

«Я хочу, чтобы через пять лет победа в сложном судебном споре ассоциировалась с Forward Legal»

Юридической фирме Forward Legal четыре года, и за последние пару лет на рынке юридического обслуживания бизнеса почти не осталось людей, которые не знали бы ее название. Мы решили узнать у Алексея Карпенко, партнера и одного из основателей Forward Legal, как устроена работа фирмы, каковы ее конкурентные преимущества, как организована система мотивации, и почему все сотрудники фирмы знают о ее вырубке и расходах.

— Давайте начнем с традиционного вопроса: как строилась ваша карьера?

— Я окончил юридический факультет МГУ. На старших курсах устроился на работу в самый крупный в Европе рыбокомбинат «Меридиан», который кто-то в советские времена догадался построить в тысяче километров от ближайшего моря на севере Москвы. Он выпускал 20 тонн рыбопродуктов в день. Я был младшим юрисконсультантом, потом юрисконсультантом, затем старшим юрисконсультантом — такую карьеру я сделал месяца за три. Получив диплом, я устроился в «Инюрколлегию» стажером адвоката. Около двух лет мы работали вчетвером: Семен Мельницкий (ныне управляющий партнер коллегии адвокатов «Мельницкий и Захаров»), Иракий Мачабели, который был моим партнером на протяжении 12 последующих лет, Станислав Ходаков и ваш покорный слуга. Нас называли «четыре мушкетера». Это был конец 1990-х гг., рынок юридических услуг был хаотичным, уже тогда мы самостоятельно вели крупные и сложные споры.

Так случилось, что мы вместе с моим партнером Иракием Мачабели, были приглашены в компанию «Росбилдинг». Сначала чтобы сформировать там юридическую службу, впоследствии — возглавить ее. Мне тогда было 24 года, Иракию — 29. Нам было очень страшно, но мы согласились.

Свой первый миллион долларов я заработал через год. Когда я приходил в «Росбилдинг», там трудилось 30–40 человек. Спустя два с половиной года,

когда я уходил, число сотрудников достигало 700. Два с половиной года в «Росбилдинге» — это как служба в армии во время ожесточенных военных действий. У меня стояла раскладушка в кабинете, периодически я спал на работе.

Благодаря деятельности «Росбилдинга» и «Альфа-Эко» в российский бизнес-оборот вошло понятие корпоративного рейда. Мы действительно переписывали корпоративную историю России, но не нарушали закон, а действовали в зоне, которая законом не регулировалась. Впоследствии Федеральная комиссия по ценным бумагам по нашим корпоративным рейдам писала правила о том, как нельзя делать. Несмотря на безумные слухи, которые ходили вокруг «Росбилдинга» — о бандитах, вымогательствах и прочем — ничего этого на самом деле не было. В начале 2000-х гг. условия для рейда создавались двумя факторами: огромным объемом плохо управляемых активов, которые, как правило, возглавлялись «красными директорами» или теми, кто украл или «отжал» у них собственность, и дырами в корпоративном законодательстве России.

Юристы в мое время были, пожалуй, самой уважаемой категорией сотрудников в «Росбилдинге». Именно мы разрабатывали стратегии. Мы были мозгами компании. Только на заключительной стадии работы по каждому проекту — продаже актива — можно было действовать стандартно. Первые две стадии — покупка и реструктуризация — требовали смекалки, умения быстро принимать решения, держать удар несмотря на давление и стресс.

— Вам было необходимо подключаться к каждому проекту?

— Наоборот. Моя работа в «Росбилдинге» — это история о том, что, если ты не делегируешь, ты умрешь, и именно тогда я этому научился. Когда я уходил из компании, в моем подчинении было около 40 человек. Работой по приобретению каждого отдельного актива занималась проектная группа из 6–10 человек во главе с менеджером. Вторым лицом всегда был юрист, который должен был контролировать ситуацию, самостоятельно принимая решения по огромному количеству вопросов. У нас никогда не было специализации, нужно было одинаково хорошо разбираться в корпоративном и административном праве, банкротстве, судах и т. д. Мне кажется, именно этих качеств — умения быстро принимать решения и брать на себя ответственность плюс универсализма — кардинально не хватает сейчас и корпоративным юристам, и юристам-консультантам.

— А почему вы ушли из «Росбилдинга»?

— Я «некорпоративный» человек. Мне скучно сидеть на совещаниях, надувать щеки и заниматься большой политикой, у меня только одна жизнь, и я не хочу ее на это тратить. Мне важно работать над реальными проектами. Как только в «Росбилдинге» появились комитеты — инвестиционный, по реструктуризации и прочие, — я понял, что пора уходить. Когда нет скорости принятия решений, нет и результата.

Как раз в это время вышел закон об адвокатуре, и мы с Ираклием основали бюро с очень оригинальным наименованием «Карпенко и Мачабели» и стали заниматься тем же, чем занимались до этого, — сложными судами. После двухлетнего руководства людьми мне хотелось самому заниматься практикой, поэтому наша компания состояла из меня, Ираклия, курьера и секретаря. В таком состоянии мы просуществовали до 2008 г. Мы поучаствовали в различных корпоративных «войнушках»: за 25 % «МегаФона», за «ТНК-ВР», за целлюлозно-бумажные комбинаты и так далее. На протяжении шести лет мы оставались «свободными художниками». Это был совсем другой этап. Мы ездили по всей стране, судились, у нас всегда была работа, и в принципе в таком состоянии я мог бы состариться и умереть, но на определенном этапе у меня накопился, как мне казалось, критичный объем опыта, знаний и понимания того, что нужно клиенту. Нас часто звали для того, чтобы исправить ошибки других, в том числе очень крупных и именитых, юридических фирм. Я принял простое, как мне на тот момент казалось,



решение заняться юридическим консалтингом как бизнесом.

— *И тогда вы присоединились к «Делькредере»?*

— Да. Все время существования нашего бюро мы сотрудничали с «Делькредере». Тогда это также была маленькая юридическая фирма, которая специализировалась на сложных судебных делах. И у нас, и у них был ограниченный ресурс: в «Карпенко и Мачабели» — работали два партнера, курьер и секретарь, в «Делькредере» — два партнера, три адвоката, курьер и секретарь. В 2008 г. разразился кризис, а это лучшее время для того, чтобы делать бизнес, особенно если ты занимаешься судами, конфликтами и банкротствами. Еще одним внешним фактором было то, что Иракий уехал в Швейцарию и присоединился к одной из известных швейцарских юридических фирм. Я остался один и предложил Александре Майданник и Ольге Реновой, с которой мы учились, работать вместе.

Я был известен как человек, который умеет набирать людей и создавать коллективы, потому что для нескольких компаний я фактически работал как HR: проводил собеседования и формировал внутренние юридические департаменты. Когда во время кризиса начали задерживать зарплаты и сокращать людей, я сделал нескольким юристам, в которых верил, предложение о совместной работе. Они согласились. Так в 2008 г. родилась новая «Делькредере», в которой я проработал пять с половиной лет.

— *Почему вы отделились от «Делькредере»?*

— У нас были разногласия, связанные со стратегией развития компании. Например, мы с Ольгой хотели сделать так, чтобы партнер, как и любой другой сотрудник, нес определенную ответственность, чтобы его функции были подробно описаны и чтобы их можно было оценить, как это в настоящее время организовано в Forward Legal. Наш «развод» с «Делькредере» был непростым, но цивилизованным. Я рад, что мы не делили деньги и не переманивали вслед за собой сотрудников, а дали им возможность выбрать, с кем работать, и не растянули расставание на годы, а завершили все формальные процедуры за три с небольшим месяца.

— *Как изменилась численность Forward Legal за годы ее существования?*

— Мы основали фирму в 2014 г. Соответственно, сейчас нам исполняется четыре года. Большая часть юристов и почти весь вспомогательный персонал ушли из «Делькредере» вместе с нами. Когда мы

начинали, нас было, наверное, человек 15, а сейчас — 5 партнеров и 25 юристов, плюс бэк-офис. Получается, что мы выросли практически вдвое.

— *Вы планируете еще расширяться?*

— Мы не хотим быть большой фирмой. Делаем ставку на качество, а не количество. Я не представляю себе, как можно контролировать качество работы более чем 50 юристов. Поэтому, достигнув такой численности, мы скорее всего закроем вход в компанию и будем брать людей только в том случае, если кто-то по каким-то причинам будет уходить.

Кроме того, я не знаю, где брать людей, и это приводит меня в отчаяние. Дело в том, что нам важно, чтобы у сотрудников был определенный набор знаний (тот набор знаний, который есть у большинства, нас абсолютно не устраивает) и желание учиться. Но самое главное, они должны быть хорошими людьми. В 1990-е и начало 2000-х, находить людей было намного проще.

— *Почему?*

— Во-первых, те годы сослужили очень дурную службу российскому рынку труда вообще и рынку юристов в частности. Когда льется поток нефтяных денег, который проникает во все отрасли, люди перестают работать. В конце 1990-х гг. мы пробивали себе дорогу, сражались за место под солнцем, вынуждены были брать на себя ответственность и очень быстро вырастали. Было непонятно, где мы окажемся завтра, не было определенности. А к середине 2000-х гг. все более или менее устаканилось, и люди обленились. Я до сих пор встречаю финансистов, юристов, маркетологов, которые не думают на работе, но при этом получают большую зарплату. Во-вторых, значительно упал уровень юридического образования.

— *А каким, на ваш взгляд, должно быть юридическое образование?*

— Студентов делают носителями большого объема информации, которая быстро улетучивается или устаревает. При этом никто не вырабатывает у них навыки или базовые для юристов компетенции, которые не связаны напрямую с правом — риторику, логику, письмо. Я часто веду семинары по судебной работе, на одном из них я попросил участников выделить в тексте тезис, а заодно объяснить своими словами, что это такое. Никто не справился. Люди пишут процессуальные документы, ходят в суды, порой по десять лет, и не знают, что такое «тезис»! После этого я их спросил, что такое аргумент. В ответ такая же тишина.



А как мы пишем? Так же, как диссертации –, чтобы никто ничего не понял. Чем непонятнее, чем «научнее», тем лучше! Псевдонаучность, которая вбита нашим студентам в голову, выливается в то, что мы читаем текст, и вообще не понимаем, про что он написан. Простая структура «подлежащее — сказуемое — дополнение» российскому юристу не знакома. Зато он мастерски использует пассивный залог и пишет абзацы на полстраницы. В абзаце может быть не более семи фраз. Классический абзац — это пять плюс-минус два предложения.

Студентов нужно учить так, чтобы они потом могли работать. Я понимаю, что учатся в основном на практике, но в университете нужно хотя бы готовить к этому. Я же вижу, что делают американцы, где выпускники университетов могут писать, читать, понимают, что такое кейсы и как он решается, знают, что не существует кейсов по гражданскому или налоговому праву, потому что в жизни не бывает идеальной ситуации, которая регулируется только одной отраслью. Именно поэтому, кстати, у Forward Legal специализация функциональная, а не предметная. «Выигрывать суды» вместо «арбитражного процесса», «заключать сделки» вместо «корпоративного права».

Мы много обучаем сотрудников внутри Forward Legal. С приглашенными тренерами и самостоятельно, когда партнеры и старшие юристы преподают остальным; с домашними заданиями, тренингами, репетициями речей и судебных процессов. Мы работаем над навыками вдолгую. Только так их действительно можно развить. Многие меня спрашивают: «Зачем ты учишь людей? Они ведь могут уйти от тебя». У меня на этот счет есть любимая английская притча. Приходит CFO к директору компании и спрашивает: «Зачем вы учите людей? Они же в один прекрасный момент со всем этим багажом уйдут». Директор, в свою очередь, спрашивает у CFO: «А что делать, если мы не будем их учить, а они останутся?»

— *Какие у вас конкурентные преимущества?*

— Много лет назад я решил делать ставку на то, чтобы «просто» делать лучше, чем другие: лучше писать, лучше говорить, лучше коммуницировать с клиентом. Это ведь не столько знания, сколько навыки. Для нас важно разговаривать с клиентами. С ними же никто толком не разговаривает! Когда к тебе приходит клиент и говорит: «Нам нужно выиграть суд», — нужно узнать зачем. Может, ему



не суд надо выиграть, а сходить к психотерапевту, или добиться, чтобы его оппонент сам отказался от суда.

Кроме этого, у нас есть два преимущества. Первое — это стандарты работы: как мы пишем, выступаем, ведем переговоры и так далее. Это наше коллективное ноу-хау. Второе — атмосфера в коллективе. В компании запрещены наушничество и интриги. Мы по-настоящему демократичны. У нас есть понятная карьерная лестница, но у нас нет иерархии, в рамках которой помощник может стоять всю жизнь у ксерокса, а старший юрист, даже плохой старший юрист, все равно станет менеджером проекта.

Мы придумали уникальную для российского юридического рынка систему мотивации персонала, которая отличается от всего того, что я вообще в принципе знаю. Мы оцифровали ее, написали программу, и сейчас любой сотрудник Forward Legal, нажав на кнопку, может рассчитать свой годовой бонус в течение года.

— Пожалуйста, расскажите подробнее про вашу систему мотивации.

— Зачем нужна система мотивации? Для того чтобы, с одной стороны, мотивировать людей и дать

им возможность карьерного роста, играя с ними по правилам, а с другой, чтобы вытягивать их на тот уровень, на котором им уже не нужна будет оценка, им будет стыдно перед самими собой работать плохо.

В нашем представлении идеальный юрист должен иметь десять компетенций, в том числе располагать знаниями, опытом, уметь проводить аналитическую работу, выступать, общаться с клиентами, соблюдать стандарты качества, развивать других. Каждая ступень карьерной лестницы — помощник юриста, юрист, старший юрист партнер — имеет три уровня: начальный уровень, уровень опыта, уровень мастерства. До ступени партнера нужно пройти девять уровней. У каждого уровня есть зарплатная вилка. Соответственно, можно увеличивать зарплату в пределах своей вилки. Можно перейти на следующий уровень в пределах своей должности, можно перейти на следующую должность. Это зависит от того, сколько баллов ты набираешь по системе 10 компетенций.

Все проекты в компании внесены в электронную систему. В среднем у нас бывает от 300 до 400 проектов в год. Каждый из пяти партнеров должен оценить каждого сотрудника не менее пяти раз по всем 10 компетенциям в течение года. У каждого сотрудника есть 25 оценок в год по компетенциям с баллами. В итоге компьютер показывает так называемый профиль должности. По каждой из компетенций выставлены баллы. Получается график, где каждому уровню соответствует свой профиль. Если юрист попал в свой профиль — мы повышаем ему зарплату, попал в профиль следующей должности — переводим на эту должность. Из-за того, что в течение года людей оценивают пять человек на разных проектах, подтасовать результаты невозможно. Я не могу на них повлиять, потому что не знаю, как другие партнеры на других проектах оценят этого же человека спустя три месяца.

Бонус считается по сложной формуле, суть которой заключается в следующем. Каждый проект в компании оценивается не только по качеству работы, но и по уровню сложности (у нас есть специальная шкала сложности проектов). Количество проектов умножается на их сложность и на оценку качества работы на этом проекте. Личный бонус система считает по определенному математическому алгоритму. Проект оценивается по четырем показателям: стандарты работы, соблюдение дедлайнов, клиентская коммуникация, общий уровень качества. Оценки: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Далее компьютер рассчитывает размер бонуса. Повлиять на это никто не может, система прозрачна и объективна. Если

компьютер рассчитал сотруднику бонус в миллион рублей, я плачу ему этот миллион рублей, при этом он может мне лично и не очень нравиться. Такая система была разработана мною совместно с Мариной Штеренлихт, руководителем HR-агентства BRB.

— *А оценка клиентов как-то влияет на бонус?*

— Нет. Проблема заключается в том, как наладить обратную связь с клиентом. Во-первых, не все смогут оценить работу юристов объективно и адекватно, а во-вторых, не у всех есть время, кто-то будет отписываться: «Все было прекрасно».

— *Это означает, что юристы никак не прикреплены к партнерам?*

— Никак. У нас нет юристов, закрепленных за партнерами, нет и никогда не будет практик. Мы занимаемся сложными судами, все построено на управлении проектом. Одна инстанция — это проект. Написание контракта — это проект, заключение сделки — это проект. По каждому проекту работает проектная группа, возглавляемая менеджером. Им может быть любой, включая помощника юриста. Бывают совсем небольшие проекты, которые сотрудник способен вести в одиночку и самостоятельно отвечать за результат. Но и в этой ситуации мы оперируем понятиями «проект» и «менеджер проекта».

— *Как устроено ваше партнерство?*

— Сначала было два партнера: Ольга Ренова и я. Затем появилось еще три. В настоящее время каждый из партнеров помимо обычной юридической работы выполняет специальную функцию. Эльмира Кондратьева — это партнер, чей функционал включает обязанности операционного директора. Она отвечает за управление потоком клиентских проектов. Любой проект в первую очередь попадает к ней и уже она передает его проектным группам, назначает менеджера проекта. Эльмира понимает загрузку людей и видит расписание каждого. Она знает сильные и слабые стороны всех сотрудников и то, сработаются ли они вместе.

Ольга Карпова — партнер по качеству. Все проектные решения, процессуальные документы, контракты проходят через нее. Она с утра до вечера вычитывает тексты, задает вопросы. При этом у нее, естественно, есть и собственная проектная работа, но 70 % ее рабочего времени — это выполнение партнерской функции. Прежде чем сдать клиенту любой документ, ты должен минимум за два дня

отправить его Карповой. Если ты срываешь этот дедлайн, ты должен объяснить почему.

Владимир Хантимиров — партнер, который отвечает за управление особо сложными проектами и клиентскую работу. Наши с Ольгой Реновой основные задачи — маркетинг и клиентская работа.

У меня и Ольги около 90 % времени уходит на партнерскую работу, и только 10 % — на юридическую. У других партнеров распределение между партнерской работой и юридической — от 70/30 до 50/50. Партнеры оценивают друг друга только в партнерской компетенции, в юридической работе мы друг друга не оцениваем. Я счастлив, что работаю с людьми, качеству работы которых доверяю. Без такого доверия невозможно партнерство. Карпова или Хантимиров могут выиграть любой суд, я считаю их лучшими судебными юристами в этом городе, не потому что они мои партнеры, а потому что я видел, на каком уровне они работают.

— *Кто ваши клиенты?*

— Средний и крупный, преимущественно российский, бизнес. Мы работаем и с иностранцами, но они в большинстве случаев предпочитают сотрудничать с ильфами. Мы очень много работаем с бизнесменами, у которых много разных бизнесов в разных отраслях.

— *А в каких отраслях сейчас больше всего сложных судебных процессов?*

— Пожалуй, в финансовой сфере, в сферах недвижимости и добычи полезных ископаемых, потому что основные активы в России традиционно представлены в деньгах, недвижимости или природных ресурсах.

— *Когда вам было интереснее всего заниматься судебной работой?*

— Кризис — всегда самое интересное время. Не важно, это кризис 1998, 2008 или 2014-го года, который до сих пор продолжается. Он перешел в стагнирующую фазу, и я думаю, что выход из него далек. Пока санкции не снимут или существенным образом не облегчат, Россия будет находиться в перманентном кризисном состоянии, просто сейчас уже пройдена наиболее острая фаза. Я вижу это по проблемам, которые возникают у клиентов, по тому, какие между людьми возникают конфликты. У нас недавно два крупнейших частных банка страны чуть не рухнули с дырой в общей сложности под триллион рублей. Если такое случается, значит, экономика больна.

— Как за последние 15 лет поменялись отношения с клиентами?

— Никак. Наш сервис — это не юриспруденция, а результат. Клиент всегда приходит за результатом, ему не нужны скупые нормы права. Результата нельзя достичь, не разобравшись в ситуации. Бывает, что у вас с клиентом разное понимание того, что такое результат: для тебя результат — это одно, а для него — другое. Часто клиенту необходимо помочь сформулировать задачу. Более того, я сейчас, может быть, скажу крамольную вещь, но все же: иногда юрист должен принять решение за клиента, взять ответственность на себя.

У нас очень человечная и эмоциональная профессия. Я стараюсь брать к нам на работу людей, которые равнодушны к проблемам клиента, чтобы они ставили себя на его место и задавали себе вопрос, какое решение в данном случае приняли бы сами. Необходим баланс между «мы ни за что не отвечаем» и «мы рискуем вместе с тобой». Существует некая срединная позиция. Настоящий профессиональный выбор заключается в том, чтобы ее найти.

— Клиенты не готовы платить столько, сколько они платили раньше. Они требуют все больше за меньшую плату. Как вы с этим справляетесь?

— Раз в полгода я отчитываюсь перед всеми сотрудниками фирмы, — вплоть до секретарей, — за наш финансовый результат, поскольку «пирог», из которого они получают бонусы, зависит от результатов работы компании. Я подчеркиваю: «Ребята, вам зарплату платят не партнеры. Вам зарплату платят клиенты». В каждой презентации у нас есть слайд, где указана сумма «150000 рублей». Я хочу, чтобы эта цифра отпечаталась у них в голове. Каждый раз я задаю сотрудникам один и тот же вопрос: «150 тыс. рублей — это средняя хорошая зарплата инхаус-юриста. Мы берем с клиента за одну инстанцию 600 тыс. рублей, поработав неделю, то есть за пять дней работы получаем в четыре раза больше, чем человек за целый месяц. Вы отдаете себе отчет в том, на каком уровне мы должны работать? Вы представляете, как мы должны „класть на лопатки“ инхаусов, для того, чтобы я мог убедить топ-менеджеров или собственников бизнеса в том, что мы действительно стоим этих денег?» Думаю, это хорошо, что клиенты начали считать деньги. Наконец-то мы начнем зарабатывать их, а не просто получать. Может быть, кто-то начнет шевелиться, думать о качестве своей работы и задаваться вопросом, стоим ли мы тех денег, которые нам платят.

— Кто ваши основные конкуренты?

— Наши прямые конкуренты — это пять российских компаний среднего размера, которые занимаются

сложными судебными процессами. Я хотел бы, чтобы их было больше. Важен общий уровень отрасли. Он должен быть выше. Конкуренция этому способствует.

Полтора года назад мы наняли французское социологическое агентство и заплатили 30 тыс. евро за то, чтобы специально обученные интервьюеры провели двадцать глубинных собеседований по два с половиной — три часа с нашими текущими и потенциальными клиентами. Участие приняли и собственники бизнеса, и главы юридических департаментов, и CEO, и главы отдельных бизнес-подразделений из разных индустрий. Мы постарались охватить всю типологию нашей клиентуры и узнать, как они выбирают юристов. Оказалось, что основная проблема любого клиента, который переступает порог офиса Forward Legal, очень проста: этого человека юристы уже однажды обманули или подставили, сделав плохо свою работу. В классическом маркетинге это называется «барьер для покупки». В России такой барьер по-прежнему очень высок. В отличие от Англии, например. Я хочу, чтобы данный барьер был ниже, а конкуренция этому способствует. Сейчас нам очень сложно, потому что надо начинать с базовых вещей и преодолевать сформированное недоверие к профессии: объяснить человеку, что мы не обманем, не бросим его дело на середине пути, будем искать решение там, где другие сдадутся, не наделаем детских ошибок, которые погубят дело. Мы вынуждены платить по чужим векселям. Это неправильно.

— Что делает юридическую практику бизнесом?

— Во-первых, осознанное принятие решений. Во-вторых, зарабатывание денег на качественной услуге. В-третьих, умение создать качественный человеческий ресурс и получить высокую прибыль в результате его работы. В-четвертых, умение создать и не испортить репутацию.

Я двадцать лет на этом рынке. Худшее, что может здесь с тобой случиться, — это думать о деньгах. Я никогда не думал о деньгах, и они у меня всегда были. Потому что я заботился об услуге, о сотрудниках, а не о прибыли. Люди соревнуются, у кого больше выручка, кто больше заработал и так далее, а соревноваться надо в том, у кого круче сотрудники, кто умеет предлагать лучшие решения, кого клиенты больше хвалят.

— Вы получили степень Executive MBA в Сколково. Почему вы выбрали именно эту площадку, и что вам это дало?

— Мне не хватало структурированных знаний, чтобы делать правильные выводы из того, что я вижу

каждый день. Еще до Сколково я ездил по разным университетам и бизнес-школам: слушал маркетинг в Стэнфорде, переговоры в London Business School, общий менеджмент в INSEAD. Я долго обдумывал идею учиться в IMD, но меня остановило то, что там, как и в большинстве университетов или бизнес-школ, есть 3–4 профессора-звезды и примерно 20 разных курсов, которые нужно прослушать. Значит, как минимум три четверти материала будут читать посредственные лекторы. Сколково умудряется собирать звезд. Мне читали супер-профессора по всем дисциплинам или по большей части — не по четырем, а по пятнадцати — и это большая разница. За полтора года в 2012–2013 гг. я прослушал 17 модулей: от общего менеджмента до переговоров. Очень многие из полученных знаний я применил здесь и горжусь Forward Legal как классным бизнес-проектом.

— *Вы занимаетесь маркетинговыми проектами, которые требуют большого вовлечения человеческих и финансовых ресурсов. Зачем?*

— Нам важно, чтобы рынок, будь то мои коллеги-конкуренты или клиенты, текущие или потенциальные, видел, что Forward Legal умеет делать качественно, классно и интересно все, чем бы она ни занималась — оказанием юридических услуг, чтением лекций или организацией вечеринок.

— *В чем заключается ваша стратегия?*

— Я хочу, чтобы через пять лет победа в сложном судебном споре ассоциировалась с Forward Legal. Сегодня на рынке, на мой взгляд, есть только три фирмы-бренды: в налогах, интеллектуальной собственности и GR. Моя задача, чтобы через пять лет в компании икс CEO вызвал руководителя юридической службы и спросил: «У нас грядет большой и сложный судебный процесс, кого ты мне порекомендуешь?», тот ему ответил: «Forward Legal». Это стратегическая цель.

Для того, чтобы ее достичь, важны три составляющие: ресурс, то есть команда; стандарты работы и корпоративная атмосфера как конкурентные преимущества; а также маркетинг и клиентская база. Развитием всех трех мы и занимаемся.

— *Каким из реализованных юридических проектов вы гордитесь?*

— Успешных проектов было много, но гордости они не вызывали. Удовлетворение и радость — да. По-настоящему горжусь проектом, который, к сожалению, закончился неудачей. После того, как Российский Паралимпийский комитет был



дисквалифицирован, я возглавил международную команду российских, швейцарских и немецких юристов, которая попыталась вернуть наших атлетов на Паралимпиаду в Рио в 2016 г. Мы представляли порядка 200 спортсменов. Месяц не спали ночами. Я горжусь тем, что за 30 дней мы смогли пройти восемь (!) судов — от Международного спортивного арбитража в Лозанне (слушания прошли в Бразилии) до Конституционного Суда Германии. Я думаю, что мы условно попали в Книгу рекордов Гиннеса, испробовав абсолютно все варианты в столь короткий срок. Мы бились до конца. Нам не удалось победить по причинам, которые далеки от права, но я горжусь этим проектом и считаю, что мы сделали невозможное. Я не могу упрекнуть ни свою команду, ни себя. 11