

«ЗВІЛЬНЯЙТЕ ТИХ, ХТО НЕ ВІРИТЬ»

гість редакції – голова представництва «Байтен Буркхардт» в Києві
Фелікс Раквіц

Фелікс Раквіц очолює молоду, але амбіційну юридичну фірму, котра впродовж кількох років зажила слави однієї з найбільш відомих в Україні. «Юридична газета» зустрілася з керівником фірми, аби довідатися про секрети успіху фірми та його керівництва

РИНОК ЮРПОСЛУГ

■ **Пане Раквіц, вітаємо вас із недавнім призначенням на посаду пайового партнера «Байтен Буркхардт». Якими якостями повинен володіти успішний керівник юрфірми? Чи є якісь особливі риси, які принципово важливі в Україні?**

– До основних якостей успішного керівника належить уміння управляти роботою команди, що має здійснюватися на найвищому рівні. Для цього персоналу мають бути забезпечені належні умови роботи та можливості для особистісного розвитку. На мою думку, гроші ніколи не зможуть бути основним і єдиним важелем, тому ми не пропонуємо самі гроші, ми, швидше, пропонуємо атмосферу, відчуття, певну філософію. Чому люди свідомо та з власного бажання працюють більше, ніж з 9-ї до 17-ї години? Цього не можна досягти лише завдяки високій зарплатні.

– Я вважаю, що протягом наступних років, зважаючи на вимоги та попит з боку клієнтів, що здійснюють великі проекти в Україні, значна кількість нових юридичних фірм вийде на місцевий ринок. Я певен, що це вплине на середній рівень зарплат юристів – вони зростатимуть. Більшість юридичних фірм, що мають у складі до 15-ти юристів, щоб не втратити співробітників повинні будуть здійснити злиття з іншими практиками, або будуть змушені використовувати більш вузький підхід до надання послуг (boutique approach).

■ **За чотири роки офіс вашої фірми зайняв лідерські позиції. Чи є якісь особливості в просуванні юрфірми на українському ринку?**

– Значною мірою наш успіх в Україні став результатом величезного попиту на юридичні послуги з боку німецькомовних клієнтів. На другому етапі нашого розвит-

мою думку, основними конкурентами на цьому ринку ми можемо вважати великі американські, а також українські незалежні юрфірми.

■ **Яке співвідношення не німецьких клієнтів вашої фірми в Україні?**

– Їх частка є приблизно однаковою з клієнтами з інших країн, українськими клієнтами. Незалежно від походження, наші клієнти – це ті, хто погоджується із веденням трансакцій та співпрацю відповідно до міжнародних стандартів.

■ **Яка маркетингова стратегія вашої фірми? У чому полягають її основні положення?**

– Якщо зупинитися на стратегії, на даному етапі розвитку ми дотримуємося стратегій диференціації та диверсифікації. Перша передбачає розвиток фірми за рахунок розвитку унікальних у певному відношенні послуг (європейський стандарт якості, дотримання центральноєвропейської правової традиції, що значно відрізняється від філософії діяльності, наприклад, американських юрфірм, створення особливої атмосфери для співпраці, комплексний підхід до вирішення юридичних питань тощо). Ми концентруємо зусилля на створенні та вдосконаленні послуг, які мають більшу цінність для наших клієнтів, ніж послуги конкурентів. Друга із зазначених стратегій передбачає впровадження нових послуг разом із виходом на нові ринки. Так, ми зосереджуємо, зокрема, маркетингові зусилля на залученні українських та європейських клієнтів, яких ми раніше не виокремлювали як один із цільових сегментів. Також у 2007 році ми відкрили нові підрозділи – відділ податкового та процесуального права, відділ права інтелектуальної власності та інформаційних технологій, залучивши професіоналів до нашої команди. Таким чином, ми можемо пропонувати більший спектр високоякісних послуг для наших клієнтів.

■ **Для вас надання юрпослуг це, в першу чергу бізнес? Чи може ефективно управляти юрфірмою не юрист?**

– Бути юристом, я впевнений, це не робота чи бізнес, це покликання, професія у найкращому розумінні цього слова. І у цьому відношенні ми дійсно маємо відмінності у підходах, що застосовуються деякими місцевими фірмами.

Звичайно, управління юрфірмою може здійснюватися й економістом. Однак, як ви вважаєте, чому юристи не керують лікарнями, наприклад?

■ **Як ви оціните співвідношення вітчизняних і іноземних юрфірм в Україні? Чи є підстави припускати, що іноземні фірми «витіснять» українські завдяки великим інвестиціям у менеджмент і більшій привабливості для іноземних клієнтів?**

– Ні, я так не вважаю. Успіх фірми не є похідною від країни її походження. Успішними були й будуть ті,

що надають найкращі послуги. Звичайно, іноземні «корені» фірми можуть надавати певні переваги (залучення досвіду колег із міжнародних офісів фірми, можливість консультування у контексті різних юрисдикцій, інше).

«Байтен Буркхардт» в Україні використовує міжнародний досвід та фокусування на особливостях місцевого ринку, що частково пояснює наш успіх.

■ **Юрфірма – це теж бізнес-структура, а для бізнесу – реклама є двигуном її торгівлі. Чи повинна юрфірма давати рекламу своєї діяльності? Які форми прямої або непрямої реклами підходять, а які ні?**

– Я погоджуюся, але певною мірою. У Німеччині маркетинг юридичних фірм дуже суттєво обмежений нашими торговельними палатами. Однак, якщо юридична фірма вирішує просувати свої послуги як просувають, наприклад, чоботи – нехай буде так. Наш підхід залишається іншим. Хоча ми не відмовляємося від реклами повністю.

■ **Чи підтримуєте ви різного роду заходи, ВНЗ і студентські організації свого роду рекламою?**

– «Байтен Буркхардт» зацікавлена у наданні підтримки молодим юристам, і в цьому напрямку нам є куди рухатися. Одна річ – критикувати недосконалість юридичної освіти в Україні, зовсім інша – інвестувати в зміни, сприяти таким змінам.

■ **Ви працюєте як представництво німецької фірми. Податки платите в Україні чи в Німеччині? Якщо в Німеччині, невже це вигідніше?**

– Ми сплачуємо всі податки, відповідно до українського та міжнародного податкового законодавства, тобто в Україні та в Німеччині.

■ **Ви працювали в Росії і зараз – в Україні. Чим істотно відрізняється ринок юрпослуг там і тут. Що краще з російського досвіду варто перейняти Україні і, можливо, навпаки?**

– Реалії та розвиток юридичного ринку України та Росії дуже часто порівнюються. Незважаючи на те, що я не великий фан політичної ситуації, яку можна було споглядати в Україні до 2004 року, є одна річ, у якій я погоджуюся з тезою колишнього президента України пана Кучми: «Україна – це не Росія», що стала заголовком його книги. Тому я краще утримаюся від порівняння розвитку цих ринків.

■ **Без чого не можна завоювати український ринок юрпослуг?**

– Я можу сказати з чим можна його завоювати за певних обставин. Наявність професійних знань і вмінь, наполегливість, віра в успіх, повага та розуміння ментальності українців і знання особливостей сприйняття іноземних клієнтів, а головне, як я зазначав раніше, вміння поєднання міжнародного досвіду та фокусування на особливостях місцевого ринку.

■ **Назвіть три найбільш позитивні і негативні чинники на українському**

УПОДОБАННЯ Й ОСОБИСТІ СМАКИ

Колір	Червоний
Авто	Landrover Freelander
Кухня та улюблений ресторан (у Києві)	Ресторан «Конкорд» (але насправді я вмію і люблю готувати сам)
Парфум	Polo Black
Годинник	Swatch Irony
«Джентльменський набір»	Я вважаю це поняття умовністю. Має бути особистість. Решта – неважливе
Відпочинок	Востаннє у 2005 р., в Австрії
Книга та фільм	На даний момент «Confessions of an Economic Hitman»
Хобі	Вигулювання моєї собаки Елсі

■ **У одному з інтерв'ю ви сказали, що ринок юрпослуг в Україні недостатньо насичений. З того часу було відкрито декілька офісів великих юрфірм як, наприклад, CMS Cameron McKenna. Конкуренція посилюється?**

– Так, ви праві. На теренах України з кожним роком представлено все більше наших колег (наприклад, на ринок вийшли Gide Loyette, Noeg та інші), деякі юридичні фірми планують вихід на український ринок зараз. Однак я впевнений у тому, що наявність конкуренції є необхідною для розвитку ринку, а також для встановлення високих стандартів якості послуг. Врешті-решт, можливість обрати консультанта з багатьох юридичних фірм завжди на користь клієнта.

■ **Ваш прогноз, скільки ще років ринок юрпослуг в Україні активно розвиватиметься?**

ку ми увійшли до інших сегментів ринку (спрямовуючи свою діяльність також і на великі місцеві та європейські компанії). Іноземні юридичні фірми не приділяли значної уваги ринку України впродовж останніх декад, таким чином дозволивши розвиток достатньо великих незалежних українських фірм. У цьому відношенні український юридичний ринок був унікальним у порівнянні з відповідним ринком Росії, на якому наразі можна спостерігати реалізацію всіх «стандартних прогнозів» його розвитку.

■ **Хто в Україні ваші найбільші конкуренти за німецьких клієнтів?**

– Незважаючи на те, що німецькомовні клієнти становлять значну частину нашого профайлу, ми не монополісти в цьому плані! На



«...основними конкурентами на цьому ринку ми можемо вважати великі американські, а також українські незалежні юрфірми»



«Бути юристом, я впевнений, це не робота чи бізнес, це покликання, професія у найкращому розумінні цього слова»



«Одна річ – критикувати недосконалість юридичної освіти в Україні, зовсім інша – інвестувати в зміни, сприяти таким змінам»

У ВАШ УСПІХ»

ринку юрпослуг.

– Позитивні: наявність багатьох можливостей, люди, існуючий етап розвитку ринку.

Негативні: корупція, принцип «сватів-кумів», нестача професійної культури.

ЮРОФІС

■ **Пане Раквіц, у вас один із найбільших офісів іноземних ЮФ в Україні. По кількості юристів поступається «Бейкер-рам». Які ваші амбіції? Плануєте наступного року наслідувати приклад DLA в США і обійти «Бейкер», піднявшись на перше місце за кількістю юристів в Україні?**

– «Бейкери» працюють на українському ринку вже досить довго, і я дуже шаную колег фірми. Але я вважаю, що це абсолютно реально для «Байтен Буркхардт» в Україні – мати від 75-ти до 100 юристів, якщо розглядати середньострокову перспективу. Тому ми знову збільшуємо офісне приміщення вдвічі. Тепер його площа сягатиме 1,650 кв. м і це тільки перший із запланованих наступних кроків.

■ **Із яким образом у вас асоціюється ваша фірма? «Байтен Буркхардт» – це ...**

– Це, по-перше, справжня команда. Команда професіоналів, молодих, амбітних, живих, щирих. Слоган одного з наших внутрішніх заходів був такий «Розкуті, але професійні» («Relaxed but Professional»). Ми довели, що це можливо – працювати у дружній, теплій та сприятливій для розвитку атмосфері, без насадження статусності у найгіршому розумінні цього слова, але при цьому бути високопрофесійними та уважними до найменших дрібниць.

■ **Яке співвідношення менеджерів і юристів у вашому офісі?**

– Зараз у нашій команді 85 співробітників, серед них юридичного персоналу – 46 осіб. Кожним відділом керують два досвідчені юристи. Тож ми маємо, фактично, 11 менеджерів, враховуючи мене.

■ **Ви по черзі, незалежно від посади, готуєте каву в офісі. Чи це так?**

– Я не люблю ієрархій. Напевно, саме тому все більше людей приєднуються до київського офісу «Байтен Буркхардт».

■ **Які особливості корпоративної культури, політики німецької юрфірми?**

– Як міжнародна юридична фірма, що спирається на центральноєвропейську правову традицію, ми маємо дещо інші підходи, ніж, наприклад, більшість американських фірм. Ми не штовхаємо двері, щоб вони відчинилися, ми стукаємо, питаємо дозволу увійти – і лише тоді входимо. Багато уваги приділяємо корпоративній культурі, спрямованій на створення етики команди. Так званий «плин кадрів» не є для нас характерним, і це свідчить про те, що наші співробітники задоволені. Навпаки, чкількість наших юристів і співробітників адміністративного складу стрімко зростає. Ми маємо переваги, які приваблюють в нашу команду

і молодих, і досвідчених юристів. Київський офіс є одним із найуспішніших офісів фірми, при цьому наша команда є наймолодшою.

■ **По-німецьки «байтен» співзвучно зі словом, яке означає «кусатися». Це не заважає іміджу?**

– Можливо, краще було б обговорити цей аспект із паном Байтеном, якому зараз 73 роки, порадити йому змінити ім'я і розпочати широкомасштабний ребрендинг.

До речі, яось я працював із італійцем, паном П'яним, щодо питань розподілу потужностей.

■ **Скільки часу ви найбільше працювали без сну?**

– Я точно не можу порахувати, але був період, коли я втрачав відчуття кінця одного дня та початку іншого через брак сну. Це було нещодавно, під час консультування «Комерцбанку» при придбанні мажоритарного пакету акцій у банку «Форум».

ЮРКАР'ЄРА

■ **Пане Раквіц, ви вчилися в Марбурзі, Регенсбурзі, Одесі, Кілі та Києві. Про який університет спогадів найбільше? Які?**

– Про університет в Одесі та час, коли я жив у гуртожитку (будьте певні, що ви не зможете уявити всіх слів і виразів, яких мене там навчили російською...), університет Кіля (коли я працював в Інституті східного європейського права, то здобув дійсно цінний досвід у цій сфері).

■ **До вас переходить багато висококваліфікованих юристів. Чим ви їх привертаєте?**

– Я вже частково згадував про це, це атмосфера в першу чергу. Також готовність фірми вкладати кошти у розвиток персоналу, динамічність нашого розвитку.

■ **В Україні досить легко стати юристом. Велика кількість юридичних факультетів, відсутні значні вимоги як, наприклад, в Німеччині для практики. З вашого досвіду, це негативно чи позитивно позначається на професійності українських випускників?**

– Так, виключно на наявність диплома покладатися не можна, це дійсно проблема. Але так само однобоко – складати думку про компетентність людини тільки по оцінках.

■ **Якщо не секрет, яка у вас погодинна ставка і яка була в 2003-му, коли ви тільки відкривали офіс в Україні?**

– Тоді вона була 200 євро. Зараз, звичайно, вона зросла, але така інформація є конфіденційною.

■ **Чи входите ви в які-небудь професійні асоціації юристів в Україні? Якщо ні, то чому? Якщо так, то що ви маєте на меті, отримуючи членство в них?**

– Я є членом, але, щиро кажучи, не дуже активним, Товариства німецьких та українських юристів. Певно, було б цікаво бути допущеним до здійснення практики в Україні. Можливо, займуся цим у 2009 році.

ПРИВАТНО

■ **Пане Раквіц, як так сталося, що ви вчилися в Одесі та Києві? Що вас тоді привернуло до України?**

– Коли я був студентом за обміном, у 1995 році в мене був вибір – Університет ім. Ломоносова у Москві або Одеський державний інститут. У відділі «Міжнародні відносини»



ПЕРСОНА

П.І.Б.	Фелікс РАКВИЦ
Вік (Д.Н.)	34 роки, 17.02.1973
Юридична фірма, кількість юристів у ЮФ	«БАЙТЕН БУРКХАРДТ» (BEITEN BURKHARDT) У Києві – 45, загальна кількість у світі – 370.
Посада	Керуючий партнер в Україні, Голова київського представництва «Байтен Буркхардт»
Досвід роботи	– 2003-донині «Байтен Буркхардт» (Санкт-Петербург, Росія з 2003 р. та Київ із 2004 р.) – ЮФ «Ашурст Морріс Крісп» (Німеччина) – 2001: ЄБРР, юридичний департамент, відділ правових реформ (Лондон) – 1999-2000: ЮФ «Таулсен & Порат» (м. Кіль, Німеччина)
Інші посади, членство в організаціях	Товариство німецьких та українських юристів
Стаж у юридичній практиці	8 років
Сфери спеціалізації	Іноземні прямі інвестиції, злиття та поглинання (M&A)
Освіта, кваліфікація	Університети Марбурга, Регенсбурга, Одеси та Кіля (другий державний іспит 2002 р.)
Авторитет у галузі права	Доктор Юрген Буркхардт (один із засновників та керуючий партнер «Байтен Буркхардт»)
Професійна мрія	Команда «Байтен Буркхардт» (Київ), як вона є. Я щасливий, що можу жити своєю мрією
Найбільші професійні досягнення	Ще попереду
Професійне кредо	Звільняйте тих, хто не вірить у ваш успіх

інституту в Регенсбурзі були дві відповідні теки з документами. Ті, що були у теці по Московському університету, справили на мене не дуже позитивне враження, тека по Одесі була порожньою. Так я зробив свій вибір.

■ **Якої ви думки про українських юристів? Про жінок-юристів?**

– Не полінуйтеся зайти на нашу вебсторінку і порухувати співвідношення. Ви все тоді зрозумієте.

■ **Де ви зазвичай відпочиваєте?**

– На вихідних я люблю вигулювати свою собаку Елсі (лабрадор, дівчинка). Останніми роками на довші відпустки часу, на жаль, не мав.

■ **З вашого досвіду, яка найкраща фізична вправа для юриста?**

– У Німеччині такі вправи є безкоштовними – носіння Schoenfelder (велика товстезна збірка законів), яка є на столі кожного юриста, важить приблизно півтора кілограми.

До речі, ви чули (і я не жартую), що ми маємо спортивний тренажер Orbiter у нашому офісі в Києві?

■ **Яку книгу зараз читаєте? Що порадили би прочитати кожному юристові?**

– Confessions of an Economic Hitman. Мені подобається, раджу й вам.

Розмовляли **СЛАВІК БІГУН**
ТА **ЮРІЙ МУХІН**
«Юридична газета»



«Слоган одного з наших внутрішніх заходів був такий «Розкуті, але професійні»



«...ми маємо дещо інші підходи, ніж, наприклад, більшість американських фірм...»



«На вихідних я люблю вигулювати свою собаку Елсі (лабрадор, дівчинка)»