

Управляющий партнер Consul Group Сергей Пивоварчик считает, что юрист должен болеть своей профессией. Сергей отказывается играть по чужим правилам и выстраивает в отношениях со своими оппонентами агрессивную-активную позицию. Он готов инвестировать в своих специалистов, а желание коллег приходить на работу каждое утро для него вознаграждение.

Сергей Пивоварчик развивает в коллегах самостоятельность

Основной элемент в любой компании — ее развитие. Ты должен знать, куда ты идешь, как идешь, с кем и с каким флагом. Я именно тот человек в компании, который думает, что мы можем сделать, чтобы рынок нас услышал и мы могли завоевать свою нишу, могли предоставлять нужные услуги, а не «давайте делать всё». До Consul Group занимался развитием консалтинговых компаний. Последние мои должности — это директор по развитию.

Своя компания — это как глоток свежего воздуха. Когда работаешь в какой-то крупной корпорации, а не в своей компании, ты должен играть по чужим правилам. Но у меня всегда было желание сосредоточиться на чем-то одном и сделать что-то очень правильное для рынка, сделать узкое направление с сильной экспертизой. В 2013 году я нашел свое направление, когда ввели новую главу в Налоговом кодексе и ст. 378.2, которая изменила принцип налогообложения коммерческой недвижимости.

Невозможно делать все одновременно. Быть юристом по банкротству и по налогам, специалистом в международном праве и по трудовым или семейным спорам. Я считаю, что сейчас в этом и есть проблема российского консалтинга. Большая часть консультантов оказывают любые услуги, главное, чтобы платили. На американском рынке, например, большая часть юристов узкоспециализированы. Так и мы специализируемся на оказании услуг собственникам недвижимого имущества, в том числе имеем большую экспертизу в налогообложении недвижимого имущества. За пять лет в этом виде налога постоянно что-то меняется, и то, что ты знал позавчера, сегодня уже может быть неактуально. А казалось бы, всего лишь поменяли одно слово в Налоговом кодексе.

Юрист — это та профессия, которой ты должен болеть. Ты должен на сто процентов быть в ней, тебе должно нравиться то, что ты делаешь. Если тебе так себе, тогда ты не юрист. За чем тогда работать, особенно когда на кону, например, вопрос клиента или работодателя



на 100 млн руб. Попытки такого юриста доказать, что он чего-то стоит, превращаются в минусы в бюджете собственников бизнеса.

Мы понимаем, что мы делаем, и оцениваем последствия. Сейчас у нас много споров, где ответчиком выступает правительство субъекта или ФНС. 100% этих споров — это наши идеи. Мы приходим к клиентам и говорим: есть идея, как отсудить часть налога. Это такая агрессивно-активная позиция, и по-другому нельзя. Можно было бы не искать возможности снижения налоговой нагрузки для своих клиентов, не спорить, например, с правительством Москвы, но это не про нас.

Мы всегда прорабатываем все возможные варианты развития любого спора. В любом проекте мы должны понимать, что выйдем из него победителями. Опять же мы не ввязываемся в потасовки, где мы хотим заработать репутацию за счет клиентов. То есть если мы проиграем, то клиент получит очень серьезные последствия, а мы нет, только репутационные — мы в такое не играем.

У нас люди в принципе не готовы платить консультантам. На российском рынке никто не считает, что он должен тебе заплатить за то, что ты дал ему совет, который привел его к колоссальной экономии. Для них кажется, что ты всего лишь потратил пять минут, чтобы вникнуть, и выдал решение. Люди не понимают, что за твоим советом стоят годы опыта и практики. Но тут есть проблема и в том числе в нас (консультантах): пока мы не можем сказать нет.

Мы можем взять человека, не имея под него направления в компании. Иногда мы берем человека, даже если нет проектов, когда понимаем, что нам нужно это в перспективе. В таком случае мы готовы инвестировать в такого специалиста, если он готов возглавить направление и быть его локомотивом.



В марте 2019 года

ВС поддержал клиентов Consul

Group в споре против правительства Москвы. Теперь владельцы недвижимости смогут вернуть из бюджета доначисленный «задним числом» налог на имущество в размере 12,5 млрд руб.

НУЖНО ЧУВСТВОВАТЬ СОБЫТИЯ

Мы работаем с каждым проектом, как с живым организмом, который поэтапно эволюционирует. Чтобы оказывать качественные услуги, нужно всегда чувствовать, как развиваются события не только в рамках проекта, но и за его периметром. Такой взгляд позволяет предугадать, где ты окажешься завтра, с чем тебе придется столкнуться.

Я считаю то, что мы даем очень важный элемент коучинга специалистов — это самостоятельность. Если ты не даешь ему возможность набивать шишки, он не станет самостоятельным. Набивать шишки можно в контролируемых проектах, где ты понимаешь, что ни ты, ни клиенты не страдают. Сотрудник учится, а руководитель оценивает способность к обучению. Во многих российских компаниях просто кидают на произвол, ничего не объясняют. И человек не понимает, что он делает. В итоге компания теряет человека, несколько месяцев фонда оплаты труда, плюс убили репутацию компании перед кем-то. Мы же постоянно развиваем специалиста: хочешь знать — пожалуйста. Мы соберемся с коллегами и расскажем человеку, что он не понимает.

Отбор в компанию происходит через «химию». Для нас важно, чтобы человек был профессионалом своего дела, у него должны гореть глаза, должно быть желание обучаться и немало важно — это химия. Может, это наш какой-то коллективный бзик всех партнеров, но каждый из нас должен понимать, что чувствует человек. Чувствуя человека, тебе проще понять его поступки и действия. Тебе легче с ним найти выход из любой ситуации. Если я не понимаю, что он чувствует, я не могу предугадать, что он будет делать в той или иной ситуации.

Самое страшное, если кто-то из сотрудников надевает корону. Ее снять нельзя в принципе, что бы ты ни делал. Поэтому приходится очень быстро убирать таких людей из коллектива, потому что человек начинает отравлять сознание коллег, ставить себя выше других и это превращается в плохую историю.

Какое-то время мы вообще не проводили совещаний. Я не фанат и не любитель совещаний. Совещание — кусок времени, которое ты отнимаешь от своих практических задач. Если оно не несет никакой смысловой нагрузки — зачем? У нас есть еженедельные совещания, но часто я не знаю, о чем на них говорить. Все в режиме онлайн, и задачи корректируются ежедневно. Есть отделы, где специалисты довольно часто собираются. Департамент развития — чаще всего.

В принципе мы живем в такое время, когда все автоматизировано. Да, бывают не очень удобные программы. Их невозможно сделать под твою деятельность, но они все равно освобождают 50% рабочего времени. В итоге у тебя все спланировано и вопрос совещаний потихонечку отходит на второй план. На моем совещании мы больше всего обсуждаем то, что прошло мимо меня за прошлую неделю, проекты, в которых я не был задействован и которые выделились чем-то новым и интересным. Нет такого, чтобы на недельном совещании мы решали глобальные задачи. Мы молодые, мы живые.

Если дружба выросла из партнерства — это очень дорогое удовольствие. И друзьям можно вести совместный бизнес, если каждый четко знает, что должен делать. Самый большой кайф в своем деле, когда удалось собрать отличную команду. Не только партнеров, но и сотрудников. Бывают задачи, которые требуют срочности, и тогда не нужно кого-то просить задержаться после работы. Коллеги сами планируют свое время и могут сидеть до 2–3 часов ночи не для того, чтобы ты заметил и похвалил, а потому что им интересно и они хотят сделать задачу сейчас, а не завтра. Именно это и есть самое большое вознаграждение для любого управленца — желание коллег приходить на работу каждое утро. ■