№ 08 (94) 2020 LEGAL SUCCESS

«Мы открыты для амбициозных и талантливых партнеров»

02.11.2020 ИНТЕРВЬЮ НОВОСТИ КОМПАНИЙ

*Полтора года назад **Алексей Захарько**, проделавший в одной фирме весь свой карьерный путь от стажера до партнера, был избран управляющим партнером Dentons в России. Каково это — управлять одним из самых больших партнерств на российском юридическом рынке, в котором к тому же переплелись самые разные корпоративные культуры (13 из 32 партнеров перешли в Dentons из других юридических фирмза последние 6 лет)? О том, чего удалось достичь за это время, и о планах на ближайшие годы мы поговорили не только с Алексеем, но и с **Ириной Волковой**, операционным директором фирмы, занявшей эту должность чуть более*

года назад.

— Алексей, в этом году исполняется 18 лет с того момента, как Вы пришли в Dentons. Расскажите, пожалуйста, как складывалась здесь Ваша карьера.

АЛЕКСЕЙ: Я пришел в фирму стажером в 2002 г., еще будучи студентом четвертого курса факультета международного права МГИМО. На пятом курсе я уже трудился полный рабочий день. По окончании МГИМО я прошел годичный курс обучения по магистерской программе Корнельского университета в США.

— Не жалеете, что потратили еще один год на учебу? Многие юристы говорят, что LL.M. ничего не дает.

АЛЕКСЕЙ: Я очень рад тому, что решился на такой шаг в самом начале своей карьеры. Знания и навыки, полученные в одном из лучших вузов мира, впоследствии очень сильно помогли мне в работе над сделками по английскому праву (прежде всего помогли начать заниматься ими в самом начале карьерного пути, когда по грейду я еще был младшим юристом). Конечно, когда весьма опытный специалист, много лет проработавший в консалтинге, едет на учебу, пользы от этого, наверное, меньше.

— Вы стали партнером в 29 лет. Вам повезло с крупным кейсом?

АЛЕКСЕЙ: Если честно, я очень хотел стать партнером в 28 лет и сильно расстроился, когда этого не случилось, даже собирался уходить. У меня уже были свои клиенты, я самостоятельно вел все проекты, но партнеры тогда решили, что я слишком молод и должен еще подождать. Сейчас я абсолютно не жалею, что не ушел, по прошествии лет понимая, что это было бы ошибкой.

Через год я стал самым молодым партнером в фирме. Партнерство помогло мне по другому увидеть юридический бизнес, но кардинально его видение мною изменилось, когда я стал управляющим партнером.

— Что именно изменилось?

АЛЕКСЕЙ: Будучи управляющим партнером, я вижу картину в целом, понимаю, как все работает, и осваиваю совершенно иной масштаб. Иногда мне приходится принимать решения, невыгодные для меня как партнера, но необходимые для успеха фирмы.

Намного больше времени у меня стало уходить на внутренние коммуникации. Для управляющего партнера это отдельная полноценная работа. Очень важно принимать управленческие решения, предварительно заручившись одобрением коллег. Всегда нужно объяснять, почему принимаются те или иные решения, и доказывать их эффективность.

— В 2016 г. глобальный директор Dentons в интервью нашему журналу предсказывал дальнейший рост фирмы. Сколько юристов сегодня насчитывает Ваш российский офис? Планируете ли Вы в ближайшее время нанимать новых партнеров или открывать новые направления практики?

АЛЕКСЕЙ: Сегодня в наших офисах в Москве и Санкт Петербурге работает более 160 юристов. За последние два года к нам перешли многие ведущие специалисты из разных областей практики, в том числе партнеры Константин Кроль (корпоративное право / международный арбитраж), Логан Райт (банковское и финансовое право), Сергей Клименко и Владимир Соков (фармацевтика, медицина и биотехнологии), Тамер Амара (рынки капитала), советники Анна Зверева, Лидия Чарикова (налоговое право), Радмила Никитина (конкурентное право), Александр Ковалев (корпоративное право) и еще более 30 юристов.

Мы всегда ищем новые возможности для роста и открыты для переговоров с партнерами на рынке, но они должны соответствовать определенным критериям: отличаться высоким профессионализмом, иметь правильную мотивацию, обладать потенциалом для личного

развития, понимать концепции кросс селлинга и синергии для успешного взаимодействия с различными практиками и офисами фирмы.

— За последние шесть лет у Вас появилось 13 новых партнеров и лишь один юрист вырос до партнера внутри фирмы…

АЛЕКСЕЙ: Да, это нормально с учетом нашего динамичного развития. Рынок наших услуг достаточно узкий, все клиенты разобраны, поэтому самый быстрый способ расширить практику — это пригласить успешного партнера из другой фирмы.

— Как Вам удается контролировать качество и единые стандарты работы с учетом прихода к вам выходцев из юридических фирм с разной корпоративной культурой?

АЛЕКСЕЙ: Во первых, мы выбираем лучших в своей области специалистов, а во вторых — уделяем особое внимание профессиональному развитию своих сотрудников. У нас есть общеевропейская программа для профессионального развития старших юристов и советников, летняя юридическая академия Dentons для юристов, программы различных вебинаров для сотрудников фирмы.

Кроме того, благодаря отсутствию жесткого шаблона у нас могут работать партнеры с различными моделями бизнеса и маркетинга. Естественно, каждый новый партнер привносит свою корпоративную культуру. Все хорошее мы поддерживаем, а над тем, что нам не нравится, работаем. Кто то адаптируется у нас за неделю, кто то — за год, но через два года все уже точно ведут себя так, будто проработали здесь всю жизнь.

— Тем не менее, управляющим партнером выбран человек, который 18 лет работает в этой компании… Для Вас важнее сохранить традиции или прийти и все поменять?

АЛЕКСЕЙ: Преемственность важна для меня. Я видел все поколения партнеров, которые работали в России и знаю, как за эти годы менялись фирма и ее московский офис. Какие то устои сохраняются у нас десятилетиями. С точки зрения клиентского сервиса ломать не надо

было ничего, наоборот, нужно было помогать партнерам, предоставлять им дополнительные возможности для развития их бизнес кейсов. А вот в структуре управления мы поменяли все напрочь.

— Какие задачи стоят перед Вами как управляющим партнером?

АЛЕКСЕЙ: На ближайшие три года у нас грандиозные планы. Первая задача — максимально повысить операционную эффективность фирмы. Мы хотим, чтобы решения принимались быстро, без лишнего бюрократизма и чтобы процессы были максимально автоматизированы. Именно поэтому у нас появилась должность операционного директора. Сегодня мы работаем вместе с Ириной Волковой как единая команда руководителей, объединенных одной целью — достижением максимальной эффективности бизнеса в ситуации сжимающейся экономики. Вторая наша задача состоит в том, чтобы обеспечить максимальную интеграцию локальных бизнес процессов в соответствии с процессами, которые происходят в Европе и мире.

— Расскажите, пожалуйста, более подробно о том, для чего в Вашей фирме создана должность операционного директора.

АЛЕКСЕЙ: Наш бизнес становится все более масштабным и сложным. Чтобы отвечать его требованиям, необходимо привлекать профессиональных менеджеров для обеспечения эффективного управления текущей деятельностью фирмы. Без операционного директора управляющий партнер вынужден заниматься сразу всем: и стратегией, и клиентами, и кадрами, и закупками, и многими другими вопросами. Операционный директор снимает с управляющего партнера большую часть обязанностей, позволяя сосредоточиться на главном — стратегии, качестве услуг, клиентах и непосредственном руководстве.

— Ирина, какая основная задача стоит перед Вами?

ИРИНА: На мой взгляд, моя основная задача состоит в том, чтобы максимально усовершенствовать производственный процесс. Мы должны «подносить снаряды» юристам,

которые оказывают клиентам качественные услуги и приносят прибыль. Задача отделов поддержки — сохранить эту прибыль и максимизировать отдачу от бизнеса, в том числе путем повышения эффективности управления затратами.

Опытный операционный директор нужен как раз для того, чтобы отделы поддержки понимали друг друга и эффективно выстраивали бизнес процессы. Это кропотливая и долгая работа, зато она обеспечивает более быстрое обслуживание клиентов и максимально эффективную работу с ними.

Одним из основных инструментов для достижения задач бизнеса и служб поддержки является автоматизация процессов. У нас большие планы по автоматизации внутреннего документооборота, внедрение которого поможет практически полностью избавиться от бумажных носителей. В частности, мы планируем автоматизировать весь цикл одобрения и оплаты расходов, выставления счетов клиентам.

— Сказалась ли пандемия на Ваших планах?

ИРИНА: Пандемия только ускорила их реализацию. Мы очень быстро перешли на удаленную работу, перенастроив процессы с учетом новых реалий. В результате этих изменений отделы поддержки одинаково эффективно работают как удаленно, так и в офисе. Пандемия также ускорила наши действия по техническому перевооружению офиса, включая использование нового, более современного и мобильного IT оборудования, новых провайдеров видеоконференций и перевода различных IT сервисов в облачные технологии с перспективой полного отказа от наличия серверной комнаты в офисе. Еще одно важное достижение — мы ускорили процесс внедрения электронного документооборота, и большинство клиентов будут подключены к сервису в 2020 г. Это значительно сокращает время обмена документами, количество бумажных носителей и контактов, что становится критически важным для работы в режиме карантина или самоизоляции.

Мы разработали правила для финансового отдела, сократив процесс оборачиваемости

средств. Цикл от выставления счета до его оплаты уменьшился вдвое. Совместно с партнерами мы внедрили новый подход к формированию и исполнению бюджета, ввели ответственность за контроль статей расходов, что привело к снижению издержек и более эффективному управлению ликвидностью. Для нас важно не только заработать деньги, но так же сохранить их и правильно потратить.

— Каких успехов Вам удалось добиться за год?

ИРИНА: На мой взгляд, нам удалось наладить взаимопонимание между юристами и представителями служб поддержки. Кроме того, путем открытого диалога между службами поддержки и бизнесом мы в полтора раза снизили общехозяйственные расходы. Тяжелую ситуацию с пандемией мы обратили себе на пользу, продолжив работу по оптимизации издержек и четко определив, что действительно нужно для бесперебойной и эффективной работы бизнеса, а от чего можно отказаться. Сейчас мы ведем внутреннюю дискуссию по поводу размера нынешнего офиса, ведь его аренда составляет существенную часть наших затрат. Конечно, для юристов и клиентов офис необходим, но мы научились работать с использованием меньших площадей и в офисе будущего, таком, каким мы его видим, коэффициент полезного использования площадей будет гораздо выше, за счет чего можно будет уменьшить размер занимаемых помещений.

— Не кажется ли Вам, что дистанционная работа — это будущая модель юридического бизнеса?

АЛЕКСЕЙ: Кажется, и мне это очень нравится с точки зрения эффективности, экономии времени и денег. За такой моделью будущее. Но в этом режиме легко работать старшим специалистам — партнерам, советникам, старшим юристам. Основная проблема связана с коучингом и менторством для молодых специалистов.

Если бы мы все жили в онлайн режиме, у нас не было бы офиса в Москве. Мы бы ограничились небольшим офисом в Екатеринбурге или Хабаровске. Люди жили бы там, где

хотели, и общались по работе в режиме онлайн. Хотя живое общение, конечно, ничем нельзя заменить. А так, многое в консалтинге можно делать удаленно.

— Вы продолжаете работать удаленно?

АЛЕКСЕЙ: До нового года точно. По возможности, мы просим сотрудников максимально работать из дома. Их здоровье — для нас самое важное.

— Как давно имеется должность COO в Европе, и нужна ли она в небольшой юридической компании?

ИРИНА: Совсем небольшая компания не нуждается в такой позиции. Один или два собственника могут самостоятельно решить, как будет развиваться их бизнес. Таким компаниям не требуются большие отделы поддержки. Им достаточно иметь несколько ключевых сотрудников, таких как главный бухгалтер, IT специалист и др.

В крупных же, особенно международных, компаниях, на мой взгляд, необходим единый центр управления, который может координировать все бизнес процессы, синхронизировать их и достигать полноценного диалога между отделами, ускоряя и оптимизируя полный цикл работы с клиентом. Банки, брокеры, консалтинговые компании внедрили институт COO уже более 20 лет назад, и он доказал свою эффективность.

В европейских офисах Dentons такая должность была введена около двух лет назад. За прошлый год в большинстве европейских офисов появился свой COO. Мы много общаемся, обмениваемся опытом, лучшими практиками, формируем единый подход к процессам в Европе с учетом локальных особенностей.

Я думаю, что для юридической фирмы оптимальной является структура, которая предусматривает наличие управляющего партнера, сосредоточенного на бизнесе и принимающего стратегические решения, а также операционного директора, отвечающего за операционную деятельность и помогающего управляющему партнеру реализовывать

стратегию компании.

— Ирина, расскажите, пожалуйста, о Вашей карьере до прихода в Dentons.

ИРИНА: По первому образованию я экономист-программист. Наш курс был экспериментальным, и вполне ожидаемым стало то, что женская поло вина выбрала профессию, связанную с финансами, а мужская — с программированием. Я очень быстро выросла до должности финансового директора, после того как в 2001 г. получила квалификацию ACCA. Поняв, что в «финансах» мне уже тесно и хотелось бы продолжить карьеру в качестве операционного управляющего, я в 2005 г. получила степень MBA в OBU (Великобритания).

В 2005 г., уже в должности главного административного директора (CAO), я начала работать в Merrill Lynch, где возглавила службы поддержки. В 2007–2008 гг. я в качестве главного операционного директора (COO) входила в бизнес команду, запускавшую бизнес Lehman Brothers в России. На 2009–2013 гг. пришелся очень важный этап моей карьеры — я присоединилась к команде трейдеров Credit Suisse по торговле ценными бумагами в должности операционного директора. Это позволило мне приобрести уникальный опыт операционного управления всеми процессами торговли и учета (from front to back).

— Насколько юридический бизнес отличается от инвестиционно-банковского?

ИРИНА: Юридические услуги — это элита консалтинга. Партнеры юридических фирм — интеллектуалы, добившиеся больших высот. На мой взгляд, их труд более «ювелирный» и кропотливый по сравнению с работой инвестиционных банкиров.

В отличие от инвестиционно банковского бизнеса, более подверженного влиянию рецессии, у юридического бизнеса есть преимущество — он востребован всегда. При этом планку качества юридических услуг приходится повышать с каждым годом. Важно понимать, что клиенты делают выбор в пользу той или иной юридической фирмы, ориентируясь не только на цену. Во внимание принимается огромное количество факторов, в том числе скорость и

эффективность работы, спектр предоставляемых услуг, наличие глобальной сети офисов в других странах. Выигрывают фирмы, которые могут обеспечить своим клиентам максимальную эффективность сопровождения их проектов за приемлемую для них цену. Предполагаю, что в течение ближайших нескольких лет юридические фирмы будут биться за титул чемпиона по эффективности и инновациям.

— В последнее время с российского рынка юридических услуг ушло несколько международных игроков, количество юристов в ильфах сокращается, а Dentons растет. Каким образом вам это удается?

АЛЕКСЕЙ: Наша организационная структура позволяет нам быть намного более гибкими по сравнению с нашими конкурентами. Если в данный момент времени на каком то рынке нет высокой доходности, это не означает, что мы не должны на нем присутствовать. За счет большого размера, предоставления разноплановых услуг, внутреннего кросс-селлинга мы можем оставаться прибыльными и на низкодоходных рынках.

— Как вы думаете, сколько международных юридических фирм останется на российском рынке, ведь отечественные фирмы активно наступают?

АЛЕКСЕЙ: Они действительно наступают активно, часто мы конкурируем за одну и ту же работу примерно за одни и те же деньги. Но есть сегменты работы с очень сложным продуктом, а у них пока нет нужных компетенций и в ближайшее время не будет. Кроме того, к качеству работы отечественных фирм имеются серьезные вопросы. А главное, что кадры, в которые они инвестируют, часто мечтают уйти от них, так как перспективы внутреннего роста очень ограничены. В российских фирмах есть доминирующее лицо и нет куль туры полноценного партнерства. Многие юристы, нуждающиеся в большей свободе, уходят.

Возвращаясь к вашему вопросу, думаю, что на российском рынке останется три четыре ильфа, поскольку экономика у нас сжимается. То, что сейчас происходит с Dentons, — одна

из разновидностей консолидации, которая осуществляется не путем слияния фирм, а посредством перехода практик и партнеров. В условиях отсутствия развития экономики не стоит ожидать прихода новых фирм. Поэтому будут три четыре крупные юридические фирмы, которые смогут обслуживать клиентов практически по любым вопросам.

— Каким Вы видите будущее бизнеса в Dentons?

АЛЕКСЕЙ: В планах фирмы дальнейший рост и усиление всех без исключения практик с фокусом на качество услуг и инновации, тренинги для повышения навыков наших сотрудников, от помощника юриста до партнера. Мы открыты для амбициозных и талантливых партнеров, готовых развивать бизнес и строить будущее вместе с нами.

ИРИНА: Я вижу, как активно Dentons развивает свой бизнес, насколько фирма интегрирована в российскую действительность, как умело она сочетает лучшие европейские и российские практики. Dentons будет расти. Соответственно, в наши планы входит необходимая для развития бизнеса оптимизация всех рабочих процессов. Нужно отвечать современным реалиям, требованиям рынка и наших клиентов.

Интервью опубликовано в сентябрьском номере Legal Insight | No 08 (94) | 2020)

ИНТЕРВЬЮ НОВОСТИ КОМПАНИЙ