



## «Кадри, кадри і ще раз кадри...»

Олег РЯБОКОНЬ, керуючий партнер  
ЮФ «Магістр і Партнери»

### Стратегія, обрана в 2006 р., повністю себе виправдала

— Пане Олеже, якими власними досягненням та фірми загалом ви пишастесь найбільше і чому?

— 2006 р. був перевіркою надійності і якості всіх бізнес систем нашої компанії. В січні ми відкрили свій офіс у Москві, у березні відбулося об'єднання з «Правіс: Резніков, Власенко і Партнери», в липні ми підписали угоду про альянс із російською адвокатською фірмою Legas Legal Solutions, а вже в жовтні ми об'єднали наш московський офіс з Legas. Крім того, впродовж березня — грудня 2006 р. відбувалося реформування нашої системи фінансової звітності, формування заробітної плати, виставлення рахунків, що потребувало значних людських і технічних ресурсів.

Безумовно, всі ці навантаження лягли на плечі наших менеджерів, юристів. Але результат нашої роботи на забарився. Навіть найбільш оптимістичні прогнози були перевершені, попри широкомасштабну внутрішню реформу, нам вдалося не тільки втриматися на лідерських позиціях правничого ринку, але й значно поліпшити свої показники. В результаті наш дохід у 2006 р. зріс більш ніж на 90% порівняно з 2005 р. Оскільки рівень витрат значно відставав від рівня доходів, прибуток кожного з партнерів також суттєво збільшився.

Більше того, незважаючи на потрясіння і психологічні навантаження на наш персонал, нам вдалося значно зменшити плинність кадрів з 20% в 2005 р. до 8% в 2006 р.

Тож вважаю, що стратегія, обрана в 2006 р., повністю себе виправдала і принесла величезний економічний ефект для нашої компанії і її партнерів. Для мене як керуючого партнера саме це і є головним досягненням у 2006 р.

### Про філософію та успіх у юрбізнесі

— Яке значення для вашого успіху мало вироблення та втілення місії, візії, філософії ЮФ «Магістр & Партнери»? На вашу думку, місія юрфірми має універсальний (тобто незалежний від часу і простору) чи партикулярний характер?

— Наша місія така: «Ми формуємо правову культуру країн СНД, захищаючи інтереси наших клієнтів, використовуючи світовий досвід, а також займаючи активну позицію в правничій спільноті».

Довгий час наша місія, візія були неформалізовані — невеличкий колектив не потребував цього. Коли фірма виросла до більш ніж 150 співробітників, наш колектив вирішив покласти власне бачення місії і візії на папір. Ми дуже зраділи, коли дізналися, що всі представники нашого колективу від помічників до партнерів повністю розділяють цінності компанії. На наш погляд, мати місію і візію дуже важливо для середніх і великих компаній, оскільки це допомагає кожному члену колективу одразу ж зрозуміти, чого прагне компанія, які

\* «Філософія фірми [«Магістр & Партнери»] втілена в нашому знаку — спіралі, лінії якої можуть мати двояке значення. Вони нагадують вихор, який поглинає все, що його оточує, і водночас, символізують поширення внутрішнього змісту спіралі на навколишній світ. (Джерело: <http://magisters.com/ukr/company/philosophy>)

цінності вона поділяє. Кожен із співробітників починає відчувати особистий внесок у реалізацію місії фірми. Також це допомагає при пошуку гідних кандидатів на вакансії, позаяк не всі претенденти можуть поділяти місію і цінності тієї чи іншої компанії.

— Назвіть три складові, без яких ваш успіх і успіх ЮФ «Магістр & Партнери» був би неможливим. Ваше кредо?

— Кадри, кадри і ще раз кадри — це складові успіху нашої фірми. Моє кредо — не зупинятися на досягнутому і завжди бачити ту зірку, до якої хочеться дотягнутися.

— Що ви вважаєте головними показниками успіху в юридичному бізнесі? Погоджуйтеся, що це доходність?

— Ви правильно зараз сказали — юридичний бізнес. А показник успіху юридичного бізнесу один — зростання прибутку партнерів.

— В який момент вашої кар'єри ви відчули, що вже досягли успіху?

— Для мене успіх — це щира повага і визнання, насамперед, нашого колективу і клієнтів, а також колег по правничому цеху. Вже багато досягнуто, але я вважаю, що наші головні перемоги ще попереду.

### Про мистецтво управління та «золоті правила»

— Кожен має етапи спадів і піднесення. Як ви долаєте спади, що надихає на подальші успіхи?

— Я дивлюсь на мистецтво управління бізнесом як на вміння підбирати правильні інструменти для досягнення поставлених цілей. Уявіть стіл автомеханіка, який вкритий сотнею різних деталей, і завдання стоїть швидко зібрати певний вузол авто. Навіть досвідчений механік може не завжди знати напевно схему цього вузла, але його досвід допомагає йому підібрати правильне рішення. Отак і в бізнесі — постійно шукаєш правильний інструмент, але при цьому досить часто допускаєш помилки, не втрачаючи надії, продовжуєш пошук і, врешті-решт, досягаєш цілі.

Коли займаєшся улюбленою справою, маєш підтримку колег і родини, натхнення не полишає тебе ні на хвилину.

— Вважається, що ЮФ «Магістр & Партнери», подібно до інших провідних українських ЮФ, перейняла кращий зарубіжний досвід ведення юридичного бізнесу. Який з цього західного досвіду прижився, а який ні, і чому?

— Маючи статус міжнародного партнерства, ми постійно вивчаємо і застосовуємо зарубіжний досвід ведення юридичного бізнесу. Так, наприклад, ми одними з перших почали використовувати інститут Ради Директорів, до якого входили професійні менеджери — не юристи, ще тоді, коли в США і Великій Британії точилася дискусія щодо переходу на «бізнес-модель» управління юридичним бізнесом. Більшість наших топ-менеджерів пройшли стажування на провідних фірмах світу в Лондоні, Нью Йорку, Вашингтоні, Франкфурті.

Однак ми розуміємо, що країни СНД мають унікальну культуру соціальних відносин, яка формувалась тисячоліттями. І тому весь отриманий міжнародний досвід ми застосовуємо таким чином, аби не зруйнувати історично сформовані соціальні і культурні зв'язки, які абсолютно важливі для максимально ефективного управління компанією.



— Як би ви визначили «три золоті правила» керуючого партнера ЮФ?

— 1. Мати тверду позицію з принципових питань. 2. Врахувати думку кожного партнера. 3. Робити все заради фірми, навіть, якщо це йде в розріз із власними інтересами.

— Ваш рецепт подолання «природного протистояння» між асоціатом і партнером на ЮФ?

— Я не відчуваю, що в нашій фірмі існує подібне «протистояння». Для мене досить зрозумілим є те, що кожен асоціат, який працює на фірмі, повинен прагнути стати партнером, а фірма має надати йому або їй таку можливість.

Юридична фірма — це група юристів, які добровільно об'єднанні спільними інтересами, тому якщо критерії стати партнером чітко прописані — асоціати бачать у партнерах своїх колег, а ніяк не конкурентів.

— Яким є ваш підхід до утримання талановитого юриста на вашій фірмі?

— Ми робимо все можливе, щоб кожен юрист нашої фірми зміг не тільки розкрити власний талант, а й поліпшити свої знання і отримати унікальний досвід роботи в першокласній команді. При цьому наші юристи відчувають себе в родині однопідприємців і товаришів.

Ми будуємо фірму для себе — для кожного члена нашого трудового колективу, що працюють з нами. Коли працюєш на «свою» фірму — вже не виникає питання про необхідність утримання юриста.

### Про тенденції та перспективи

— Якими, на ваш погляд, є головні тенденції розвитку українського юрбізнесу в 2006 р., і що має шанс стати тенденціями в 2007 р.?

— Вважаю, що в 2006 р. значно виріс професійний рівень юридичних фірм України. Ми бачимо нові міжнародні фірми, які виходять на ринок, водночас, підрастають дуже потужні національні фірми. Однак лишається чимало фірм, які мають добру експертизу, але їм не вистачає критичної маси, професійного ресурсу. Деякі знані фірми суттєво втрачають свої позиції під тиском конкуренції і браком бажання адаптуватися до нових умов ринку. На мій погляд, у 2007 р. триває тенденція поліпшення професійного рівня юридичних фірм в Україні на тлі загального підвищення рівня конкуренції за рахунок приходу нових транснаціональних юридичних фірм.

— Яке головне завдання ви поставили перед собою та фірмою, якою управляєте, на 2007 р.?

— Провести подальше реформування внутрішніх систем управління з метою поліпшення якості наших послуг. Ми розуміємо, наскільки складно і відповідально бути лідером на ринку, і тому ми зробимо все, щоб не тільки залишитися в лідерах, а й досягти нових вершин.

### Український юрбізнес

— Наскільки прозорим є нині ринок юрпослуг в Україні?

— Я вважаю, що юридичний ринок України є одним з найбільш демократичних і прозорих в Європі.

— Яке значення мають чи можуть мати результати досліджень юридичного ринку для його учасників? Чим можна



пояснити стриманість чи відсутність бажання брати участь у «білих» рейтингових дослідженнях?

— Ми вважаємо, що дослідження ринку юридичних послуг з рейтингами або без них — це дуже важливий інструмент для розвитку всіх фірм, тому наша фірма буде брати участь в подібних заходах із великим бажанням, але за однієї умови — всі дослідження повинні неупереджено і чесно висвітлювати результати.

— Яка роль юридичної преси для юридичного бізнесу?

— Преса — це дзеркало правничого світу. Чим більше преси — тим вище якість і професійність як преси, так і юридичних фірм.

— Якщо б вам довелося зняти фільм (написати книгу) про сучасний український юридичний бізнес, як би ви його назвали і якими б були ключові ідеї?

— Я б назвав стрічку «Пальмові юристи з ракетними технологіями». Головна ідея полягала б в аналізі можливостей конкуренції юридичних фірм України в глобальному ринку юридичних послуг і чи можуть наші компанії, які все ще досить часто розглядаються відсталими («пальмовими»), скласти достойну конкуренцію на світовому рівні.

Спілкувався  
В'ячеслав БІГУН