



На вопросы журнала «ЗАКОН» отвечает
управляющий партнер
юридической фирмы «Вегас-Лекс»
Альберт Суренович ЕГАНЯН

НЕВОЗМОЖНО МОДЕРНИЗИРОВАТЬ ЭКОНОМИКУ И БИЗНЕС СТРАНЫ, ЕСЛИ НЕ БУДЕТ МОДЕРНИЗИРОВАНО ПРАВО

Родился 29 января 1978 г. В 1999 г. окончил юридический факультет Волгоградского государственного университета. Защитил кандидатскую диссертацию в Саратовской государственной академии права. В 2003 г. получил квалификацию в области международного арбитража (MCIArb) в Королевском институте арбитров (Великобритания). Входит в состав арбитров третейского суда и в состав медиаторов службы медиации при Российском союзе промышленников и предпринимателей, арбитр ряда иных третейских судов. С 2000 г. совладелец и руководитель юридической фирмы «Вегас-Лекс». Автор учебных пособий, научных статей и монографий, рассматривающих право собственности некоммерческих партнерств. Кандидат юридических наук. Включен в список 100 лучших представителей бизнеса и власти 2000—2004 гг.» Ассоциации менеджеров России и ИД «Коммерсантъ». Отмечен *Legal 500 EMEA 2010* для сопровождения инфраструктурных и ГЧП проектов, рекомендован *Chambers Europe 2010* для сопровождения инфраструктурных и ГЧП проектов, *Best Lawyers 2010* в области инвестиций и *European Legal Experts 2010*.

— **Как Вы считаете, существует ли принципиальная разница в подходах к работе между юристами, работающими в юрфирмах, и внешними консультантами?**

— Внутренние юристы в большинстве своем так или иначе вынуждены заниматься текущим сопровождением деятельности компании. А внешних юристов обычно берут на какие-то узкоспециализированные проекты. Собственно, это общепризнанно.

Это различие никак не связано с разницей в образовании, в менталитете, оно связано только с системой организации труда. Бизнес устроен так, что юристам внутри платят деньги за процесс юридического сопровождения основной деятельности и только в меньшей степени за проекты. А внешним юристам, наоборот, платят деньги за проекты и практически никогда — за процесс. Иногда внешние юристы стоят дешевле, чем внутренние, а иногда наоборот.

При переходе из одной категории в другую юристы обычно не испытывают дискомфорта, что подтверждает тот факт, что нет особых профессиональных различий. Юристы, переходящие из «инхаусов» в консультанты, очень хорошо себя чувствуют. И консультанты, становящиеся «инхаусами», тоже очень быстро привыкают. Если это правило не срабатывает, то это связано не с образованием, а в большей степени с личностными качествами.

— А что эффективнее для юридической фирмы — с молодых ногтей растить для себя юристов или принимать на работу уже сформировавшихся специалистов?

— Все зависит от того, как фирма себя позиционирует, в каких сферах практикует, каков в ней внутренний карьерный путь специалистов.

Если вы впервые выходите на сложившийся высококонкурентный рынок в том или ином сегменте, то никакие коммерческие и административные связи, никакие маркетинговые приемы не помогут вам в получении контракта от какой-нибудь крупной компании. Единственное, что сделает вас конкурентоспособным, — это группа профессионалов, уже обладающих устойчивой репутацией на этом рынке.

Это как раз тот случай, когда компания должна привлекать именно «звезд», хотя грань между ценой такого специалиста и экономической рентабельностью — это отдельный вопрос. Это плата за вход в сложившийся сегмент рынка.

Другая сторона медали. Если вы выходите в новую сферу на этапе ее становления, когда еще нет конкуренции, и верите в это направление, готовы в него инвестировать, то тогда, конечно, вам выгоднее подобрать людей с большим потенциалом, но средним количеством опыта и заставлять их вдохновенно вживаться в этот рынок.

— А у «Вегас-Лекс» какая корпоративная политика в этом отношении?

— Мы, безусловно, открыты для «звезд», но за 15 лет работы в этом бизнесе мы научились отделять зерна от плевел и понимаем, что не любая «звезда» являет-

ся на самом деле успешным юристом и уж тем более успешным предпринимателем от юриспруденции. На самом деле если сравнивать плюсы и минусы выращивания собственных кадров и приобретения «звезд», то они уравниваются. Поэтому мы основываем свой выбор исключительно на том, в какое направление собираемся входить в конкретном случае: новое или уже существующее, а если существующее, то с какого уровня конкуренцией и коммерческим потенциалом.

— А возраст юриста играет какую-то роль в его карьерном росте?

— Отечественный юридический бизнес — это достаточно динамичная среда, требующая наличия не только юридических навыков, но и навыков менеджмента, ведения переговоров и многих других подобных умений. Поэтому люди старшего поколения нечасто приходят в юридический бизнес, за исключением ряда всем известных в нашей стране «звезд».

— Как Вы отличаете юристов с хорошим потенциалом от менее талантливых? Если, к примеру, у него еще немного опыта работы...

— Знаете, если человек до 25 лет не научился грамотно излагать свои мысли на бумаге и не может связно говорить... И вы даже себе не представляете, сколько людей не умеют ни того, ни другого. Это наш первый тест.

Наш HR-департамент, проводя собеседования, практически не обращает внимания на профессиональные навыки, его задача — оценивать *business* и *social skills*: насколько человек приятен в общении, насколько он умеет качественно излагать свои мысли, как он держится, какие у него личные устремления, чем он в профессиональной области гордится и т.д. А уже после того, как кандидат пройдет отбор HR-департамента, он общается со своими будущими коллегами на профессиональные темы. И в итоге если мы видим, что у него не хватает некоторых профессиональных навыков, но при этом HR и будущие коллеги высоко оценивают его деловые качества, настойчивость, желание научиться чему-то новому и т.д., то мы скорее возьмем его, а не демонстрирующего неподходящие личные качества, но зато на 100% владеющего темой. Такой специалист не слишком-то будет стремиться к саморазвитию, получению новых знаний и навыков.



Наш подход состоит в том, что клиенты должны видеть в юристе в первую очередь интересного человека, тогда они будут выполнять его рекомендации с воодушевлением.

А это чрезвычайно важно в нашем бизнесе: хороший совет, реализованный клиентом с воодушевлением, гораздо полезнее, чем отличный совет, реализованный спустя рукава.

— Вы поощряете конкуренцию между юристами в фирме?

— Да, конкуренцию за идеи. Но никак не конкуренцию между юристами за клиента, это вредит делу. Любая конкуренция между коллегами, безусловно, сказывается на уровне их мотивации и заинтересованности в реализации проектов. Мы поощряем конкуренцию между коллегами за то, кто первый выдвинет новую отличную идею, рационализаторское предложение. Это мы поощряем.

Это относится, к примеру, и к рекрутингу новых сотрудников. Частично эту функцию выполняет наш HR-отдел, а частично — нанятые хедхантинговые агентства. Но мы с большим удовольствием те же деньги, что и хедхантерам, заплатим нашим собственным коллегам-юристам, если их рекомендации и усилия по привлечению квалифицированного специалиста в фирму будут для нас полезными. Не могу сказать, что наши коллеги всегда своими усилиями заполняют вакансии, но такое происходит с завидным постоянством. Мы в этом смысле достаточно по-коммерчески устроены.

— Какой подход при построении работы в фирме Вам ближе — когда существует круговая порука среди членов команды или когда вполне допустимо доложить руководству о проступках или промахах своих коллег? У вас это поощряется как-то?

— Допустимо и поощряется. Но только при одном условии — это должна быть открытая переписка со всеми коллегами, участвующими в проекте. Потому что никто не хочет иметь отношение к заваленному либо неудачному проекту. Мы всячески поощряем открытую внутреннюю дискуссию.

В силу этого какая-то подковерная борьба отсутствует, поскольку «старички» знают, а новые коллеги до-

статочно быстро понимают, что дрязгами у нас ничего не добьешься. Никакие внутренние интриги на размер дохода не влияют. У фирмы существует ряд внутренних регламентов, и один из них называется «райдер». В нашем райдере все прописано, и каждый сотрудник отлично знает, какие личностные и деловые качества ему нужно развить для следующего шага по карьерной лестнице. Соответственно заранее известны и ожидания по ежемесячному доходу. Полугодовые и годовые бонусы тоже рассчитываются по четкой формуле, и любой коллега сам, сидя на своем рабочем месте и вспоминая о том, чем он занимался, может посчитать сумму своей будущей премии. Правила игры всем понятны.

— В Вашей работе больше административного, менеджерского или все-таки правового?

— Мне, наверное, хотелось бы, чтобы юридическая работа занимала больше времени, чем это происходит сейчас.

Но если посмотреть шире, то чем должен заниматься любой руководитель? Созданием инфраструктуры под завтрашний день развития компании. А что в нашем понимании завтрашний день развития компании? Это то, что будет востребовано российским бизнесом и госсектором завтра. В этом смысле я, безусловно, очень много занимаюсь юриспруденцией. Но это не та юриспруденция, где необходимо составить договор, покопаться в законодательстве и т.д. Это скорее «макrojуриспруденция» — выискивание путей, возможностей для бизнеса с учетом развития экономики и эволюции правовых потребностей. Юриспруденцией в этом смысле мне приходится заниматься постоянно.

А с конкретными клиентскими проектами я сталкиваюсь реже. Но занимаюсь скорее выстраиванием стратегии реализации проекта и контролем качества совместно с руководителем проекта и проектной командой, что, безусловно, является важной частью в объеме реализации конкретного проекта, но не подавляющей.

— Альберт, как Вы считаете, какое правовое направление будет востребовано в ближайшем будущем?

— Могу привести только несколько примеров такого рода планирования, о котором я только что говорил.

По нескольким направлениям разработка подобных стратегий была успешной. Первое — государственно-частное партнерство. Для нас это была инвестиция в будущее, мы понимали, что на определенном этапе развития это направление будет востребовано. Мы целенаправленно развивали это направление, сегодня работа с ГЧП является одной из отличительных особенностей нашей фирмы на рынке.

Такая же ситуация, один в один, была с проектным финансированием с государственным плечом. Компаний в стране, которые работают в сфере проектного финансирования, огромное количество. А кто из них делает проектное финансирование с государственным плечом? Две-три фирмы. И спрос на эти услуги просто зашкаливает. А для того, чтобы нарастить компетенцию в этих вопросах, любому новому игроку рынка необходимо год-полтора и неплохой инвестиционный бюджет.

Конечно, создание таких заделов на будущее — дело рискованное и требующее значительных инвестиций. Чтобы сработала одна стратегия, необходимо потратить время и средства на пять одновременно. Чтобы выстрелило две-три — на десять и так далее.

То же самое можно сказать про нашу группу по инновационным проектам. Полтора года назад мы начали изучать это направление, по крупицам из разных областей правового регулирования собирать информацию. Кто бы мог подумать, что на фоне кризиса это будет востребовано? Сейчас нашей профильной группе есть чем заняться.

— На рынке юридических услуг в России доминируют западные компании. Возможно, необходимо с помощью государства ограничить их присутствие для стимулирования внутреннего рынка?

— Во всем мире юридические фирмы — это элемент национальной стратегии влияния.

Когда у меня спрашивают, нужно ли ограничивать рынок юридических услуг в России от иностранцев, у меня возникает естественный вопрос: а для чего? Что изменится от того, что они уйдут? Сейчас у нас рынок выглядит следующим образом: крупнейших фирм около 30, из них 6—7 российских, остальные — иностранцы. А если мы вдруг решим ограничить их присутствие, то кто будет работать?

Поэтому мы должны в первую очередь ответить на вопрос: зачем? Просто ограничение рынка не может быть самоцелью. Когда у нас появится понимание, зачем это нужно России как государству, тогда можно будет обсуждать все остальные вопросы: вводить — не вводить адвокатскую монополию, ограничивать — не ограничивать рынок для иностранных юридических фирм, а если ограничивать, то как и не столкнемся ли мы с встречными протекционистскими мерами по отношению к россиянам?

Есть пример Индии, где рынок ограничили и никого не пускают. К чему это привело? К тому, что у них сформировался крупный национальный юридический бизнес. Лет через 10—20 они все равно будут вынуждены открыть рынок, но его пропорции будут уже другие. Так же поступают китайцы, бразильцы. Но у каждой из этих стран существует собственная логика, для чего они это делают. А у нас логики никакой нет.

Бизнес голосует рублем, и он проголосовал за присутствие иностранцев. Есть встречный аргумент: когда бизнес голосовал, еще не было национальных альтернатив, а теперь они появились. Но они же появились не благодаря, а вопреки подобной ситуации на рынке!

Другой, более глобальный вопрос — вопрос конкурентоспособности российского права. Не существует модернизации экономики страны, о которой так много сейчас говорят, без модернизации права, потому что не бывает так, что в Москве вдруг взял и завтра появился международный финансовый центр, когда у нас нет банально залога банковского счета.

|| Мы понимаем, что невозможно модернизировать экономику и бизнес страны, если не будет модернизировано право.

Естественно, иностранные юридические фирмы заинтересованы в экспорте в Россию английского или американского права. Это залог их выживания и процветания. И им нужно что-то противопоставить, провести модернизацию права параллельно с модернизацией экономики. В противном случае, как это ни пафосно звучит, мы будем иметь дело с частичной потерей суверенитета. Еще с курса ТГП всем юристам известно, что национальное право и национальное правоприменение — один из ключевых элементов государственности. А крупнейшие российские коммерческие споры



разрешаются за рубежом. Россия — крупнейший «потребитель» судебной и арбитражной систем Англии.

Значит, задача делится на две части. Первая — модернизация бизнеса, который мог бы развиваться по национальным правилам, соответствующим международно признанным. И вторая задача состоит в том, чтобы сделать российское право конкурентоспособным по сравнению с иными. Очевидно, что в краткосрочной перспективе его невозможно сделать глобально конкурентоспособным, но локально можно точно. Если Россия вступает в борьбу за деловую инфраструктуру ближайших стран — Казахстана, Украины, Таджикистана, Узбекистана, Монголии и прочих, и частично даже Восточной Европы, то нужно сделать так, чтобы эти страны дрейфовали не в сторону английского и американского права, а в сторону российского. Для этого в первую очередь необходима коренная модернизация российского права. И мы тогда займем ту же самую позицию, что англичане и американцы, когда национальный бизнес работает по экспортированному национальному праву и ему удобно в стране пребывания.

Если будут поставлены такие или какие-то подобные задачи, то тогда все, что мы обсуждаем, — монополия адвокатов, появление СПО, ограничение иностранного присутствия — все это укладывается в единую логику.

Но эти задачи сегодня еще не ставятся на повестку дня государством (а именно оно совместно с профессиональными институтами определяет стратегию в этом вопросе).

|| А если у нас на повестке дня пока всё еще борьба с правовым нигилизмом, то до вопросов конкурентоспособности или модернизации российского права очень далеко.

Хотя, я полагаю, это могло бы быть одним из крупных национальных проектов. И это тот самый редкий случай, когда бенефициарами подобной государственной программы были бы не те или иные бизнес-группы, а юристы в широком смысле этого слова и бизнес как таковой.

— **Вы затронули тему адвокатской монополии. Как Вы относитесь к этой идее в целом?**

— Я адвокат и фирма наша адвокатская — в этом вопросе не могу быть объективен. Я считаю, что нет проблемы адвокатской монополии как таковой, а есть проблема, связанная с тем, что наше государство и бизнес хотят получить от юридического бизнеса, проблема выбора пути развития. Мне кажется, что в большинстве случаев, наверное, придется вводить. Но в мировой практике есть прецеденты, когда этого делать не пришлось. Другой вопрос, к чему это привело. Но опыт такой есть.

— **Случается ли, что юридические департаменты компаний обращаются в «Вегас-Лекс» не только за помощью в сопровождении какого-либо проекта, но и за консультациями по вопросам организации юридической работы внутри компании? Вы консультируете по таким вопросам?**

— Да. Периодически к нам обращаются с вопросом о том, как правильно организовать юридический департамент внутри крупной компании. Мы проводим внутренние тренинги, оценку, даем свои рекомендации. У нас есть понимание, как выстраивать систему мотивации, как вписывать внутренний юридический департамент в систему решения бизнес-задач и т.д. Постепенно рынок доходит до осознания вопроса о том, каким образом юридические департаменты могут перестать быть кост-центром в собственных корпорациях, и начать создавать измеримую и осязаемую добавленную стоимость. Естественно, внутренних юристов, озадаченных такой постановкой вопроса, не очень много, поскольку необходимо внедрять целую идеологию и менять методологию работы. Но, во-первых, такая работа очень интересна, во-вторых, внутренние юристы сразу начинают более щедро вознаграждаться в собственных компаниях. Потому сторонников такого проактивного подхода к юридической функции компании становится все больше, что приводит к увеличению подобных запросов в наш адрес. Но это точно не вопрос проведения одного-двух семинаров. Это гораздо более трудоемкая, но и эффективная работа по внедрению.

— **Как Вы оцениваете качество образования и уровень профессионализма кандидатов на должность юриста вашей компании?**

— Как я уже говорил, у человека может не быть полного объема специальных знаний в конкретной обла-

сти, но это не значит, что он непрофессионал. Если мы ищем человека, к примеру, для проектного финансирования с государственным плечом и видим, что у кандидата нет понимания инструментов именно государственного плеча, но есть понимание проектного финансирования, мы возьмем его, если у него хорошие *business* и *social skills* и он дал обязательство подтянуть необходимое в течение полугода.

По поводу образования. Мы отсеиваем гораздо больше людей, чем принимаем. К нам на работу попадают те, чьи навыки полностью устраивают нас и полностью и даже чуть больше — наших клиентов. А наши клиенты — это крупнейшие российские и иностранные компании. У нас существует постоянная система обратной связи, включающая в себя ежемесячное анкетирование и опрос клиентов. В целом мы постоянно отслеживаем вопросы профессионализма наших сотрудников. Если вдруг замечены какие-то шероховатости, то это повод для тревоги партнеров. Поэтому меня вопросы образования и профессионализма коллег во время работы не беспокоят.

Однако правда и то, что качество специалистов, которые в последние годы выпускаются из вузов, является существенным ограничением для развития юридического бизнеса в стране.

— Таким образом, вы не берете людей без опыта работы, студентов?

— У нас не существует системной программы работы со студентами, но это не означает, что мы вообще не берем их на работу. Бывает, что человек пришел к нам на втором курсе юридического факультета в отдел профессиональной поддержки (там в основном работают студенты), к четвертому-пятому курсу уже участвовал в крупнейших проектах младшим юристом, а сразу после окончания вуза полноправно вошел в коллектив.

— А существует ли у вас контроль со стороны руководителей проектов за работой юристов-исполнителей?

— Мы полностью доверяем юристам. Потому проводим контроль только по ключевым позициям в точках бифуркации проекта, которые, впрочем, заранее отражаются в плане работ по проекту, и наши коллеги

всегда знают, когда этот контроль состоится. Кроме того, все понимают, что он направлен не на выявление их ошибок, а связан с нашим желанием наиболее точно структурировать правовую составляющую проекта.

В остальном же мы контролируем в большей степени неюридическую составляющую.

Старшие руководители по отношению к младшим должны ставить себя на место клиента и пытаться проанализировать, насколько клиент будет удовлетворен теми или иными нюансами, способом преподнесения информации и полностью ли даваемая нами рекомендация соответствует его первоначальным ожиданиям. И это никак не связано с оценкой качества юридической работы.

Лучше на трех страницах дать совет, не упомянув при этом ни одной нормы закона, а в приложении прописать все детали. Первые три страницы читают бизнесмены, а приложение на 150 страницах — для юристов. Знаете, как написал Марк Твен в пятистраничном письме президенту? «Извините, что оно такое длинное, у меня просто не было времени составить для вас короткое письмо».

— Считаете ли Вы полезным наличие у юриста, работающего в России, иностранных научных степеней? Это как-то отражается на его работе, на его статусе в России?

— Я не думаю, что это отражается на статусе. Лично я весьма спокойно отношусь ко всяким MBA и LLM.

— У вас в компании знание иностранного языка обязательно для юриста?

— За редким исключением, правило таково: если он хочет когда-нибудь вырасти из позиции юриста — да. Те самые редкие исключения состоят в том, что иногда мы сначала принимаем нового коллегу, который давно не практиковал, на работу, но он берет обязательство подтянуть свой иностранный язык в течение полугода-года. Так тоже бывает.

— А экономическое образование для юриста полезно?



— Смотря какое экономическое образование. Если я весьма настороженно высказывался по поводу качества современного высшего образования, то почему я должен менять свои взгляды применительно к экономическому образованию? Сами экономические знания, безусловно, полезны, а просто «корочка» никому не нужна.

— Как Вы думаете, ситуацию с качеством юридического образования в России могла бы исправить, допустим, некая саморегулируемая организация, членство в которой позволяло бы юристам практиковать в России?

— Если говорить об образовании как необходимом квалификационном требовании для юриста, с которым связан допуск в профессию, то была бы разумной система, при которой каждый год требовалось бы тем или иным образом поддерживать свою квалификацию для продления допуска к профессии. Допустим, задача практикующего юриста — набрать 100 баллов в год, которые будут начислены за прослушивание курсов повышения квалификации. И мы говорим, что пятидневный курс в МГУ — это 20 баллов, а курс в менее известном университете — 5. Можешь прослушать 20 курсов по 5 баллов, можешь 5 в МГУ.

Постепенно определится список тех образовательных организаций, которые на самом деле будут давать качественное дополнительное образование, а в остальные просто перестанут ходить. Начинается конкуренция между образовательными площадками, поскольку речь будет идти о действительно больших деньгах, и в итоге это все приведет к тому, что года через 3—4 мы действительно будем иметь классное послевузовское образование.

— А для своих сотрудников вы устраиваете какие-то семинары, лекции по повышению квалификации?

— Все образовательные программы, организуемые фирмой, делятся на две части. Одни образовательные программы фирма закупает для своих сотрудников консолидированно. Это тренинги по ораторскому мастерству, по управлению проектами, по организации работы проектной команды и т.п. И вторая группа — это специализированные знания, которые получают сотрудники фирмы вовне, но это касается уже именно

юридических знаний. Руководитель подразделения вместе со своими сотрудниками в рамках выделенного бюджета волен выбирать ту программу, которую он считает наиболее эффективной. Это связано с тем, что мы приветствуем узкую специализацию.

— Специализация, по Вашему мнению, единственное верное решение внутри юридической компании?

— Разве кто-то захочет пойти к стоматологу, который одновременно массажист? Так и здесь. Клиент хочет видеть специалиста по IPO и по антимонопольному регулированию. Причем не одного в каждой отрасли, а пять специалистов по IPO и пять — по антимонопольному регулированию. Дальше он захочет, чтобы в рабочую группу вошли антимонопольщик, арбитражник и еще человек, понимающий в исламских финансах и проектном финансировании. Еще ни один человек-оркестр не смог сделать большой бизнес.

— А с чего начинался бизнес в вашей фирме, с какой специализации?

— По-моему, в нашей стране не существует ни одной российской юридической фирмы, бизнес которой не начинался бы с арбитражной специализации. Другое дело, как долго мы занимались только этим. Уже примерно через год мы смогли за счет энтузиазма и молодости получить сопровождение нескольких важных сделок, и с тех пор у нас постепенно количество *litigation* снижалось. И сейчас, несмотря на то, что у нас довольно много крупных и интересных споров в сопровождении, их общий объем в портфеле заказов фирмы не превышает 15%. Собственно, ни одна практика фирмы не занимает в структуре доходов более 15—16%. А практик у нас не так много, и мы никогда не утверждали о своей «всеядности», но и никогда не были бутиком. Например, мы не занимаемся банкротством и рядом иных сфер права и не планируем их развивать.

У нас разработаны собственные арбитражные методики, есть широко известный на рынке «кейс-инжиниринг». Любой клиент получает эту методику, в которой говорится, что мы ведем проект либо вот так, либо никак иначе. Ведь как можно вести арбитражный процесс? Первое — бестолково. Второе — мягко говоря, незачинно. И третье — пытаться вести толково,

и за счет этой толковости и последовательного применения отработанного инструментария сокращать возможности неэтичного поведения другой стороны.

Для нас кейс-инжиниринг — это способ избежать предложений клиентов действовать неэтично, способ вести дела эффективно, пресекая возможное неэтичное поведение противоположной стороны.

— Как Вы относитесь к сближению с прецедентной системой права, которое сейчас у нас происходит?

— Я думаю, что некоторые элементы прецедентного права отнюдь не лишни для российской арбитражной системы. Весь вопрос состоит в том, будем ли мы создавать полностью прецедентную систему, — это я считаю невозможным. А вот некоторые элементы могут быть чрезвычайно полезными и могут сильно улучшить правоприменение в нашей стране и позволить России сделать еще один шаг на пути к той самой модернизации права и созданию конкурентоспособного правоприменения в том смысле, который мы обсуждали ранее.

— Как Вы можете охарактеризовать современный российский рынок юридической литературы?

— Я не оцениваю его высоко. Я читаю то, что мне интересно. Например, переводную литературу, к примеру о том, как французы еще лет десять назад пытались сделать то, что мы сейчас делаем в отношении прецедента. Я, конечно, слежу за тем, что издается, просматриваю каталоги и выбираю, что было бы полезно коллегам. Но я не могу сказать, что это часто происходит. Другое дело, что я люблю заезжать в книжный магазин, понятно, что чаще выбираю там

бизнес-литературу, но периодически нахожу еще что-то интересное.

— Какой путь должен проделать юрист в вашей компании и каких результатов добиться для того, чтобы стать партнером?

— В принципе это все написано в райдере, о котором я говорил. Мы очень не любим, когда, как это часто бывает в юридическом бизнесе, классного юриста за то, что он отлично провел проект, повышают и делают менеджером. В итоге мы теряем хорошего юриста и приобретаем плохого менеджера. Более того, этот плохой менеджер еще и мучается от того, что он менеджер.

Поэтому наша система карьерного роста рассчитана на то, что человек сам должен для себя решить, кто он, ориентируясь на список требований к той или иной позиции. Если юрист хочет занять новую должность, он приходит и говорит об этом. Его повышают, но с условием, что испытательный срок на новой должности — три месяца. Если он проходит его успешно, то через три месяца получает повышение зарплаты. Если нет, то возвращается обратно.

— Должна ли быть у юриста профессиональная интуиция? У ваших юристов она есть?

— Должна быть. Наверное, у кого-то из наших коллег есть, у кого-то нет. Хотя что такое профессиональная интуиция? Такая категория слишком абстрактна для того, чтобы ее оценивать в каких-то точных критериях. Это как вопрос о таланте: бывают ли бесталанные юристы? Наверное, нет. Просто талант не у всех еще выявлен.