

Юридичний бізнес — 2024

ЯК ВИ ОЦІНЮЄТЕ ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРЕНДІВ НА ЮРИДИЧНИЙ БІЗНЕС В УКРАЇНІ?



Сергій ШКЛЯР,
партнер-засновник Arzinger

Одним із найбільш очевидних економічних трендів є глобальний перерозподіл ринків (зокрема внаслідок посилення протистояння між демократичними та авторитарними режимами, появи нових гарячих точок в усьому світі). Це зумовлює міграцію виробничих потужностей із авторитарних регіонів у економічно більш сприятливі та вільні юрисдикції, активізацію розвитку індустрії ВПК перед загрозою глобального чи декількох регіональних конфліктів (із супутнім розвитком пов'язаних із ВПК сфер). Для України це особливо актуально, оскільки виникають такі юридичні продукти, як локалізація великих виробництв ближче до України з метою зниження логістичних втрат, актуалізація питання відшкодування збитків

чи відбудови пошкодженої інфраструктури тощо.

Також інший важливий тренд і, мабуть, найбільш наочний щодо змін, які відобразяться на українському юридичному ринку — це значне поглиблення та пришвидшення євроінтеграційних процесів (хоча це актуально більшою мірою для України, однак перед російською загрозою також стало важливим і для інших європейських країн). Це вже зараз зумовлює необхідність в адаптації окремих сфер законодавства, що зі свого боку впливає на появу та розвиток нових специфічних продуктів юридичного бізнесу в Україні.

Також окремо варто виділити: Технологічний розвиток економіки, що також приводить до розробки нового законодавства

у сферах Fintech, кібербезпеки, блокчейну та віртуальних активів, хмарних технологій, штучного інтелекту, безпеки даних тощо. Поки що не можна сказати, що ці питання є повноцінним і сильним трендом в Україні, однак з огляду на те, як йдуть справи у більш просунутих юрисдикціях, очевидно, що цей світовий тренд рано чи пізно дійде і до нас.

— Підвищення значення етичних стандартів і соціальної відповідальності. Зокрема, юридичний бізнес дедалі більше зосереджується на розробці та просуванні юридичних рішень у питаннях екологічної, соціальної й управлінської відповідальності (ESG), що також впливає на його репутацію та привабливість для клієнтів і працівників. <#>



Олег МАЛІНЕВСЬКИЙ,
керуючий партнер EQUITY

З 24 лютого 2022 року формування багатьох глобальних економічних трендів так чи інакше пов'язане з війною в Україні. Тому український юрбіз де-факто перебуває в їх епіцентрі. Полярізація глобальних ринків, продовольча безпека і попит на агропродукцію, мілітаризація промисловості, зростання державного впливу на економіку та соцієферу, штучний інтелект і диджиталізація — далеко не повний список глобальних трендів, які сповна відчуються в Україні. <#>



Сергій БОЯРЧУКОВ,
керуючий партнер «Алексеев, Боярчуков та партнери»

Вплив глобальних економічних трендів на юридичний бізнес в Україні фактично затьмарюється одним ключовим фактором — війною. У нашій країні є значні відмінності від глобальних тенденцій, оскільки ми змушені адаптуватися до роботи в умовах війни. Наш бізнес переживає виклики, з якими не стикаються наші міжнародні колеги.

А оскільки бізнес є нашим основним клієнтом, ми адаптуємося разом із ним до цих умов. Тому, на мій погляд, говорити про вплив глобальних економічних трендів на юридичний бізнес в Україні недоречно. Наша реальність визначається іншими факторами. <#>



Ернест ГРАМАЦЬКИЙ,
президент
АФ «Грамацький і Партнери»

Глобальні економічні тренди мають суттєвий вплив на ринок юридичних послуг в Україні.

Одним зі світових трендів є збільшення витрат на оборону. Звичайно, російська загарбницька війна є однією із першопричин цієї тенденції та компаній, залучених в оборонну цілі. Кількість інвестицій та компаній, залучених в оборонну промисловість, стрімко зростає кожного року, а тому це диктує запити клієнтів на правильне юридичне структурування таких фінансових вкладень і побудови нових підприємств.

Іншим світовим трендом є глобальне впровадження штучного

інтелекту та LegalTech в усі бізнес-процеси. Безперечно, у зв'язку зі швидким розвитком цих технологій та в умовах жорсткої конкурентної боротьби юридичні компанії повинні використовувати різноманітні технологічні рішення, які мають елементи AI, для підвищення продуктивності роботи працівників та автоматизації великої кількості рутинних процесів. У цьому випадку пригадується цитата Герберта Веллса: «Пристосуватися або загинути є невідмінним імперативом природи», яка чудово ілюструє необхідність адаптації юридичного бізнесу до нових ринкових реалій. Це також вимагає від юридичних фірм інвес-

тування в нові технології та навчання персоналу.

Окрім цього, продовжує існувати тренд на глобалізацію та децентралізацію бізнесу, що сприяє зростанню попиту на юридичні послуги, що стосуються транскордонних операцій, злиттів і поглинань, побудови міжнародних корпорацій із одночасною присутністю в багатьох країнах. Події останніх років яскраво продемонстрували необхідність одночасної наявності декількох офісів у різних державах з метою хеджування ризиків та забезпечення стабільної роботи бізнесу, що створює потребу клієнтів у міжнародному корпоративному та податковому консалтингу. <#>

ЯКІ ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ВИ БАЧИТЕ ДЛЯ РОЗВИТКУ ВАШОГО БІЗНЕСУ В НАЙБЛИЖЧІ ОДИН-ДВА РОКИ?



Тарас УТРАЛОВ,
партнер та директор українського офісу PETERKA & PARTNERS

Безумовно, головним чинником, який впливає сьогодні на економіку України загалом і на юридичний ринок зокрема, є війна. А тому саме війна, а точніше — правильна і вчасна адаптація до неї — є основним викликом для розвитку нашої компанії в Україні. Цей загальний виклик можна поділити на окремі складові. Головна, звісно — це підтримання і нарощування клієнтської бази в умовах нестабільності. Оскільки переважна більшість наших клієнтів — міжнародний бізнес, нам важливо, щоб він продовжував і розширював свою діяльність в Україні.

Приємно спостерігати, що наші іноземні клієнти продовжують вірити в Україну, український ринок, тож майже ніхто з них не зменшує, а де-хто і розширює свою присутність тут, а також приходять нові компанії. Друга — утримування та збільшення кількості персоналу. Я радий, що ми втримали весь персонал із початком війни, але важливо, щоб юристи та інші співробітники і надалі бажали пов'язувати своє життя з Україною та працювати тут. Окремий виклик є для чоловіків, які можуть бути мобілізовані. І звісно, не в останню чергу викликом є пи-

тання безпеки, пов'язані з війною, а також організаційно-побутові питання, що впливають як на фізичну можливість жити і працювати, так і на морально-психологічний стан людей. Останнє не може не позначатися на роботі, однак ми робимо все для того, щоб забезпечити безперервність роботи, попри ракетні атаки і відключення електроенергії. Очікую, що всі ті самі виклики нас супроводжуватимуть і найближчі пару років. Краще готуватися до песимістичних сценаріїв, щоб оптимістичні, у разі реалізації, стали приємним бонусом. <#>



Денис БУГАЙ,
партнер-засновник VB Partners

Ми виділяємо чотири ключові виклики для практики WCC у найближчі роки.

По-перше, дефіцит кваліфікованого персоналу: частина колег на війні, частина залишила країну. З одного боку, кількість проваджені і завдань активно збільшується, з іншого — зростає дефіцит колег, які будуть обслуговувати цей ріст. У нашій практиці працює більше 30 юристів, але з кожним місяцем ми потребуємо ще більше колег.

По-друге, ситуація з правосуддям. Адвокати фіксують відчутне зниження судового контролю. В умовах війни судді включили «режим самоцензури» та не готові бути незалежними арбітрами і все частіше займають позицію обвинувачення. Суд перестав бути стримувачем непродуктивної активності правоохоронців. На сьогодні вкрай важко знайти захист у суді від неправомірних дій слідчих і прокурорів.

По-третє, високий рівень корупції в правоохоронній сфері

та відсутність належної реакції на це Офісу Генерального прокурора. Система, де є інструмент корупційного роз'язання проблеми, не потребує професійних адвокатів.

І наостанок четверте — викликає занепокоєння зниження якості справ, які розслідуються НАБУ. Останні роки саме НАБУ та САП були ключовими генераторами WCC-проваджені. Але на сьогодні рівень їхніх розслідувань значно знизився. <#>



Сергій ШКЛЯР,
партнер-засновник Arzinger

Передусім це виклики, пов'язані з воєнними діями в Україні — досить непередбачуваний фактор, який зачіпає практично будь-який аспект бізнесу.

Тому маємо наперед виробляти в собі антикрихітність до будь-яких негативних наслідків, що можуть досить швидко наступити. Відповідна стійкість може лежати в площині децентралізації внутрішніх процесів, посилення самозабезпечення системи як загалом, так і кожного його системного елемента окремо, диверсифікації індустрій, практик і клієнтських проектів (якщо одна індустрія раптом втратить свою актуальність, інші зможуть ситуативно компенсувати відповідні втрати) тощо. <#>



Олег МАЛІНЕВСЬКИЙ,
керуючий партнер EQUITY

Планування в горизонті один-два роки в умовах війни — невдячна справа. Навіть для нашої компанії, яка займає лідируючі позиції в основних літгаційних практиках. Російське вторгнення само собою стало основним та фундаментальним викликом для економіки, юристи не виняток. Інші загрози мають похідний характер — дефіцит кадрів на ринку через мобілізацію та еміграцію, економічна криза та дефіцит фінансової ліквідності в секторі комерційних клієнтів, зниження рівня незалежності правосуддя через свавілля держави та правоохоронців, тиск на суд та адвокатуру, закручування гайок з мотивів захисту від воєнних загроз. <#>



Сергій БОЯРЧУКОВ,
керуючий партнер «Алексеев, Боярчуков та партнери»

Основним викликом, з яким ми стикаємося, є війна. Пам'ятаю, як у 2022 році я обговорював із клієнтами плани, стратегії, наші взаємовідносини та подальший розвиток. Одна відповідь особливо запам'яталася: власник великої будівельної компанії сказав, що раніше планував на п'ятиріччя, а тепер — на тижні. Наразі він намагається планувати на рік, але

про довгостроковий розвиток все ще не йдеться.

Постійний глобальний ризик став нашою реальністю. Робота триває під час ракетних атак, як і раніше під час пандемії COVID-19. Ми віримо, що зможемо впоратися з будь-якими викликами, але ключовим залишається завершення війни.

У теперішніх умовах складно говорити про стратегії, коли не-

відомо, що буде завтра. Наразі головний тренд — виживання. Після закінчення війни фокус уваги всього бізнесу, зокрема юридичного, зміниться на відновлення. Країна потребуватиме відновлення промисловості, інфраструктури тощо і, звісно, без юристів не обійдеться, ми також будемо брати в цьому безпосередню участь. <#>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЮРИДИЧНОГО РИНКУ 2024–2025 — ОХАРАКТЕРИЗУЙТЕ ТРЬОМА РЕЧЕННЯМИ ТРЕНД.



Тарас УТРАЛОВ,
партнер та директор українського офісу PETERKA & PARTNERS

Юридичний ринок, як завжди, слідує за потребами бізнесів, які він обслуговує. Відповідно трансформація українського юридичного ринку в найближчі роки передусім залежатиме від того, яким буде стан економіки в країні, а для останнього визначальною лишається війна. У разі її продовження можна очікувати на подальше розширення практики військового права, адже ці питання тепер стосуються не тільки окремих людей, а й бізнесу, який втрачає робочу

силу. Звідси — ріст затребуваності послуг, пов'язаних із мобілізацією, бронюванням тощо. Також надалі зростатиме кількість судових спорів, пов'язаних із війною (знищення майна, санкціями тощо). У разі ж закінчення принаймні активних воєнних дій варто очікувати суттєвого збільшення інвестицій з-за кордону, а отже, збільшення транзакційної роботи. Взагалі з початком повномасштабного вторгнення і надалі український ринок, як і весь український народ, вкотре

продемонстрував свою надзвичайну адаптивність. Доволі швидко змінюється структура практик, юристи здобувають знання у нових для себе сферах і пропонують нові продукти; зливаються, роз'єднуються фірми та створюються нові. Це дає змогу гравцям ринку виживати в екстремальних умовах. Тому є обґрунтовані сподівання, що попри нестабільність ситуації, юридичний ринок загалом почуватиметься принаймні не гірше, ніж минулого року. <#>

1. ТРАНСФОРМАЦІЯ ЮРИДИЧНОГО РИНКУ 2024–2025 — ОХАРАКТЕРИЗУЙТЕ ТРЬОМА РЕЧЕННЯМИ ТРЕНД.

2. ЯК ВИ ПЛАНУЄТЕ РОЗШИРЮВАТИ ПРАКТИКИ ТА ПОСЛУГИ У ДРУГОМУ ПІВРІЧЧІ 2024 РОКУ?



Сергій ШКЛЯР,
партнер-засновник Arzinger

1 Трансформація юридичного ринку 2024–2025 років характеризується такими ключовими трендами.

Тренд №1 — цифровізація документообігу та автоматизація рутинних завдань стають все більш поширеними. Основна мета — прискорити надання юридичних послуг і знизити витрати/собівартість завдяки оптимізації внутрішніх процесів і впровадженню юридичних технологій, які поліпшують точність та ефективність правових досліджень.

Тренд №2 — глобалізація юридичних послуг і їх розширення на міжнародний рівень.

Тренд №3 — розвиток нових моделей роботи. Вже нормою стають такі гнучкі моделі роботи, як віддалена робота, гібридні робочі графіки та залучення фріланс-юристів по окремих юридичних питаннях. Це сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників, а також дає змогу юридичним фірмам залучати таланти з різних регіонів.

Крім того, нові моделі роботи також зумовлюють еволюційні зміни у відносинах із клієнтами, які очікують більшої прозорості, ефективності та персоналізації послуг. Юридичні фірми змушені адаптувати свої бізнес-моделі, пропонуючи гнучкі тарифи, краще обслугову-

вання клієнтів та інноваційні рішення для задоволення цих очікувань.

2 Ми не орієнтуємося на конкретні періоди, оскільки намагаємося на постійній основі розширювати наші практики і розробляти нові юридичні продукти в нових індустріях.

Так, зокрема, віднедавна почали працювати над такими напрямками, як ESG, відшкодування збитків, завданих внаслідок воєнних дій, обслуговування військово-промислового комплексу та пов'язаних із ними сфер. Також все частіше залуцаємося до Fintech-проектів, що також плануємо надалі розвивати. <#>



Денис ШКАРОВСЬКИЙ,
партнер VB Partners

1 • Зменшення ринку через зменшення обсягу економіки внаслідок війни (комплексний вплив воєнних дій, мобілізації, відсутності електроенергії, тиску держави на бізнес, «чорних лебедів»).
• Ріст конкуренції у всіх практиках.
• Відсутність прогнозованості.

2 Я та партнер VB Partners Володимир Ващенко активно просуваємо і займаємося практикою Sanctions. Санкційні питання загострюються, і їхній обсяг зростає у всьому світі протягом останніх років. Початок повномасштабної війни рф про-

ти України створив нову хвилю посилення санкцій у світі. Українські санкції набули суттєвої ваги, і весь бізнес, що якимось дотичний до України чи рф, враховує їх у відносинах із контрагентами в різних країнах (зокрема в Азії). Тому обсяг консалтингової роботи щодо роз'яснення застосування та впливу санкцій зростає і буде зростати. Ми не робимо ставку на процеси щодо націоналізації активів, оскільки це тимчасове явище на час воєнного стану. Зрозуміло, що держава продовжить спроби націоналізувати активи українських і міжнародних бізнесів, які історично були пов'язані з росіянами. Але це одиничні випадки. Вони можуть виникнути в 2024 році.

Санкційна політика держави стає більш виваженою, про що свідчить кількість застосованих санкцій. Якщо у 2022–2023 роках кількість указів Президента про застосування санкцій вимірювалася десятками, то у 2024-му їх одиниці. При цьому більшість із них — продовження чи уточнення раніше застосованих санкцій. Тому обсяг судових процесів у другому півріччі 2024 року не зростає.

Окреме питання — криміналізація відповідальності за порушення санкційного законодавства. У випадку прийняття Парламентом відповідного закону очікуємо росту кримінальних проваджень у цій категорії справ. <#>



Олег МАЛІНЕВСЬКИЙ,
керуючий партнер EQUITY

1 Мобільність і гнучкість. Консолідація якірних практик і виїздова експертиза. Глобалізація та клієнтоорієнтованість.

2 Ми послідовно протягом останніх 10 років розширюємо свої практики довкола літгаційного ядра. Акцент — на високій якості та лідерстві. Минулорічне приєднання до команди судді ЄСПЛ Ганни Юдківської дало змогу отримати лідерство в практиці захисту прав людини. Разом із Ганною ми також комплексно працюємо над питанням захисту інвестицій із залученням інструментів ЄСПЛ, інвестиційного арбітражу. Крім того, компанія почала активний розвиток практики національного та міжнародного лобізму. <#>

ТОП-5 НАВИЧОК, ЯКІ БУДУТЬ ПОТРІБНІ ДЛЯ РОБОТИ НА ЮРИДИЧНОМУ РИНКУ ЧЕРЕЗ П'ЯТЬ РОКІВ.



Сергій ШКЛЯР,
партнер-засновник Arzinger

Комунікаційні навички та емоційний інтелект, мабуть, є найголовнішою навичкою, яка забезпечує найбільш видимий результат у юридичному бізнесі, адже ефективна комунікація з клієнтами та іншими стейкхолдерами проекту є одним із ключових елементів як отримання замовлень, так і їх ефективного і якісного супроводу.

Також варто зазначити про адаптивність і гнучкість юристів до нових змін у законодавстві, технологій і вимог клієнтів. Нерідко це стосується необхідності мати міждисциплінарні знання, які охо-

плюють декілька практик чи індустрій, та вміння підлаштовуватися під нові умови чи можливості, коли якась індустрія стає менш актуальною, тоді як інша починає набирати оберти, і їх необхідно швидко опанувати.

Навички розуміння різних правових систем і вміння працювати в міжнародному середовищі також стають все більш актуальними, оскільки все частіше розв'язання проблем клієнтів виходить за межі однієї юрисдикції (особливо у період посилення глобалізації бізнесу та конкуренції юрисдикцій у частині

покращення інвестиційного клімату чи певних індустріальних переваг).

До інших навичок відніс би:

— цифрову грамотність (зокрема розуміння та вміння користуватися такими технологіями, як штучний інтелект, блокчейн чи інші застосунки, які можуть автоматизувати ті чи інші процеси) з метою оптимізації витрат на надання юридичної послуги;

— вміння аналізувати великі обсяги даних для прийняття обґрунтованих рішень (особливо зараз, при значному зростанні масивів інформації). <#>



Всеволод ВОЛКОВ,
партнер EVERLEGAL

Юридичний ринок постійно еволюціонує, і ключові навички, які потрібні юристу, змінюються разом із ним. Зараз ми можемо виділити близько 10 важливих навичок для юристів, таких як: знання права, ораторське мистецтво, культура написання документів, уміння працювати в команді, навички спілкування з клієнтами, відстеження судової практики, аналітичні здібності, володіння технологіями, управління часом і організованість. Значення цих навичок варіюється залежно від специфіки юридичної практики.

Через п'ять років всі ці навички залишаться актуальними. Вони взаємодіють і доповнюють одна одну для створення якісного юридичного продукту. Тому важливо не тільки мати ці навички, але і вміти правильно їх застосовувати. Потреба в конкретних навичках може змінюватися залежно від професійних вимог і стилю роботи юриста, парт-

нера юридичної фірми чи корпоративного юриста.

Особисто я не можу виділити топ-5 навичок, які будуть необхідні юристу через п'ять років. Як мені здається, найбільш актуальними стануть три навички: знання та відслідковування судової практики, володіння IT-технологіями і навички пошуку й аналізу.

Введення в процесуальне законодавство правової позиції Верховного Суду має значний вплив на розвиток українського права. Знання та систематизація цих позицій є важливим чинником. Мої партнери, наприклад, організували видання «Іпотека: Правові висновки Верховного Суду», що демонструє їхню експертизу та допомагає іншим юристам.

Україна не належить до держав прецедентного права, але юристи часто звертаються до правових позицій Верховного Суду для обґрунтування своїх позицій. Однак ці позиції можуть змінюватися, і кожна справа має свої нюанси, що підкреслює важливість навичок пошуку та аналізу. Володіння IT-навичками є іншим важливим аспектом. Йдеться не лише про звичайні комп'ютерні програми, але й про технології, які дають змогу обробляти великі масиви документів і створювати новітні юридичні продукти. ШІ відіграє значно більшу роль у професії, полегшуючи роботу юриста, але результати його роботи потребують критичного аналізу. Навичка пошуку та аналізу залишатиметься центральною навіть із запровадженням ШІ. Ця навичка є основою юридичної професії, інші навички є допоміжними або використовують її результати. Brain storming потребує розвитку навичок командної роботи та спілкування з клієнтом. Результати необхідного викладати письмово або в усній формі, застосовуючи ораторське мистецтво. Усі навички важливі у сукупності та взаємодії. <#>



Юліан ХОРУНЖИЙ,
старший партнер Ario Law Firm

Тут виносимо за дужки такі навички, без яких в принципі неможливо уявити правника, наприклад, знання права, іноземних мов, відмінні усні та письмові комунікативні навички, багатозадачність тощо. Зупинюся саме на тих, які необхідно розвивати сьогодні, аби відповідати глобальним тенденціям у майбутньому та не залишитися на узбіччі юридичного ринку.

• Технологічні знання. Розуміння та використання технологій буде фундаментальним майже для кожної сфери. Тому навички в галузі штучного інтелекту, дата-аналітики та кібербезпеки цінуватимуться особливо. Без вміння промптувати вже й сьогодні непрості.

• Креативне мислення. Коли ми говоримо про активну інтеграцію в робочі процеси ШІ, то це означає,

що значну кількість суто технічних обов'язків можна буде довірити комп'ютеру. У юристів буде більше часу на генерування нетривіальних стратегій для клієнтів, пошук нестандартних правових рішень тощо.

• Гнучкість до нових знань та особистої трансформації. Глобально юридичний ринок вже давно йде до того, що розвиватимуться та зростатимуть лише ті юркомпанії, які не просто пропонують клієнтам якийсь умовний перелік юрпослуг, а займаються трансформацією їхнього бізнесу. Це вимагатиме від правника набагато більше за диломом юриста: і розуміння бізнес-процесів клієнта, й аналізу глобальних економічних і політичних трендів тощо.

• Емоційний інтелект. Це навичка, що визначає здатність розуміти й управляти власними емоціями, а також емоціями інших людей. Вона дає змогу краще розуміти бізнес-цілі клієнта, виявляти проблеми в командах та усувати їх. В умовах активної диджиталізації різних сфер нашого життя оперативне та живе реагування на потреби клієнта залишатиметься важливим фактором співпраці.
• Емпатія як складова емоційного інтелекту. Великі компанії в США, наприклад, LinkedIn, Cisco, Ford, організовують для своїх співробітників тренінги з емпатії. Адже доведено: прибуток компаній з емпатійною корпоративною культурою випереджає доходи безпристрасних конкурентів на 20%. Для юриста емпатійність — це важлива навичка для більш глибокого розуміння потреб клієнта та встановлення довірливих і тривалих відносин із ним. <#>