



АЛЕКСЕЙ КАРПЕНКО —

старший партнер компании Forward Legal. Окончил Московскую школу управления «Сколково», Executive MBA, Московский государственный университет им. Ломоносова, юридический факультет. Специализируется в области международного коммерческого арбитража, судебного представительства, банкротства, корпоративных конфликтов, налогового планирования. Имеет успешный опыт ведения судебных дел в юрисдикциях других стран. Стаж работы — 20 лет.

С адвокатом, старшим партнером Forward Legal Алексеем Карпенко беседа прошла динамично. Оказалось, что популярный и обаятельный лектор вебинаров и конференций, артистичный Алексей — интроверт. Лидер проекта о навыках судебной работы считает, что самый страшный грех для юриста-судейника — неподготовленность к процессу. И причина тому лень.

Алексей Карпенко: «Все упирается в отсутствие юридического ремесла»

Как Вы пришли в юриспруденцию? Это был осознанный выбор?

Мне всегда хотелось иметь профессию, связанную с общественной деятельностью. Поэтому выбирал из двух направлений — экономики и юриспруденции. В то время все шло в экономику, и это одна из причин, по которой я пошел в юриспруденцию. Вторая причина личная: все мои деды и прадеды по материнской линии были прокурорами и адвокатами. И еще, конечно, мне нравилось кино про адвокатов. Меня всегда привлекало то, как это выглядит, нравилось смотреть за преступлениями в киноварианте, я любил саму идею публичной полемики, всегда представлял это как некое сражение. Я человек достаточно спортивный, конкурентный и азартный. В юриспруденции эту конкурентность, заряженность на результаты и спортивный азарт удается реализовывать все эти годы.

Сериальные образы и реальность совпали?

Они не совпали просто потому, что все эти образы были голливудскими. Причина не столько в том, что российские судебные залы выглядят по-другому или что российский процесс отличается от американского. Дело скорее в отечественных юристах. Я неоднократно судился за границей. И когда я попал в Америку и увидел, как это выглядит там, разочарован я не был. Понятно, что в кино есть нарезка, есть монтаж, есть эффектные позы и слова. Но в целом уровень профессии мне очень понравился.

Я не вижу причин, почему такого же уровня нельзя достичь в России. Почему нельзя так же выступать, аргументировать, полемизировать, выглядеть и быть настолько профессиональными, насколько было показано в лучших голливудских образчиках. Я веду много семина-

ров, связанных с судебной работой, и на каждом из них мы смотрим отрывки из голливудских фильмов. На мой взгляд, в них есть чему поучиться любому российскому юристу.

Самое яркое впечатление от учебы?

Два моих преподавателя — Елена Виссарионовна Кулагина и Татьяна Сергеевна Мартыанова. Это замечательные лекторы, которых было интересно слушать, с которыми было интересно общаться, которые мне дали очень много. Именно они заложили правильное отношение к профессии. Это люди абсолютно влюбленные, очень эмоциональные и горячо относящиеся к этому делу. У нас были профессора с известнейшими именами, некоторые из них преподают до сих пор. Но они были скучными, нудными и вовсе не такими блестящими, какими кажутся на бумаге. А эти двое были большим, ярким явлением в университете.

Другое яркое впечатление — криминалистика и экзамен по ней. Вытянув билет, я начал с того, что «я не понимаю, почему на юридическом факультете нужно учить криминалистику и какое это имеет отношение к юриспруденции. Это вполне себе прикладная дисциплина, не правовая». Получил уверенные два балла. Пересдача заняла некоторое количество попыток, но я сдал на четыре, и это было самое сложное.

Как Вы начинали?

Начинал я инхаусом на производственном предприятии. Достаточно быстро перешел в мир консалтинга. А потом так же быстро на два с лишним года ушел в «Росбилдинг», чтобы создать и возглавить юридическую службу. Вот там я научился очень многому.

Именно в «Росбилдинге» я понял главные вещи, которые нужны для юриста, чтобы быть эффективным и полезным. Это был огромный опыт, колоссальная база. Я поверил в себя, поверил, что могу достигать результата с помощью профессии. Выдержал колоссальный стресс, понял, насколько важна команда, умение делегировать, умение помогать друг другу, насколько важно подбирать правильных людей. За два года я профессионально повзрослел на десять лет.

Какие качества нужны инхаусу и консультанту, чтобы быть эффективными?

Я могу выделить по три базовых качества, важных для инхауса и консультанта. Для инхауса самое важное — это продуктивность, креативность, способность помо-

гать основному бизнесу компании, а не быть препятствием, шлагбаумом, о который спотыкается его бизнес. Нередко компании сталкиваются с тем, что юридическая служба не помогает основному процессу, не пытается найти решения существующих проблем, а сосредотачивается исключительно на том, чтобы обезопасить бизнес от рисков. То есть инхаус-юристы предпочитают сказать «нет», когда стоит приложить усилия и попытаться сказать «да». Мне кажется, эта способность искать и находить полезные для основной функции бизнеса решения бесценное и крайне важное качество для инхауса.

Второе — дипломатичность. В самом лучшем смысле этого слова. Люди часто не могут сработать друг с другом. Они не могут где-то наступить на свои амбиции, где-то прислушаться, где-то выстроить отношения. Для юриста важно уметь разговаривать и налаживать контакты с любым департаментом. Если ты не силен в человеческих отношениях, ты теряешь в эффективности своей основной функции. Юристы не имеют на это права, их влияние на бизнес слишком велико.

Наконец, третье — это быть порядочным по отношению к своей компании, к своему бизнесу.

Для консультантов главное — результативность. Качество номер два — честность в денежных вопросах, номер три — способность всецело подключаться к делу клиента, переживать за результат. Я думаю, в борьбе за клиента выигрывает тот, кто очеловечивает историю кейса. Совершенно не имеет значения, имеешь ты дело с частным лицом

или с корпорацией. Умение сопереживать, подключаться и жить делом клиента — это редкое и очень важное качество.

Что допустимо для юриста и адвоката, а что нет?

Количество ограничений достаточно велико, но я остановлюсь на трех основных. Первое: нельзя брать дело, не важно, судебное или другое, если ты не уверен, что сможешь достичь положительного результата для работодателя или клиента.

Второе: нельзя брать цену на свои услуги с потолка. Нужно уметь ее объяснить. Это относится и к зарплате инхауса, и к расценкам на услуги консультантов. Когда инхаус обсуждает свою зарплату, он должен обосновывать ее ценностью, которую может принести компании. Что же касается нас, многие задают вопрос, почему ФЛ публикует свои цены на сайте.

Мы как раз четко следуем принципу прозрачности, не хотим вытаскивать кроликов из шляпы. Цены обусловлены экономикой компании, мы можем обосновать перед клиентом свои расходы, сколько стоит час работы, и к ним прибавлена норма прибыли. Мы можем использовать в переговорах внешний фактор: мы изучаем цены своих коллег и конкурентов, четко понимаем наш ценовой сегмент.

Третье: никогда нельзя думать, что, если ты прожил много лет в профессии или занял значимую юридическую должность, ты всего достиг и можно остановиться в развитии. Я люблю свою профессию за то, что ее невозможно исчерпать с точки зрения навыков, умений, знаний.



Почему Вы решили поделиться навыками судебной работы с коллегами?

Наша специализация — сложные судебные дела. Нас часто называют реаниматологами: к нам приходят, когда клиент скорее мертв, чем жив, и мы часто получаем искаленные дела.

Бывает, что ошибка тех, кто работал с делом до нас, лежит не в юридической плоскости. То есть проблема была не в том, что кто-то мало знал, а в том, что кто-то мало умел. Все упирается в отсутствие юридического ремесла. Люди не умеют собирать доказательства, не умеют аргументировать, не умеют писать и совсем не умеют выступать. По крупицам все это приводит к тому, что дела проигрываются.

В России юридическому ремеслу практически не учат. Сейчас ВШЭ, вслед за ней МГЮА начали открывать практические курсы, пытаются

начать это делать. Это хороший тренд. Но этого мало. Зачастую коллеги даже не могут сформулировать, какие навыки им необходимы. А значит, они даже не знают, на что обращать внимание при дополнительном обучении.

Поэтому цель, которую мы преследуем, — поделиться опытом, наработками, технологиями, которые мы создали за многие годы работы со сложными судебными делами. Поделиться нашим ремеслом.

Мы никого не пытаемся учить, ни в коем случае не пытаемся говорить — делайте так, это хорошо, а по-другому плохо. Мы показываем, как делаем мы.

Хотите — возьмите то, что вам подходит, или просто задумайтесь, как вы это делаете. У каждого из коллег может быть свой ремесленный цех. На индивидуальном уровне или на уровне корпоративного подхода — не важно.

Какого навыка больше всего не хватает коллегам?

Навыка слушать. Хотя в этом приложении у нас нет отдельной статьи, посвященной этому навыку. Внутри команды Forward Legal мы верим, что без так называемых навыков soft skills бизнес в консалтинге невозможен. Мы делаем на них акцент, развиваем их у каждого, кто присоединяется к нашей команде. Среди этих навыков умение слушать, задавать вопросы, вести переговоры, одним словом — коммуницировать. Почему я выделил именно этот навык? Потому что часто так бывает, что клиенту не нужен суд. Ему не нужен иск. Не нужно тратить на это деньги, силы, время и нервы. Его нужно просто выслушать. И тот юрист, который умеет правильно слушать, сумеет ему на это указать. Поверьте, может, в этот раз вы упустите выгоду от участия в потенциальном судебном процессе. Но вы приобретете гораздо больше: лояльного клиента, который обязательно вернется.

Каких стандартов не хватает сейчас юридическому сообществу?

Я очень надеюсь, что та дискуссия, которая ведется в отношении судебной монополии адвокатов, переродится в дискуссию, связанную со стандартами профессии. Сейчас юридический рынок увлеченно обсуждает: будет монополия или нет, как мы поделим клиентские деньги. Лучше бы вместо этого задумались сутью вопроса. Первоначально за идеей монополии стояло повышение качества работы. На рынке куча проходимцев и дилетантов. Не важно, говорим мы о маленькой юридической консультации при маленьком

районном суде или о крупной иностранной юридической компании: дилетанты есть и там и там. И курс на развитие — это курс на повышение профессиональных стандартов работы, а не на ограничение на вход. Чтобы на уровне как маленькой, так и большой компании партнеры и менеджмент занимались улучшением качества работы людей.

Поэтому будет в России адвокатская монополия или не будет — большого значения не имеет. В конкурентной борьбе на жестком рынке, где становится все меньше и меньше денег, клиенты все больше и больше спрашивают, что ты умеешь. И мы в этой гонке точно будем на коне.

Самый страшный грех для судебного юриста?

Неподготовленность к делу. Мой девиз: «Amat victoria curam» — победа любит подготовку. Неподготовленность — это бич российских судебных юристов. Она есть во всем. Люди идут в суды, считая: «Я и так все знаю, мне это неинтересно». Не знакомятся с материалами дела, не готовят речь в суде, не обновляют информацию от клиента и так далее. Все это в итоге приводит к поражению.

Можно ли развить навыки публичных выступлений, которые не даны от природы?

Я уверен, что можно. Принимая человека на работу, мы никогда не проверяем его на умение писать или выступать. У нас громадный конкурс на место: за прошлый год на два места в нашей компании поступило 600 заявок. Принимая человека, мы проверяем две вещи. Первая — зна-

ние азбуки: базовое понимание законов. Вторая — как человек думает. Задаем каверзные и забавные вопросы. Нас интересуют не столько сами ответы — правильных или неправильных там нет, — нам важно, как человек думает, как он аргументирует. Всему остальному мы учим сами. Внутри нашей компании мы сделали свою внутреннюю школу, в рамках которой учим своих людей выступать, писать, вести переговоры, слушать, отвечать на письма.

Мы верим в то, что мы делаем, мы видим результат. Поэтому частично делимся этим в том выпуске и приложении, которое сделали вместе.

К нам приходили люди, которые ни разу не видели, что такое зал суда, привыкли работать с контрактами, за компьютером, в кабинете. Сейчас эти люди выигрывают дела, блестяще выступают и полемизируют. Этому всему можно научиться. Интроверт, экстраверт — не принципиально. Я интроверт, хотя все считают иначе.

Что больше всего Вам нравится в судебном процессе?

Публичная полемика. И на втором месте — мне нравится вытягивать дела, которые все считают безнадежными. Это не всегда получается. Но если получается — это невероятный профессиональный кайф.

Ваше самое любимое дело?

Дело в Стокгольмском арбитраже. Оно длилось пять лет. Это был рекорд, мы были то ли вторые, то ли третьи за всю историю Стокгольма, кто так долго судился, — и многие мои коллеги подтрунивали надо мной, что я нашел золотую жилу, но для меня

Команда адвокатского бюро Forward Legal работает на юридическом рынке с 2001 года. Специализация компании — суды в сфере коммерческого права и проекты, исход которых определяют победы в суде: банкротства, корпоративные конфликты, приобретение и реструктуризация проблемных активов.

это была единственно возможная стратегия победы. Тогда мы начали практически с нулевых позиций. Наши процессуальные оппоненты изначально входили в процесс как победители. Они были настолько расслаблены, настолько неподготовлены и уверены, что выиграют быстро и легко. Мы долго и изобретательно ловили их на ошибках. Потом провели двухнедельные слушания: много свидетелей, экспертов, бессонные ночи подготовки. И через четыре дня после окончания слушания наши оппоненты вышли на переговоры о мировом соглашении. Они предпочли не дожидаться вердикта: в международном арбитраже его обычно пишут месяц-два. Это был успех, и я им очень горжусь.



идет о взысканиях, поиске активов, об исполнении, они должны брать на себя ответственность и заниматься этой работой. Они же очень часто говорят: мы вот здесь выиграем, а как вы будете потом исполнять, нас не волнует. Не то сейчас время, чтобы юристы таким образом себя вели по отношению к работодателям или клиентам.

Новое поколение специалистов, какое оно?

Люди изменились — и сильно. Когда я начинал, рынок был в зачаточном состоянии. И люди не боялись ничего. Не боялись рисковать, делать большие ставки, принимать решения, проигрывать и начинать сначала. Все были смелыми и голодными. Не хватало знаний, совсем не хватало опыта — но все это компенсировалось готовностью идти, даже бежать, вперед и побеждать. Люди хотели строить карьеры, строить юридические службы, открывать свои компании, делать что-то новое.

Сейчас все иначе. Специалисты приходят в компании, имея за спиной красивые дипломы из лучших университетов мира и опыт стажировок в юрдепах крупнейших международных компаний. При этом они не готовы брать на себя ответственность, боятся рисковать. Такое ощущение, что инициативе они предпочитают безопасность, а сложным решениям — стабильность и покой. При этом рынок сам по себе остается фрагментированным, очень дифференцированным и пустым. На нем по-прежнему есть пустые ниши, есть где развернуться и стать лидером. Нужно только этого хотеть и быть готовым что-то для этого делать. ■

Закончилось судебное разбирательство. Теперь нужно исполнить решение. Что сейчас происходит с исполнительным производством? Есть сдвиги?

Да. Есть аспект на стороне службы судебных приставов, есть аспект, связанный с работой юристов. Я думаю, что служба судебных приставов стала работать лучше, эффективность их работы повысилась. Конечно, проблемы остаются, и им есть к чему стремиться. Так, остается много вопросов к тому, не перегибают ли они иногда, не заходят ли слишком далеко на территорию частной жизни?

Вторая история связана с тем, как работают юристы и консультанты на стадии исполнения. Многие мои коллеги-конкуренты до сих пор

не осознали, что сейчас, в кризисное время, выигрыш судебного дела очень часто не приносит нужного клиенту результата. Потому что любое дело, связанное с получением собственности или взысканием денег, нужно начинать с вопроса клиенту: а как мы будем эти деньги или эту собственность получать в случае, если выиграем. У нас эти вопросы записаны в наших корпоративных стандартах. Были случаи, когда мы вместе с клиентом принимали решение не судиться, имея хорошие позиции, только потому, что понимали: дело-то мы выиграем, но ответственность отыскать не сможем.

Я считаю, что рынок, и прежде всего консультанты, должны осознать, что сейчас, когда речь