

Лідери юридичного бізнесу про важливі рішення 2022—2023

Як повномасштабна війна вплинула на національний юридичний ринок? Які ключові зміни ринку, що визначатимуть найближче майбутнє?



Олександр ПЛОТНІКОВ,
партнер Arzinger

Війна повністю змінила наше життя і погляд на багато речей. Перші тижні після повномасштабного вторгнення була майже повна зупинка в роботі. Тоді на перший план вийшли питання захисту країни та безпеки близьких. Багато юристів, в основному жінок, виїхали за кордон. Більшість із них влаштувалися до іноземних юридичних компаній. І, будемо відвертими, хоча деякі фірми позиціонують це як секондмент, насправді ці юристи виключені зі штату українських юридичних фірм і прийняті до штату іноземних. Що, звичайно, не є секондментом. Тобто фактично юридичні фірми втратили доволі суттєву частину своїх юристів. Але я не бачу в цьому нічого страшного, оскільки більшість людей готові повернутися до України, як тільки це стане безпечно і відновиться обсяг роботи, достатній для завантаження довоєнної кількості юристів. І в Arzinger ми бачимо тренд на готовність повер-

татися в Україну та свої попередні компанії.

Щодо кількості роботи, то вона знизилася дуже суттєво. Ближче до травня 2022 року люди потроху оговталися і почали пристосовуватися до нових реалій. Це вплинуло і на бізнес, який став поступово відновлювати нормальну роботу (наскільки це можливо) і звертатися до зовнішніх радників. При цьому відновилися частина проектів, розпочатих до 24 лютого 2022 року, і з'явився цілий пласт нових завдань: санкції, відшкодування шкоди від бойових дій, бронювання співробітників, релокація бізнесу тощо. Але у будь-якому разі кількість роботи і її вартість суттєво впали, і це грає визначальну роль у роботі компанії.

У таких умовах на перший план вийшли такі фактори, як ефективність і рентабельність юристів. А це зі свого боку значно залежить від кваліфікації юристів, рівня проектів та їх вартості. Важливим чинни-

ком є також наявність у компанії ключових клієнтів, які замовляють передбачуваний обсяг роботи і забезпечують стабільні фінансові надходження.

З погляду організації бізнесу майбутнє кожної фірми буде залежати, по-перше, від її вміння швидко пристосовуватися до нових реалій і приймати для цього іноді непопулярні, але необхідні рішення, а, по-друге, від того, чи зберегла компанія ключовий пул співробітників, включаючи партнерів, які формують інтелектуальне ядро компанії.

Клієнти також спостерігають за ринком і надають перевагу тим компаніям, чії партнери працюють в Україні і готові підключитися до вирішення проблем клієнта, а не, будучи в Лондоні чи Відні, передають роботу молодшим юристам. Бути в контексті України, її життя, настроїв означає відчувати і болі клієнта зокрема. Це суттєва конкурентна перевага, і в Arzinger вона є.



Ернест ГРАМАЦЬКИЙ,
президент
АФ «Грамацький і Партнери»

Ключовою зміною національного ринку юридичних послуг вважаю єдність спільноти. Чи не вперше за історію галузі більшість юридичних компаній прийняли колективне рішення не працювати із клієнтами, які мають відношення до країни-агресора. Як весь український народ став стіною перед навалюю рф, так і юридичний ринок став однією із її опор, надаючи активну допомогу в межах своїх можливостей і компетенцій. Переважна більшість юридичних фірм публічно висловили чітку позицію, чим продемонстрували згуртованість адвокатського співтовариства.

Серед змін варто також згадати суттєве поглиблення відносин із

кожним клієнтом. Юристи стали не просто консультантами, а вваженими порадниками та довіреними особами із правом голосу. Нині адвокат повинен брати до уваги низку бізнесових, соціальних, психологічних і чи не в останню чергу — юридичних факторів при наданні консультації. Клієнту не потрібен сухий текст із юридичними ризиками. Йому потрібна зважена думка адвоката з урахуванням власного життєвого досвіду та найкращих інтересів клієнта. Досить часто вона не збігається із теоретично найкращим юридичним рішенням.

Крім того, необхідно згадати тотальну цифровізацію процесу на-

дання юридичних послуг і виконання багатьох буденних завдань. Сьогодні важко уявити пошук релевантної судової практики чи введення юридичного Due Diligence без застосування спеціального програмного забезпечення. Зі свого боку виклики воєнного часу лише пришвидшили зазначений перехід. Судді більше не дивуються клопотанням сторони про участь у судовому засіданні в режимі відеоконференції. Навпаки органи судової влади активно надсилають повістки та інші процесуальні документи на електронну пошту, чим пришвидшують правосуддя та економлять мільйони гривень коштів платників податків.



Михайло ІЛЛЯШЕВ,
керуючий партнер
ЮФ «Ілляшев та Партнери»

Початок повномасштабної агресії, звісно, був найскладнішим періодом для юридичного ринку — евакуація команди, майже повне зникнення попиту на юридичні послуги, адже більшість клієнтів і навіть державних установ (включаючи суди) практично повністю припинили свою роботу.

Війна змінила структуру ринку юридичних послуг. Серед ключових змін можна назвати: зменшення попиту, зменшення пропозиції (багато юристів виїхали за кордон і припинили свою роботу), зміна структури попиту (адже певних га-

лузей економіки тепер де-факто не існує, наприклад: повітряні перевезення, річкові порти, розважальні заклади тощо), зміна підходів до прийняття завдань від нових клієнтів (багато компаній і фізичних осіб потрапили до санкційних списків, а з деякими просто немає бажання працювати). Тобто юридичні фірми повинні були перебудуватися та адаптуватися до нових реалій. Так само змушені змінювати свою спеціалізацію і певні юристи, адже на деякі види послуг попит у найближчій перспективі не з'явиться.

Як змінився ринок юридичних послуг з позиції підходів до роботи з клієнтами? Які ключові зміни 2022—2023 років?



Вячеслав КОРЧЕВ,
старший партнер
ЮФ INTEGRITES

Перше. До повномасштабного вторгнення росії, а особливо після його початку, коли перед бізнесом в Україні постали виклики, яких не було раніше, ми дотримувалися ключового принципу — будувати довготривалі відносини і засновувати їх на довірі. Через війну в нас мало змінилися підходи до роботи з клієнтами. Радше, складні часи висунули на перший план суто людські аспекти спілкування, які були цінністю й до війни.

Зміна контексту і часу з мирного на воєнний вимагає значно більшої уваги до людських стосунків, емоційного стану клієнтів, їхньої зайнятості та часу. Тому повага, як і раніше, лишається пріоритетом.



Євгеній ДЕЙНЕКО,
керуючий партнер EVERLEGAL

На сьогодні ми бачимо, що підходи до роботи з клієнтами не сильно змінилися порівняно з ковідним періодом. Клієнт так само цінує гнучкість у питаннях формату роботи (онлайн- чи офлайн-варіанти), постійну готовність юристів прийти на допомогу (24/7) у разі, якщо цього вимагає ситуація. У зв'язку з економічними труднощами, яких зазнають клієнти внаслідок війни, вони ще більше звертають увагу на ці-

нотворення, зокрема на прозорість формування ціни, та готовність юридичної фірми до гнучкого ціноутворення, а не лише погодинки. Проте в більшості випадків це не означає дешевше. Головне, щоб клієнт розумів, за яку саме цінність він платить.

Крім цього, ми почали активніше відправляти наших юристів на секондменти до клієнтів як по Україні, так і до інших країн. Це значно зміцнює стосунки із клієн-

том, допомагає краще зрозуміти його бізнес і зрештою надавати релевантні та якісні послуги. Клієнти дуже схвально сприймають таку практику.

Ми також залучаємо клієнтів до наших благодійних ініціатив та збору коштів на потреби армії або цивільних. Така співпраця важлива усвідомленням спільних цінностей і зміцнює особисті стосунки між нашою та командою клієнта.

Чесність зміцнює зв'язок і зближує. Через чесність з клієнтом ми вибудовуємо довіру до нас і нашої експертизи.



Олег МАЛІНЕВСЬКИЙ,
керуючий партнер EQUITY

Все залежить від сфери та запиту клієнта. Багато клієнтів знаходяться закордоном, а отже актуальним і важливим за кордоном є питання налагодження комунікації. Ми прекрасно розуміємо проблеми українського бізнесу, адже важко зараз не тільки юристам, а й підприємцям, які втратили свій дохід, а часто і бізнес, у зв'язку з цією руйнівною війною. Цінність клієнта ще більше зростає,

як і конкуренція за нього. Багато юридичних компаній, які не мали постійних великих клієнтів, змушені були або значно скоротити штат працівників, або взагалі піти з ринку. Це привело до укріплення галузевих лідерів. Адже бізнес зараз не готовий «ризикувати» коштами, тому надає перевагу юридичним компаніям з великим досвідом і наявністю успішних кейсів у відповідній сфері.



Амінат СУЛЕЙМАНОВА,
керуюча партнерка AGA Partners

Дуже зросла швидкість. Від нас завжди очікували відповіді на вчора, але зараз бізнес працює в надстресовому і надшвидкому режимі. Формула Periculum est in mora (зовлання — смерть) більше вже не стилістична фігура. Рішення приймаються миттєво, і ті, хто до цього не готовий зараз — поза конкуренцією. В нас є непоодинокі запити від бізнесу, коли відповідь потрібна протягом двох годин або клієнт іде. При цьому, як не дивно, стало менше обговорень гонорару. Якщо гонорар справедливий, то клієнт завжди це бачить, і він вже не витрачає час на обговорення.



Роман МАРЧЕНКО, старший партнер ЮФ «Ілляшев та Партнери»

Вочевидь, ринок юридичних послуг перебуває не в найкращому стані, адже він завжди був чутливим і до коливань макроекономічної ситуації загалом, і до змін умов бізнесу конкретних клієнтів. Сьогодні ж багато українських підприємств постраждали безпосередньо від воєнних дій, дехто був вимушений призупинити бізнес в очікуванні зміни ситуації на краще, а іншим довелося зменшити обсяги активності з огляду на труднощі. За таких умов ринок юридичних послуг пропорційно отримує просідання в обсягах роботи по окремих практиках.

Нова реальність так чи інакше вплинула на всіх клієнтів з усіх галузей економіки, що вимагає від юристів додаткових зусиль для

адаптації під очікування клієнтів. Юридичні фірми також підлаштовуються під реалії та умови ведення бізнесу шляхом реформатування робочих процесів, змін у роботі як команд і окремих практик, так і офісу загалом. ЮФ «Ілляшев та Партнери» не припиняла роботу в офісах, зокрема в Дніпрі, Харкові та Одесі, адже наші клієнти, які продовжують працювати в Україні та для України, мають не просто знати, а відчувати, що ми тут, з ними і працюємо саме для них. Зараз клієнти потребують участі юридичних радників у вирішенні тих викликів, які воєнні реалії породжують ледве не щодня і для яких не існує напрацьованої практики чи універсального ринкового стандарту — клієнти мають

відчувати індивідуальність підходу та ефективність запропонованих рішень.

Юристи «Ілляшев та Партнери» зараз завантажені майже на доведеному рівні, і ми впевнені, що наші якісні послуги будуть затребувані й надалі. Звичайно, ми надаємо Pro bono послуги та послуги зі значними знижками військовим і державному сектору, зокрема стратегічним підприємствам Міноборони та ДК «Укроборонпром», до чого закликаємо і колеги. Щодо проектів, ми можемо рекомендувати бурхливий розвиток практики притягнення держави-агресора до відповідальності, це суцільно значущі справи, які веде наша фірма в інтересах як державних, так і приватних позивачів.

ЯК ТРАНСФОРМУВАЛАСЯ РОЛЬ КЕРІВНИКА ЮРИДИЧНОЇ ФІРМИ? ЯКІ ВИСНОВКИ ПОТРІБНО ЗРОБИТИ НАСАМПЕРЕД?



Армен ХАЧАТУРЯН, старший партнер Asters

Керівник юридичної фірми — це лідер за визначенням, і ця роль набула певних нових сенсів. Мені і моїм колегам у керуючому комітеті фірми допоміг великий управлінський досвід, здобутий, зокрема, під час минулих економічних криз та ковідних викликів. Значним фактором нашого успіху є злагоджена команда, в якій більше половини людей працює в Asters понад сім років.

Чи готувалися ми до повномасштабного вторгнення росії? І так, і ні. З одного боку, ми не виключали такого екстремально-негативного розвитку подій, тому попереджали команду про такий сценарій і надавали інструкції, як початково діяти. З іншого боку, у глибині душі ми не вірили у такий сценарій, тому вранці 24 лютого, як і всі українці, прокинулися у новій реальності з почуттям певного шоку. Тепер, оцінюючи цей важкий минулий рік, можна зробити висновки, що ж допомогло пройти цей складний шлях керівництву фірми.

По-перше, дуже важливим є емоційний стан, тому це як у літаку в разі надзвичайної ситуації на борту — спочатку ти маєш подбати про себе, а вже потім — про тих, ким опікуєшся. Якщо тобі погано, ти не можеш

бути корисним, ефективним, не можеш ухвалювати правильні рішення.

По-друге, треба відпустити довгострокові сценарії, плани та стратегії, які сьогодні здебільшого не працюють. Найефективнішими виявляються коротко- та середньострокове планування. Водночас треба бути готовим постійно допрацьовувати ці плани, враховуючи обставини тут і зараз. Наприклад, у лютому-березні минулого року було надважливо дістати безпечних місць, допомогти іншим вибратися з окупації. Сьогодні безпека залишається пріоритетом номер один, але все ж таки більшість людей вже вирішили побутові питання та налаштовані на ефективну роботу. Або інший приклад — на початку війни послуга бронювання співробітників не була настільки актуальною для корпоративних клієнтів, але стала пріоритетною для багатьох кілька місяців тому через відповідні законодавчі зміни. Маючи запити клієнтів і розуміючи важливість балансу між захистом країни та підтримкою її економіки, ми сформували робочу групу з питань бронювання. Таких самих ефективних рішень потребували питання фіксації збитків, яких зазнали клієнти внаслідок війни, пошук юри-

дичних механізмів компенсації цих збитків та притягнення винних до відповідальності, юридичні наслідки релокації працівників і бізнесу в Україні та за кордон.

Звичайно, ще актуальнішими поставили питання розвитку бізнесу фірми — утримання існуючих і пошук нових клієнтів. Це завдання в поточних умовах виглядає як тест на виживання та вищу управлінську майстерність.

По-третє, ти маєш робити, як Гай Юлій Цезар: одночасно ще більше справ, ніж у мирний час. Бігти треба ще швидше одразу у кількох напрямках — лікування про команду, впровадження ESG та well-being, робота з адміністративними підрозділами, робота з партнерами та керівниками практик, розвиток бізнесу в умовах повної невизначеності, робота з клієнтами. Щодо першого напрямку, ми в Asters проводимо регулярні well-being опитування, залучили психолога для проведення тренінгів з командою та започаткували онлайн-заняття з йоги. Також у нас є чат команди, де обмінюємося корисною інформацією, фото і привітаннями. Це допомагає нам триматися разом і підтримувати один одного.



Олександр ПЛОТНИКОВ, партнер Arzinger

У критичних умовах роль керівника особливо важлива і визначальна для майбутнього компанії. Він повинен бути лідером, якому довіряють і який веде людей за собою не просто на словах, а й власним прикладом. В умовах війни загострюються всі проблемні питання компанії, на які можна було заплосувати очі у мирний час. І насправді зараз — дуже слушна нагода для оздоровлення компанії, оскільки її виживання і подальший

розвиток залежать від того, як вона пройде цей складний період і в якому складі підійде до завершення війни.

Тому роль керівника зводиться, перш за все, до своєчасного ухвалення необхідних рішень, спрямованих на оптимізацію роботи компанії та підготовку до післявоєнного періоду, протягом якого очікуємо значне збільшення роботи.

Важливим також є діалог зі співробітниками компанії й інформу-

вання їх про стан справ. Ніхто не любить невизначеність, а в нинішніх умовах вона багатьох лякає. Тому від інформованості команди про стан справ і плани на найближче майбутнє залежить і атмосфера в компанії, і психологічний стан співробітників. У цьому аспекті завдання керівника полягає в забезпеченні регулярної комунікації з колективом і швидкому реагуванні на негативні настрої.

ДО ЧОГО ГОТУВАТИСЯ ЮРИДИЧНОМУ БІЗНЕСУ НАЙБЛИЖЧИМ ЧАСОМ? ЯКІ РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ?



Армен ХАЧАТУРЯН, старший партнер Asters

Ми з партнерами Asters дивимося у майбутнє обережно-позитивно. Віримо у перемогу України, але розуміємо, що чим довше триватиме війна, тим складніше буде країні подолати її наслідки.

Банківська система та економіка країни вистояли, хоча на початку повномасштабної війни прогнози були невтішними. Але реальний стан справ ми побачимо тільки після перемоги. Юридичний бізнес похідний від інших бізнесів. Якщо наші клієнти витримують випробування війною (і щодо цього ми позитивно налаштовані), якщо вони зможуть оптимізувати свій бізнес, відновити те, що було

пошкоджено, то і юридичний бізнес також втримається. Ми очікуємо, що в Україну прийдуть великі інвестори, міжнародні фонди, і юридична робота буде важливою складовою для реалізації їхніх проектів. Ми також бачимо важливість нашого внеску у консультування держави, участі у робочих групах, які допомагають вдосконалити національне законодавство, задокументувати злочини росії та притягнути її до відповідальності. Лише за минулий рік фірма надала понад 4000 Pro bono годин консультацій по цим та іншим напрямкам.

На швидкість відновлення країни впливатиме нестача професій-

них кадрів, зумовлена міграційною кризою.

Соціально відповідальний бізнес, зокрема юридичний, має бути готовим до адаптації робочих місць й інтеграції людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, а також військових, які повернуться з фронту. Два роки тому Asters долучилася до спільноти «Бізнес без бар'єрів», яка сьогодні налічує 22 компанії-члени. Вони діляться своїми здобутками щодо створення інклюзивного середовища та ініціативами під час війни, які дійсно вражають та є прикладами для інших.



Денис БУГАЙ, партнер-співзасновник VB PARTNERS

Перспективи юридичної практики туманні. Наразі ми можемо виокремити такі тенденції.

1. Через зменшення активності бізнесу збільшиться питома вага державних замовлень на юридичному ринку. Для правників такі контракти створюють додаткові ризики, зокрема звинувачення в потенційній корупції. Нещодавні обвинувачення від НАБУ адвокатам, які надавали правову допомогу державній компанії, це підтверджують.

2. Війна дала поштовх дистанційному правосуддю в кримінальних справах. Такі зміни стимулюватимуть розвиток інноваційних моделей в українському судочинстві.

3. Розвиток нового напрямку в юридичній практиці — санкційні провадження.

Воєнний стан активізував українську державну політику запровадження санкцій. Але, враховуючи достатньо високий рівень корупції в Україні, прогнозуємо, що такий інструмент може використовуватися як елемент тиску на бізнес чи буде частиною нечесної конкурентної боротьби.

В умовах війни тиск правоохоронних органів на підприємців зростає. Певний популізм серед наших політиків провокує активність правоохоронців, які здійснюють протиправний вплив на ринок. Останній гучний випадок — обшуки в провідній IT-компанії MacPaw.

Українські правоохоронці отримали «правосуб'єктність» серед європейських колег. Однозначно поліпшилась робота у сфері міжнародної правової допомоги. Українські антикорупційні органи, Офіс Генерального прокурора європейської юстиції сприймає як рівних партнерів. Останні гучні кейси підтверджують потребу в українських фахівцях у напрямках трансграничних розслідувань та Інтерполу.

Очікуємо збільшення роботи у зв'язку з ратифікацією Україною Панамериканської конвенції. Ми отримуємо багато цікавого національного досвіду з питань екстрадиції США, Панами, Аргентини і Домініканської Республіки.



Євгеній ДЕЙНЕКО, керуючий партнер EVERLEGAL

Очевидно, що війна та економічна ситуація в країні матимуть вплив на більшість практик юридичних фірм. Думаю, що варто очікувати зменшення роботи в транзакційних практиках, зокрема в M&A. Хоча певна компенсація спостерігається шляхом транзакцій між українськими бізнесами.

З іншого боку, збільшується попит на послуги у сфері вирішення спорів, трудових відносин, захисту бізнесу тощо. З'являються нові категорії клієнтів, зокрема: міжнародні гуманітарні організації, іноземні неурядові організації, що здійснюватимуть проекти в Україні, пов'язані із наданням гуманітарної та іншої допомоги у зв'язку з війною та післявоєнним відновленням.

Зрештою варто очікувати зростання обсягу юридичної роботи, пов'язаної з діяльністю міжнародних фінансових установ в Україні, інфраструктурними проектами, також у сфері енергетики, логістики, мілітарітеком. Звісно, що це ще не повний перелік.



Роман МАРЧЕНКО, старший партнер ЮФ «Ілляшев та Партнери»

Найближчим часом ключовим рушієм змін буде позитивна динаміка на фронті, все інше слідуватиме відповідно. Економічна активність, так само як і повне відновлення ринку юридичних послуг, залежатиме від нашої перемоги, однак щодо цього питання не може бути жодних загадувань — цю дату в наші робочі календарі вноситимуть ЗСУ. Сьогодні нова реальність для ринку юридичних послуг вже настала і є вимушеною новою нормальністю. Тому ключовою метою в середньостроковій перспективі є підтримання високої ефективності команди для забезпечення потреб клієнтів, що виникають вже зараз. У майбутньому юридичний ринок сподівається на супроводження проектів з повоєнного відновлення та із залучення інвестицій. Впевнений, що здобути в ці непрості часи досвід і практика стануть вагомим внеском юридичного бізнесу у фундамент повоєнного відновлення України та її економіки.



Олег МАЛІНЕВСЬКИЙ, керуючий партнер EQUITY

Питання компенсації завданих війною збитків зараз є надзвичайно актуальним. Пишаюся тим, що наша команда із самого початку війни приділяє йому значний час і зусилля. На мою думку, помилюково зводити його виключно до судової практики чи бізнесу. Багато в чому це громадянський обов'язок українського юриста. І не лише судовика, адже важливо не тільки знайти правильну формулу примусового стягнення активів, а й розшукати, ідентифікувати їх, встановити належність держави-агресору чи іншим співпричетним до війни особам.

Суми завданих росією збитків вимірюються сотнями мільярдів доларів і щодня зростають. Саме тому знаходити юридичні механізми компенсації збитків — це завдання для усіх правників з різних практик. Важливо обгрунтовано вийти за периметр «відповідальний лише путін чи російська армія», вважаю, що з російського боку набагато ширше коло осіб, які мають компенсувати збитки. Тож це вагомий момент об'єднати ринок заради єдиного важливого для країни результату.