



**Щасливої
дороги!**

З року в рік конкуренція між українськими юридичними фірмами стає дедалі жорсткішою, що зумовлено насамперед появою нових гравців на цьому ринку та укріпленням ще вчорашніх «новачків». Цій тенденції є просте логічне пояснення — юридичний ринок у будь-якій цивілізованій країні світу є однією з найвагоміших з погляду грошових потоків галузей господарства. Скажімо, у США доходність юридичного ринку випереджає такі галузі господарства, як автомобілебудування, сталеливарна промисловість, а провідні юридичні компанії країни мають вже мільярдні прибутки.

Молоді юристи, окрилені успіхами іноземних колег, відкривають щороку сотні юридичних фірм, з яких лише десятки доживають до річного віку. Проте саме останні за певних обставин і можуть становити основну небезпеку для грандів українського юридичного бізнесу.

Сьогодні спробуємо розібратись у типових помилках молодих юридичних фірм та можливо підказати, яке підводне каміння очікує їх на шляху до успішного розвитку.

*Рустам КОЛЕСНИК,
редактор розділу «До справи!»
r.kolesnik@ukrjurist.com*

Перші кроки

Для юристів, котрі відчувають як професійну, так і психологічну готовність для відкриття власної юридичної фірми, буде неодмінно потрібно знайти відповіді на цілу низку запитань, без яких успішний старт нової компанії навряд чи стане можливим |

Рустам КОЛЕСНИК, Євген ПІДЛІСНИЙ

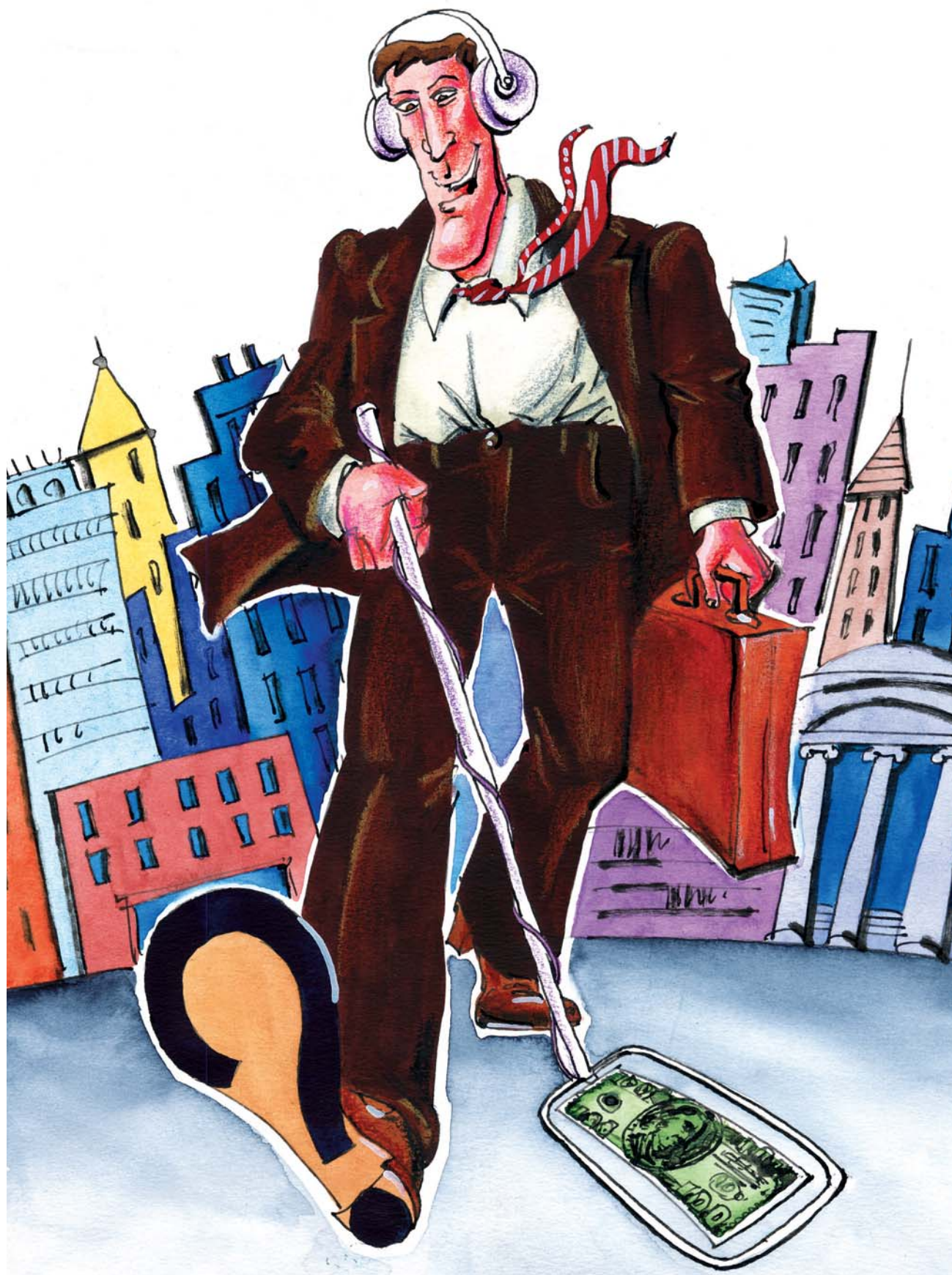
ОСНОВНИМИ ПРОБЛЕМАМИ під час старту, як і раніше, є клієнти та кваліфіковані кадри. Адже неможливо, не маючи серйозної команди, починати пошук клієнтів, а відтак під клієнта добирати персонал, бо на це просто бракуватиме часу. Інакше фінансовий тягар великої команди, яка в повній бойовій готовності пробиватиме собі шлях на юридичному ринку України, може потопити молоду фірму ще до моменту виходу на вагомих клієнтів. Прикрим прикладом подібного випадку може бути чеська юридична фірма, яка вклала у свій старт в Україні чималі кошти. Отже, одним з основних питань є знаходження золотой середини між клієнтами та кількістю персоналу новоствореної юридичної фірми.

Потрібно зазначити, що окрім стратегічних згаданих проблем є ціла низка суто практичних граней цих питань, як-от: обрання оптимальної процентної кількості українських та іноземних клієнтів, заохочувальної системи для персоналу, впровадження нових програмних технологій у роботі співробітників, обрання чіткої стратегії залучення нових клієнтів як за кордоном, так і в Україні тощо.

Безстрашність, з якою юристи відкривають нові юридичні фірми, подекуди пов'язана з простим незнанням того, з чим їм доведеться стикнутися. Адже навіть досвідчений та професійний юрист не завжди є настільки досвідченим менеджером, а керування компанією без цієї риси просто приречене на фіаско. Керівний партнер юридичної фірми обов'язково буде змушений окрім правових питань закривати такі стратегічно важливі для життєдіяльності компанії напрями, як ведення перемовин з клієнтами, просування бренду юридичної фірми у ділових, юридичних та суспільно-політичних ЗМІ, бути фронтменом юридичної фірми, контролювати діяльність молодших партнерів, відвідувати різноманітні ділові форуми, професійні зібрання, круглі столи і таке інше.

Зважаючи на таку кількість підводного каміння, яке очікує новачків у юридичному бізнесі, редакція журналу «УЮ» вирішила присвятити тему номеру першим крокам юридичної фірми. Сподіваємося, що наші поради стануть у пригоді новим гравцям на юридичному ринку України.

**Основна проблема
молодої фірми —
клієнти і персонал**



Яке підводне каміння очікує на шляху до відкриття юридичної фірми? На що варто звернути особливу увагу?

Сергій ВЛАСЕНКО,
партнер ЮФ «Магістр і Партнери»

Про те, чим займатиметься ваша юридична фірма, варто потурбуватися заздалегідь, і що більше питань вам вдасться вирішити під час створення компанії, то краще.

Крім того, не завжди реальні домовленості між партнерами прописані на папері, причому це стосується не лише розподілу прибутків, а й прийняття рішень, управління компанією. Зокрема, статутом може бути закріплена одна процедура, а у реальності вона може бути іншою. Наприклад, статутом передбачено прийняття рішень більшістю, а в реальному житті вони можуть прийматися через консенсус. Навіть якщо за певний час спільної діяльності досягнете розуміння, що якісь теоретичні речі ви робили неправильно, змінити тактику під ту стратегію, яку ви обговорили, вже буде нескладно.

Під час створення компанії варто домовитися абсолютно про все: по-перше, про мету — навіщо ви створюєте фірму, по-друге — кого ви бачите своїми клієнтами, по-третє — розписати план щонайменше на рік, по-четверте — домовитися про розподіл «перших», «других», «третьох» і т.д. коштів, виставити пріоритети, по-п'яте — домовитися про те, як ви будете діяти у разі виходу з компанії.

Важливо, щоб не виникло подібної ситуації: у вас з'явилися кошти, і раптом виявиться, що ваш партнер вважає — це все необхідно потратити, а ви навпаки — слід вкласти у розвиток бізнесу. Такі суперечки можуть закінчитися крахом. Зокрема, на початку нашої діяльності ми з Олексієм Резніковим багато сперечалися щодо принципів витрат спільних коштів, а зараз чітко розуміємо умови їх розподілу. Те саме стосується і виходу з компанії, якщо хтось прийме рішення розпочати власний бізнес, у нас зараз не виникне жодних проблем. Саме досягнення домовленостей з тим, з ким ти вступаєш у партнерство, це дуже складна річ. Для цього, окрім професійних якостей, не



Від знайомого до невідомого

менш важливі і власне людські якості партнера, особисті стосунки, має бути, щонайменше, взаємна довіра і повага. Якщо ти ставишся до людини не зовсім коректно, на кшталт «він чудовий професіонал, проте непорядна людина», то таке партнерство приречене на провал.

Важливо також вирішити питання позиціонування вашої майбутньої фірми, від якого залежить підхід до розвитку бізнесу: чи ви будете фірмою, яка обслуговує великих клієнтів, чи фірмою, яка обслуговує усіх підряд.

Варто зауважити, для того, щоб домовитись, потрібно принаймні усвідомлювати деякі речі: що таке юридичний ринок, як він функціонує, які є організаційно-правові форми існування юридичних компаній, яка з них найкраща і чому, позаяк з організаційного погляду може бути краща одна форма, а з

податкового — зовсім інша. Тим, хто організовує юридичну фірму, потрібно найголовніше — усвідомлювати, що, будучи її власником, ви маєте не лише право поділити гроші, а й цілу низку обов'язків, які є насправді дуже непростими. Шкода, що багато людей, які засновують власні юридичні фірми, тільки й думають про те, де взяти гроші і клієнтів, та за наявності цих двох складових сподіваються, що почне розвиватися бізнес, а насправді це ілюзія. Справа в тому, що не кожна людина здатна й готова бути власником свого бізнесу.

Ми з Олексієм Резніковим починали власний юридичний бізнес 1997 року в орендованій двокімнатній квартирі, без комп'ютера, без клієнтів, з однією старою машиною на двох. Однак саме ці питання ми насамперед і вирішували.

«Під час створення компанії слід домовитись абсолютно про все»

Яке підводне каміння очікує на шляху до відкриття юридичної фірми? На що варто звернути особливу увагу?

Як слушно зауважив мій колега, будь-який адвокатський чи інший юридичний бізнес має починатися з того, що, умовно кажучи, партнери домовляються заздалегідь. Як правило, партнерами виступають друзі, колеги, однокурсники, і під час створення юридичної фірми вони насправді вважають, що у разі появи проблем якось з цим впораються. Найгірший варіант — коли домовляються, що усе зароблене ділиться порівну, внаслідок цього найчастіше виникають конфлікти: адже хтось працює більше, хтось — менше. Тому формула розподілу прибутків, отримання бонусів та гонорарів — вкрай складна проблема, причому не лише в Україні, а й за кордоном. Я спеціально цікавився цим питанням, як подібні проблеми розв'язуються в Америці та Великій Британії, і переконався, що



Дмитро ГРИЩЕНКО,
директор юридичної
та патентної
фірми «Грищенко і
Партнери»

ніхто не має чіткої формули — усі домовляються по-своєму. Звісно, є подібні схеми нарахування бонусів після закінчення року, за одним алгоритмом враховуються окремі фактори тощо, проте ніде немає універсальних підходів.

Існує і проблема з кадрами: надзвичайно важко знайти грамотного юриста навіть без досвіду, такого, щоб він був правником по духу. А старшого юриста знайти — ще більша проблема. Дуже складно вирішити питання навіть із секретарями.

Проте найважче знайти клієнта. Добре, якщо хтось, будучи молодим юристом, пропрацював на юридичній фірмі, потім пішов у вільне плавання і за ним потягнулися клієнти, які перебували на його обслуговуванні. Це може бути непоганий початок, який допоможе розкрутитися. Коли ми починали працювати 1992 року — це був «золотий час». Тоді існувало лише

кілька серйозних юридичних фірм, до яких приходило багато клієнтів, і на той час не було жодних проблем з їх пошуком. Якби я починав зараз, то не впевнений у тому, що розпочав би власний бізнес. Якщо починати з нуля — то це дуже відповідальний крок, тим паче вкрай ризикований. Однак ризикувати потрібно, якщо справді хочеш займатися юридичним бізнесом. Знайти клієнта — досить-таки складно, його потрібно чимось заохотити, щоб він звернувся саме до тебе — якщо ми, звісно, не говоримо про ситуації, коли клієнти залучаються через знайомих та родичів. Можна мати чудовий офіс, навіть у центрі міста, набрати штат, проте якщо немає клієнтів — нічого з цього не вийде.

«Найскладнішим питанням є знаходження клієнта»

Вважаю, що не варто проблеми, з якими стикаються юридичні компанії на стадії створення, привертати до звичайних проблем, які властиві для початкового бізнесу взагалі. Слід виділити два різновиди нових юридичних фірм: коли вони створюються молодими, амбітними та повними ідей однодумцями, які готові самі працювати та ризикувати, в яких є інтелектуальний потенціал. Вони розуміють одне — звідки взяти мінімально необхідний стартовий капітал, подекуди не маючи уяви про його розмір. І нарешті друге — коли виділяється партнер з уже діючої компанії. Юридичні фірми першого та другого типів мають



Руслана МУЗИЧКО,
віце-президент АК
«Александров і
Партнери»

різні запити, і вони стикаються з різними проблемами ринку. Наприклад, коли я, умовно кажучи, за три роки після закінчення юрфаку, об'єднався з однодумцями, і ми створили компанію, то в нас були свої побажання, зовсім інші клієнти, ніж у тих молодих юридичних фірм, що створюються шляхом виділення. Ми як молода компанія зростали разом з нашими клієнтами, і, відповідно, змінювались наші побажання.

Не вважаю, що від самого початку можливо обговорити абсолютно усі питання зі своїм партнером, позаяк немає розуміння самого предмета потенційних домовленостей, ніхто не знає, про що потрібно домовитись, можна лише вибудувати плани на якийсь

короткий проміжок часу, наприклад, на рік, а наприкінці року передомовитись. При цьому найважливішим є розуміння того, що ви як партнери зможете домовитись у майбутньому. Якщо бізнес «розвалюється» після першого ж року спільної роботи — це одне питання, а якщо, при цьому, за 15 років — домовленості, досягнуті про припинення спільної діяльності ще на самому її початку, навряд чи діятимуть, бо кожен із партнерів матиме підстави заявити про необхідність відступу від первинних домовленостей.

«Партнери мають бути впевнені, що зможуть домовитися у майбутньому»

Яким має бути інститут партнерства? Чи можливе партнерство за формулою «зовнішні інвестиції та юридична робота»? Які критерії добору персоналу Ви б порадили?

Мені здається, що основною проблемою є відносини між майбутніми партнерами — колегами, які засновують бізнес та яким необхідно правильно побудувати відносини у структурі самої фірми. Як правило, і ми це все добре знаємо, якщо юридична компанія трансформується пізніше, то в основу такої трансформації покладено певний конфлікт між партнерами, власниками бізнесу. Тому вважаю, що основною проблемою, яку можна умовно назвати підводним камінням, є саме правильно сформульовані від початку відносини між партнерами. Ці проблеми виникають і у процесі бурхливої діяльності, коли з'ясується, що окремі особи під певними поняттями мали на увазі щось інше, відмінне від уявлень іншого партнера. Тому мало просто прописати статут, необхідно продумати буквально кожний момент спільної діяльності заздалегідь. Причому це стосується усіх відносин, навіть тих, які на початковому етапі здаються неважливими і неактуальними та такими, з приводу яких взагалі нібито не може виникати дискусій. Особливо серйозна проблема — коли компанію засновують друзі чи родичі і меркантильні питання, такі як розподіл прибутку



**Віталій ТИТИЧ,
керівний партнер
АО «Віталій Титич і
Партнери»**

або участь у певних проєктах — не є предметом детального обговорення, і всі гадають, що за лаштунками за потреби будуть досягнуті домовленості, бо не чужі люди. Але насправді у процесі діяльності конфлікти накопичуються і на певному етапі у неочікуваний момент вони вибухають. Ми через це пройшли, тому можемо про таке говорити відверто. Решта стосується загальних проблем створення бізнесу — незалежно від того, це юридичний чи будь-який інший. Специфіка юридичного бізнесу в тому, що в його основу покладено партнерство і саме у цій площині й полягають найважливіші проблеми.

На мою думку, дискусія між партнерами по «юридичному бізнесу» може мати місце як на стадії створення, так і у процесі діяльності «юридичної фірми» з питань організаційної форми — номінальної та фактичної, якою має бути фірма — великою чи то малою, яка має бути податкова політика фірми. Організація юридичного бізнесу може мати різні форми та їх комбінації. Зазвичай юридичну фірму створює юрист або юристи, які відо-

мі серед потенціальних клієнтів. А відтак залежно від обсягу роботи юристи-засновники наймають юридичний персонал, який і виконує основну роботу під «маркою» імені власників бізнесу.

Наша компанія у процесі свого існування випробувала багато варіантів і обрала класичний — адвокатський офіс. Тож якщо ми не можемо виконати весь обсяг роботи, який нам дають клієнти, то запрошуємо наших колег. У результаті у нас активно розвивається така практика.

Не варто забувати, що класичний юридичний бізнес — адвокатська діяльність, це відносини на кшталт сімейного лікаря. Причому у стосунках з клієнтом на перший план виходять такі критерії, як взаєморозуміння та довіра. А основною послугою, яка надається, є спілкування, обговорення юридичних аспектів проблем клієнта. Іноді трапляється так, що більша частина нашого рахунку у погодинному вимірі, який сплачує клієнт, складається не з судових засідань чи роз'яснень правової позиції клієнта, а саме з моменту спілкуван-

«В основу трансформації юрфірми покладено певний конфлікт між партнерами»

ня останнього з партнером. До того ж, таке спілкування іноді абсолютно не стосується юридичної проблеми, над якою ми працюємо.

Яким має бути інститут партнерства? Чи можливе партнерство за формулою «зовнішні інвестиції та юридична робота»? Які критерії добору персоналу Ви б порадили?

До моменту створення нашої компанії кожний з нас як партнер вже досяг певних успіхів у юридичному бізнесі: були свої клієнти, власне розуміння організації юридичного бізнесу і тому нам легко було між собою домовитись, яким чином будуватимемо наш спільний бізнес, чого ще хочемо досягти у цій царині. Тому проблем з домовленостями між партнерами у розподілі прибутків та організації управління не поставало. Основні наявні проблеми були пов'язані з формуванням кадрів тієї команди, з якою ми хотіли б працювати. Варто наголосити, що

«Ми тривалий час шукали потрібних нам юристів»

ми тривалий час шукали досвідчених юристів, можливо це навіть парадокс за тієї кількості юридичних навчальних закладів в Україні. Це саме стосується асистентів і секретарів. Траплялося, коли люди працювали у нас лише кілька тижнів. Для компанії, яка щойно починає стартувати і не хотіла б відволікатися на внутрішні кадрові проблеми, часті зміни у персоналі — серйозна перешкода. Для того, щоб дібрати кваліфіко-



Юрій ПЕТРЕНКО,
партнер
ЮФ «Спенсер і
Кауфманн»

ваного працівника, слід провести не одну співбесіду, можливо навіть сформуванню колективну думку про людину. Тому саме плинність кадрів, на мою думку, є найбільшою проблемою на старті юридичної компанії. Адже завжди є бажання, щоб від самого початку жодна ланка команди не випадала. Важлива також наявність клієнтів, які надають юркомпанії можливість розвиватися, позаливентузі, на одній лише ідеї неможливо побудувати юридичний бізнес.

Окрім освітньої проблеми, під час формування кадрів ми також стикнулися з такою, як уміння найманих працівників спілкуватися з клієнтами, особливо з огляду на те, що серед них переважають нерезиденти-іноземці. Виявилось, що вкрай складно знайти людину, котра б не лише могла грамотно складати документи, а й вдало доводити їх зміст до клієнтів. Тобто сьогодні юрист не закінчується лише на рівні знання закону та оперування нормами права згідно з ситуацією, на рівні підготовки документів. Серйозною проблемою є складність побудови чіткої внутрішньої системи управління та відносин між партнерами. Нерідко буває, що неможливо визначитися, де чій повноваження. Тому чітко розмежовувати та будувати структуру управління потрібно на початку створення юридичної фірми, а також



Артем ПЕТРОШУК,
старший партнер ЮФ
«Потапенко і Партнери»

розподіляти права і обов'язки працівників та партнерів і саму процедуру роботи.

Як на мене, брати приклад з великих компаній, які будують структуру управління блоками, малим компаніям не вигідно — набирати велику кількість персоналу і розбивати його на департаменти недоцільно. До того ж це досить важко фінансово. Слід просто розподіляти повноваження між працівниками з урахуванням того, що всі люди мають бути дубльовані кимось з інших працівників, і кожний повинен мати чітку уяву про те, що робить. Для маленької компанії втрата кадрів, навіть тимчасова, вже проблема. Причому слід робити ставку на вже готових юристів, тих, які уже мають освіту й досвід. Набирати практикантів і таких людей, яких зручно готувати для себе, на що йде рік-півтора, недоцільно, позаяк на початку роботи це себе не виправдовує.

Сергій ВЛАСЕНКО, партнер
ЮФ «Магістр і Партнери»

Є велика проблема, яка обумовлена тим, що люди, які пропонують великі зовнішні гроші для юридичного бізнесу, не завжди розуміють, як він працює, і тут виникає конфлікт між власниками та найманими менеджерами. Людина, яка дала гроші, завжди намагається залишити бодай якийсь контроль за собою, не розуміючи нюансів розвитку саме юридичного бізнесу. Є й інший момент: юрист, який виконує переважно більшість роботи, розуміє, що він повинен велику частку своїх доходів комусь віддати, і тут постає резонне питання: чому я, виконуючи майже всю роботу, віддаю власнику грошей більше, ніж державі? Це теж породжує конфлікти. Американський досвід, до якого часто-густо у нас звертаються, навчає того, що юридичний чи адвокатський бізнес побудований на системі партнерства і на принципі власності саме тих людей, які працюють усередині компанії. Загалом західний юридичний досвід не знає партнерів, які не працюють у компанії — якщо людина йде з компанії, навіть якщо й тимчасово, то вона йде з фірми повністю. Так, у неї є право повернутися, але партнером, що впливає на прийняття рішень, вона стає лише після повернення.

«Чому я повинен віддавати власнику грошей більше, ніж державі?»

Яким має бути мінімальний «портфель» клієнтів, щоб втриматися на старті? Які кроки слід робити для залучення нових клієнтів, просування власного бренда, здобуття визнання колегами?

Дмитро ГРИЩЕНКО, директор юридичної і патентної фірми «Грищенко і Партнери»

Специфіка нашої роботи полягає в тому, що ми продаємо наш розум, досвід і час, і з цього отримати дивіденди складно. Є приклад, коли на нашому ринку достатньо успішно діяла «кишенькова» українсько-американсько-ізраїльська юридична фірма, яка після Помаранчевої революції активно не «світиться» — вона обслуговувала фактично одну корпорацію. У неї були власники, які не брали участі у веденні безпосередньо юридичного бізнесу, проте вказували юристам, що їм варто робити.

Під час визначення «мінімального портфеля» клієнтів слід виходити з собівартості юридичних послуг, надаваних молодою фірмою. Якщо штат юристів невеликий, а офісні витрати порівняно незначні, то цілком можливо, що двох-трьох крупних клієнтів на початковому етапі буде цілком достатньо.

«Двох-трьох великих клієнтів буде достатньо»



Наталія КУРОЧКА, головний юрист ЮК «Правовий альянс»

Артем ПЕТРОЩУК, старший партнер ЮФ «Потапенко і Партнери»

Щодо питання, який необхідний поділ клієнтів, все залежить від того, хто чим займається — без клієнтів створювати юридичний бізнес немає сенсу. Водночас може бути один клієнт, але якщо він великий і дає постійну роботу, то цього може бути достатньо. І так само стосовно поділу — безпосередньо у молодій компанії немає потреби концентруватися як на окремому клієнті, так і на вузькій спеціалізації, якщо її партнери не є хорошими спеціалі-

Інколи взагалі клієнтів на самому початку може не бути, проте необхідно їх «напрацювати». Можу навести приклади, коли багато компаній починали винятково на аутсорсингу і згодом посідали провідні місця у рейтингах.

Наразі складається така ситуація, коли цілий ряд компаній, особливо великих корпорацій, починають створювати свої власні юридичні компанії — як правило, це інхаузи, які обслуговують інтереси корпорації і водночас вони починають виходити на ринок та залучати зовнішніх клієнтів і тим самим конкурувати з тими юридичними фірмами, які спочатку є «компаніями для всіх». Тому проблема полягає у тому, що вони часто-густо виставляють демпінгові ціни. Це є і проблемою для нових юридичних компаній — правильно оцінити свої послуги, оскільки можна спочатку виставити дуже високі ставки гонорарів, що їх клієнти, на яких вони розраховують, не зможуть



Андрій ДОМАНСЬКИЙ, партнер ЮФ «Правові партнери»

«Лозунгом нової юридичної компанії має бути — не нашкодити клієнту»

«Клієнтам потрібно надавати комплексний набір послуг»

оплатити, або настільки низькі, що віднімуть клієнтів у інших компаній. Причому через це не можна буде надати кваліфікованої допомоги. З власного досвіду додаю, що бувають випадки, коли клієнти не хочуть звертатися до окремих юридичних компаній якраз з огляду на занадто низькі ставки. Позаяк вже стикалися з тим, що після роботи «дешевих»

юристів змушені були звернутися до кваліфікованих, щоб зрештою розв'язати проблему і таким чином платити вдруге. У цьому разі повертаємося до проблеми правильного добору кваліфікованих юристів і основним лозунгом нової юридичної компанії має бути — не нашкодити клієнту. Нерідко ми стикаємося з ситуаціями, коли два партнери винаймають різкий офіс у центрі міста, приводять до себе клієнтів, розповідають їм про те, який у них значний досвід роботи і при цьому беруть гонорари, та зрештою фактично нічого не роблять.

колегами — це закономірний процес, який самостійно супроводжує діяльність юридичної фірми. Отже, вважаю, не має потреби концентруватися на такому питанні. Різноманітність джерел зв'язку — це ознака стабільного бізнесу, тоді як надання послуг з різних джерел доходу, окрім юридичних, вже не є чисто юридичним бізнесом, і потрібно подбати про створення корпорації або інше серйозне бізнес-групування.

Яким має бути мінімальний «портфель» клієнтів, щоб втриматися на старті? Які кроки слід робити для залучення нових клієнтів, просування власного бренда, здобуття визнання колегами?

Можливо я висловлюю дещо утопічну ідею, проте на мій погляд в ній є і практичний сенс. Досить цікавим було б організувати у Києві юридичний технологічний парк, оскільки усі провідні юристи тоді б розташовувалися в одному чи декількох офісних комплексах, з поділом поверхів за галузями права. По-перше, це значно б спростило для клієнтів пошук необхідної для них юридичної фірми, а по-друге, поглибило б співпрацю між самими юристами, які за таких умов бачились би не лише на різного роду круглих столах, конференціях та форумах, а, у разі необхідності, просто заходили один до одного у гості.



Ярослав ЛОМАКІН,
директор ЮФ DLL
Top Consulting

«Юридичні технологічні парки можуть стати у пригоді»

Віталій ТИТИЧ, керівний партнер АО «Віталій Титич і Партнери»

Надходження від клієнтів мають, принаймні, перекивати необхідні витрати. Але в цьому разі доцільно говорити не про кількість, а про «якість». Мені відомі юридичні компанії, які добре почувуються, обслуговуючи фактично одного клієнта.

З нашого досвіду скажу, що клієнта «прив'язує» до юридичного радника чесно та якісно виконана робота.

А основним джерелом надходження нових замовлень на юридичні послуги є рекомендації колишніх клієнтів. Якщо казати про інхаузи, то в нас їх досить багато, і вони

останнім часом активно створюються. Під час створення такі юридичні компанії використовують, як правило, два типи позиціонування на ринку — відверто вказують на свою належність або намагаються максимально дистанціюватися. При цьому вони виходять на ринок і той надлишок грошей, який у них є і який у звичайних

«Клієнта «прив'язує» до юриста чесно та якісно виконана робота»

юрфірм використовується на розвиток, спрямовується на певні піар-програми, на залучення навіть зовнішніх клієнтів, але винятково не для отримання прибутку — їм це апріорі не потрібно, позаяк фінансування і так є, а для певного самоутвердження на ринку і позиціонування себе.

Якщо ми говоримо про юркомпанію, яка не володіє достатніми фінансовими ресурсами для того, щоб протриматися на плаву певний час, і планує з першого ж дня існувати коштом гонорарів клієнтів, то зрозуміло, що має бути щонайменше один надійний стабільний клієнт, доходи від якого допоможуть вижити на першому етапі. Якщо ж таким фінансовим ресурсом компанія володіє, тоді можна починати з нуля. Інша річ, що у першому і у другому разі недостатньо просто добре робити свою роботу для цього одного (двох-трьох) клієнта (клієнтів) і чекати, що інші прийдуть самі. Потрібно мати чіткий план свого розвитку і бути готовим вкладати в його реалізацію чимало сил, часу і грошей. На юридичному ринку працюють ті самі закони економіки, що й на будь-якому іншому — «хто не розвивається, той припиняє діяльність».

Обслуговувати своїх клієнтів на високому професійному рівні, при-



Ірина СЕРГІЄНКО,
генеральний директор
ULGroup

чому всіх, не роблячи різниці між приватним підприємцем, який прийшов отримати консультацію за 200 грн., і великим монополістом, який забезпечує лівову частку твого доходу. Адже монополісти — примхлива категорія клієнтів, а приватний підприємець за рік-два може стати власником великого бізнесу і прийти до вас знову. Якість послуг юркомпанії — це її репутація, що набагато складніше заробити і зберегти, аніж гроші. Набуття репутації серед колег — не менш важливий напрям роботи, ніж робота з клієнтами і можливостей набуття цієї репутації, за наявності

«Репутацію компанії заробити і зберегти набагато складніше, ніж гроші»

вихідних даних для цього, безліч. Зараз в Україні проводиться багато заходів для юристів: семінарів, тренінгів, конференцій, працюють професійні громадські організації, виходить кілька періодичних видань, цільовою аудиторією яких є юристи, є інтернет-форуми, де юристи спілкуються й обмінюються досвідом. Якщо компанії є чим поділитися — цікавим досвідом, знаннями, ідеями, це потрібно робити. До того ж це вимагає часових, енергетичних, деяких матеріальних витрат — не дасть миттєвого результату, який можна виміряти в цифрах, але дасть змогу молодій компанії набути репутації серед конкурентів (колег). А ці конкуренти колись можуть запропонувати стати їхнім партнером (той самий аутсорсинг) або навіть порекомендувати вас клієнту, якого, з огляду на необхідність дотримання професійної етики, не зможуть обслуговувати самі. Причому у старших колег завжди є чого повчитися, не варто зневажати таким навчанням.

Що ліпше для юридичної фірми-новачка: обрати вузьку спеціалізацію чи намагатись охопити якомога більше галузей права? Якою має бути гонорарна політика молодого юридичної фірми?

Наталія КУРОЧКИНА, головний юрист ЮК «Правовий альянс»

На первинному етапі доцільно сфокусуватися на тих галузях права, в яких є найбільший досвід, найкраще розуміння предмета. Проте обрання вузької спеціалізації суттєво обмежить коло потенційних клієнтів, що для молодого фірми небажано. Отже, вибір спеціалізації має зважати як на наявні навички, так і на інтереси обраних «цільових груп» клієнтів юридичної фірми.

«Вузька спеціалізація суттєво обмежить коло потенційних клієнтів»

Руслана МУЗИЧКО, віце-президент АК «Александров і Партнери»

Компанія, що її заснують молоді спеціалісти, обов'язково у майбутньому змінюватиме напрями своєї діяльності. Спочатку вони, напевне, будуть займатися всім підряд, намагатимуться отримати будь-яке замовлення, яке підтримує їхнє існування, а відтак, можливо, підуть шляхом більш вузької спеціалізації.

Для того, щоб підійти до цінової політики, потрібно бодай трохи розумітися на юридичному ринку. З клієнтом краще бути повністю чесним і поставити справедливую погодинну ставку, бо серйозні клієнти самі добре розуміють, за що конкретно і скільки вони платять.

«З клієнтом краще бути до кінця чесним і поставити погодинну ставку»

Мене дивують юридичні фірми-новачки, які пропонують «усі види юридичних послуг». Одразу пригадується фраза Козьми Пруткова, що ніхто не осягне неосяжного. Думаю, що при створенні юридичної фірми треба заздалегідь визначитися, на наданні послуг в якій галузі права вона буде спеціалізуватися, звичайно, з врахуванням стартових можливостей. Критерієм спеціалізації може бути також і коло клієнтів (фізичні особи або юридичні, іноземні клієнти або українські), і перелік юридичних послуг, що будуть надаватися клієнтам (складання документів, скарги і заяв, представництво інтересів в суді, надання юридичних консультацій і т. ін.). Задля визначення спеціалізації юридичної фірми необхідно оцінити власні знання в певних галузях права, з'ясувати, чи користуються обрані

послуги попитом, рівень інших «гравців» на ринку в цій галузі, можливість залучити необхідних фахівців. Слід розуміти, що недоцільно додавати в «послужний список» спеціалізації фірми нову галузь права з прийняттям на роботу фахівця з цієї нової галузі. На мою думку напрямком діяльності фірми не може бути залежним від одного працівника. За кожним напрямком необхідно залучити декілька фахівців. В цьому разі вони мають мож-

ливість обговорювати спірні питання та «підстраховувати» один одного в необхідних випадках.



Денис ОХРИМЧУК, партнер ЮФ «Охрімчук, Грушин, Хандурін»

Оскільки ми з партнерами вважаємо ринок кредитування вітчизняних підприємств іноземними банками одним з самих динамічних і перспективних, тому під час створення нашої фірми акцент було зроблено саме на наданні послуг в сфері фінансового і банківського права та переважно іноземним клієнтам. На прийняття цього рішення також вплинула наявність попереднього досвіду роботи партнерів

у вказаних галузях права, а значить можливість строго контролювати відповідність послуг, що надаються, загальноприйнятим у світі стандартам. Ми радіємо, що завдяки нашій спеціалізації клієнт отримує послуги на більш фаховій основі, але розумі-

«Напрямок діяльності фірми не може бути залежним від одного працівника»

ємо, що можливість надавати юридичні послуги в багатьох галузях права — це перевага потужних, розвинутих юридичних фірм. І саме тому ми не зупиняємось на досягнутому, та разом з партнерами робимо наступний крок — проводимо

певну роботу задля повномасштабного виходу на ринок юридичних послуг в сфері інтелектуальної власності.

Віталій ТИТИЧ, керівний партнер АО «Віталій Титич і Партнери»

Такі важливі речі, як планування та фінансування, дають змогу зрозуміти не лише куди ти йдеш, а що є найбільш важливим для молодих: це допомагає зрозуміти, де вони помилились. Якщо з твого фінансового плану випливає те, що у певній позиції не було зароблено достатньої кількості грошей, то можна подумати про те, що на цей напрям кошти виділялися даремно.

«Головне — не демпінгувати»

Як варіант, для молодих колег можу порекомендувати: якщо є схильності до якогось певного юридичного сегмента, то було б добре, якби нова юридична компанія розвивалася, обираючи певну спеціалізацію і позиціонуючи себе як професіонала саме в цій галузі права. Основне — не демпінгувати. Це певною мірою шкодить ринку і не принесе особливих вигод такій фірмі.

Що ліпше для юридичної фірми-новачка: обрати вузьку спеціалізацію чи намагатись охопити якомога більше галузей права? Якою має бути гонорарна політика молоді юридичної фірми?

Ірина СЕРГІЄНКО, генеральний директор ULGroup

Навряд чи можна відповісти на ці запитання однозначно. Залежно від того, яка компанія, ким створюється, яку мету перед собою ставлять засновники, можуть бути різні відповіді. Як варіант, вважаю за можливе розпочати з вузької спеціалізації і насамперед мало представленої на ринку юридичних послуг чи послуг, які не становлять особливого інтересу для великих юридичних компаній — потенційних конкурентів. Приміром, більшість юристів неохоче займається виконавчим провадженням, а у штаті молоді компанії є юристи зі значним досвідом у цьому напрямі. Чому б не зробити ставку на виконавче провадження, отримати клієнтів на аутсорсинг і водночас поступово розширювати спеціалізацію. Якщо ж у команді молоді

компанії більше юристів — сильні фахівці у сфері правового супроводу сільськогосподарської діяльності, то потрібно починати саме з цього. Підприємства сільськогосподарської галузі — не дуже багатий клієнт, але якісними юридичними послугами не розбещений. Є велика ймовірність, що вони прийдуть в молоді компанії за не дуже дорогими, проте якісними послугами. Знову ж таки, компанія працює з цією категорією клієнтів та ще й на додачу аутсорсинг і тоді поступово розширює свою спеціалізацію.

До питання гонорарної політики нової юридичної фірми варто поставитися виважено. З одного боку, молодій компанії потрібно зрозуміти, що юридичні послуги — це специфічний товар і низькими цінами

клієнта не привабиш. До занадто низьких цін, швидше за все, він поставиться з недовірою. Водночас орієнтуватися на цінову політику юридичних компаній з ім'ям теж не варто із зрозумілих причин. Напевно, тут слід знайти золоту середину і знання економічних законів формування ціни товару не зашкодить.

«Низькими цінами клієнта не привабиш»

Грунтовний підхід — це добре і, безумовно, якщо ви починаєте свою діяльність і маєте грамотний бізнес-план — це велика перевага. Але якщо бути чесними, більшості компаніям, яка зараз успішно працює на ринку юридичних послуг і не мала жодного бізнес-плану на початковому етапі своєї діяльності, це не перешкодило стати тими, ким вони є зараз.

Позаяк йдеться про юридичний бізнес, то варто іти туди, де більше грошей. Слід або набувати додаткових знань у конкретному напрямі, або набирати відповідних спеціалістів і формувати прибутковий бізнес. Можна бути досвідченим спеціалістом у сімейному праві, однак це не дасть достатньої фінансової бази для розвитку. Проте молоді фірми мусять, і вони, напевне, не мають іншого варіанта, починати свою діяльність з простих юридичних послуг, таких як представництво у судах з нескладних питань, консультування з невеликих питань. На багатомільйонні проекти не варто розраховувати, оскільки вони передбачають велику довіру клієнта і високий авторитет юридичної фірми, яких нещодавно створеним фірмам просто бракує.

Перше, з чим обов'язково слід визначитися, це система оплати праці — погодинна, сумісна або акордна, або ж змішана — залежно від ситуації. Конкретні цифри — це вже друге питання і вони залежать від великої кількості суб'єктивних факторів. Зокрема, від того, хто є партнером, якими галузями права

планує займатись компанія і наскільки ринок у цій сфері насичений. Найімовірніше, молоді фірми будуть виставляти ставку дещо нижчу, ніж середня на ринку, а в окремих випадках може і демпінгувати. Це залежатиме передовсім від їх фінансового плану. Проте ставки обов'язково мають бути обґрунтованими та логічними. У нас з Олексієм Резніковим була ситуація, коли ми лише перейшли на погодинну оплату і виставляли вигадані нами ставки. За певний час я попросив бухгалтера розрахувати, скільки компанії коштує юрист, зважаючи на усі супутні витрати. Розглянувши отримані дані, ми просто були вражені — не можна сказати, що нам довелося працювати «в мінус», однак фінансова ефек-



Сергій ВЛАСЕНКО,
партнер
ЮФ «Магістр і
Партнери»

тивність наших юристів на той момент була дуже низькою, тож ми були вимушені збільшити наші ставки майже удвічі.

Для молодих юристів існує дуже велика спокуса працювати на фінальний результат, бо це саме ті умови, які для клієнта найбільш прийнятні. Хотілося б наголосити, що правники — не партнери клієнтів і вступати у партнерські відносини залежно від результату — вельми ризикована справа, особливо зважаючи на нюанси вітчизняної судової та законодавчої систем. Так, приміром, неможливо завчасно знати, скільки часу та ресурсів займе весь процес, які аргументи висуватимуть процесуальні опоненти, скільки проміжних справ буде у проекті. Перші кілька років після переходу на погодинну систему ми проводили аналіз, порівнюючи її із системою отримання премії за кінцевим результатом, якою колись користувались, і дійшли висновку, що економічно вигідніша лише погодинна система.

«Економічно вигідніша саме погодинна система»