

# «Час начальників і підлеглих у юридичному бізнесі вже давно минув. Надійшов час взаємодії і взаємозалежності»

■ Олег МАКАРОВ

Керуючий партнер ЮФ «Василь Кісіль і Партнери»

Бесіду вів Сергій САЧЕНКО  
«Юридична газета»

• **Олеже Анатолійовичу, розкажіть трохи про історію створення компанії «Василь Кісіль і Партнери». Чи думали Ви коли-небудь, що ця компанія досягне такого високого рівня, як зараз?**

– Звичайно ж, ми про це мріяли. А починалося все у вересні 1987 року. Кілька студентів під керівництвом Василя Івановича Кісіля організували гурток міжнародного приватного права. Збиралися ми вдома, де обговорювали те, чого не було в підручнику, те, що знав лише наш викладач з власної практики. Саме в перші роки Перебудови Василь Іванович розповів нам, що в постсоціалістичних країнах, Чехословаччині й Угорщині, студенти організовують невеликі кооперативи, заробляючи собі другу стипендію. Ми також про це задумалися: чому б і нам не спробувати? Так ми взяли участь у створенні кооперативу «Студентський Центр Сервісу», до якого входили різні госпрозрахункові підрозділи.

Наш підрозділ надавав юридичні послуги. Перші вісім місяців роботи звелися до пошуку першого клієнта чи бодай когось, хто зміг би зрозуміти, що саме ми можемо запропонувати. Потім у країні з'явилися підприємства, які почали встановлювати прямі зовнішньоекономічні зв'язки, самостійно виходити на зовнішній ринок. Саме вони стали нашими першими клі-

• **Чи пам'ятаєте Ви свого першого клієнта?**

– Звичайно. Це підприємство називалося «Києвищеремналадка». Попервах Василь Іванович жартував, що ніколи не зможе запам'ятати назву нашого єдиного клієнта. І от на третьому місяці співпраці сказав, що нарешті вивчив назву «Києвищеремналадка». Я йому відповів: «Василію Івановичу, хочу Вас потішити: з учорашнього дня нашого клієнта перейменували, і тепер він називається «Агропищехпромсервіс». (сміється – Прим. ред.). Так, саме ця фірма була нашим першим клієнтом, і за перші три місяці обслуговування ми заробили 4500 рублів. Для порівняння: стипендія в ті часи становила 40 рублів, а зарплата, приміром, інженера – 180. З отриманої суми ми заплатили податки, які тоді нам здавалися божевільними, а саме – податок на прибуток (2,5%), а також соціальний внесок (4,7%) і прибутковий податок (13%). Суму ж, яка залишилася, розділили між членами команди.

У НАСТУПНОМУ  
НОМЕРІ  
Ірина  
БЕРЕЖНА  
Народний  
депутат  
України



ентами. У 1988 році ми заробили й свої перші гроші. На ті часи це були досить пристойні суми – ми одержали гонорари, які перевищували оклади декана факультету, на якому ми навчалися.



«Неможливо просто скопіювати або купити чужу корпоративну культуру, не можна купити чужий бізнес-процес»

• **Трошки філософське питання: як Ви вважаєте, у чому полягає феномен успіху Вашої компанії?**

– Вважаю, що будь-яка фірма чимось відрізняється від інших: вона неповторна, самобутня і по-своєму феноменальна. У ній діє певна організаційна структура,

формується група однодумців, у якій в свою чергу формулюються власні групові норми: як спілкуватися один з одним, як взаємодіяти під час роботи, як надавати колегам підтримку та здійснювати взаємодопомогу, як визначати пріоритети розвитку фірми, за якими

ЛИШЕ 65 ГРН  
НА МІСЯЦЬ



ЦЕ ГАЗЕТА. ЮРИДИЧНА ГАЗЕТА  
І ВИ МОЖЕТЕ ЦЕ СОБІ ДОЗВОЛИТИ

• замовляйте передплату (044) 486-0131, (067) 440-2212 •



## ГІСТЬ НОМЕРА

## «Ми прагнемо розвивати ринок юридичних послуг в Україні, ділячись власним досвідом»

**Олег МАКАРОВ**, –  
про історію та секрети успіху  
ЮФ «Василь Кісіль і Партнери»



критеріями приймати до колективу нових людей... Такий підхід формує загальну корпоративну культуру. У нашій фірмі працюють люди різного віку, з різним обсягом повноважень, з різним рівнем відповідальності, різними обсягами компетенцій. Але в цілому ми усвідомлюємо, що всі ми – колеги, і робимо одну справу.

До речі, наша концепція управління фірмою, крім іншого, полягає також і в тому, що і партнери, і юристи, і адміністративний персонал рівною мірою беруть участь у виробничому процесі і роблять значний внесок у створення якісного кінцевого продукту.

**• Як Ваш адміністративний персонал впливає на прибутковість компанії «Василь Кісіль і Партнери»?**

– Адміністративні менеджери, як і весь адміністративний персонал, як і юристи – повноцінні учасники прибуткової роботи фірми. Колективна робота – найперший чинник, який створює додаткову вартість. Команда юристів-професіоналів створює цінніший для клієнта інтелектуальний продукт, ніж той, який ми могли б виробити, працюючи поодиночці. Другий чинник – це репутаційна складова. Вона створюється роками. Її неможливо купити і швидко адаптувати. Клієнт, приходючи у фірму з більшим досвідом і доброю репутацією, готовий заплатити більше. І третій чинник додат-

кової вартості – це так звана інфраструктурна або організаційна цінність юридичної фірми: власне матеріальна інфраструктура, офіс, технічні засоби, а також упроваджені бізнес-процеси, навички адміністративно-організаційної роботи всіх колег юридичної фірми, як адміністративного персоналу, так і юристів. Без цієї третьої організаційно-інфраструктурної складової навряд чи вдасться надати якісну послугу, заробити добру репутацію, завоювати довіру клієнта. Якщо в сучасній юридичній фірмі третій чинник перебуває в занедбаному стані, то ваш геніальний продукт навряд чи досягне клієнта вчасно і, відповідно, навряд чи буде справедливо оплачений.

**• Звідки Ви черпали свої знання з управління юридичною компанією, коли тільки починали нею керувати?**

– Ми були першопрохідцями у своїй галузі, тому подібні знання спершу черпали не було звідки. Та й потрібні книги у той час знайти було неможливо. Навіть бестселер Джона Грішема «Фірми» я прочитав зовсім нещодавно.

Однак протягом останніх п'яти-семи років з'явилося чимало професійної літератури, були засновані й регулярно відбуваються професійні заходи, форуми, конференції. Що стосується нас, то на подібних заходах ми, насамперед, звіряємося з колегами, а також ділимося власним досвідом. Я глибоко переконан-

ний, що в кожного є неповторний і унікальний досвід, власний шлях. Неможливо просто скопіювати або купити чужу корпоративну культуру, не можна купити чужий бізнес-процес.

До речі, ми щедро ділимося своїми знахідками. Ми дійшли висновку, що вже впроваджені бізнес-процес стає застарілим у момент його впровадження – життя вже поставило нові завдання! І якщо хтось захоче просто скопіювати освоєний нами бізнес-процес, то він буде впроваджувати вже застарілу модель. Тому, приймаючи чужі наробітки, компанія повинна їх модернізувати та індивідуалізувати. Ми в свою чергу уважно ставимося до досвіду колег. Таким чином, наші розробки повертаються до нас модернізованими і вдосконаленими. Ми здатні

### У НАСТУПНИХ НОМЕРАХ

**Дмитро АЛЕКСАНДРОВ**  
«Александров і Партнери»



постійно розвиватися, допомагаючи один одному.

Як бачите, ми зовсім не «жадібні» щодо своїх знань. Навпаки, ми прагнемо розвивати ринок юридичних послуг в Україні, ділячись власним досвідом. Переконаний, що саме завдяки подібному підходу більшості лідерів ринку вітчизняний виробник юридичних послуг упевнено переграє міжнародних гігантів.

**• Що важливіше для партнера: професійні чи адміністративні навички і чи не заважає Вашій юридичній практиці виконання адміністративних функцій?**

– Дослідники юридичного бізнесу стверджують, що партнер має працювати на клієнта не більше 40 відсотків свого робочого часу. Інший час він повинен приділяти розвитку своєї практики, роботі з персоналом, пошуку нових клієнтів, розробці нових послуг і т.д. Що стосується керуючого партнера, то роботи на клієнта він мусить відводити й того менше – від 10 до 20% часу. Взагалі відмовитись від практики неможливо – втрачаються професійні навички. Решта ж часу має розподілятися між розвитком бізнесу, координацією поточних політик фірми, взаємодією з партнерами та іншими колегами, розвитком відносин з клієнтами і т.д. Якщо ж керуючий партнер працює більше на клієнта, це означає недоінвестування у майбутнє свого бізнесу.

Кожен партнер повинен володіти різними якостями, як професійними, так і менеджерськими. Однак існує досить розповсюджена управлінська пастка: якщо людина краще за всіх якісно виконує певну роботу, то дуже часто це розглядають як підставу для її про-

### ДОКЛАДНІШЕ ПРО ГОСТЯ НОМЕРА

П.І.Б.	Макаров Олег Анатолійович
Дата народження	24 липня 1965 року
Посада	Керуючий партнер ЮФ «Василь Кісіль і Партнери»
Попередні посади, досвід	Партнер, керівник судової практики
Освіта	Київський національний університет ім. Тараса Шевченка, Інститут міжнародних відносин
Авторитет (учитель) у праві	Василь Іванович Кісіль
Найбільші професійні досягнення	Робота в Адвокатському об'єднанні «Юридична фірма «Василь Кісіль і Партнери»
Професійна мрія	Не змінилась: вільна професійна адвокатура, незалежний суд без шкідливих звичок

### УПОДОБАННЯ Й ОСОБИСТІ СМАКИ

Колір	Колір очей дорогих мені людей
Авто	«Лорен-дітріх»
Кухня, ресторан	Середземноморська
Парфум та аксесуари	Cartier
Хобі	Прогнозування у колі друзів результатів футбольних подій
Книга та фільм	Збірка оповідань Рея Бредбері. Фільм «Той самий Мюнхгаузен»
Місце (або спосіб) відпочинку	Європейські курорти

сування на наступний рівень компетенції. Але при цьому юрист не завжди бачить проблему концептуально, ще недостатньо впевнено керує проектом, не дивиться на завдання в глобальному аспекті. Тому, наприклад, з продуктивного юриста не завжди виходить хороший старший юрист. А на наступних етапах, окрім концептуального мислення, вимагається також володіння відповідними якостями на міжособистісному рівні. Вони полягають в умінні спілкуватися з клієнтами, з підлеглими, з колегами, з партнерами, з конкурентами. На жаль, цей чинник теж не завжди береться до уваги. **Тому з хорошого старшого юриста іноді ви можете одержати неефективного партнера, тобто партнера, який у найліпшому випадку може лише керувати проектом, а в гіршому – індивідуально цей проект відпрацювати.**

Отже, відповідаючи на Ваше запитання, скажу, що всіма згаданими якостями потрібно володіти на достатньо високому рівні, приділяючи увагу і особистому, і професійному зростанню, і питанням концептуального розвитку фірми, і реалізації своїх проектів, сприяючи розвитку співпраці між колегами.

**• Виходить, планка Ваших вимог до партнера фантастично висока?**

– Я б так не сказав. Кожен партнер є безперечним професіоналом у своїй галузі. Зрозуміло, він також повинен бути ефективним менеджером, мати відмінні комунікаційні навички. Однак у жодному разі не йдеться про виховання якогось супермена. Не існує ідеального партнера чи керуючого партнера. Завдання полягає в тому, щоб створити умови для максимальної реалізації найкращих якостей кожного з колег, створити партнерський колектив людей із взаємодоповнюючими якостями та стилями керування. Адаже ми сильні у взаємодії. Ціле – більше за суму частин. Це головний принцип роботи нашої компанії, що й намагаємося доводити щоденною роботою.

**• Говорачи про стратегії розвитку Вашої компанії, з якими проблемами Ви зіштовхувалися у 2010 році?**

– Суть нашого стратегічного планування полягає у виявленні ризиків, яких слід уникати, і можливостей, які слід використовувати. Стратегія – це шлях, який повинна подолати фірма, щоб

досягти своєї мети. Звичайно, будувати стратегію можна лише маючи спільне бачення партнерами мети та місії організації.

Що стосується юридичного бізнесу і нашого розуміння, то стратегія розвитку фірми – це стратегія розвитку відповідних практик. А розвиток практики – це план особистого професійного і кар'єрного зростання юристів практики – від молодшого юриста до партнера, керівника практики. Завдання партнерів – скоординувати індивідуальні плани з планами розвитку практики, а керуючого партнера – скоординувати плани розвитку практик, забезпечити взаємодію всіх партнерів та інших членів команди, спрямувати їхні зусилля в єдине русло.

Причому відлік планів розвитку має здійснюватися у зворотному напрямку. Де ми маємо бути у 2015 році? А в 2014? Ми повинні відповісти, що мусимо зробити у поточному році, щоб наблизитись до кінцевої мети.

Щодо 2010 року, вважаю, що більшість завдань ми виконали: повернулися на докризовий обсяг виробництва послуг, відновили роботу напрямків, які постраждали під час кризи, розвинули нові практики до рівня базових, поповнили партнерський склад, багато колег досягли помітного особистого та професійного росту...

**• Головний капітал будь-якої юридичної компанії – її люди. На яких принципах Ви керуєте своїми людьми, як будете міжособистісними відносинами?**

– Час начальників і підлеглих у юридичному бізнесі вже давно минув. А в нас, по суті, його ніколи й не було. Прийшов час взаємодії і взаємозалежності. На тих, хто цього ще не зрозумів, чекають серйозні втрати у найближчому майбутньому. Успіху досягнуть фірми, партнери яких швидше усвідомлять, що молодший юрист, якого ми залучаємо до роботи, вже є вашим «партнером». Ви вступаєте з ним у рівноправні взаємозалежні відносини, домовляєтесь про спільну роботу, бажаний спільний результат, правила взаємодії, критерії і терміни оцінки, про наслідки, що настануть при досягненні чи недосягненні цього результату. І про взаємну відповідальність.

Зовсім скоро нинішні молодші колеги будуть вирішувати долю фірми... І, можливо, Вашу долю.



«Стратегія – це шлях, який повинна подолати фірма, щоб досягти своєї мети»