«Чтобы развиваться нужно опережать рынок»

Прежде чем создать свою юридическую фирму, Александр Надмитов получил всестороннее юридическое образование: окончил бакалавриат и магистратуру юридического факультета РУДН, год проучился в РШЧП и университете Эссекса, затем в Оксфорде и Гарварде. Казалось бы, с таким бэкграундом нужно работать в международной юридической фирме, однако герой нашего интервью занялся созданием собственного юридического бизнеса. В этом году компании «Надмитов, Иванов и Партнеры» исполняется 10 лет. О пройденном пути и планах на будущее Александр рассказал Дарье Лопашенко, выпускающему редактору Legal Insight.

Фотографии Дмитрия Хвостикова

Вернуться в содержание

— Как складывалась ваша карьера до создания «Надмитов, Иванов и Партнеры»?

— В 1999 г. — в самый разгар кризиса — я окончил юридической факультет Российского университета дружбы народов и устроился на работу в судебный департамент одной российской юридической фирмы. Мы занимались очень интересными делами — взысканием по евробондам, региональным агрооблигациям и по так называемым облигациям внутреннего валютного займа. Например, выиграв у Российской Федерации в Европейском суде по правам человека, фирма взыскала около 100 тыс. долларов США. Кроме того, мы вели корпоративные споры.

Параллельно я учился в магистратуре юрфака РУДН и одновременно в магистратуре Российской школы частного права. В 2001 г. я окончил магистратуру РУДН и выиграл стипендию Чивнинг на обучение в рамках совместной программы Московской высшей школы социальных наук и Университета Эссекса на получение степени PhD по корпоративному праву в Эссексе. Оставив магистратуру в РШЧП и уволившись с работы, я уехал в Великобританию. А спустя год понял, что не хочу заниматься наукой, и решил поступить в магистратуру Оксфорда. Благодаря хорошим рекомендациям от моего научного руководителя из Эссекса меня приняли и даже дали стипендию. Это был 2002 г.

— Расскажите, пожалуйста, об обучении в Оксфорде. Что оно дало вам?

— В Оксфорде я взял несколько курсов. За три года обучения за границей самым полезным для меня курсом стало английское договорное право, которое читают бакалаврам, но тогда магистрам еще можно было его взять. Также я записался на курс по праву конкуренции Европейского союза, что тоже оказалось весьма полезным, поскольку впоследствии наш законодатель скопировал многие его положения. Очень интересным был курс международного финансового права (договор займа, залоги, деривативы). Это очень помогло мне потом.

В Оксфорде меня посетила идея поучиться еще и в Америке. Я подал заявку на программу LL.M. в Гарвардскую школу права и получил стипендию. Там я изучал международное финансовое и международное частное право, корпоративное право и финансы, слияния и поглощения. Курс по регулированию рынка ценных бумаг также был очень ценным. Я окончил концентрацию по международному финансовому праву, получил приз по международному частному праву и вошел в число лучших выпускников Гарварда в 2004 году.

— Где было интереснее: в Оксфорде или Гарварде?

— В Гарварде учиться комфортнее. Там обучается будущая мировая юридическая (и не только) элита. Позже я, например, узнал, что всего в паре сотен метров от меня в кампусе жил Марк Цукерберг, который в то время создавал свой The Facebook. Со мной на курсе обучались студенты из 60 стран. Сейчас практически все они — партнеры в ведущих международных или локальных юридических фирмах. Если возникают какие-то сложные вопросы в какой-нибудь юрисдикции, можно просто позвонить однокурснику, и он обычно даст дельный совет и подскажет, к кому лучше обратиться, в то время как изучение рынка заняло бы гораздо больше времени.

Зато в Оксфорде есть тьюторы, которые ведут семинарские занятия только для двух-трех студентов. Приходить неподготовленным нельзя — это становится понятно уже на второй минуте, зато можно получить ответы на все интересующие вопросы. Это очень полезная, но дорогостоящая система обучения, которую в Англии и, по-моему, во всем мире применяют только Оксфорд и Кембридж. Моим тьютором по договорному праву был Дэн Тан, выпускник Оксфорда, молодой и очень талантливый сингапурский юрист, который тогда работал в лондонском Сити. В дальнейшем он стал моим однокурсником в Гарварде, а сейчас Дэн — советник нашей фирмы по международному арбитражу.

— Вернувшись в Россию, вы работали в международных юридических фирмах?

— Да. Еще во время учебы в Оксфорде я получил предложение от Allen & Overy. Их старший партнер Филип Вуд вел у меня курс международного финансового права. Соответственно, в Москве мне предложили поработать в банковской практике. Спустя какое-то время я решил попробовать себя в международном арбитраже в Clifford Chance. Потом был опыт работы в Magisters, где я трудился с Юрием Туктаровым, и в Vinson & Elkins, деятельность которой связана в основном с корпоративным правом и нефтегазовым сектором. То есть я поработал практически во всех интересующих меня практиках. Работать в международных фирмах полезно в плане ознакомления со стандартами оказания услуг и взаимодействия с клиентами. За четыре года я окончательно понял, что трудиться наемным сотрудником мне неинтересно, и начал заниматься собственными проектами.

— Когда вы начали свой бизнес?

— В марте 2008 г. мы с Юрием Туктаровым, с которым я познакомился еще во время обучения

Вернуться в содержание

в РШЧП, решили объединить усилия. К нам присоединился внешний инвестор, и мы начали работать под брендом «Авакян, Туктаров и Партнеры». Юридической работой занимались мы вдвоем, как партнеры, и еще несколько младших юристов. Мы неплохо начали, представляя интересы российского бизнеса во взаимоотношениях с крупным инвесторами и банками. Я провел несколько интересных сделок, но в сентябре, после краха Lehman Brothers, начался кризис, а основной практикой фирмы была секьюритизация и финансовое право. К тому же финансовый инвестор решил выйти из бизнеса. К ноябрю мы уже разошлись, но я основал «Надмитов и партнеры». В мае 2009 года я зарегистрировал нашу текущую фирму, так что в этом году нам исполняется 10 лет.

Конечно, пришлось преодолеть немало сложностей, ведь в экономике был разгар кризиса, а у меня были ипотека и другие кредиты, в том числе валютные. Но за короткое время мне удалось подготовить необходимую платформу и уже в апреле 2009 года начали звонить клиенты: кому-то требовались новые акционерные соглашения, кто-то судился. К нам пришел новый партнер Алексей Иванов, который также учился в РШЧП. Фирму переименовали в «Надмитов, Иванов и Партнеры». Чуть позже к нам в качестве партнера присоединился Сергей Лапин, ранее трудившийся в Cleary Gottlieb и «Ренессанс Капитале». Затем Алексей Иванов уехал учиться в Гарвард, а вернувшись, ушел в инхаус — ему предложили должность директора по правовой политике фонда «Сколково». Я выкупил его долю, но название фирмы менять не стал — мы сами и клиенты уже привыкли к нему.

— Почему вы решили основать свой бизнес несмотря на кризис?

— Во-первых, я понял, что могу сам привлекать клиентов и успешно отстаивать их права, оказывать услуги хорошего качества, причем по разумной стоимости. Этот опыт меня окрылил.

Во-вторых, не видел перспектив для себя как наемного сотрудника. Конечно, так комфортнее, но уже тогда было понятно, что международные фирмы с возникновением каких-нибудь проблем сразу начинают резать по живому, оставляя только скелет, а потом начинают сокращать и его.

В работе наемного сотрудника всегда есть определенные рамки в плане вознаграждения и функционала. А здесь ты выбираешь сам, чем тебе интересно заниматься, где, когда и за сколько. Но с этим, правда, приходит и ответственность за решения, которые ты принимаешь, за людей, которые стали с тобой работать и за результат твоей работы. Иногда приходится выступать в качестве последней линии обороны и от выбранной стратегии зависит судьба бизнеса.

— Какими проектами вы занимались в то время?

— Начинали мы с соглашений акционеров, договоров купли-продажи по английскому праву. Обычно мы представляли наших клиентов в сделках с крупными инвесторами, которых в свою очередь представляли международные юридические фирмы. Потом пришли крупные процессы в иностранных судах и международном арбитраже.

В 2010 г. мы получили крупный заказ от Челябинского трубопрокатного завода. В то время ЧТПЗ судилось со швейцарской компанией «Зеромакс». Первый спор рассматривал МКАС, там мы отсудили около 63 млн долларов США. Еще примерно такую же сумму отсудили от имени других компаний группы. Кроме того, мы нашли другие российские компании, которые также имели финансовые претензии к швейцарской компании. Общая сумма, которую необходимо было взыскать, составила около 200 млн долларов США.

С помощью моего швейцарского однокурсника мы инициировали судебный процесс. Обнаружилось, что компания-должник задолжала почти миллиард долларов. Мы отыскивали ее активы по всему миру и нашли несколько активов в Швейцарии, на Британских Виргинских островах и в Узбекистане. Потом мы инициировали трансграничное банкротство. Это был очень комплексный и интересный проект. Полученный в ходе него уникальный опыт потом нам пригодился.

Затем наша практика стала далее диверсифицироваться. В число клиентов вошли крупные инфраструктурные подрядчики, горнодобывающие компании и компании в сфере энергетики. Активно мы занимались и венчурным сделками. Размер наших корпоративных сделок варьировался от нескольких миллионов рублей до нескольких миллиардов долларов США.

—Как изменилась ваша практика в последние годы?

— Во-первых, выросла судебная практика. К нам в качестве советника присоединился Сергей Григорьев. Мы стали активно заниматься спорами в российских арбитражных судах, в частности в области электроэнергетики, а также банкротствами. Несколько иностранных банков также стали нашими клиентами.

Постоянно ведем судебные и арбитражные процессы за рубежом, в том числе с помощью Дэна Тана. Примерно одновременно со мной Дэн основал свою фирму и начал преподавать международный

Вернуться в содержание

арбитраж в Гарварде и Стэнфорде, и его опыт нам неплохо пригодился в судах и арбитражах Англии, США и Сингапура.

Во-вторых, после реформы Гражданского кодекса РФ мы стали сопровождать сделки по российскому праву, чему я очень рад. Это дешевле и эффективнее, а если речь идет об активе, размещенном в России, то и надежнее. Сейчас мы уже накопили определенный опыт, разработали свои шаблоны, и потому оказываемые нами качественные услуги стоят даже несколько дешевле, чем у конкурентов. Клиенты это ценят.

У нас было достаточно много венчурных сделок в области FinTech и блокчейна. В конце 2016 г. мне позвонил клиент и сообщил, что хочет делать ICO. Тогда многие ничего даже не слышали об этом. Мы изучили вопрос, сделали юридическую оболочку и помогли провести первичное размещение цифровых токенов Giga Watt по проекту первичного размещения цифровых токенов для строительства крупнейшей GPU фермы по майнингу криптовалют в Северной Америке. Тогда клиенту удалось привлечь через ICO около 22 млн долларов. Впоследствии клиент создал сингапурскую платформу Cryptonomos, через которую было проведено еще несколько ICO, которые привлекли в общей сложности свыше 100 млн долларов США.

С блокчейном было проведено значительное количество интересных сделок, правда, последнее успешное ICO состоялась весной 2018 г., а после этого наступило затишье. Но к тому моменту, когда на российском рынке только начали говорить о цифровой экономике, мы уже хорошо изучили регулирование криптовалют в основных юрисдикциях, требования по лицензированию платежей и иных финансовых услуг, американского и европейского антиотмывочного (KYC/AML) законодательства и реализовали несколько проектов. Российский законодатель же только в марте 2019 г. ввел положения о цифровых правах в ГК РФ, когда актуальность вопроса уже резко спала и хайп прошел.

— Для чего вам ассоциированные офисы в Финляндии и Монголии?

— В Финляндии мои однокурсники из Оксфорда Ян Линдберг и Мика Летимаки создали свою юридическую фирму. Узнав об этом, я предложил им вместе работать над российско-финскими проектами. Например, мы сопровождали проект, связанный с инвестициями в финский высокотехнологичный стартап, а также проект по строительству деревообрабатывающего завода на северо-западе России. С Микой Летимаки мы также взаимодействуем по проектам в области FinTech.

С Монголией мы исторически много работали, потому что я родом из Бурятии, а это пограничный район. В 2010–2011 гг. мы представляли российского акционера Эрдэнэта — одного из крупнейших производителей медного концентрата в мире.

— Какие основные тенденции отечественного рынка юридических услуг вы могли бы назвать?

— Во-первых, ужесточение конкуренции. Корпорации все больше делают сами, международные юридические фирмы вынуждены сокращать офисы и заодно и свои ценники, часть юридической работы берут на себя аудиторские фирмы из Big 4. И так во всем мире. К тому же для юридических фирм существует угроза со стороны legaltech-провайдеров и масс-маркета, правда, в России пока скорее фиктивная. Российские фирмы размножаются путем почкования, каждый месяц можно услышать новости о новой фирме, что свидетельствует о проблемах в больших фирмах и амбициях молодых юристов.

Все это ведет к демпингу. Нередко даже международные фирмы снижают стоимость до уровня наших стандартных ставок. Но у нас небольшая и очень гибкая структура, позволяющая устанавливать разумные ставки и разные структуры вознаграждения.

При этом в течение последних трех лет мне кажется, что многие делали вид, что никакого кризиса нет и прибыльность ни у кого не просела. Это не всегда так. Мы, например, только в прошлом году вышли на докризисный уровень.

В целом я смотрю в будущее с оптимизмом. Несмотря на внутренние и внешние политические и экономические катаклизмы, бизнес-сообщество выдохнуло и поняло, что кризисы кризисами, и возможно это такой перманентный процесс, а жить и работать нужно здесь и сейчас, в прошлом году даже Росстат обнаружил некий экономический рост. Это закаляет и заставляет задуматься над повышением эффективности.

— Расскажите, пожалуйста, о сегодняшнем положении вашей фирмы.

— Наши основные практики — это корпоративное право, FinTech и разрешение споров, такая диверсификация оставляет нам простор для маневра в зависимости от экономической ситуации и трендов и помогает нам выживать и развиваться, каждые 2–3 года практики-чемпионы у нас меняются.

У нас около 10 человек, большинство из них — партнеры и советники. Это снижает издержки, ведь старшему юристу для выполнения определенной работы требуется гораздо меньше времени, чем

Вернуться в содержание

младшему. Иногда опытному специалисту достаточно полчаса, а то и меньше времени, чтобы поставить «общий диагноз», и в 95 % случаев он оказывается правильным.

Кроме того, у нас достаточно широкий круг экспертов, к которым мы обращаемся по вопросам недвижимости, налогов, уголовного процесса и пр. Так что за короткое время мы можем превратиться в фирму средних размеров, если это потребуется для какого-то проекта.

— В марте у вас появился директор по развитию и Legal Tech. С какой целью?

— Мы пробовали нанимать специалистов в области юридического маркетинга, но они обычно вырастают из административных должностей или PR, и нередко пассивно следуют наработанным шаблонам, которые не всегда эффективны в текущей ситуации, а чтобы развиваться нужно опережать рынок.

К нам присоединился Алексей Кущенко. Раньше он был главой регионального интегратора по внедрению ERP- и CRM-систем Microsoft Dynamics, у него есть опыт как в продажах, так и в создании цифровых платформ. Алексей возглавил LegalTech подразделение нашей фирмы, который будет заниматься автоматизацией, как внешней, так и внутренней, а также разработками в области искусственного интеллекта. За 10 лет мы накопили множество шаблонов, теперь надо систематизировать наши ноу-хау, чтобы упростить работу.

—В нынешнем году вы вновь вошли в экспертный совет конкурса «Лучшие юридические департаменты России». На что вы обращаете внимание, читая эссе номинантов?

— У меня несколько реперных точек. Во-первых, уровень автоматизации различных процессов, во-вторых — система мотивации и обучения юристов, в-третьих, сложность проектов, ну и в-четвертых — подача материала. В 2017 г. компания Viacom сняла классный ролик с представителями бизнеса с MTV, которые говорили о работе своих юристов. А представленный в 2016 г. мультфильм «Аэрофлота», на мой взгляд, можно было показывать по телевидению! Всегда приятно видеть, что юридический департамент и его руководитель инвестировали время в подготовку эссе и анкеты, а не просто дали задание подчиненным.

Вернуться в содержание