

ГІСТЬ РЕДАКЦІЇ

«Управління – не лише технологія...»

– Пане Олеже! Кажуть, будь-яка фірма починається з імені. Чому «Магістр» у назві компанії – в однині? Хто саме у вашій фірмі є Магістром? Як взагалі виникла ідея такої назви і в чому полягає її символічний підтекст?

– Від самого початку ми дещо відійшли від загальноживаного підходу – називати фірму за прізвищами її партнерів. Ми й справді прагнули до символіки, здатної відіграти об'єднуючу роль. Звідси – «Магістр & Партнери». Магістром є насправді кожен член нашої команди.

Ми хотіли, аби кожен партнер фірми, а зрештою кожен правник у фірмі, зміг відчувати себе частиною спільного колективу – Магістрів. З латини це перекладається, як «учитель, лідер, радник», що, на мій погляд, досить вдало передає зміст нашого професійного життя.

«Розуміння філософії компанії, цінностей, якими вона керується – це запорука створення однорідної, високо мотивованої команди»

– З вашого досвіду – чим відрізняється управління правничою фірмою (ПФ) від управління іншим бізнесом?

– Для мене правничу фірму завжди була, є і буде бізнесом. Тому я розглядаю методи управління нею, перш за все, у світлі управління економічними процесами. Водночас, правничий бізнес має чимало особливостей порівняно, наприклад, із виробництвом товарів. Передусім, технологічних... Починаючи від створення системи взаємовідносин між партнерами, далі – між партнерами і юристами, і далі – між адміністрацією і юридичним персоналом, розкривається вельми складний механізм балансів і противаг. На мою думку (зважаючи на близько 14 років власної правничої практики), правничий бізнес є одним із найважчих і, водночас, найцікавіших видів професійної діяльності.

– Керована вами фірма добре знає в Україні, й не тільки. У чому головний секрет успіху її менеджменту?



«Від самого початку ми дещо відійшли від загальноживаного підходу – називати фірму за прізвищами її партнерів. Ми й справді прагнули до символіки, здатної відіграти об'єднуючу роль. Звідси – «Магістр & Партнери». Магістром є насправді кожен член нашої команди»

– Ваше питання і складне, і просте. З одного боку, нашим спільним досягненням є те, що партнери довірили управління бізнесом професійним менеджерам, які відповідають за фінанси, персонал, розвиток бізнесу та інше. Скажу більше – не лише довірили, але й вирішили, що розпорядження менеджерів мають бути для них обов'язковими. Це досить сміливий крок як на самовпевнених, амбітних та високопрофесійних людей. Утім, командна стратегія диктує свої правила гри – без кординації та злагодженості годі й мріяти про досягнення оптимального результату.

А з іншого боку – трошки вдачі, правильних рішень, уваги до постійного підвищення кваліфікації – всі ці фактори і роблять нашу фірму однією з найуспішніших на пострадянському просторі.

– Що є найважчим в управлінні ПФ?

– Велика фірма – це не лише спільна мета. Вистачає також удосталь різноспрямованих інтересів, яким доводиться давати раду – шукати компроміси.

Не менш серйозне питання підбору кадрів. Адже ринок правничих послуг динамічно розвивається – постійно треба йти на крок попереду від решти. А це, як відомо, завдання не з простих.

– Чи є управлінська проблема, якою ви переймаєтеся щоденно?

– Як топ-менеджер я постійно контролюю всі питання, що стосуються реалізації бізнес-стратегії нашої фірми. Передусім, йдеться про контроль за діяльністю всіх адміністративних підрозділів і розвиток нових проектів фірми.

«Із часом можуть змінюватися якісь пріоритети, але підвалини мають бути стабільними впродовж років»

– Яке значення для успіху ПФ має наявність та розуміння командою її місії (або філософії)? Чи має, на вашу думку, така місія універсальний (тобто незалежний від часу і простору) характер?

– Розуміння місії фірми всіма співробітниками є дуже важливим для розвитку і успішного функціонування кожної компанії. Більше того, кожен підрозділ повинен мати власну міні-місію в рамках загальної місії фірми. Розуміння філософії компанії, цінностей, якими вона керується – це запорука створення однорідної, високомотивованої команди.



«Якщо хочете, місія – це своєрідна зовнішня і внутрішня ідентифікація фірми, на підставі якої працівники вирішують для себе, наскільки вони хотіли б працювати в такій компанії. Побудувати успішну компанію без спільної ідеології, на мою думку, неможливо»

«МАГІСТРОМ Є КОЖЕН У гість редакції, керуючий партнер про секрети успішного менеджменту»

Якщо хочете, місія – це своєрідна зовнішня і внутрішня ідентифікація фірми, на підставі якої працівники вирішують для себе, наскільки вони хотіли б працювати в такій компанії. Побудувати успішну компанію без спільної ідеології, на мою думку, неможливо. Що ж стосується універсальності місії – то напевно так воно і є.

Із часом можуть змінюватися якісь пріоритети, але підвалини мають бути стабільними впродовж років. Це коріння, яке живитиме всю систему. Саме з причини відсутності такого міцного коріння деякі фірми чахнуть, а інші, як столітні дуби, лишаються і в далекому майбутньому.

– Якою ви бачите ПФ «Магістр & Партнери» через 15-20 років?

– Я бачу успішну міжнародну бізнес-структуру, що успішно конкуруватиме на глобальному ринку правничих послуг.

– Без яких складових ваш успіх (як і успіх ПФ «Магістр & Партнери») не відбувся б? Ваше кредо?

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

«Враховувати думку кожного партнера»

– Яким офісом керувати легше – «домашнім» чи зарубіжним?

– Для мене особисто немає різниці. Може, трохи більше відповідальності... А решта залежить від того, як добре було підібрано команду і чи відповідає її професійний рівень тим завданням, які ставляться фірмою.

До речі, всі наші офіси працюють за однаковими правилами і процедурами, що дуже спрощує взаємодію і можливість контролю за бізнес-процесами.

– А що б ви порадили керівникові фірми, котрий планує відкрити офіс за кордоном – чого слід остерігатися найбільше?

– Головне – не відкривати офіси заради офісів, для втіхи власної амбіції. Відкриття зарубіжних офісів – це вкрай витратна річ, – відтак, кожне рішення має бути прийнято на підставі виключно бізнес-цілей. Інакше – чекайте провалу.

– Ваші три поради юристу-менеджеру початківцю – яких принципів дотримуватися неухильно?

– В загальному розумінні, перш за все, треба навчитися раху-

вати

гроші, а якщо це вже опановано, тоді: 1) мати тверду позицію із принципових питань; 2) враховувати думку кожного партнера; 3) робити все заради фірми, навіть якщо це йде в розріз із власними інтересами.

– Успішний бізнес важко уявити без доступу до якомога більш широкої інформації. Як вам вдається бути в курсі маси подій в офісі фірми? Що ви робите, аби про них дізнатися?

– Я люблю пройтися по офісу, поговорити з людьми. Постійно спілкуюся з нашими менеджерами, юристами. Окрім того, відбувається регулярна розсилка інформації про події на фірмі як у Києві, так і в Москві. Кожного місяця ми маємо партнерські зустрічі, на яких обговорюємо останні події в практиках, плани на майбутнє. Взагалі, внутрішнім комунікаціям ми приділяємо дуже багато уваги.

«Правничий бізнес є одним із найважчих і, водночас, найцікавіших видів професійної діяльності»

– Який зарубіжний досвід ведення правничого бізнесу прижився на вашій фірмі, а який – ні? І чому?

– Фактично ми перейняли бізнес-модель ведення правничого бізнесу, яка визнана найефективнішою серед провідних транснаціональних правничих фірм, і наклали її на культурні та історичні особливості, притаманні Україні й Росії, та, власне, й іншим країнам Східної Європи. Досвід показав, що корпоративна культура, наприклад, у правничих фірмах Англії чи Америки не може бути нав'язана в Україні чи Росії. Ми маємо величезну історію і власну філософію, зокрема, щодо цінностей життя, професії, родини. Я переконаний, що неможливо побудувати успішну міжнародну правничу фірму, якщо не сприйматимеш культуру тих країн, де розташовані в тебе офіси.

– Чи можете навести приклад застосування якогось перевіреного часом ноу-хау в управлінні ПФ?

– Це настільки технологічно складний бізнес, що фактично всі процеси, як і



«Проходить тривалий період часу, доки правник зможе достатньо загартуватися, осмислити власні сильні та слабкі риси і підібрати правильний підхід до «рейн-мейкінгу»»

НАШІЙ КОМАНДІ...», – ПФ «Магістр & Партнери» Олег РЯБОКОНЬ в правничому бізнесі

відбуваються у фірмі, вже як такі є ноу-хау. Добір найкращих юристів, утримання персоналу, організація документообігу і виставлення рахунків, завоювання клієнта – цей список можна продовжувати дуже довго. Я постійно говорю про це під час виступів на різних конференціях і семінарах і буду радий розповісти про деякі з наших напрацювань на сторінках вашої газети найближчим часом.

«Кадри вирішують усе...»

– Які три головні якості повинен мати юрист, аби працевлаштуватися у вашу ПФ?

– Передусім, це повинна бути людина, що готова дуже багато працювати над собою, аби стати професіоналом своєї справи, – і при цьому залишатися членом команди, з яким приємно і надійно співпрацювати пліч-о-пліч.

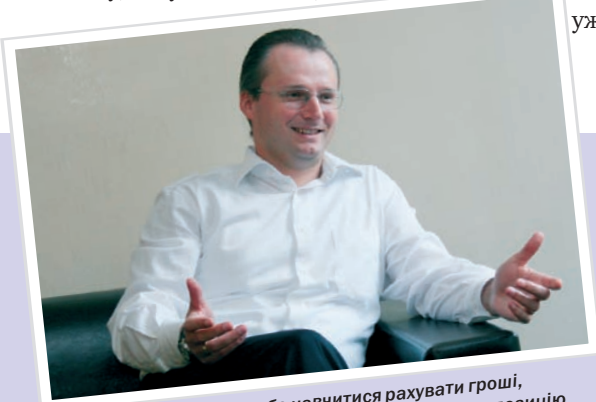
– Чи задоволені ви (як юрист-практик) якістю кадрів після університету? Чи не потрібно їх «перевчати»?

– На жаль, система сучасної правничої освіти в Україні не відповідає вимогам світових стандартів, і тому всі правники, долучившись до нашої фірми, отримують додаткову підготовку за спеціальною програмою. Для цього у нас створений і розвивається власний Центр освіти, який координує всю діяльність стосовно підвищення рівня кваліфікації як правників, так і адміністративного персоналу. Партнери, до речі, не виключення. Для них також двічі на рік проводяться спеціальні курси підвищення кваліфікації, на які ми запрошуємо провідних фахівців з Англії.

– Що, на вашу думку, варто суттєво змінити у системі підготовки юристів в Україні?

– Правнича освіта повинна, перш за все, бути націленою на практичне застосування отриманих знань. Багато хто з української професури взагалі жодного разу не був у судах, не надавав консультацій клієнтам. В українській правничій освіті форма має перевагу над змістом. Лекцій багато, але пустих. Дуже мало змістовних наукових праць – багато що з написаного було зроблено для «галочки» або ж переписано з інших джерел «літературними рабами». Переконаний, що справжній професор – це покликання душі, а не вчений ступінь.

У цілому, ситуація в освіті,



«Передусім, треба навчитися рахувати гроші, а якщо це вже опановано, тоді: 1) мати тверду позицію із принципових питань; 2) враховувати думку кожного партнера; 3) робити все заради фірми, навіть якщо це йде в розріз із власними інтересами»

науці дуже складна. Не беруся судити, чому сталося саме так, є й певні об'єктивні причини, але систему треба докорінно змінювати. І наша компанія надаватиме допомогу тим навчальним закладам, яким це дійсно не байдуже.

– Ви наймали на роботу сотні юристів. Що значить талановитий юрист? Або юрист екстракласу?

– Відповім жартома: «Це і жнець, і швець, і на дудці гравець».

– Наймаючи юриста, як розгледіти в ньому потенціал «рейн-мейкера»?

– Це можна зрозуміти тільки із часом. Кожна людина індивідуальна в своїх можливостях. Один може прийти на конференцію, поспілкуватися з потенційними клієнтами – і вже наступного дня отримати дзвінок щодо замовлення. Інші цього не можуть, але можуть підготувати добру статтю, і коли її прочитають, то до нього обов'язково звернуться по консультацію. Клієнти також люди, кожен зі своїм характером і баченням світу. Проходить тривалий період часу, доки правник зможе достатньо загартуватися, осмислити власні сильні та слабкі риси і підібрати правильний підхід до «рейн-мейкінгу».

«Кадри, кадри і ще раз кадри – це складові успіху нашої фірми»

– Які складові рецепту утримання хорошого юриста на ПФ?

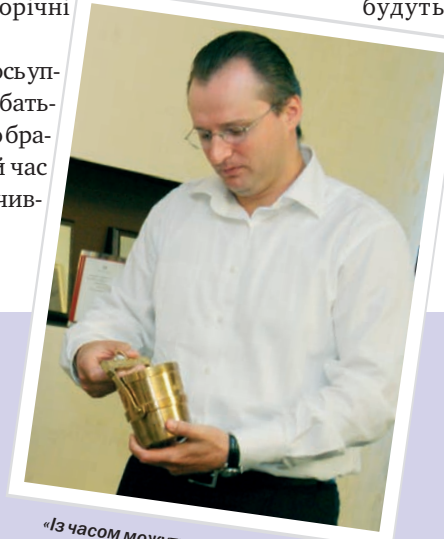
– Головне – надавати можливість такому правнику робити улюблену справу і при цьому отримувати задоволення від колективу, а також мати чітке розуміння свого кар'єрного росту.

Керівник – особистість

– Як і чому ви стали юристом? Чи не шкодуєте? Як ваші мотивації змінилися з часом? Чи хотіли (хочете) ви бачити власних дітей юристами?

– Скажу відверто, ще в останньому класі школи я був упевнений, що піду вчитися на лікаря і, до речі, на «відмінно» закінчив дворічні медичні курси.

Але все якось змінилось упродовж одного дня – мої батьки наприкладі старшого брата (який на той час уже три роки вчив-



«Із часом можуть змінюватися якісь пріоритети, але підвалини мають бути стабільними впродовж років. Це коріння, яке живитиме всю систему. Саме з причини відсутності такого міцного коріння деякі фірми чахнуть, а інші, як столітні дуби, лишаються і в далекому майбутньому»

ся на факультеті міжнародної економіки в Московському державному інституті міжнародних відносин) переконали, що більш перспективно буде вчитися на юриста-міжнародника. Тож за підказкою батьків став юристом. Про що зовсім не шкодую, оскільки ця професія надає мені змогу робити улюблені справи: вирішувати найскладніші питання для наших клієнтів, реалізувати себе як керівника бізнесу, а при цьому дуже багато подорожувати поміжнародних справах. Приватна правничка практика – це і високий зарібок, що є важливим мотивуючим фактором.

Мої діти стануть правниками, якщо самі цього забажають. Нав'язувати не буду, оскільки йдеться про дуже серйозний вибір і дуже важку працю, яку треба полюбити ще зі студентської лави.

– Хто і що (якщо можна, окресліть одну-дві історії) найбільше вплинуло на ваше формування як юриста?

– Свої перші справи я вів у Індонезії, Таїланді, Індії та Чилі, представляючи інтереси українських і російських металургійних комбінатів. Кожен із процесів сповнений кумедними історіями – від мавп у басейні готелю, до особливостей поїдання змії. Але головне, що особливо запам'яталося і вплинуло на формування мене як правника – це люди, з котрими я знайомився і працював разом: Єрмаков і Полковников на Новолипецькому металургійному комбінаті в Росії, Савчук і Сезін на Комбінаті ім. Ілліча в Україні, Беніта Імбовіца на Ліепайському заводі в Латвії, Алекс Земанчик на «Ю.С. Стіл» у Словаччині та багато інших. Ми лишаємось друзями вже багато років.

– Кого і чому ви вважаєте авторитетом у світі права?

– Доля дала мені можливість працювати з найкращими світовими фахівцями в галузі міжнародного торговельного права Бутч Алмстедт (O'Melveny & Myers, США), Гарі Хорлік (Wilmer Hale, США), Едвін Вермульст (Vermulst & Waer, Бельгія). З кожним із них я працюю вже більше десяти років, і в нас не тільки професійні, але й дружні стосунки на рівні родин.

Ці люди є не тільки великими фахівцями, а й дуже гарними радниками. От, наприклад, в останньому привітанні від Бутча Алмстедта (тепер у відставці), яке прийшло на наш десятилітній ювілей у травні, серед іншого говориться: «Незважаючи на всі професійні досягнення, ніколи не забувай про свою родину (дружину, дітей), тому що мине час – і вони будуть твоєю справжньою гордістю і радістю. Правничий бізнес рано чи пізно закінчується, професійні відзнаки припадуть пилком, але твоя роди-

на буде завжди поруч із тобою, якщо вже сьогодні ти плекатимеш ваші стосунки». Мені надзвичайно приємно мати таких старших колег і друзів.

– Ваша найбільша фахова помилка й урок, який ви винесли з неї?

– Не можу сказати, що помилок немає. Безумовно, вони є, і я намагаюся завжди зробити висновки, аби їх не повторювати. Головний принцип, який я для себе вивів – це те, що ми всі люди і заслуговуємо ще на один шанс, навіть коли помиляємось. Принципово при цьому бути чесним стосовно себе й інших.

«На жаль, система сучасної правничої освіти в Україні не відповідає вимогам світових стандартів...»

– Чи маєте етичні дилеми як керівник? Як ви їх розв'язуєте?

– Намагаюся жити так, аби моїм дітям не було за мене соромно.

– Ваш рецепт балансу між професійним і особистим життям (сім'я – робота)?

– На мій погляд, немає ідеального рецепту. Кожен обирає власний шлях. У моєму житті родина завжди відігравала дуже важливу і пріоритетну роль.

– Ваш улюблений і найбільш ефективний спосіб зняття стресу та відпочинку?

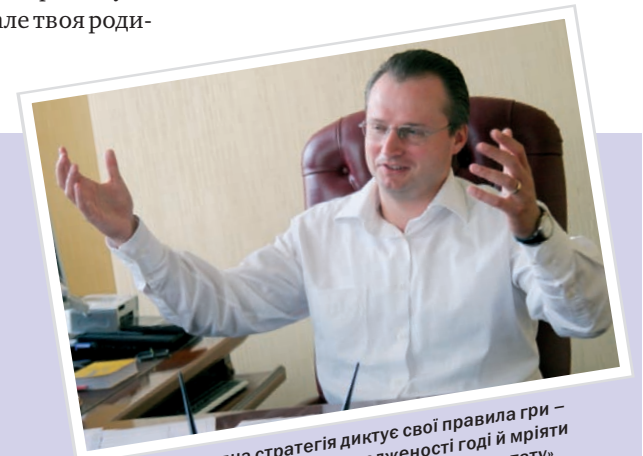
– Активний відпочинок на полюванні, річці, катку або на лижах. Інколи з друзями люблю попити доброго вина і вдосталь наговоритися.

– Яку професію, поряд (чи попри) із юридичною, ви залюбки опанували?

– Стати власником і шеф-кухарем тризіркового Мішеліновського ресторану в Парижі.

Спілкувалися В'ячеслав БІГУН та Андрій ОСМОЛОВСЬКИЙ

ПЕРСОНА	
П.І.Б.	РЯБОКОНЬ Олег Васильович
Вік (д. н.)	33 роки (17.12.1973)
Освіта	Інститут міжнародних відносин при КНУ ім. Т. Шевченка (юрист-міжнародник, перекладач з англійської мови), 1995; Університет Джорджтаун, Вашингтон, США (ЛЛМ), 1996; Університет Св. Лаврентія, Кантон, США (річна програма студентського обміну, факультет держави і права), 1993.
Стаж	у галузі права – більше 13 років



«Командна стратегія диктує свої правила гри – без координації та злагодженості годі й мріяти про досягнення оптимального результату»