

ОДИНОЧНОЕ

Анна Львова — о лидерах перемен на юридическом рынке: партнерах больших фирм, которые начали свое дело.

ТЕКСТ **Анна Львова**
ФОТО **Дмитрий Булин**

ПЛАВАНИЕ

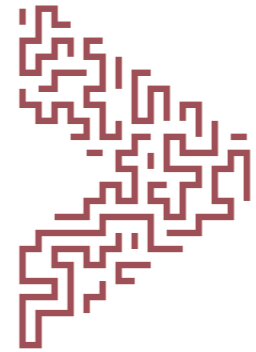
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМЫ
CHERVETS.PARTNERS ЕВГЕНИЯ
ЧЕРВЕЦ В УКРАШЕНИЯХ
ALROSA DIAMONDS





Евгения Червец

Адвокат, управляющий партнер юридической фирмы Chervets.Partners, консультант ИЦЧП. Родилась в Кемерово. Окончила КемГУ. Получила степень магистра в РШЧП и LL.M в Университете Манчестера. Специализируется на разрешении споров и структурировании активов. В 2020 году основала деловое сообщество Soft Law, на базе которого в 2023-м издан одноименный альманах. Любит искусство.



«У истоков каждого успешного предприятия стоит однажды принятое смелое решение». Это сказал один из бизнес-гениев XX века, теоретик менеджмента Питер Друкер. Его теория об инновационной экономике и предпринимательском обществе хорошо объясняет успешные примеры, собранные в этой статье. «В периоды коренных структурных преобразований, — пишет Друкер в книге “Задачи менеджмента в XXI веке”, — выживают только лидеры перемен — те, кто чутко улавливают тенденции изменений и мгновенно приспосабливаются к ним, используя себе во благо открывающиеся возможности». А наш мир изменился полностью.

«Почему?» — первый, вполне понятный вопрос, который я задала Евгении Червец (Chervets.Partners), когда однажды утром она позвонила мне рассказать, что покидает компанию «Регионсервис». Ее карьерный путь был ярким примером идеального социального лифта, четко идущего с нулевого этажа в пентхаус юриспруденции. Начав работу в кемеровском офисе «Регионсервиса» на втором курсе университета, через пятнадцать лет она завершила ее управляющим партнером офиса в Москве и BD/Marketing-партнером фирмы. Но почему сейчас? Ответ до смешного банален — раньше работа не отпускала. «В 2019 году, когда у меня родился ребенок, я не смогла уйти в декрет, — говорит Евгения. — Спустя шесть дней уже вернулась в офис, через два месяца вместе с ребенком полетела в Екатеринбург, где проходило масштабное мероприятие фирмы. В этом году было кому передать дела и на кого оставить офис, который для меня дорог».

Похожая ситуация — у Инны Перелеховой (IPN Partners). Двенадцать лет в O2 Consulting и тот же путь от «принеси кофе и распечатай документы» до партнера. И снова бесконечный страх за свое родное дело, которое без тебя загнетса. «Сначала было страшно подвести управляющих партнеров: я осознавала, что многое держится на мне в моем блоке, — вспоминает Инна. — Затем было страшно от мысли, как сообщить клиентам, что их дела будут переданы кому-то другому — когда работаешь с частным капиталом, зачастую имеешь дело с деликатными вопросами, которые сложно передать. Потом был страх перед командой — как сказать им, что у них будет другой руководитель и наставник». А потом было ожидаемое выгорание.

Александра Улезко (Ulezko.legal) за одиннадцать лет в АБ «Качкин и Партнеры» выросла до руководителя группы по банкротству и никогда не мечтала о своем деле: «Мне казалось, работать в уже сложившемся коллективе и на основе развитой инфраструктуры проще, а сама по себе я не предприниматель. Я думала, что скорее дорасту до руководящей (в случае консалтинга — партнерской) должности, а не создам что-то сама». Но расти в выбранном направлении Александре не дали, и она начала свой собственный путь. Коллега-муж, кстати, с Александрой не ушел, оставшись верен обоим любимым — жене и работе.

Шестнадцать лет понадобилось Виктории Шевцовой (Rubicon), чтобы решиться на свое дело. В МКА «Закон и Человек» она начала помощником, а увольнялась в статусе заместителя председателя президиума коллегии. Зная бесконечно деятельный характер Виктории, удивляюсь, что она так долго решалась на одиночное плавание.

Александрю Ермоленко (Orlova/Ermolenko) уходить было, с одной стороны, легче, а с другой — сильно сложнее. Он покинул ФБК, уводя

с собой всю семью. Брат Александра Сергей и его невестка Алена много лет проработали в ФБК. «Я пришел в ФБК в 2002 году на должность юриста, — вспоминает Александр. — Только-только состоялся “развод” с Сергеем Пепеляевым, с ним ушла большая часть команды, и был серьезный набор. В него я и попал. Двадцать лет благополучно проработал, хорошая карьера от юриста до руководителя всех неналоговых юристов ФБК. Последние одиннадцать лет был партнером группы ФБК. Также мы с юридическими партнерами и командой создали внутри группы юридическую фирму ФБК Legal, сделали этот бренд заметным на рынке юруслуг». Его, как и Евгению Червец, сильнее всего держала вера в то, что если еще немного вложить сил, то корабль побежит быстрее, веселее, станет современнее. Но большие и устойчивые корабли упорно избегают модернизации.

Еще один мой герой — Кирилл Бельский («Бельский и партнеры»). Пятнадцать лет в бюро «Коблев и партнеры» и снова путь от помощника адвоката до старшего партнера и собственной практики. У Кирилла интересная причина ухода — он стал слишком популярен на рынке. «Объем клиентских запросов в какой-то момент стал так велик, что часть из них создавала конфликт интересов для текущих клиентов бюро». Ну и конечно, у него были свои взгляды на дальнейшее развитие бизнеса.

Когда мы уже поговорили со всеми героями этой статьи, грянула новость: из BGP Litigation уходят несколько партнеров. В том числе Сергей Лисин (ALX PARTNERS), единственный из партнеров компании, кто за двенадцать лет прошел путь на вершину с позиции юриста. «Идея ухода из компании сначала вызывала у меня много вопросов, — рассказывает Сергей. — Если бы я пытался на них ответить самому себе честно и взвешенно, страхи и риски, естественно, перевесили бы. Но видимо, есть два типа людей — те, кому принятие решений дается тяжело (и которые будут составлять бизнес-планы, скрупулезно просчитывать негативные сценарии, советоваться, бесконечно размышлять) и те, у кого в крови рациональная легкость в принятии решений. Те, кто считает, что жизнь в принципе опасная и непредсказуемая штука, она одна и все, что нас не убивает, делает нас сильнее и опытнее».

Сергей Ильин (ILIN | ILIN) не раскрывает причину своего ухода из КИАПа после восьми лет роста: из младшего сотрудника он превратился в старшего юриста, руководящего проектами и принимающего активное участие в управлении судебной практикой бюро. Однако Сергей

«Партнером новой фирмы быть сложно. Но я знаю, что делать».

вспоминает, что самым сложным было «оторваться от старших партнеров, наставников и коллег, с которыми провел долгое время, поделился множеством побед и профессионально (и лично) вырос».

Так же немногословно комментирует свой выход из семьи «Ковалев, Тугуши и партнеры» Сергей Кислов (Kislov.Law). Помню тот день, когда шепотом заговорщика с горящими то ли от страха, то ли от открывающихся перспектив глазами Сергей поделился со мной тем, что «еще никто не знает». Четыре года в статусе партнера (надо сказать, одного из самых медийных в компании) — и новогодние праздники, которые изменили все. «Этот момент я запомнил четко, — говорит Сергей. — По окончании январских праздников пришло осознание не только неизбежности, но и необходимости следующего шага. Главный страх тогда был и остается сейчас: “черные лебеди” то ли экономики, то ли политики».

А вот у Михаила Успенского (Parallax) все сложилось с точностью до наоборот: в свободное плавание его толкнуло развитие в абсолютно новом для себя и для рынка направлении. После долгой работы в статусе партнера по налогам и куратора маркетингового направления Taxology Михаил увлекся блокчейном, увидел нишу международного арт-права, получил сертификат арт-менеджера (при Christie's) с фокусом на современном искусстве и был полон решимости заняться диджитал-артом. Но у Вселенной были другие планы. Криптозима и уход международных компаний с рынка сделали столь интересную нишу бесперспективной. Но тут открылась другая дверь: оставалось только шагнуть: «Сильно затанулись некоторые текущие налоговые споры, а по некоторым из них открылись банкротные производства, и моя экспертиза оказалась востребована на стыке налогового права и субсидиарной ответственности. В активе стали появляться налоговые споры с многомиллиардными начислениями, постепенно начало возвращаться и консальтирование в цифровой сфере: от оценки рисков стейкинг-программ по американской судебной практике до регулирования дипфейков по мусульманскому праву. Поэтому создание нового бренда стало лишь вопросом времени».

Так же, в один миг закрылось окно возможностей и для Евгения Тимофеева («Залесов, Тимофеев, Гусев и партнеры»). Тринадцать лет назад он пришел старшим партнером в знаменитый ильф Goldsblat BLP (московский офис Berwin Leighton Paisner, позже Bryan Cave Leighton Paisner), куда мечтали попасть многие юристы. Что произошло с ильфами, мы все хорошо знаем. Евгений сам от-

крыл себе дверь в новую жизнь. Что останавливало раньше? «Математика, — вспоминает Евгений. — Раз в пару лет я просчитывал возможности в экселе, и цифры никогда не сходились — на стабильном рынке между больших ребят не протолкнуться, каким бы известным ты ни был и насколько бы сильным ни был твой личный бренд. Поэтому такой вираж неминуемо привел бы к очень сильному падению доходов без нормальных перспектив по их восстановлению. Мне хотелось сделать фирму как классическое партнерство — мы объединяемся для того, чтобы помогать друг другу развивать бизнес и получать от этого финансовые бенефиты, а не для того, чтобы перекачивать деньги, заработанные одними партнерами, в карманы других».

Почему я так подробно описываю историю каждого героя? Чтобы понять (самой в том числе), насколько они схожи. Может, дух лидерства в нас просто дремлет в ожидании полного выгорания, чтобы возродиться уже полноценным свободным фениксом с собственным офисом? Но, скажем, выход Татьяны Невеевой (Verba Legal) из BGP Litigation сильно отличается от всего описанного выше. Она пришла туда уже профессионалом с громким именем и ушла, как только поняла, что может себе это позволить. «Уже меньше, чем через месяц после моего официального выхода привычный мир поменялся, перед юристами сразу встало множество новых задач, требующих немедленного решения. Не помню каких-то особых сложностей. Все было довольно быстро решено и сделано абсолютно гладко — в каждый момент времени встретились люди, которые помогли тем или иным образом и без которых это бы так просто не получилось».

СИНДРОМ САМОЗВАНЦА

Легко писать о быстрых и волевых решениях уйти, но пусть эти истории вас не обманывают. На самом деле каждый лидер перемен очень сильно боялся — за себя, за команду, за то, что не сможет, не вывезет. Страх тех, кого большие компании воспитали с самого института, хорошо описывает Александра Улезко: «Мне казалось, что я важна не сама по себе как эксперт и адвокат, а интересна как сотрудник известной компании». Инна Перелехова добавляет: «Было ощущение, что мой успех, популярность у клиентов и бизнес-партнеров в О2 — это все заслуга О2. Сейчас я даже работаю с коучем над собственной недооцененностью». Традиционный синдром самозванца, который отлично культивируется опытными работодателями, знающими толк в манипуляциях.

ПЛАН Б

Я человек со стратегическим мышлением и хотела узнать, был ли у моих героев запасной план. Как можно начать свое дело в абсолютно непредсказуемых экономических условиях, увести с собой команду и не иметь плана Б? Большая часть героев моей статьи утверждают: несмотря на страхи, никакого второго пути они для себя не рассматривали. Только вперед, не оглядываясь назад.

«Что касается плана А, Б, В и так далее, в жизни, как мне кажется, все не настолько линейно, — считает Евгения Червец. — Выбранный план — это не прямая дорога, а постоянные перекрестки, на которых мы делаем выбор. Если водитель по пути из точки А в точку Б повернет на заправку или остановится на время, чтобы, к примеру, насладиться красивым видом, это не означает, что он изменил



«Нам с коллегами не нужно мыслить одинаково, напротив, все мы очень разные, с уникальным набором компетенций и навыков. Нас держит вместе искренний интерес к мнению друг друга».

маршрут». «Было страшно, что ничего не получится и я пожелаю об уходе, но что делать в случае неудачи, я не представляла, — говорит Александра Улезко. — Было похоже на ситуацию, когда я поступала в университет. Я просто должна была поступить, потому что, если не смогу, плана Б я не придумала».

Инна Перелехова все-таки просчитывала разные сценарии: «У меня высокий уровень достижения. Если я что-то решила, вероятность провалиться я не рассматриваю. Я действую и думаю так, как если бы уже все случилось. При этом, конечно, меня посещали мысли о том, что же будет после выхода из компании — идея создать свою пришла уже после. Когда я выходила, у меня был план работать на одного клиента и брать иную работу время от времени. Если бы у меня не получилось индивидуальное предпринимательство, я опять пошла бы в наем или присоединилась бы к кому-то из коллег. Были те, кто готов был рассматривать меня в качестве партнера».

«Негативные сценарии, безусловно, существуют в голове, — рассказывает Сергей Ильин. — И связанные с проектной работой, и с командой, и с “техническими” вещами вроде офиса. Вместе с тем любой сценарий предполагает наличие инструментария для выхода из кризиса. Неудача как таковая — это просто фирма в данный момент не настолько успешная, насколько ты хотел бы ее видеть. Но этот риск — в твоих руках, его можно контролировать и строить фирму, которой ты готов гордиться».

Начало новой жизни

И вот все метания позади. Ты просыпаешься в понедельник главой собственной юридической компании. Что делать? За что хвататься? К кому бежать? К клиентам, чтобы удостовериться, что они все еще у тебя есть? Или к команде, чтобы воодушевить и успокоить? Или вообще в супермаркет, потому что все теперь нужно делать самому, а ты забыл купить салфетки в туалетную комнату?

Евгений Тимофеев вспоминает, что столкнулся с решением «кучи идиотских проблем». «Крупный банк открывает счет, но при этом отказывается работать по зарплатному проекту, поскольку фирме

еще нет года. И это при наличии запретительных комиссий на переводы физическим лицам. Вопрос: как платить зарплату? Я метался по другим банкам, там обещали помочь, но ничего не сделали».

«Самый старт был связан с необходимостью сделать миллион дел одновременно, — рассказывает Сергей Ильин. — Но у консультантов это профессиональная привычка (или деформация), так что это не вызвало у меня сильных эмоций. Вместе с тем постепенно приходило осознание, как много административной работы ложится на партнеров-основателей. Это очень удивило». «В самом начале я поняла, как важно иметь отлаженные процессы, вплоть до покупки бумаги и чернил для принтера, — добавляет Александра Улезко. — Когда что-то уже работает и ты не создаешь это с нуля, ты просто приходишь и пользуешься, не задумываясь, сколько труда стоит за тем, чтобы у тебя было удобное рабочее место со всем необходимым».

Виктория Шевцова описывает свое состояние так: «Ты чувствуешь приятный, манящий аромат вдохновения, идей, мыслей, как все успеть — от поиска офиса (с командой где-то нужно работать) до стратегий развития. И конечно же, было очень много судебной работы, что еще больше вдохновляло».

«Никогда не забуду, как клиенты говорили: “Конечно, Саша, мы с вами”, — рассказывает Александр Ермоленко. — Из разговора в разговор: “Не волнуйтесь, работаем спокойно. Мы доверяем вам”. Вот это действительно самое сильное впечатление первых дней».

Евгения Червец провела первое время в постоянных встречах. «Это мой принцип — в любой непонятной ситуации идите встречаться с людьми. А еще мы с партнером купили для офиса два фарфоровых сервиза и развесили работы современных художников». «Первую неделю работы я праздновал в отпуске, — улыбается Сергей Кислов. — Так что начали новую жизнь правильно». У Татьяны Невеевой было похожее, легкое чувство: «Мы все подготовили, офис был отремонтирован, наша команда выбирала места, перевозила вещи и, конечно, работала. Все было как в кино — потрясающе».

Конечно, мозгу свойственно забывать все негативное и помнить только позитивные впечатления. Поэтому я решила копнуть глубже и узнать, что было самым сложным в момент запуска компании.

Старт «Бельский и партнеры» пришелся ровно на начало СВО, поэтому к стрессу по поводу запуска добавились задачи, связанные со стрессом у партнеров и сотрудников, а также волнения из-за ухода многих иностранных клиентов из страны. «Самая сложная задача, с которой я столкнулся, — это построение эффективной системы управления процессами, — вспоминает Кирилл Бельский. — Мы активно инвестируем в построение рабочей инфраструктуры, в IT, в создание мотивационной системы для команды». Для Татьяны Невеевой не сложным, а скорее важным было сделать так, чтобы партнеры стали договариваться: юридический бизнес всегда про





«В любой непонятной ситуации идите встречаться с людьми».

партнерство, управлять фирмой важно не единолично, а на основании консенсуса. На строительство полноценного партнерства делает акцент и Александр Ермоленко: «Понадобилось много работать над собой. У нас нет культуры создания и развития такого рода конструкций, у нас везде централизация, везде пирамида, иерархия. Партнерство из семи человек — это большой вызов».

«У нас пока небольшое количество партнеров, что сказывается на количестве кросс-рефералов внутри фирмы, — говорит Евгений Тимофеев. — Собственно, кросс-рефералы — это и есть причина того, почему юристы объединяются. Именно поэтому мы пошли на слияние с “А. Залесов и партнеры” и продолжаем смотреть на другие возможности в этом плане. У нас большой аппетит в отношении высокоэффективных партнеров». Для Инны Перелеховой самым сложным в первое время было организовать финансовый блок и мотивировать сотрудников.

Почти у всех вызвал трудности подбор кадров. Александре Улезко сложнее всего было найти людей, которые придерживаются тех же принципов в работе и стандартов качества (речь и о сотрудниках, и о партнерах). Бутику ILIN | ILIN сложно дался наем на младшие позиции: «Сейчас кризис “молодых” кадров — это в целом специфика текущего времени, трудности испытывают все консалтинговые компании, от больших до маленьких, — говорит Сергей Ильин. — Кроме того, любой юный специалист желает сделать выбор в пользу большой команды с долгой историей». А для Сергея Кислова «одной из сложностей первого времени было перестроить маршрут из дома на новую работу». «Ну и не давала покоя мысль — как построить кинотеатр в юридический офис».

СОВЕТЫ БЫВАЛЫХ

Вообще-то правильно было опустить эту часть и сделать прогрев к моему маркетинговому курсу «Как начать свое дело в юрбизе». Но я на свою компанию пока не решилась, поэтому прогресса не будет. Вот полезные и абсолютно бесплатные советы от тех, кто не утонул в одиночном плавании.

«Я мог бы сказать словами Ричарда Брэнсона: “К черту все! Берись и делай”. Но считать все-таки надо. Бояться не надо. Вот мой совет», — говорит Евгений Тимофеев.

«Гораздо комфортнее (и надежнее) запускаться не одному, а с партнерами, — считает Сергей Ильин. — Консалтинг — бизнес командный. Спешить не следует. Без необходимого опыта в большой фирме и глубокого понимания всех процессов, от клиентских до внутренних, открытие своей фирмы может не иметь успеха. Качество проектной работы и предлагаемого сервиса должно быть лучше, а не хуже, чем в большой фирме, в которой вы практиковали до того. А самое главное — поменьше нервничайте».

«Не планировать детей одновременно с запуском компании, — смеется Инна Перелехова. — А если серьезно, самый главный совет — брать и делать. Самому верить в то, что все получится. И не бояться, если что-то не получится. Тогда все события удивительным образом начинают разворачиваться в вашу пользу».

«Важна системность, — говорит Александра Улезко. — Надо понимать, какой объем работы будет после ухода, откуда будут приходиться клиенты, как организовать работу по проектам, маркетинг и так далее. Есть смысл сесть и расписать все планы на бумаге, чтобы увидеть слабые места и проработать их, укрепить уверенность в себе и в своем решении».

«Обязательно нужно обучиться управлению и заранее определиться с минимальной командой, хотя бы помощников», — убеждена Виктория Шевцова.

«Слишком долгие и мучительные раздумья лишь прибавят сомнений и отговорок, — уверен Сергей Лисин. — Решение начать свое дело — это покупка билета “на поезд за твоей мечтой”. А мечта бесценна. Да и вообще — бойтесь своих желаний, они имеют свойство сбываться. Желания и мечта — вот первые кирпичики стартапов».

«Если мечтаете, пробуйте и не бойтесь, — говорит Евгения Червец. — Это единственное, что я могу сказать сейчас».

ВМЕСТО ИТОГОВ

Прочитав медийного психолога Михаила Лабковского: «В гармоничных отношениях (с другим человеком, работой, самим собой) действует правило, которое звучит так: “Ты делаешь то, что ты хочешь, ты не делаешь того, чего не хочешь”. Если большая, очень надежная и удобная фирма заставляет вас делать то, чего вы не хотите, или то, с чем вы не согласны (как у многих героев этого материала), вы должны уйти, чтобы выбрать себя. Теперь вы знаете, что именно вас ожидает в одиночном плавании. Эти люди смогли — получится и у вас».

