

Адвокат, партнер Forward Legal **Карим Файзрахманов** — рьяный любитель спорить. Он убежден, что в споре рождается истина, а умение держать удар — едва ли не главное качество юриста-судебника. Практически всю свою профессиональную деятельность Карим посвятил судебной работе, представляя интересы доверителей в самых конфликтных областях. Адвокат рассказал редакции, каким должен быть литигатор, как организовать контроль качества в компании и на что обратить внимание коллегам в сложившейся экономической ситуации.

## «Единственный критерий успеха в Forward Legal — это эффективность»

### Карим, Вы давно работаете в Forward Legal? И почему Вы выбрали именно консалтинг?

У меня никогда не было дилеммы с выбором профессии, с самого детства я точно знал, что хочу стать адвокатом и заниматься судебной работой. Поэтому часто я ревностно отношусь к тем, кто адвокатуру выбрал по остаточному или случайному принципу. В университетские годы постоянно спорил с преподавателями, доставляя себе и окружающим немало неудобств. Мне нравилось ставить все под сомнение, видеть полутона, и, конечно, это не сулило мне светлого будущего на государственной службе. Работа же в инхаусе, даже внутри судебного подразделения, часто приводит к сужению видов проектов, которыми ты занимаешься. Поэтому сфера науки и карьера в юридической фирме были логичным выбором.

Мечты становиться партнером у меня не было, мне интересен сам процесс того, чем мы занимаемся. Я пришел в FL более пяти лет назад. До этого

работал в научной среде, на кафедре гражданского права в МГЮА им. О.Е. Кутафина и вел собственную юридическую практику в коллегии адвокатов.

### Как изменилась профессиональная жизнь с того момента, как Вы стали партнером?

Появились новые вызовы, которые необходимо решать. Как партнер я отвечаю за контроль качества, что неразрывно связано с внутренним обучением юристов. Многие крупные судебные и банкротные проекты я веду сам в качестве менеджера проекта или одного из членов проектной команды. Часто выступаю в суде. После того как я стал партнером, это не изменилось.

У нас нетрадиционная модель партнерства, за каждым партнером закреплена ведущая партнерская функция, определены KPI, за выполнение которых мы отвечаем перед компанией. Эльмира Кондратьева как CEO формирует команды, управляет потоком работы внутри фирмы и финансовыми вопросами; Алексей Карпенко отвечает за мар-



кетинг и продажи, за мной закреплен контроль качества. Григорий Нистратов занимается обучением, сопровождает самые сложные проекты с иностранным элементом, много общается с клиентами.

В последнее время в моей профессиональной жизни появилось больше ответственности перед сотрудниками и фирмой. На мой взгляд, партнерство — это про ответственность, а не про статус. У нас не акционерное общество, и партнеры должны отвечать перед компанией за свою эффективность.

Например, отвечая за контроль качества, я должен выстроить такую систему, при которой каждый документ, выходящий из компании, будет соответствовать нашим стандартам. Такой контроль позволяет клиентам убедиться в том, что любой документ, который мы составляем, — качественный и надежный с правовой точки зрения. Неважно, кто именно его составил, главное, что это документ, который подготовили юристы FL.

### Можно чуть поподробнее про контроль качества? По каким критериям определяется качественный документ?

Сначала нужно рассказать о том, как у нас строится проектная работа. К проектам мы относим все виды юридической работы — от судов до сопровождения сделок. Проектный подход предполагает наличие менеджера проекта, ответственного партнера и иных участников проекта. При этом наши проекты устроены не так, как в других компаниях. Я, даже будучи партнером, могу быть помощником для менеджера, курирующего проект, если мои навыки и качества ему будут необходимы. Например, когда к нам приходит поручение, с которым может справиться помощник адвоката, но ему, допустим, нужны моя помощь или присутствие во время переговоров. В этом случае я не ответственный партнер, не менеджер, а обычный участник проекта, который, как и все остальные, по завершении получит оценку за проделанную работу.

Формирование проектной команды происходит через Эльмиру, из-за того что она знает загрузку людей, их сильные и слабые стороны. После этого менеджеры распределяют задачи и начинают готовить документы. Все документы с правовым содержанием должны пройти через контроль качества.

Такие документы приходят в специальную электронную систему, и она случайным образом распределяет их между тремя ответственными юристами — Эльмирой Кондратьевой, мною и Людмилой Лукьяновой.

Один из нас проверяет документ как с точки зрения правовой позиции, так и по традиционным критериям языка — структура, орфография, ясность для восприятия. Язык, который мы используем в работе с документами, должен быть емким, понятным и простым. Суды очень заняты, им некогда читать трактаты или цитатники, поэтому мы стараемся подавать информацию для них в таком виде, в котором им будет легче ее воспринять. Мы должны помогать суду, а не выпячивать себя. Иногда переобучение только что пришедших к нам юристов писать так, а не «как все», занимает несколько месяцев. Здесь важно не просто прочитать стандарты, а набить руку.

После контроля качества документ возвращается исполнителю и в случае необходимости доработки отправляется обратно на редактуру. По итогам работы с документами выставляются оценки, поэтому контроль качества становится частью внутреннего обучения. После завершения проекта менеджер также оценивает работу участников проекта по нескольким критериям. Эти оценки и оценки, полученные по итогам контроля качества, влияют на бонусную систему внутри компании. Она полностью прозрачна. Мы друг другу премии не выдаем на основе личных симпатий, единственный критерий успеха в компании — эффективность. Расчетом и распределением бонусного фонда занимается компьютер.

### Сколько времени у Вас уходит на чтение всех документов?

Я выделяю около 30 процентов всего своего рабочего времени на это. В моей ситуации это крайне сложно, потому что я активно участвую в разных проектах, хожу в суды и т. д. Спасает то, что контролем качества заняты три человека. Если я не успеваю проверить документ, то перераспределяю его внутри системы вручную, что позволяет его быстрее проверить. Этот подход работает лучше, чем если бы один человек занимался контролем каче-





ства по всем документам, ведь важно сохранять оперативность выхода документов из компании. А еще это решает проблему субъективности, когда один человек со своим мнением отвечает за все документы компании.

### Как Вы ведете работу с сотрудниками внутри компании?

Наверное, наша компания единственная на рынке, в которой есть официальная должность ангел-хранителя, которую занимает Марина Штеренлихт, основатель и управляющий партнер HR-агентства BRB (Basic Resource of Business). Марина является независимым членом совета партнеров, занимается подбором юристов, выстраивает наши внутренние системы оценок, участвует в разработке стандартов, а также формирует программу обучения soft-скилам. Для юристов-судебников это иногда не менее важно, чем знание основ права. Часть курсов Марина ведет сама, например, эмоциональный интеллект, базовые управленческие навыки, MBTI (типология личности Майерс — Бриггс. — Прим. ред.). Обучение и «тести-

зация» людей по психологическим портретам проходит пару раз в год и позволяет нам применять сильные и слабые стороны сотрудников в разных сферах деятельности. Мы используем MBTI при формировании проектных команд, а во внутреннем обучении и развитии юристов делаем акцент на менее прокаченных сторонах их личности. Все это дает синергетический эффект и помогает нам создавать команду суперпрофессионалов.

Я перед собой поставил другую цель в части обучения сотрудников и сосредоточился на развитии профессиональных компетенций сотрудников (hard skills). Было запущено два новых формата обучения, которые стали органичной частью системы внутреннего обучения.

Поскольку я долгое время занимался судами, то логично, что одной из форм обучения я выбрал модельные процессы. Часто слышу от коллег, в том числе от инхаусов, что они тоже занимаются модельными процессами. Но одно дело, раз в год провести модельный процесс, а другое — выстроить из этого системное обучение со своими стандартами и критериями оценок.

Мы проводим модельные процессы ежемесячно. Выбираем судью, берем двух младших сотрудников, к ним прикрепляем условных тренеров, которые помогают им в подготовке и участвуют вместе с ними в «заседании». У нас есть отдельный стандарт по подготовке и правилам проведения модельных процессов, где расписано, когда и как необходимо раскрывать документы, как выбирать фабулу, по каким критериям оцениваются коман-

денции в его направлении, по каким кейсам у клиентов обычно появляется запрос на привлечение консультантов, как работать по таким проектам и на что обращать внимание. Учитывая, что у нас нет деления на практики, такой формат обучения позволяет аккумулировать знания и не терять экспертизу, что крайне важно для наших клиентов.

42

Я ревностно  
отношусь к тем, кто  
адвокатуру выбрал  
по остаточному  
принципу



ды. В качестве экспертов на модельные процессы приглашаются все сотрудники компании, которые по итогам оценивают команды и дают обратную связь. Мы постоянно докручиваем эту систему, так, в ближайшее время планируем оценивать команды путем голосования в телеграмм-чате.

Я убежден в том, что ничего лучше, чем модельные процессы, для подготовки судебныхников еще не придумали. Одно дело выступать перед судьей, другое — перед всей компанией, где участники погружаются в максимально стрессовые условия. Такой формат помогает юристам лучше видеть свои сильные и слабые стороны и учиться чему-то новому у своих же коллег, больше доверять им.

Второй формат обучения, который мы только что запустили, — это Forward Lab. Его суть состоит в том, что мы выделили среди старших сотрудников шесть экспертов по ключевым для нас практикам — налоги, корпоративка, банкротства, интеллектуальные споры, антимонополька, процесс. Каждый месяц один из экспертов проводит встречу, на котором рассказывает коллегам, каковы тен-

**Есть мнение, что юристы не умеют себя продавать, продавать свои услуги. Вы органично вошли в область «продаж»?**

Нет, не органично. Клиенты бывают разные. Кому-то нужны юристы, которые в большей степени занимаются самопрезентацией, и клиенты это покупают. В этом нет ничего плохого. Но кому-то комфортнее работать с теми, кто непосредственно будет заниматься проектом, погружаться в него и контролировать работу. Поначалу мне было сложно позвонить и назначить кому-то встречу или предложить наши услуги, но я работаю над собой в этом плане.

**Умение продавать себя сейчас нужно юристу?**

Оно нужно всем, не только юристам. Даже инхаус-юристы все больше осознают важность выстраивания своего личного бренда, поскольку их могут знать внутри своей компании, но не за ее пределами, не на рынке. Я считаю, что если инхаусов зовут участвовать на публичных мероприятиях, то не стоит отказываться, поскольку такие вещи могут помочь им в будущем построении своей карьеры.

**Часто ли Вы участвуете в проектах вместе с другими внешними консультантами? Что в этой работе самое сложное?**

В последнее время это достаточно распространенная ситуация, особенно по наиболее сложным и финансово рискованным кейсам. Я стараюсь всегда выстраивать с другими консультантами конструктивные отношения. За годы, проведенные в профессии, я понял, что в подобных проектах нет задачи показать, что ты самый умный. Вы все находитесь в одной лодке. Бывает даже так, что вы

в одной команде с теми, с кем недавно судились. В первую очередь нужно быть профессионалом и защищать интересы клиента.

**Считаете ли Вы своими конкурентами внутренние судебные подразделения крупных компаний? Бывают ли случаи, когда коллеги ревностно относятся к тому, что сложные и крупные дела передают внешним консультантам?**

Мы не считаем своими конкурентами внутренние судебные подразделения компаний. Такие подразделения являются нашими клиентами или партнерами, с кем мы совместно ведем проекты: готовим позицию и стратегию, вносим правки в документы, обсуждаем итоги судебных заседаний, иногда даже вместе ходим в суд. Инхаусы всегда больше консультантов погружены в специфику своего бизнеса, а мы можем посмотреть на ситуацию со стороны, стать дополнительными головой и руками в сложной ситуации. Наши клиенты это ценят. Многие инхаус-юристы уже давно переросли тот этап, когда привлечение консультантов считалось чем-то ненормальным. Во-первых, все понимают, что экспертиза юристов не охватывает всех областей права и привлечение консультантов рационально в тех случаях, где внутренней экспертизы объективно не хватает. Во-вторых, многие руководители юридических служб понимают ценность привлечения именно профессиональных литигаторов, навыки которых полностью заточены под судебную работу.

Конечно есть те, кто говорит, что их судебные подразделения умеют абсолютно все. Но мне кажется, такой подход прежде всего экономически не оправдан. Если за последний год ваша юридическая служба вела всего одно дело о банкротстве, вероятно, нет смысла для этого содержать команду банкротчиков. Равным образом неэффективно

отдавать самый сложный суд штатному юристу, когда цена вопроса измеряется миллиардами, а эффект от экономии на юристах неощутим. Поэтому ревность к консультантам — это какой-то архаизм, рынок идет в сторону оптимизации и эффективности.

**Что за последний год у Вас произошло нового?**

Много новых дел, среди которых наблюдаю увеличение количества споров с государством, как правило, связанных с его вторжением в сферу частных отношений. Возможно, это связано с тем, что в основном я специализируюсь на корпоративных спорах и банкротствах, поэтому взгляд может быть







## Судебник решает задачи клиента, а не показывает себя в процессе

44

деформирован. Но я ощущаю все большее недоверие государства к частному бизнесу, порой оправданного, но все же не позволяющего эффективно регулировать рыночную экономику. Часто суды не видят экономических последствий собственных решений. За последний год пришло немало кейсов, связанных с иностранными инвестициями, истребованием имущества в пользу государства, привлечением к субсидиарной ответственности контролирующих должника лиц.

Также этот год был богат на новые маркетинговые активности. Например, мы проводим исследование того, как крупные компании выстраивают претензионно-исковую работу. Берем интервью с руководителями юридических служб или судебных подразделений больших компаний. Приглашаем их к себе, задаем вопросы. Занимаемся тем же, чем и с вами сейчас. Для меня это крайне интересный опыт, поскольку, работая в сфере консалтинга, ты продолжаешь знакомиться с организацией работы коллег из инхауса, делиться с ними своими наработками в области обучения персонала, подготовки к судам. Мы уже провели два крупных круглых стола, один из которых был посвящен лайфхакам судебных юристов, а второй — управленческой работе, тому, как судебно-претензионная функция встроена в работу разных компаний, выделены они в отдельное подразделение или они юристы-дженералисты и всем сразу занимаются. Мы в компании считаем, что судебники — это люди со специальным менталитетом. Судебникам важно знать не только все процессуальные детали, но еще, учитывая реалии российских судов, уметь устраивать «шоу».

Еще из нашей компании ушли партнеры. Однако я не считаю это чем-то плохим, а отношусь

к этому философски. Люди уходят и приходят, это естественный признак работы компании. Конечно, когда приходят новые люди, есть минус в том, что их нужно обучать, знакомить с корпоративными стандартами и на это все уходит время. С другой стороны, когда приходят новые люди, приходит и новая энергия. Они заряжают коллектив и атмосферу вокруг своей энергией и новыми идеями, свежим взглядом.

### Как Вы относитесь к тому, что большое количество коллег активно развивают социальные сети?

Я не против такого подхода к профессии, но сам таким заниматься не могу. У меня есть моя основная работа, которой я занят на протяжении большей части дня. У меня не хватает сил, чтобы после того, как отработал целый день, еще и создавать качественный контент для соцсетей на похожую тематику. Я неплохо отношусь к людям, которые занимаются такими вещами, при условии, что они наполняют свой контент дельной информацией. Я сам часто читаю телеграм-каналы, это позволяет мне прочитать подборку новостей за день в одном месте.

### Как Вы считаете, судебный юрист — это обязательно экстраверт? Какими качествами должен обладать юрист-судебник?

Я не думаю, что есть большая разница между этим делением. Несмотря на то что по своей природе я интроверт, это никак не мешает мне заниматься судебной работой. Мой подход к судебной практике кто-то может посчитать циничным, но я убежден в том, что судебник должен быть в процессе таким, каким хочет его видеть судья. Судебник должен решать задачи клиента, а не показывать себя в процессе. Огромное количество ошибок, на мой взгляд, совершается только потому, что некоторые коллеги совершенно выпадают из контекста. Например, очевидно, не нужно в предварительном заседании в районном суде города N устраивать спич «в стиле Плевако», если того не требует обстановка. То, как вам следует доносить свою позицию, полностью зависит от психотипа судьи, оппонентов, конкретной ситуации. Все это не про профессиональные

знания, а про эмоциональный интеллект. Этому в том числе мы учим людей в компании, и это приходит с опытом.

Мне также не нравятся «правдоискатели» в нашей профессии. Юриспруденция — знание гуманитарное, которое выработало замечательные принципы состязательности и равноправия, позволяющие эффективно разрешать различные споры. Если у вас есть аргументы, возражения, выкладываете их на стол, а если вы не можете донести свою позицию, представить доказательства — тогда оставьте свою правду при себе.

Я считаю, что юрист должен быть человеком с открытым сознанием, преданный своему доверителю. Доверие — краеугольный камень нашей работы. Мне очень тяжело работать с людьми, которые говорят: «Нет, так нельзя». Это самый простой путь. Я всегда исхожу из того, что решение должно быть.

### Как должен выглядеть юрист?

Легче сказать, как он не должен выглядеть. Юрист должен быть для судьи «своим парнем» и выгля-

деть «органично». Он не должен выделяться своей роскошью или помпезностью либо другими способами намекать на свое положение в зале суда. Главный в суде — это судья. Не стоит брать с собой портфель Louis Vuitton в суд. Конечно, юрист должен понимать, куда он идет, зачем, и выглядеть подобающим образом, соответствуя стандартам.

### Новые клиенты приходят?

Российские клиенты — да, и много. А вот иностранный бизнес уходит из России, но я надеюсь, что это временная тенденция.

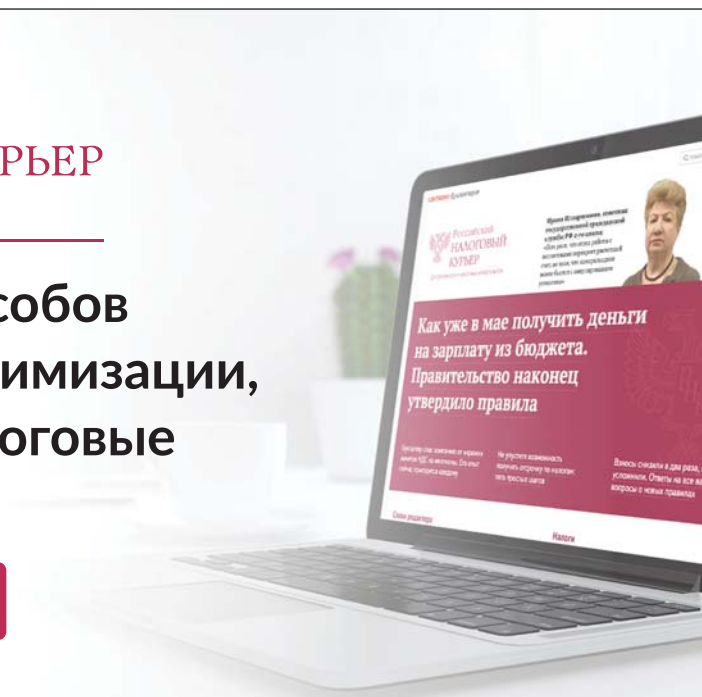
Множество клиентов в стране мы получили из сферы ресурсов — нефтянка, металлы, добыча. Появилось много больших проектов, мы их называем «кустовыми», где нужно не только сопровождать какой-то суд, но и решать иные юридические, а порой и экономические задачи. Так часто бывает в больших банкротных проектах, где порой юристы вовлекаются в решение операционных вопросов бизнеса. Опыт ведения таких проектов является одним из наших конкурентных преимуществ. ♦



Российский  
НАЛОГОВЫЙ КУРЬЕР

**ФНС оценила 5 способов  
якобы законной оптимизации,  
которые пиарят налоговые  
консультанты**

Читайте на **e.rnk.ru**



Быстрая подписка: **8 800 511-69-47**

РЕКЛАМА