

НОВОСТИ

ЮРИДИЧЕСКИХ ФИРМ

МЮФ Baker & McKenzie — юрсоветник по продаже пакета акций компании «Розетка»

Международная юридическая фирма **Baker & McKenzie** выступила юридическим советником владельцев компании «Розетка» в связи с продажей пакета акций Horizon Capital, одной из ведущих региональных компаний по управлению фондами прямых инвестиций. Финансовые условия сделки не разглашены.

В команду киевского офиса Baker & McKenzie, которая работала над проектом, вошли партнеры **Вячеслав Якимчук** и **Оксана Симонова**, старший юрист **Зоряна Созанская-Матвийчук** и юристы **Ольга Гаврилюк**, **Наталья Ковалева**, **Алена Фурда** и **Анна Долинная**.

МЮФ Integrites — юридический советник ROCKWOOL в деле о защите прав интеллектуальной собственности

Международная юридическая фирма **Integrites** успешно защитила интересы компании **ROCKWOOL**, мирового лидера в области производства стройматериалов, в судебном споре о защите прав интеллектуальной собственности на торговую марку «ЛАМЕЛЛА».

Судебный спор был инициирован в связи с несанкционированным использованием торговой марки «ЛАМЕЛЛА» компанией, производящей теплоизоляционные материалы на территории Украины.



Александр АЛЕКСЕЕНКО

Применяя мультимедийный подход в вопросах защиты интересов компании **ROCKWOOL**, юристам МЮФ **Integrites** удалось в полной мере отстоять интересы клиента и достичь положительного результата: принимая решение в его пользу, суд не только подтвердил нарушение прав интеллектуальной собственности, но и удовлетворил исковые требования **ROCKWOOL** об изъятии из гражданского оборота товаров и уничтожении упаковочных материалов. Над проектом работала команда юристов **Integrites** в составе партнера практики интеллектуальной собственности **Александра Алексеенко**, партнера практики разрешения споров **Дениса Киценко**, а также юристов **Дарьи Ганзиенко** и **Евгения Блока**.

Е. Перепелинская включена в список арбитров НКІАС

Елена Перепелинская, FCI Arb, советник и соруководитель практики международного арбитража ЮФ **Sayenko Kharenko**, вошла в список арбитров Гонконгского международного арбитражного центра (НКІАС).

Основанный в 1985 году, НКІАС занимается арбитражными разбирательствами более 30 лет. Это старейший и наиболее опытный международный арбитражный орган за пределами Европы и Северной Америки. НКІАС был удостоен награды GAR 2015, присуждаемой за новаторские решения.

ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ

Правильное воспитание

Динамичные изменения внешней среды заставляют юридические компании все больше задумываться над воспитанием достойной смены

Алексей НАСАДЮК • «Юридическая практика»

Несмотря на очевидную молодость отечественного рынка, определяемую возрастом его старейших игроков, в своем развитии он успел пройти несколько кардинально отличающихся друг от друга стадий. Но не в вопросах кадровой политики. Пока что прослеживается экстенсивная эволюционная модель — партнерства расширяются достаточно медленно, партнеры — учредители юрфирм продолжают управлять своим бизнесом, а подросшее молодое поколение реализует свои амбиции преимущественно путем миграций, в том числе учреждая новые юрфирмы, ведь партнерских и управленческих должностей явно меньше, чем соискателей: рыночные условия с учетом всех кризисов не способствуют появлению действительно крупных (количественно, в сравнении с другими юрисдикциями) игроков. В отдельных случаях уход юристов носят революционные черты и могут служить иллюстрацией известной проблемы «отцов и детей».

При этом юрфирмы, безусловно, инвестируют во возвращение кадров. Можно даже выделить пул юрфирм, имеющих репутацию «кузниц кадров»: «Салком», «Василь Кисиль и Партнеры», «Егоров, Пугинский, Афанасьев и Партнеры» (включая период работы под брендами «Магистр и Партнеры», **Magisters**), «Астерс», **Baker & McKenzie**, **В.С.Томс**. Количество юрфирм, основанных их выпускниками, в отдельных случаях достигает нескольких десятков. И, подтверждая известную поговорку, некоторые молодые юрфирмы ныне составляют заметную конкуренцию

своим именитым учителям, а в некоторых случаях и превосходят их.

Вопрос смены поколений является важной частью стратегии развития юридической фирмы, причем, как подчеркивает старший партнер ЮФ «Астерс» **Армен Хачатурян**, он может рассматриваться как в кадровом, так и в управленческом аспекте. «Стратегия развития должна предусматривать наиболее эффективные способы привлечения в фирму самых талантливых начинающих юристов, развитие в них профессиональных и управленческих качеств и навыков и своевременное выдвижение их на руководящие посты», — говорит г-н Хачатурян.

Статус партнера юрфирмы — не бонус, не привилегия и не красивый статус. Это — персональная ответственность за настоящее и будущее фирмы. Это, среди прочего, и административная нагрузка, создание новых технологий и продуктов, обучение и наставничество сотрудников фирмы — список можно продолжать фактически до бесконечности.

Для формализации преемственности, как правило, используется Partnership Track либо партнерские соглашения. **Ирина Палиашвили**, президент **RULG Ukrainian Legal Group**, также обращает внимание на субъективные факторы, прописать которые невозможно, но которые играют подчас определяющую роль в каждом конкретном случае: личностные, психологические, материальные, репутационные и др. Она уверена, что идеального партнера найти очень трудно, и на практике от некото-

рых критериев приходится отказываться: «Секрет в том, чтобы не пытаться от каждого партнера требовать полный набор качеств, а понять, в чем он сильнее всего, и дать каждому шанс развивать именно эти качества».

Что касается критериев отбора потенциальных партнеров в юрбизнесе, то принципиально все сводится к умению руководить коллективом и нести ответственность перед фирмой, способности выполнять лично работу в больших объемах и приводить клиентов. Если детализировать, партнером юридической фирмы в принципе может стать любой сотрудник, соответствующим высоким стандартам и требованиям, среди которых:

— неординарные аналитические способности, практический опыт, профессионализм и инновационность;

— управленческие и организаторские способности, качества лидера, умение управлять людьми, проектами, информацией, ресурсами и временем;

— выход в своей работе за рамки профессии, освоение смежных областей и получение новых знаний, дополнительного образования, постоянный профессиональный и личностный рост;

— значительный персональный вклад в создание деловой репутации, авторитета и бренда фирмы;

— доходность реализуемых сотрудников услуг, проектов, их эффективность для клиента;

— большой личный творческий и интеллектуальный вклад в проекты, реализуемые другими сотрудниками фирмы для клиентов; ➔

БЛИЦ-ИНТЕРВЬЮ

Симбиоз поколений



Армен ХАЧАТУРЯН, старший партнер ЮФ «Астерс»

— *Является ли украинский рынок услуг достаточно «взрослым», чтобы задумываться над вопросом преемственности поколений?*

— Если использовать мерки человеческой жизни, то 24 года можно вполне считать показателем «взрослости». Конечно, фирмы стартовали в разное время. «Астерс», например, в этом году отпразднует 20-летие. А некоторые компании появились гораздо позже и продолжают появляться. Но те, кто был первым и входил в юридический бизнес со студенческой скамьи в 1990-х, уже разменяли четвертый десяток, а многие уже и пятый, так что «борьба поколений» в плане управления фирмой, а я именно так

понимаю этот вопрос, становится насущной темой. И чем дальше, тем актуальнее она будет звучать. В применении же к составу юридической фирмы правильнее было бы говорить не о преемственности поколений, а о построении карьеры юриста с продвижением от самой начальной ступени в иерархии до уровня партнера, отражающим таланты и усердие.

— *Должен ли вопрос смены поколений учитываться в управленческой стратегии фирмы? Как именно?*

— Естественно, оба аспекта: и управленческий, и карьерный — неразрывно связаны и представляют важный элемент стратегии развития. Однозначно главным трендом сегодня является ускорение продвижения по карьерной лестнице наиболее талантливых молодых юристов. Соответственно, все чаще возникает вопрос о выдвижении таких представителей молодого поколения юристов на ответственные профессиональные должности руководителей практик, кураторов управленческих направлений, членов коллегиальных управленческих органов, управляющих партнеров и т.п. Стратегия развития должна предусматривать наиболее эффективные способы привлечения в фирму самых талантливых начинающих юристов, развитие их профессиональных и управленческих качеств и навыков и своевременное выдвижение на руководящие посты. В этом смысле получение партнерского звания — одно из самых

ответственных управленческих решений, ибо партнерский состав в значительной степени олицетворяет фирму. Омоложение партнерского состава прямо связано с вопросами преемственности. И если сохранение традиций отражает эволюционную составляющую этого процесса, то инновативность и нестандартность решений зачастую связаны именно с передачей инициативы и ответственности в руки более молодых партнеров.

— *Какие требования предъявляются в вашей фирме к потенциальному партнеру? На каких началах основывается система воспитания лидерства и наставничества?*

— Требования с небольшими поправками у всех одинаковы: профессиональный опыт, самостоятельность, умение руководить проектами, развитие бизнеса, объем выполненной работы, измеряемый как часами, так и гонораром, авторитет и потенциал роста. Первичной ячейкой, где созревают и развиваются эти качества, является партнерская группа, в которой партнер и старшие юристы курируют профессиональную жизнь младших коллег. Немаловажный фактор — моральные и материальные стимулы успеха юристов: присвоение соответствующей категории в профессиональной иерархии по результатам аттестации, включая партнерское звание, ежегодные бонусы, отражающие лидерские навыки и т.п. Самое главное, чтобы успех поощрялся: от каждого — по способностям, каждому — по заслугам.

(Беседовал **Алексей НАСАДЮК**, «Юридическая практика»)

ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ

Правильное воспитание



Стратегия развития должна предусматривать наиболее эффективные способы привлечения в фирму самых талантливых начинающих юристов

← — привлечение новых клиентов, выстраивание отношений со стратегическими и потенциальными партнерами (контрагентами) и клиентами фирмы;

— умение и готовность работать с клиентом в автономном режиме, высокая персональная ответственность за конечный результат работы.

«В идеале партнер должен и качественно выполнять большой объем работы, и управлять своей командой, и выстраивать отношения с клиентами, и заниматься продвижением фирмы (конференции, статьи, блоги, соцсети и, что сейчас особо актуально в нашей стране, общественные/волонтерские проекты), и, наконец, еще и приводить

клиентов», — резюмирует Ирина Палиашвили.

Помимо развития необходимых личных качеств и связей (обязательного «технического» набора партнера), молодому специалисту следует четко понимать, каким образом достичь желаемого. В большинстве международных и крупнейших украинских юрфирм partnership track занимает в среднем шесть-восемь лет (сроки достаточно условны и могут варьироваться, есть примеры достижения партнерства и за четыре года). При этом недостаточно просто продержаться в фирме эти годы: регулярно по ряду утвержденных параметров осуществляется внутренняя оценка каждого сотрудника (в том числе и партне-

ров). В этом контексте отметим, что, кроме условий продвижения по партнерской лестнице, в Partnership Track целесообразно установить условия прекращения сотрудничества, причем не только из-за «неуспеваемости», но и в случае, если юрфирма не может или не хочет дать юристу (или партнеру) большего.

Что касается управленческой стороны вопроса, следует отметить, что в большинстве юрфирм он остается «за кадром» и пока что редко учитывается при принятии решения о расширении партнерского состава. «Молодая кровь» в партнерстве приветствуется многими юрфирмами, но назначений на должность управляющего партнера представителей молодого поколения, как это недавно сделала ЮФ «Василь Кисиль и Партнеры» (см. «ЮП» № 21 (909) от 26 мая 2015 года и № 22 (910) от 2 июня 2015 года), крайне мало, а если отбросить назначения, связанные с уходом руководителей юрфирм из юридического бизнеса, то получится и вовсе малое количество примеров.

Та или иначе подготовка достойной смены обязательно должна быть отображена в управленческой стратегии фирмы, определяя вектор ее дальнейшего развития. Елена Пархоменко, директор по развитию бизнеса ЮФ ILF, при этом отмечает, что требования внешней среды, ожидания клиентов и, соответственно, требования и ожидания юрфирм как работодателей динамично меняются и ужесточаются. А Ольга Степовик-Шиман, директор по развитию бизнеса АФ «Династия», уверена, что грамотный симбиоз поколений позволяет компании успешно развиваться, предугадывая события и своевременно приспосабливаясь к изменениям окружающего мира.

КОММЕНТАРИИ

Ключевые компетенции



Елена ПАРХОМЕНКО, директор по развитию бизнеса ЮФ ILF

Вопрос преемственности поколений зависит не столько от зрелости рынка, сколько от динамики изменений в обществе, во внешней среде. Сегодня на работу к нам приходит объективно новое поколение. Это люди с опытом зарубежных стажировок/грантовых программ/курсов, со знанием трех-четырех иностранных языков, с навыками мультитаскинга и быстрой скоростью реакции, а также с навыками личной эффективности, тайм-менеджмента и основами бизнес-мышления. Это поколение разительно отличается от юристов, которые пришли к нам на работу лет десять назад. Те, кто проработал в команде более семи лет, иногда шутят, что сегодня не взяли бы себя на работу. И это отчасти так. Требования внешней среды, ожидания клиентов и соответственно наши требования и ожидания как работодателя динамично меняются и ужесточаются. Катализатором этих изменений является стремительно развивающийся рынок информационных технологий. Люди получили доступ к безграничному потоку информации, которая не только развлекает, но и обучает, помогает развивать бизнес, дает ответы на любые вопросы, в том числе и юридические. Сегодня клиенту не нужна юридическая консультация, ему необходима уверенность в своих решениях, инвестициях денег и времени. Это ему не сможет дать Интернет, это сможет дать человек — эксперт и доверенный советник. Поэтому

сегодня мало быть юристом-правоведом, необходимо обладать переговорными навыками и навыками презентаций, знаниями в области поведенческой психологии, копирайтинга, бизнес-моделирования, финансов и инвестиционного консалтинга. На эти знания и навыки мы и делаем упор в развитии команды как в рамках наставничества, так и в ходе ежемесячного обучения в Training Center ILF. Эти же знания и навыки являются ключевыми для партнеров фирмы. В конце этого года мы планируем принять нового ассоциированного партнера и объявили конкурс, победителем которого станет успешный переговорщик, эффективный наставник и высокопрофессиональный эксперт. Но для развития качественного и цивилизованного юридического рынка Украины важно, чтобы новое поколение стало преемником таких основ, как этика, благородство и любовь к профессии.

Индикатор зрелости



Ольга СТЕПОВИК-ШИМАН, директор по развитию бизнеса АФ «Династия»

Преемственность поколений для компаний, работающих на рынке юридических услуг, является индикатором как зрелости самой компании, так и мудрости ее руководства. Время не стоит на месте, и подготовка достойной смены обязательно должна быть заложена в управленческую стратегию фирмы, определяя вектор ее дальнейшего развития и как следствие — долгосрочного успеха. Как говорят, «старика мудрее, а молодежь

умнее», и грамотный симбиоз поколений позволяет компании уверенно чувствовать себя сегодня и в то же время с оптимизмом смотреть в будущее, успешно развиваясь, предугадывая события и своевременно приспосабливаясь к изменениям окружающего мира.

Осознанно создавая школу партнерства, компания тем самым вводит в действие систему естественного отбора, предоставляя всем юристам на старте равный шанс карьерного роста при условии успешного выполнения ими ряда показателей (личностное и профессиональное развитие, уровень овладения навыками управления, привлечения клиентов, развития бизнеса; ответственность относительно взятых на себя обязательств, инициативность, авторитет среди коллег, личный вклад в развитие компании и т.д.). Однако здесь важно учитывать ряд нюансов. Во-первых, стороны должны быть равными в знании правил игры, а сами правила должны быть понятны и прозрачны. Во-вторых, наставники должны быть заинтересованы в обучении молодежи, не опасаясь со временем быть «подвинутыми» и отдавая себе отчет в том, что плох тот ученик, который не превзойдет своего учителя. Кроме того, в грамотно выстроенной системе наставничества должны быть четко обозначены критерии оценки потенциальных партнеров, что позволит реально оценивать уровень кандидатов и в дальнейшем избежать недопонимания, обид и взаимных обвинений (которые еще неизвестно, во что могут вылиться).

С другой стороны, стоит также отметить, что преемственность поколений в компании для юристов является прекрасным стимулом к развитию и совершенствованию, завоеванию известности и уважения среди коллег, покорению профессиональных вершин.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Дорогу молодым!



Ирина ПАЛИАШВИЛИ, президент RULG Ukrainian Legal Group

Украинскому рынку юр услуг уже поздно задумываться о преемственности поколений — эти процессы активно происходят на рынке уже несколько лет! Надо задумываться о том, как все должно проходить в мирном и цивилизованном русле, насколько это возможно.

Я могу рассказать о примере смены поколений не совсем в юридической фирме (у нас этот момент еще не настал), а в институции, которую я основала десять лет назад — юридическом форуме ЕКА (Европа — Кавказ — Азия), который ранее назывался форумом юридических фирм СНГ (CIS Local Counsel Forum), но по понятным причинам мы заменили СНГ на новое название нашего региона. За эти десять лет форум прошел путь от идеи до успешного ежегодного мероприятия. Назрела и идея смены поколений в лидерстве форума и формирования оргкомитета из числа нового поколения партнеров и корпоративных юристов, а также передачи форума на глобальную платформу International Bar Association.

У всех участников оргкомитета, наших соратников, которые создавали этот форум, подросло новое поколение молодых партнеров. Сначала еще студентами они приезжали на форум работать волонтерами в организационной команде, а спустя годы — уже в качестве партнеров и полноправных делегатов. Это поколение более свободно, глобализованно, обладает мощной энергией. У них совсем другой взгляд в будущее. И нам, старшему поколению, нужно дать им шанс развивать профессиональное сообщество и эту институцию так, как они считают нужным.

Как смена поколений проходила технически? За два месяца до проведения 10-го юбилейного форума в Тбилиси (17–18 июня с.г. — прим ред.) мы объявили открытый конкурс на участие в новом оргкомитете: кандидаты могут изложить в заявках свое видение будущего форума и предложения о том, что они конкретно могут сделать для его развития. Это условие отсеяло случайных людей, которые просто хотели присутствовать в каком-нибудь оргкомитете. Все, кто подал заявки, уже бывали на нашем форуме, и от них мы получили глубоко продуманные эссе о будущем форума. Действующий оргкомитет совместно с ИВА провел отбор кандидатов, и новый оргкомитет был представлен в Тбилиси.

При этом преемственность поколений не была разорвана, многие члены предыдущего оргкомитета и все три его сопредседателя (включая меня) остались в качестве почетных советников, своего рода совета старейшин.

Этот опыт позволил мне прийти к выводу, что дело надо передать вовремя, хорошо к этому подготовиться, подобрать новую команду из числа тех, кого знаешь, кому доверяешь и кто выразил большое желание его продолжить. Потом надо все привести в порядок, чтобы новой команде не пришлось разгребать старые завалы, сформировать переходную стратегию. При этом не следует забывать о коммуникациях, нужно честно и профессионально рассказать о смене поколений, представить всем новую команду. И желательно остаться на какой-то период в качестве советника (в юридических фирмах это часто переход на позицию of counsel).