

Алексей Карпенко

«Секрет успеха Forward Legal в трудолюбии и стандартах»

Forward Legal в этом году празднует свое 10-летие. За это время команда адвокатского бюро выросла с 15 до почти 50 юристов. При этом доля судебных проектов снизилась с 75–80 процентов до 50, уступив место сделкам, санкциям, налоговому консультированию и корпоративному консалтингу. По словам адвоката и старшего партнера бюро **Алексея Карпенко**, отличительными чертами Forward Legal остаются дисциплина, контроль качества, акцент на внутренней системе обучения юристов, готовность давать и слышать конструктивную обратную связь от клиентов и сотрудников. Мы поговорили с Алексеем о ситуации на рынке труда юристов, важности стандартов работы в юридической компании, изменении клиентского спроса и корпоративной культуре фирмы.



Алексей, в 2018 году в своем интервью нашему журналу вы рассуждали о юридической профессии. Поменялось ли ваше представление об этом с тех пор?

Содержательно ничего не изменилось. Мой взгляд на российский юридический рынок остается критическим: я по-прежнему считаю, что российские специалисты уступают западным коллегам. Отечественные юридические школы не готовят достаточно квалифицированных юристов. Да, среди наших выпускников есть таланты. Но общий уровень — низкий. Англичане и немцы превосходят российских выпускников в 7–8 случаях из 10.

Каким образом можно повысить уровень кандидатов, будущих юристов? Вы сами не задумывались начать преподавать на постоянной основе?

Я предпочитаю работать с мотивированными людьми. Когда я приходил в вузы, то понимал, что половина студентов учатся, потому что родители заставляют. У студентов нет мотивации, и на лекциях полноценно присутствуют лишь 10–15 процентов аудитории. Преподавать в такой парадигме считаю тратой своего времени.

Я много занимаюсь обучением юристов в Forward Legal. Веду постоянные курсы речи и публичных (судебных) выступлений для младшей и старшей групп юристов. Рассказываю о навыках общения с клиентами, проектном управлении, самопрезентации, продажах. Здесь я вижу результаты своей работы, в учебных заведениях нет.

Какие изменения произошли на рынке за последние 10 лет? Можно ли выделить значительные перемены или, наоборот, наблюдается стагнация?

Внешне, конечно, изменения происходят, например, ушли ильфы. Это отразилось на общей картине, но суть осталась прежней. Некоторый сегмент рынка продолжает функционировать просто в другой форме, но сохраняет прежние принципы работы.

Произошли изменения на рынке юридических конференций. Десять лет назад проходили мероприятия с участием звезд, часто не хватало мест, была оживленная атмосфера. Сейчас обмен знаниями происходит все больше через различные платформы, в том числе телеграм-каналы. Многие юридические фирмы превращаются в СМИ. Наша же компания сосредоточена на отношениях клиент — консультант.

Каким образом ваш подход к работе с клиентами отличается от подхода других юридических фирм?

С самого начала своей деятельности мы придерживаемся двух принципов: быть максимально конкретными и практичными в рамках этих взаимоотношений. Мы сосредоточены на конкретных действиях и результате, а не банальных фразах о лучшем сервисе. Например, десять лет назад я поставил себе задачу создать первую в России юридическую фирму, которая строго соблюдает дедлайны. Я по-прежнему на этом пути и убежден, что наша команда является одной из самых дисциплинированных в выполнении поставленных сроков.

«Мы сосредоточены на конкретных действиях и результате, а не банальных фразах о лучшем сервисе»



Мы всегда сразу звоним клиентам после любых значимых событий, а вечером представляем стандартизированный отчет о произошедшем, рисках, планах и дальнейших действиях. Причем форма такого отчета не зависит от того, кто вел дело, клиент, который определенное время проработал с нами, получает предсказуемый и понятный для себя результат. Это и есть сервис.

Что еще отличает Forward Legal от конкурентов, почему клиенты вас выбирают?

Покупка юридической услуги — это сложный процесс. Мы продаем обещания. Это в спорте сразу видно, кто сильнее, а кто слабее. При поиске юристов не так происходит. Когда компании представляются, каждая утверждает о своем превосходстве, ссылаясь на портфолио кейсов, однако клиент принимает решение исходя из общего впечатления, а не только заслуг. Заслуги на нашем рынке есть у многих.

Важно, когда о компании есть теплые, человеческие ассоциации и у нее выстроено определенное позиционирование. Решающую роль может сыграть то, что о компании услышали по радио, на вечеринке или в процессе общения. Мы всегда стремились выделяться, быть на передовых позициях, на шаг впереди и применять инновационный подход в работе: начиная с хулиганского



сайта, собственной IT-инфраструктуры, выстраданных за 10 лет стандартов работы — по которым мы живем, а не просто их провозглашаем, — и заканчивая теми мероприятиями, которые делаем. Например, мы проводили литературные чтения с писателем Александром Цыпкиным, актерами Константином Хабенским и Михаилом Ефремовым. Год назад мы делали вечеринку во время ПМЮФ, где выступали звезды женского стендапа. На постоянной основе мы проводим мероприятия с директором Пушкинского музея Елизаветой Лихачевой, с которой очень дружны. Таким образом мы формируем имидж компании.

По этой же причине, например, мы нанимаем профессиональных тренеров, которые работают с нашими спикерами по всем публичным выступлениям. Мало кто готов вкладываться в подготовку собственного юриста к выступлению на конференции. Однако мы уделяем этому внимание и тратим значительные ресурсы. Это дает ощущение продуманности, качества, внимания, доброжелательности и позитивных эмоций. Показывает, как мы относимся к своей работе, на реальных примерах. Не просто на словах.

Я всегда хотел создать компанию с определенным стандартом качества, который будут считать точкой отсчета и ориентиром для развития. Неважно, в клиентской или маркетинговой работе. То, что за эти 10 лет Forward Legal выросла в три раза — от 15 до почти 50 юристов, показывает, что мы на верном пути.

Изменились ли за последние 10 лет запросы от бизнеса?

Клиенты сегодня не ищут просто юридическое решение или результат. Они ждут внимательного сервиса, своевременной информации, вовлеченности, взаимопонимания и совместного формулирования задач. И я рад, что это так происходит.

Последние четыре года прошли в состоянии кризиса. Сначала пандемия, потом СВО и санкции. В кризисы проявляется истинная природа бизнеса. Клиенты становятся более требовательными к цене и скорости обслуживания. Они ждут большего за меньшие затраты, учитывая ограничения в экономике, особенно так было в пандемию. Это увеличивает уровень стресса. На фоне этого стресса, повышенных требований, сокращенных сроков, меньших денег выживает и зарабатывает тот, кто демонстрирует лучшие навыки и умения. Те, кто были не готовы к вызовам, теряют свои позиции, особенно если они привыкли к более спокойной экономической обстановке.

Рост требований со стороны потребителей приведет к эволюции рынка?

В России рынок продавца труда, рынок работника. Есть высококвалифицированные специалисты, но общий уровень качества кадров остается на среднем уровне. В результате такого дисбаланса продавцы труда часто оказываются в преимущественном положении перед покупателями труда. Компании с большими финансовыми ресурсами начинают заниматься «черри-пикингом» — отбирают специалистов, которые хоть как-то тянут, потому что у них вариантов нет. Некоторые переплачивают юристам, ведь альтернативных вариантов мало. У организаций с ограниченными бюджетами возможностей приобрести людей с лучшей специализацией меньше. В итоге российские компании оказываются неподготовленными к решению задач, которые требуют специальных навыков и опыта.

Какие конкретные шаги и инновации вы предпринимаете для постоянного совершенствования стандартов вашей работы?

Во-первых, мы одна из немногих команд, у которых такие стандарты в принципе есть. Причем не на бумаге, а на деле. Как писать письма, как управлять проектом, на каких принципах строить взаимодействие с клиентами. Мы эти стандарты периодически пересматриваем, дополняем, обсуждаем со всеми юристами — не только между партнерами. Это помогает нам жить по ним, а не просто провозглашать.

Во-вторых, мы много инвестируем в обучения. И hard, и soft skills. Тратим на это несколько миллионов в год.

В-третьих, у нас система контроля качества документов. Я много раз говорил об этом. Мы тратим время двух партнеров и двух старших юристов для оценки всех документов, которые выходят из фирмы. Это наша инвестиция в продукт.

В-четвертых, мы постоянно проводим оценку качества работы по итогам конкретных проектов, смотрим, как сработал менеджер проекта и вся команда. Два раза в год мы проводим аттестации, на которых каждый юрист — от помощников до партнеров — получает отчет с обратной связью на 10, 15, иногда 20 страниц. И мы не боимся давать и получать негативную обратную связь, смотрим на нее как на обозначение точек роста, а не просто критику.

Как вы мотивируете юристов?

Мотивация не строится исключительно на премиях, так как хорошие работники уже ценятся на рынке труда как редкость. Я смотрю на юристов как на продукт, и честно говорю им об этом. Участие в проектах Forward Legal повышает качество этого продукта, дает отличную возможность увеличить свою стоимость и повысить ценность своих навыков, что в перспективе поможет презентовать себя более выгодно на рынке труда. Наши внутренние обучения улучшают навыки публичных выступлений, анализа кейсов, написания документов и эффективного ведения клиентского общения. За свой вклад в повышение стоимости юристов как продукта я хочу иметь преимущественное право покупки этих юристов.

Какие основные принципы и ценности лежат в основе вашей корпоративной культуры?

Мой отец часто повторял, что жизнь можно изменить, просто протянув руку. Именно этим я занимаюсь много лет. Я имею отношение к становлению двух компаний на российском юридическом рынке, которые отмечены всеми ведущими рейтингами. Секрет успеха Forward Legal в трудолюбии и стандартах. Я готов делиться нашими стандартами, системой мотивации, образовательной программой. Забирайте и делайте это своей рутинной.

Дисциплина играет важную роль. Это как зарядка — либо делаешь ее регулярно, либо нет. Воля, энергия и понимание важности продукта для клиента играют ключевую роль. У нас вообще необычное партнерство: партнеры делятся на тех, кто отвечает за продажи, и тех, кто за продукт. Это значимая часть нашей стратегии и осознанной рутины.

«Я готов делиться нашими стандартами, системой мотивации, образовательной программой. Забирайте и делайте это своей рутинной»

Как сформировать эффективную команду?

Только тщательный отбор кандидатов, иных альтернатив у нас нет. Мы производим отбор постоянно по специальной системе. Однако все равно сталкиваемся с затруднениями в этом процессе. Например, миллениалы больше думают о work & life balance, они более хрупкие, обладают специфическим восприятием критики. Приходится выбирать подходящее время, слова и манеру выражения. Это поколенческая проблема. С одной стороны, нужно под это подстраиваться, а с другой — находить более устойчивых личностей, способных выдержать критику и постоянно развиваться. Со стрессом сотрудников работает наш ангел-хранитель Марина Штеренлихт. Она коуч, психолог и независимый член совета партнеров. Наша Венди Роудс из сериала «Миллиарды». Стабильность и ценность ее присутствия представляют важный элемент корпоративной культуры.

С 2020 года происходят изменения в тенденциях рынка. Некоторые крупные консалтинговые компании начали проникать в менее характерные для них сферы деятельности. Вы не планируете охватить большее количество сегментов?

Объективно можно сказать, что произошли изменения в портфеле проектов и их уровне сложности. В последние годы появилась работа по санкциям, развивается корпоративный консалтинг, налоговое консультирование, стало много корпоративных реструктуризаций, вновь оживает рынок IPO и частных размещений. Основной упор сделан на крупный бизнес. Произошел значительный рост сделок и различных форм инвестиционного консультирования. За четыре года мы преобразовались из компании, ориентированной на судебные вопросы, в фирму, где доля судебных проектов снизилась с 75–80 до 50 процентов.

Уровень сложности проектов у нас растет уже несколько лет. Брать комплексные, уникальные дела — часть нашей стратегии. Если раньше таких проектов в нашем портфеле было 10–15 процентов, то сейчас их доля возросла до 25–30 процентов.

В чем залог успеха прохождения турбулентных ситуаций?

Помогает все, начиная от стандартов работы и заканчивая системой мотивации, корпоративной культуры, отношений внутри коллектива. Выстраивание внутренних процессов — это долгий, трудоемкий путь, но в конце дня он всегда дает результат. Когда случается кризисная ситуация, компания оказывается к ней готова: есть план действий и ресурсы, необходимые для выхода из сложной ситуации.

Во внешней среде помогают отношения с клиентами. Успешные проекты, клиентская база и репутация — это важные компоненты капитала компании. Нас многие не любят, потому что мы часто выигрываем, но все уважают. Все, кто с нами сталкивался, знают, что мы готовы биться за интересы клиента до конца. Будет непросто. Работа над интересными проектами создает необходимые внутренние и внешние ресурсы. Этот фундамент помогает в кризисные моменты, предоставляя опору. ♦