

# «Никому не понравится работать ночью, но если ты этого не сделаешь, то не сможешь помочь клиенту»

Когда юрфирме лучше брать молодых специалистов и обучать их под себя, почему не страшно потом их потерять и почему работа в консалтинге — это чаще здоровый вызов, а не комфорт, рассказала управляющий партнер московского офиса КА «Регионсервис», консультант ИЦЧП, основатель проекта Soft Law **Евгения Червец**.

— Евгения, хотел поговорить с Вами об образовании юристов. Сейчас появился некий тренд на практику. Первые кафедры практической юриспруденции, огромное количество мастер-классов со стороны практикующих юристов. Образование меняет облик студентов и прививает им практические навыки. Действительно ли существует проблема, что юристов сейчас выпускают неподготовленными? Или это все надуманные сложности?

— Я, может, покажусь приверженцем старой школы, но совершенно согласна со словами одного из моих учителей, Андрея Владимировича Егорова. Он говорит, что научить написать ходатайство и найти дело в канцелярии суда можно человека с хорошей академической подготовкой. А когда у тебя есть только навык искать дела в канцелярии и ходатайства писать, вот такого человека на работе уже потом не научить сложным концепциям. Поэтому в юридической профессии ошибочно недооценивать доктринальную подготовку. На работе, понятно, ежедневно не витаешь в высоких материях. Но это совершенно не значит, что тебе не нужно понимать правовую механику и основы основ. Например, про Российскую школу частного права часто слышу: «Ой, ну там одна теория, зачем она?» Так эта теория и нужна на самом деле в судах. Потому что, зная алфавит, ты можешь складывать буквы в разные слова. А можно знать язык лишь «на бытовом уровне» — когда можешь говорить, но не умеешь писать.



Беседовал  
**Андрей Набережный**,  
главный редактор  
журнала «Арбитражная  
практика для юристов»



— **Знать теорию нужно именно для того, чтобы уметь и писать, и разговаривать на правовом языке.**

— Да, это важно. Хорошее юридическое образование в вузе должно закладывать теорию, показывать правильный вектор — к чему нужно обращаться, если тебе что-то непонятно. И формировать мысль, что право — это система, нельзя ничего искусственно изобрести. Все должно рождаться или развиваться в гармонии с существующей системой и из нее. Ни один правовой инструмент, каким бы он классным сам по себе ни был, не будет эффективен без соответствующей правовой системы. В вузе должны этому учить. Не столько букве закона, сколько духу закона, на мой взгляд. И мне нравится идея, которую Роман Сергеевич Бевзенко недавно высказал. У него был стрим, где он отметил, что у него есть мечта написать учебник по гражданскому праву без единой ссылки на закон. Мне кажется, что это очень хорошая идея. Мне не близко, когда процессуальный документ состоит из одних ссылок на законы.

— **Пока читаешь такой документ, можешь уже не найти в нем ключевой юридической мысли, к которой ведет автор.**

— Безусловно, поэтому должна быть кафедра практической юриспруденции — это очень хорошая вещь, но она должна быть именно дополнительной к кафедре гражданского права. Практика — это хорошо, но в университете неплохо было бы с теорией разобраться.

— **Как Вы считаете, стремление привить огромное количество практических навыков либо soft skills идет во вред классическому образованию?**

— Хорошо все совмещать. Это точно не будет во вред основному образованию. Но только на «мягких» навыках далеко не уедешь.

Кроме того, на разных этапах карьеры требуются разные навыки. Когда ты в начале карьеры, то свежие и систематизированные академические знания — это самое ценное, что у тебя есть. Какой бы ты ни был коммуникабельный в 20 лет, но если у тебя плохое знание предмета, то на одних переговорах не выедешь. Если точнее, ехать будешь недолго. Потому что тебя сразу раскроют профессионалы, которые будут тебя окружать. По мере твоего развития изменяется функционал. Ты начинаешь масштабироваться, и тебе нужно больше заниматься вопросами организации командной игры вокруг себя, нежели играть самому. Хотя есть специалисты, которые всегда остаются в экспертном треке. Им нравится экспертиза, они развиваются вглубь, бесконечно наращивая экспертные «мышцы», и ни в какой командной игре они особо не задействованы.

— **Это тоже путь, но, если мы говорим про путь в юридической фирме, какие тут особенности?**

— Приходя делать карьеру в фирме, стремишься к партнерству. Неминуемо в какой-то момент soft skills начинают превалировать над экспертизой в смысле знания процедуры, деталей. Иными словами, становится важным быть переговорщиком, видеть за буквами экономику и через призму экономики рассматривать проблемы своих клиентов и их решения. Поэтому да, подобные навыки нужны, на них нельзя не обращать внимания. То, что вузы стали на этом фокусироваться, здорово. Думаю, что простым и эффективным способом развития soft skills являются муткорты. «Муты» — великая вещь, их не стоит недооценивать. Я всегда рассказываю, что мою профессиональную жизнь — а может, и не только профессиональную — предопределило участие в одном из них. Именно тогда моя жизнь впервые разделилась на «до» и «после».

— **Рекомендуете там участвовать?**

— Всем советую инвестировать свое время в это. Мне нравится, что студенческие команды часто участвуют в муткортах не на деньги университета, а на деньги, которые собирают с игроков рынка. Ребята идут к фирмам и просят поддержать команду. Это стресс, но навык привлекать деньги на свою идею потом много раз в жизни пригодится, поскольку это история про умение выстраивать коммуникацию и презентовать свою идею. Сама жизнь студентов всему научит. Когда я была студенткой, находила финансирование на такие активности. Не без помощи своего родного Кемеровского государственного университета, фирм в городе Кемерове, которые меня и мою команду тогда поддерживали.

— **Вы сами сейчас поддерживаете таких студентов?**

— Я стараюсь такую поддержку лоббировать. Особого маркетингового смысла в этом нет, но мы так инвестируем в свое будущее как профессиональное сообщество, потому что студенты абсолютно точно расширят свое сознание и потом придут ко мне в команду с ценным опытом.

— **Если мы говорим о наполнении команды, когда компании лучше включаться в этот процесс? Сразу на этапе обучения или подождать завершения обучения студента?**

— Зависит от того, какая ситуация в фирме. Чтобы учить молодое поколение, нужно много ресурсов. В каких-то фирмах есть старшие сотрудники и есть время, чтобы заниматься «малышами». В каких-то фирмах просто некому обучать. Например, идет интенсивный рост фирмы, появляются новые практики, внедряются какие-нибудь внутренние системы — одним словом, происходит активная и качественная трансформация. Вот тут точно не до стажеров. Когда находишься в таких стрессовых, пусть и со знаком плюс, условиях, нужно привлекать в фирму сильных самостоятельных игроков. Иногда приходится забирать сотрудников из конкурирующей команды. В обычных условиях ты берешь «маленьких» и загачиваешь их под себя: под свои стандарты, культуру, задачи, скорости. Они в каждой фирме разные. Глобально мы все занимаемся плюс-минус одним и тем же, но у каждого своя комбинация элементов, определяющих бизнес.



**Евгения Червец**

**В 2010 году** окончила юридический факультет Кемеровского государственного университета.

**2012 год** — магистр юриспруденции Российской школы частного права.

**2013 год** — LL. M. Degree/Master of Laws, University of Manchester.

**С 2013 года** — консультант отдела законодательства о юридических лицах в ИЦЧП.

**С 2008 года** прошла путь от помощника адвоката офиса коллегии «Регионсервис» в Кемерове до управляющего партнера офиса в Москве.

**В 2021 году** стала объединять женщин — лидеров мнений в юридической профессии на платформе делового комьюнити Soft Law (t.me/soft\_law). По состоянию на июль 2023 года более 800 юристов, предпринимателей, представителей культуры и науки объединены в коммуникацию. Одним из проектов комьюнити стало издание альманаха The Lawyer x Soft Law (май 2023 года), посвященного женщинам в юридическом бизнесе.

— **В чем она заключается?**

— Мы конкурируем комбинациями. Я пишу условное заявление о привлечении к субсидиарной ответственности так же хорошо, как пишет еще достаточно большое количество моих коллег на рынке. Но почему клиенты приходят ко мне или к ним? Потому что помимо того, что мы пишем процессуальные документы, мы как фирмы отличаемся друг от друга размерами и составами команд, присутствием в других регионах, медийностью, ощутимым для клиентов качеством бизнес-процессов, в конце концов, внутренней философией, которая может быть близка или, наоборот, чужда клиенту. Партнеры по-разному общаются. Важно, на мой взгляд, вселять в своего клиента чувство уверенности и поддержки. Это и профессиональный навык, и одновременно «химия». Есть адвокаты, с которыми ты ощущаешь себя как за каменной стеной и точно знаешь, что все под контролем. Дело тут не в числе минут в биллинг-системе. Это состояние, которое создается у клиента комбинацией профессиональных компетенций адвокатов. И это дорогого стоит.

— **Зависит ли работа с кадрами от бизнес-процессов?**

— Ты не можешь полностью сформировать команду из экспертов, которых ты привлек на рынке. Это будет очень сложно. Потратишь кучу ресурсов на то, чтобы всех привести к единому знаменателю и пропитать культурой компании. В команде всегда должен быть костяк, который в ней вырос. Вместе с присоединяющимися экспертами получается гармоничный и здоровый коллектив. Здесь встает известный вопрос: молодые кадры отшлифуют свою экспертизу, разовьют контакты, наберут маркетинговый вес и... уйдут?! Да, так тоже может быть. Когда я брала интервью у Андрея Крупского, то задала этот вопрос. Мне понравился

его ответ, поскольку я полностью с ним согласна: «Не страшит, что кто-то выучится и уйдет. Пугает, что кто-то не выучится и останется».

— **Вы не боитесь конкуренции со стороны бывших молодых коллег?**

— Не боюсь, у меня такое было много раз. Ребята рядом со мной выучились из студентов, которые не умели подписывать почтовые конверты, до экспертов, которые выступают на конференциях, ведут самостоятельно дела, грамотно коммуницируют с клиентами. Потом человек переезжает в другой город и офис, меняет специализацию и переходит в практику другого партнера или вообще в другую фирму. Все к лучшему — значит, привитые мною стандарты станут транслироваться в региональных офисах или в новых командах. Деловое сообщество с определенного уровня весьма узкое. Мы все друг друга знаем. И наличие знакомых тебе людей в партнерских или оппонировавших командах полезно — это нередко становится точкой входа для переговорного разрешения споров.

— **После процессов с оппонентами общаетесь?**

— Конечно! Выйдем из заседания — пожмем друг другу руки, потому что мы в одной профессии. Как в Англии: судьи и адвокаты обедают в одном зале. Да, столы для судей там будут стоять отдельно и иногда даже на небольшом возвышении, как в Middle Temple. Это знак уважения к судьям. Но это один зал и одна еда. Мы все делаем общее дело, работаем на закон в высоком понимании этого слова.

— **Чему, собственно, Вы студентов и стараетесь учить.**

— Плохому они и сами научатся, надо хорошо научить.



— **Встречались ли ситуации, когда студент проходил практику — или начинающий сотрудник — и Вы видели явный непрофессионализм, который он приобрел в других уважаемых юридических компаниях?**

— Скажу провокационно: да, видела. И знаете, чего это касалось? Внутренней кухни фирмы, то есть ребят не устраивала структура компании и порядок принятия решений. Это неприемлемая для меня вещь. Был такой случай: мы беседовали с кандидатом и спросили его, почему он хочет уйти из текущей компании. Он ответил, что у него «институциональные претензии» к фирме. Я после собеседования сказала своей коллеге, что у меня только одна мечта — чтобы ни один человек, уходя из нашей фирмы, не сказал такое. В юридическом бизнесе все строится на человеке. Когда произносишь название фирмы, за брендом стоят имена конкретных людей, которые «делают» эту фирму. Вторая составляющая — это клиенты. Эти две группы и есть юридическая фирма. Поэтому все, что касается внутренней структуры и устройства фирмы, должно быть заточено на эти две группы

людей: на команду, ее развитие, сохранение и на создание такой ситуации, когда команда мотивирована работать на 120 процентов в интересах клиента.

— **Отлично понимаю, повернуться лицом к клиенту и к команде одновременно — это сложно.**

— Если вообще возможно... Мы только сегодня обсуждали с коллегами ситуацию, когда надо всю ночь писать документы в офисе. Так получилось: допустим, клиент пришел поздно. Я была в таких обстоятельствах не раз. Естественно, никому не понравится работать ночью, это физически и морально трудно, но если ты этого не сделаешь, не повернешься лицом к клиенту, то не поможешь ему. В моей команде люди должны быть готовы к таким ситуациям, однако это совершенно не значит, что из команды надо выжимать все соки и превращать существование юристов в фирме в бесконечный кошмар. Поиск баланса — это, наверное, то, чем занимается в фирме партнер. Он пытается сделать невозможное для клиента и при этом не разрушить свою команду, не сделать так,



## Есть адвокаты, с которыми ты ощущаешь себя как за каменной стеной, и дело не в числе минут в биллинг-системе

что для сотрудников нахождение в фирме станет испытанием, а не профессиональным вызовом.

— **Должен ли партнер заботиться о том, чтобы работа стала удовольствием?**

— Работа все-таки далеко не всегда про удовольствие. На работе не ожидаются почищенные ананасы и суперкомфортное пребывание, когда не делают замечаний, не наказывают за ошибки. Должна быть ситуация здорового вызова внутри фирмы. Как его создать — не знаю. Я тоже еще только учусь. В других фирмах с переменным успехом это получается, мы тоже пытаемся.

— **Мне кажется, консалтинг выступает неким антиподом баланса. Ассоциируется всегда с бессонными ночами. Как один мой коллега сказал: «У нас всегда есть матрасы, на которых большая часть сотрудников зачастую ночует».**

— Смотрите, в инхаусе тоже много работают. Я не понаслышке это знаю от близких мне людей. Но вообще да, мне кажется, есть личностные качества юриста, которые определяют, какой путь он выбирает — будет прокурором или адвокатом. Кто-то хочет брать на себя ответственность, кто-то нет. Кто-то системный человек, а кто-то вольный художник. И опять же, консалтинг тоже разный. Есть адвокаты-одиночки — попробуй их в фирму загони. А есть люди, которые хотят работать в команде. Мне кажется, что консалтинг притягивает и оставляет внутри себя людей, которые более эффективны и счастливы в многозадачности.

— **Вы тоже эффективны, когда находитесь в условиях многозадачности?**

— Да, поэтому я на своем месте. Мне вспоминаются времена, когда я была старшим юристом. С одной стороны, это счастливое время, потому что на мне было ровно столько ответственности, сколько мне было комфортно нести. Я отвечала за себя, за свое дело и за своего помощника. Дальше, когда я стала руководителем практики, руководителем офиса, эта легкость бытия как-то уменьшилась. Но с другой стороны, был период, когда мы занимались одним резонансным делом — «Платинум Недвижимость» против Банка Москвы — 24/7. И других значимых проектов у меня не было. Вот в таком режиме долго я бы не смогла. Мне нравится, что сегодня мы погружены в один проект, завтра наваливаемся на другой, тут же обсуждаем устройство какой-то функции внутри фирмы, параллельно внедряем КРІ, продумываем маркетинговую стратегию — все бурлит, темп! Я люблю работать в таком режиме.

— **История про то, чтобы уйти в шесть часов домой, все-таки не Ваша?**

— Кажется, не совсем моя, хотя понятно, что отдыхать тоже нужно. Инхаусам, например, нравится фокусироваться на интересах и задачах конкретной компании, разбираться в определенном бизнесе, максимально углубляться в одну, пусть и комплексную, тему. Думаю, они часто марафонцы по своему складу. Я спринтер. Вот диссертацию долго пишу. Точно понимаю, что напрасно растянула эту работу. Этот марафон мне тяжело дается. Хотя все меняется и люди меняются, что нормально, потому

что на нас влияет масса факторов, и в том числе другие люди, которые находятся рядом. Поэтому ни от чего не зарекайтесь: нет таких направлений развития карьеры, которые не имеют шансов случиться в вашей жизни.

— **Как юристу понять, какой карьерный путь его?**

— Однозначно пробовать. Я по-доброму завидую молодым людям без опыта, которые только выпустились из вуза. Им в хорошем смысле нечего терять, у них огромное количество энергии. Как говорил Александр Львович Маковский, всему свое время. Есть время, когда надо читать книги, когда заводить детей и т. д. Стадия молодого специалиста — это время, чтобы попробовать разную работу, не гнаться за деньгами. Работу надо выбирать по интересу и исходя из долгосрочной перспективы. В моменте ты будешь получать на две тысячи больше или меньше, но глобально это не будет иметь значение. Опыт — это ценность и сильное конкурентное преимущество. Обязательно надо попробовать инхаус. Я в этом уверена. Плюс никогда не поздно и не лишне учить и практиковать иностранные языки.

— **Какие именно?**

— Говорят, лучше начать с немецкого. На его базе учить английский будет легче. А если вопрос о том, с чего начать карьеру в юриспруденции, то надо начать с инхауса. Мне так кажется сейчас. Я никогда не работала в инхаусе, но благодаря некоторым проектам судьба свела меня с совершенно удивительными представителями корпоративного сектора. Я смогла поближе узнать задачи, с которыми они сталкиваются, проекты, которые они ведут. Это очень масштабно и интересно. Они точно знают, что экономика первична, а право ее об-

волакивает и оформляет. И это правильный фокус, которого они всегда ожидают от своих консультантов. Работа инхауса не кажется мне скучной и монотонной. Это большие и очень масштабные задачи, которые далеко не перед каждой юридической фирмой стоят.

— **Имеет ли ценность прохождение практики? Или лучше для начала работы подождать окончания вуза?**

— Каждому молодому специалисту рекомендую внимательно продумать место прохождения практики и никогда не просить знакомых, чтобы тебе «поставили» практику без ее фактического прохождения. Это самая большая ошибка, которую можно сделать во время учебы. Практика для начинающих юристов — не формальность. Когда студент не учится и никуда не уезжает, нужно идти работать. Месяц работы летом — это маленькая жизнь, и твои взгляды могут сильно измениться за то время, пока ты концентрированно общаешься со старшими ребятами, ходишь тенью за кем-то опытным.

В 2011 году, учась в РШЧП на первом курсе, я попала на три недели в Лондон в юридическую фирму. Программу моей стажировки назвали «Тень партнера», то есть у меня была такая нехитрая задача — просто везде ходить за партнером и его старшим юристом, которые отвечали за развитие клиентов в СНГ. Я была всегда рядом, что-то искала в базе прецедентов, устроенной похожим образом с нашим «Консультантом», старалась составлять проекты простых документов, слушала, как проводят встречи. Эти три недели в лондонском Сити в старой английской фирме оказали на меня большое влияние. Поэтому нужно пробовать. Это относится и к состоявшимся юристам. Если не попробуете, то не узнаете, в чем ваше предназначение ●