Человек может рассуждать так: раз деньги «сливаются» в общий «котел», то даже если перестать трудиться, получать будешь столько же. Поэтому очень важна





личность каждого партнера. Всё, что удерживает нас от халтуры, – это совесть и доверие, как бы пафосно это ни звучало. Какие бы мы партнерские соглашения ни заключали, как бы ни продумали все процедуры, если нет доверия и совести, ничто не поможет. Это не означает, что партнерских соглашений нет, но они, безусловно, вторичны.

– **Какие факторы определили успех фирмы «Кульков, Колотилов и партнеры»?**

– Как я уже отметил, фактор номер один – доверие друг к другу. Второй фактор – узкая специализация. Мы не стараемся делать всё

поряд, но то, за что беремся, делаем очень хорошо. Третий фактор – то, что на английском языке называется *leverage* (соотношение партнеров и юристов). У нас это примерно один к пяти: пять юристов на одного партнера. Для Америки и Англии это нормально – там бывает и один к трем, для России скорее необычно: во многих отечественных фирмах соотношение составляет один к семи, один к десяти, а то и один к пятнадцати. Чем оно больше, тем хуже контроль качества: понятно, что «приглядывать» за пятнадцатью сотрудниками почти невозможно, поэтому такие пропорции характерны там, где работа довольно унифицированная и стандартизированная. Согласитесь, когда работаешь над уникальными проектами, сложно одному контролировать 15 юристов, но иногда так происходит, и причина этого – банальная жадность. Чем меньше партнеров, тем с меньшим количеством людей нужно делить прибыль. Это оборачивается потерей качества и, как следствие, самой прибыли. Жадный теряет вдвое больше.

– **Дайте совет тем, кто принимает решение открыть свое дело. На что обратить внимание для построения эффективной бизнес-модели?**

– Во-первых, очень важно обратить внимание на сервис. Он, к сожалению, зачастую страдает в нашей стране. Нужно понимать, что люди запоминают не только конфетку, но и то, как она была завернута. В юридическом бизнесе «обертка» – это коммуникация с клиентом, соблюдение сроков и *transparency* («прозрачность»).

Одна из главных бед российского бизнеса в целом и юридического в частности – как раз отсутствие прозрачности. Юристы могут быть замечательными, они выиграют вам дело, но забудут об этом сообщить. Опережение клиента на один шаг – это слабое звено у нас и то, чем силен Запад, где могут пустышку завернуть красиво и выставить за нее большой счет. В России почему-то считают, что «заворачивать» обязательно, главное – итог работы, хотя хороший клиентский сервис дает большое конкурентное преимущество.

Во-вторых, необходимо высоко держать планку качества работы. Деньги приходят и уходят, а авторитет – материя вечная. Сегодня ты окажешься не на высоте и потом будешь долго восстанавливать свою репутацию. А бывает, что уже и не восстановишь.

О сервисе и качестве нужно думать постоянно. Фирмы, «вошедшие в колею», к сожалению, часто совершают классическую ошибку, расслабляясь и считая, что теперь многое простительно. На самом деле, над репутацией нужно работать ежедневно. И так везде, не только в юридическом бизнесе.

РОССИЙСКИЙ  
АДВОКАТ

№ 1 2021



ГЕНРИХ ПАДВА

ГОРЖУСЬ ТЕМ, ЧТО Я АДВОКАТ

## ПРОЩАНИЕ С «ИЛЬФАМИ»

2020-й оказался богатым на переходы партнеров, многие из которых, отделившись от крупных компаний, открыли свои узкопрофилированные практики. Обсуждаем этот тренд с адвокатом, управляющим партнером юридической фирмы «Кульков, Колотилов и партнеры» Максимом Кульковым



10

## ПРЕВЬЮ

### 4 ГЛАВНОЕ

Коротко – о значимых событиях корпорации и рынка юридических услуг

## ТЕНДЕНЦИИ

### 16 ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

Специализация, позиционирование, отказ от демпинга: адвокат Алексей Сизов о своем опыте создания узкоспециализированного юридического бутика

## НА ОБЛОЖКЕ

**ГЕНРИХ ПАДВА,**

АДВОКАТ АП Г. МОСКВЫ, УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР АДВОКАТСКОГО БЮРО «ПАДВА И ПАРТНЕРЫ», ЧЛЕН НАУЧНО-КОНСУЛЬТАТИВНОГО СОВЕТА ФПА РФ

ПОРТРЕТ: **МАРИЯ КАПИТАНОВА**

