Мы хотели создать современную фирму

20.08.2018 ИНТЕРВЬЮ СТАТЬИ

В 2014 г. три партнера юридической фирмы «ЮСТ» Артем Кукин, Алексей Попов и Артур Рохлин основали новую юридическую фирму «Инфралекс», штат которой за четыре года вырос с 5 до 85 человек, включая 65 юристов. В эксклюзивном интервью Legal Insight Артур Рохлин впервые рассказал о причинах ухода из «ЮСТа», о системе управления новой фирмой и удержания ключевых сотрудников, а также о контроле качества оказываемых услуг.

Расскажите, пожалуйста, о том, как складывалась ваша карьера.

В 1996 г. я окончил юридический факультет МГУ, затем в 1998 г. – Российскую школу частного права. Мне очень повезло – в то время РШЧП была абсолютно уникальным

заведением. Созданная Сергеем Сергеевичем Алексеевым, она объединяла виднейших ученых, образование которых уходило корнями в лучшие традиции советской и дореволюционной школы. На первом курсе пятеро или шестеро человек читали нам один и тот же курс – теорию гражданского права. При этом каждый подчеркивал наиболее важные, с его точки зрения, моменты, благодаря чему мы очень глубоко постигали материал. Чтобы стать хорошим юристом, нужно чувствовать право. За два года мы научились этому, что очень помогло в последующем.

В 1997–1998 гг., еще учась в РШЧП, я начал работать в «Богучангэсстрой», дочерней компании РАО «ЕЭС России». Для нашей страны это были самые тяжелые постперестроечные годы, сопровождавшиеся дефолтами, неплатежами и пр. Тем не менее, за три года я профессионально вырос и возглавил юридический департамент, состоящий из семи человек, после чего перешел работать в «ЮСТ».

Почему вы перешли в «ЮСТ»?

Одной из основных причин стала финансовая составляющая. Я женился, у меня родилась дочь… Тогда я даже не задумывался о том, что, переходя из инхауса в консалтинг, меняю карьеру в целом, как сейчас говорят. Сегодня я могу сказать, что с точки зрения темперамента и профессиональных интересов мне гораздо комфортнее в консалтинге. По набору задач, интенсивности работы, формату взаимоотношений инхаус сильно разниться с внешним консалтингом. Привлечение внешнего консультанта всегда бывает обусловлено кризисной ситуацией: если речь идет о сделке – то о разовой и очень важной, если о судебном разбирательстве – то о сложном и, как правило, уже запущенном. Согласно логике бизнеса, если в компании все благополучно, то типовые операции в ней выполняет внутренний юрист.

Кроме того, когда вы работаете в крупной компании, у вас есть заказчик – ваш генеральный директор, с которым вы находитесь в отношениях субординации. Как внешний консультант, я даю советы, что-то рекомендую, у меня складываются равноправные отношения с

клиентом, все это обусловливает комфортный статус и приносит удовлетворение от совершаемых действий.

Когда и почему вы ушли из «ЮСТа»?

Я хотел бы начать с того, что мы с партнерами искренне благодарны «ЮСТу». Я проработал в фирме 13, а они – по 20 лет. Алексей Попов стал партнером «ЮСТа» еще в 2000 г., Артем Кукин – в 2001 г., я – в 2006 г. Именно там мы выросли в настоящих профессионалов и действительно полюбили свою профессию. Пять-шесть лет назад в фирме начали формироваться разные концепции дальнейшего развития. В какой-то момент мы поняли, что по ряду вопросов имеем иное в*и*дение. Это касалось практически всего: начиная с того, где должен находиться офис и какого класса он должен быть, и заканчивая тем, какая должна быть кадровая политика и как выстроить правильные отношения с клиентами. При этом мы никогда не замалчивали свои сомнения и делились ими с другими партнерами. Естественным итогом такой дискуссии стала наша попытка реализовать собственную концепцию на практике. Так в 2014 г. появился «Инфралекс».

Сколько юристов ушло вместе с вами?

С нами практически никто не ушел. Для нас это было принципиальным моментом. Как я уже говорил, мы долго проработали в фирме, лично нанимали в нее многих сотрудников или как минимум участвовали в найме таковых, однако переманивать кого-либо мы считали некорректным и неправильным. К нам присоединились только Юлия Карпова, которая, кстати, недавно стала партнером, и еще один юрист, в тот момент увольнявшийся из «ЮСТа» и решивший попробовать поработать с нами. В дальнейшем к нам пришли некоторые из тех, кто раньше трудился в «ЮСТе», но это не было связано с какими-то целенаправленными усилиями с нашей стороны. Просто для уходивших из «ЮСТа» сотрудников, которые раньше работали вместе со мной, Артемом или Алексеем, было естественным попробовать устроиться в «Инфралекс».

Сколько сегодня у вас юристов? Вы изначально планировали создать такую крупную фирму?

В настоящее время у нас более 60 юристов и примерно 20 сотрудников бэк-офиса. Вероятно, в течение этого года наш штат еще расширится. Что же касается планирования… Знаете, как говорят: «Хочешь рассмешить Бога, расскажи ему о своих планах». В начале 2014 г. у нас не было бизнес-плана, в котором предусматривалось бы, сколько сотрудников в нашей компании должно быть в 2015, 2016 или 2018 гг. Более того, в течение четырех лет существования «Инфралекса» мы получили три или четыре предложения по слиянию с другими игроками, за что мы им, безусловно, очень признательны, но отказались от каждого из предложений.

Создавая новую фирму, мы не старались ориентироваться на размер компании. Мы хотели создать по-настоящему современную, клиентоориентированную, мобильную, прозрачную, демократичную фирму, способную оказывать весь спектр юридических услуг. И я думаю, что у нас по-прежнему есть существенный потенциал для того, чтобы еще больше усилить все эти характеристики. Принятие новых партнеров, состоявшееся год назад, стало одним из существенных шагов на пути пролонгирования жизни нашей фирмы в будущее.

Клиенты, с которыми вы работали в «ЮСТе, тоже перешли в «Инфралекс»?

Мы не работали над тем, чтобы клиенты уходили вместе с нами. Конечно, мы проводили встречи, рассказывали о том, что в дальнейшем будем работать самостоятельно, но в итоге все зависело от самих клиентов. Среди них были такие, которые вообще не стояли перед выбором, а сразу пошли с нами. Некоторые клиенты сначала оставались приверженцами прежней фирмы, но потом – по всем вопросам или по какой-то части из них – стали обращаться к нам. Естественно, есть и те, кто не стал работать с нами. В целом в «Инфралекс» перешло примерно 90% наших клиентов времен «ЮСТа», но, как и в ситуации с сотрудниками, это происходило постепенно. Конечно, численный рост нашей фирмы во многом обусловлен приходом «новых» клиентов: мы понимали, что для полного

соответствия их потребностям нам нужно увеличивать свой штат. Соответственно, в 2014–2015 гг. у нас начался экстенсивный рост.

Как вы считаете, есть ли в России пределы для роста юридических фирм?

Расширение всегда сопровождается определенным риском. Тут важно, входите ли вы в число востребованных юристов и останетесь ли таковыми завтра. В ракурсе событий, происходящих сейчас на рынке, данный риск усиливается: экономика сжимается, госсектор растет, количество платежеспособных клиентов уменьшается. Все это создает объективные пределы для роста юридических фирм. Лично у меня опасения по данному поводу возникли еще в 2014–2015 гг. – с началом последнего кризиса. К счастью, пока мы со всем справляемся.

Чем больше фирма, тем сложнее контролировать качество оказываемых услуг, особенно при быстром росте числа сотрудников. Удается ли вам справляться?

Это во многом зависит от профессиональных и личностных качеств наших сотрудников, прежде всего – руководителей среднего звена. В любом бизнесе существует некая система маркеров, сигнализирующих руководителям, которые не общаются с конкретными исполнителями, о том, все ли нормально в системе.

Если раньше, когда нас было немного, я мог следить за работой всех юристов, вычитывать каждый документ и контролировать каждый проект, то сейчас часть этой работы я делегирую руководителям среднего звена, а сам контролирую их. Такой переход на стратегический уровень был для меня очень сложным, потому что по натуре я перфекционист. Однако для реализации крупных и действительно интересных проектов нужна большая команда. Даже сейчас мы не можем включиться в некоторые проекты из-за нехватки ресурсов, но наша амбициозность заставляет нас двигаться в этом направлении.

Как осуществляется управление фирмой?

У нас 10 практик, в каждой из которых трудятся несколько юристов и руководитель:

антимонопольное право; инфраструктура, транспорт и ГЧП; корпоративное право и сделки M&A; коммерческое право; налоговое право; недвижимость, земля, строительство; несостоятельность (банкротство); разрешение споров; уголовное право и процесс; интеллектуальная собственность. Каждый из партнеров в рамках курируемых им практик определяет кадровую политику и отвечает за приток работы. При этом я чувствую себя ответственным за появление клиентов и работы не только в своих практиках, но и в фирме в целом. Общие вопросы у нас решаются коллегиально и, как правило, единогласно, на основании консенсуса.

В прошлом году у вас появилось трое молодых партнеров: Юлия Карпова, Дмитрий Иванов и Максим Черниговский. Расскажите, пожалуйста, о процедуре избрания новых партнеров.

Такова наша попытка выстроить жизнь фирмы на дальнюю перспективу. Есть люди, которые своим профессионализмом и лояльностью доказали собственную значимость для «Инфралекса». Именно на основе взаимодействия с ними и следует выстраивать дальнейшее развитие, присваивая таким людям соответствующий статус. Это означает, что у них появятся дополнительные полномочия по управлению, а также дополнительная ответственность, в том числе в части привлечения клиентов и организации работы, и какие-то другие бонусы. В данном случае избрание партнеров состоялось по решению трех партнеров-основателей, никакой формальной процедуры не было. Рост фирмы и появление партнеров находятся в непосредственной связи.

Сейчас мы обсуждаем проект формализованного публичного положения о партнерстве в фирме. Для нас это достаточно сложно, поскольку в нашем бизнесе всегда велика роль личности, интеллекта. Однако мы постарались разработать набор прозрачных критериев, мотивирующих наших сотрудников к реализации потенциала.

В конце прошлого года Legal Insight & PwC Legal провели исследование удовлетворенности инхаус-юристов своей работой. Оказалось, что 90% респондентов готово уйти с нынешнего места работы, несмотря на устраивающую их зарплату (50%) и наличие интереса к текущей деятельности (63%). Мы подозреваем, что в

юридическом консалтинге ответы были бы примерно такими же. Что вы делаете для удержания ценных сотрудников?

Не думаю, что открою новую истину, если скажу, что рыба ищет, где глубже, а человек – где лучше. Это понятно. Но есть еще и другая поговорка: от добра добра не ищут. Я работаю уже более 20 лет и видел множество очень разных людей. Невозможно предложить какой-то единый рецепт для того, чтобы с его помощью можно было удержать любого человека. Такого рецепта просто не существует, и, возможно, он даже не нужен. В любой фирме есть стержневые юристы. Они могут быть хорошими руководителями или обладать уникальной экспертизой. Если они уйдут – в одиночку или командой из двух-трех человек, – то, безусловно, смогут увести с собой часть клиентов. Именно за работой таких людей я стараюсь наблюдать и правильно их мотивировать.

Я понимаю, что человеческий капитал – это самое главное. Были ситуации, когда у хорошего юриста в силу каких-то причин не складывались взаимоотношения с руководителем практики. Я приглашал их к себе, беседовал с ними. Несколько раз даже переводил таких юристов в другую практику.

Не боитесь ли вы, что в один прекрасный день ваши более молодые коллеги уйдут из «Инфралекса» и создадут что-то новое, как в свое время это сделали вы сами?

Начнем с того, что создать фирму очень непросто. На собеседованиях мне постоянно встречаются люди, которые уже попробовали поработать самостоятельно, но решили, что трудиться в большой компании комфортнее. Многим нужна стабильность. Кто-то в принципе не способен работать на себя и нести бремя всех рисков, связанных с открытием бизнеса. Вычленить тех, кто действительно может это делать, не так уж сложно. С ними приходится разговаривать в ином ключе, причем не ради меркантильных интересов, а потому что эти люди вызывают особое уважение. Как правило, с ними всегда можно договориться о максимально взаимовыгодных условиях.

Вы занимались юридическим обслуживанием бизнеса на протяжении большей части его истории в России, пережили кризисы 1999, 2008, 2014 гг. В какое время вам

было интереснее всего работать?

Мне кажется, разговор о внешнем юридическом консалтинге – не про интерес. Здесь вы по определению не можете заниматься только тем, что интересно вам. В консалтинге приходится решать любые задачи, с которыми обращается клиент. Ваша задача – максимально соответствовать его потребностям.

При этом есть ряд типовых вещей. Взять, например, цикл судебного спора. Он начинается с того, что вы направляете претензию, подаете иск сначала в первую инстанцию, потом во вторую, третью, четвертую… Внешних юристов можно привлечь на любой стадии данного процесса, но чаще всего это происходит тогда, когда уже практически ничего нельзя сделать. При этом в каждом процессе – даже в очень сложном – есть как творческая, так и рутинная составляющая. Мало разработать концепцию, ее нужно реализовать: своевременно направить какое-то уведомление; проконтролировать, чтобы пришла какая-то бумажка; все подшить, чтобы ничего не потерялось.

От вашего продвижения вверх по иерархической лестнице от юриста до партнера ситуация не меняется. Конечно, работа приобретает иной характер, но рутина не исчезает. С каждой более высокой позицией число менеджерских задач растет, а юридических – уменьшается. Если на младшей позиции вы отвечаете в основном за себя, то на старшей – за бизнес в целом перед клиентами и сотрудниками, а значит, особую важность приобретает выстраивание эффективной системы контроля. Каждую минуту вы должны оправдывать доверие клиентов, дорожить каждым из них. Давать различные рекомендации, проводить консультации порой приходится буквально на пределе сил, но делать это всегда нужно не ниже определенной планки. В противном случае кто-то сделает это лучше, а может, еще и дешевле, чем вы, либо клиент обзаведется внутренним юристом и будет пользоваться его советами.

Мы должны работать лучше, чем внутренние юристы, а с точки зрения конкурентной борьбы – лучше, чем вообще кто-либо. Составляя какой-нибудь документ для клиента, вы

должны думать о том, что, если его отдадут на рецензию в другую фирму, к вам могут прийти и высказать те или иные замечания. В таком случае вы должны быть готовы держать ответ по каждой позиции. Все это требует скрупулезной работы. Халтура будет видна сразу, для ее обнаружения клиенту вовсе не требуется юридического образования. Как только партнеры позволяют бизнесу просто идти своим чередом, он, как правило, разваливается.

Интервью опубликовано в Legal Insight №2, 2018.

ИНТЕРВЬЮ СТАТЬИ