

«Міцні витримують кризу, антикрихкі й опціональні — стануть кращими»



КРИЗА — ЦЕ ТРУДНОЩІ ЧИ ВСЕ Ж ТАКИ МОЖЛИВОСТІ? ЯКЩО ОСТАННЄ, ТО ДЛЯ КОГО? ЯКИМИ НАРАЗІ МАЮТЬ БУТИ «ПРАВИЛА ПОВЕДІНКИ» КЕРУЮЧОГО ПАРТНЕРА ЮФ? ЯКІ ПРАКТИКИ МОЖУТЬ «ЗЛЕТІТИ» НАЙБЛИЖЧИМ ЧАСОМ, А ЯКІ ВЖЕ МАЮТЬ ПОПИТ? ПРО ЦЕ МИ ПОГОВОРИЛИ З КЕРУЮЧИМ ПАРТНЕРОМ ESQUIRES **ОЛЕКСАНДРОМ ШКЕЛЕБЄМ**

— **Олександр, як змінилося Ваше життя та життя Вашої компанії за останні кілька тижнів?**

— З 17.03.2020 р. команда ESQUIRES працює та консультує дистанційно. Винятком може бути тільки участь у нагальних судових справах або слідчих діях. Такий формат обрала більшість провідних юридичних компаній, а клієнти з розумінням сприйняли нову реальність у сфері професійних послуг. Я більше ніж 17 років працював «стаціонарно» (посміхається — прим. ред.), а тепер доводиться змінювати глибоко вкорінену звичку. Свого часу запам'ятався приклад Google, де не схвалюється робота за межами офісу.

Сьогодні разом з колегами ми спільно опановуємо нові інструменти й методи продуктивності для збереження рівня сервісу та результативності. Колеги й раніше у разі потреби практикували віддалену роботу самостійно чи в команді проекту. З моменту заснування EQUIRES ми приділяли багато уваги програмному забезпеченню для командної роботи, а також безпеці даних. Тому зміна офісу на дім вплинула лише на звичний стан речей.

— **Напевно, кожен керуючий партнер юридичної фірми, переклусім, є бізнесменом. Які велики наразі стоять перед Вами як перед менеджером та власником бізнесу, як плануєте їх подолати?**

— Юридичний бізнес, так само як інші види підприємництва, обумовлений новою економічною реальністю, яка за оптимістичними оцінками триватиме приблизно 6-9 місяців. Вдавати, що нічого не змінилося, навряд чи допоможе пройти випробування пандемією. Насамперед, разом з партнерами доцільно зробити детальний та чесний зріз стану справ, що надасть розуміння запасу міцності компанії. Надалі можна розрахувати маржинальний дохід кожної практики, а згодом — послуги.

Оскільки підприємництво — це завжди ризик, на підставі наявної інформації можна прийняти рішення, в яке майбутнє вірять власники (партнери), а також на створенні яких цінностей для клієнтів хочуть сконцентруватися. Зі зрозумілих причин, останнім часом ми бачимо різке зростання ставок гравців юридичного ринку на агропрактику.

Фактично, під час кризи бізнесмен має робити все те саме, що й раніше. Однак необхідність і глибина аналізу та виваженість кожного рішення особливо важливі, адже вартість невдачі є значно вищою. На мою думку, в довгостроковій перспективі нам доведеться зіштовхнутися із суттєвими змінами на ринку юридичних послуг, пов'язаними з наслідками карантину.

— **Як сьогодні організована робота всередині компанії? Які труднощі/можливості Ви отримали від роботи онлайн?**

— Багато програм для командної роботи, дистанційного контролю і розуміння процесу клієнтами перевірені та відомі переважній більшості ринку. Звичайно, доведеться переглянути й додатково діджиталізувати низку внутрішніх бізнес-процесів. Проте окрему увагу слід звернути на різницю між дистанційним наданням юридичних послуг і дистанційною роботою команди. Цілий день у самотності за ноутбуком для колег, яким важливе активне життя та особисте спілкування, може виявитися справжнім випробуванням.

Основною метою в ESQUIRES ми бачимо збереження мотивації та ефективності кожного члена команди й команди загалом в умовах дистанційної роботи. Також не на останнє місце варто поставити систематичне обговорення як поточних проектів, так і загальних питань за допомогою відеозв'язку. Ми використовуємо Microsoft Teams. Зокрема, цікаво поділитися один з одним досвідом стосовно того, як вдома

убезпечити себе від додаткових відволікаючих чинників та сконцентруватися на роботі. За результатами одного з досліджень, для того щоб повернутися до завдання, від якого вас щось відволікло, в середньому потрібно 25 хвилин.

— **Чи робите або плануєте зробити кадрові зміни в компанії?**

— Звичайно, зростання потреби клієнтів у певних юридичних послугах може викликати необхідність залучення членів команди із суміжних практик. Я переконаний, що потрібно швидко реагувати на перші ознаки змін та вчасно звертати увагу команди на сфері для вдосконалення. Свідомий вибір професії юриста передбачає згоду та готовність до постійного навчання і вдосконалення.

— **Як зараз почуваються Ваші клієнти?**

— У цей період юридичним радникам необхідно забезпечити клієнтам відчуття правової захищеності, а також впевнитися, що клієнти дійсно готові на них покластися. Оскільки важливість певних правових питань набуває істотної ваги, природно, що очікування клієнтів є значно вищими, ніж раніше.

Узагальнено можно сказати, що клієнти ESQUIRES почуваються задоволеними якістю та процесом отриманих правничих послуг. Про це свідчать результати нещодавно проведеного онлайн-опитування. Правильно проведене опитування допоможе зрозуміти не тільки враження від юридичних послуг, але й визначити точки болю та важливі для кожного клієнта елементи отримання послуг.

— **Які запитання/запити від клієнтів є найбільш поширеними?**

— Спостерігаємо зростання кількості запитів, пов'язаних з трудовими, податковими та митними відносинами, визнанням форс-мажорів, захистом бізнесу, поточними питаннями господарської діяльності.



Також у часи економічного спаду, за аналогією з минулою кризою, очікується підвищення попиту щодо вирішення спорів і реструктуризації заборгованості. Однак сьогодні, з об'єктивних та суб'єктивних причин, строки розгляду справ продовжені на законодавчому рівні, судові засідання відкладаються, тому звертаємо увагу клієнтів на можливість досудового врегулювання (зокрема, медіації).

Звичайно, актуальність запитань стрімко може змінюватися, залежно від економічних передумов. На мою думку, в період кризи особливо важливо забезпечити клієнтам можливість контролювати витрати (фіксувати вартість юридичних послуг) та розуміти процес отримання професійної правничої допомоги, незалежно від змісту конкретних запитів.



— Незважаючи на те, що економіці пророкують стагнацію, в юридичних компаній все ж таки може бути робота щодо допомоги бізнесу вийти з «посткарантинного шоку». На Вашу думку, які практики можуть «злетіти»?

— Для нас головна мета — максимально посприяти клієнтам у швидкому відновленні та розвитку їхнього бізнесу. Ми працюємо з клієнтами над тим, щоб мінімізувати юридичні ризики для бізнесу. Попередній досвід свідчить, що юристи та клієнти разом як партнери можуть досягти більшого, ніж поодиночі. У складні часи юристи в багатьох проектах фактично стають членами команд клієнтів.

Як я вже зазначав, можливе суттєве зростання попиту щодо агро, податків, реструктуризації заборгованості, захисту бізнесу та вирішення спорів. Вважаю, що в умовах жорсткої конкуренції доведеться більше уваги приділяти репутаційним ризикам та захисту ділової репутації.

— Як зміниться ринок юридичних послуг у найближчі кілька місяців: конкуренція, клієнти?

— Юристи відрізняються вмінням приймати не тільки економічно обґрунтовані рішення (жартує — прим. ред.). Однак ринок юридичних послуг не відокремлений від впливу економічних чинників. Очікуване економістами сповільнення

зростання економіки та підвищення рівня безробіття можуть зачепити правників більше, ніж законодавчі зміни їхніх клієнтів.

У разі розвитку поганого сценарію може відбутися кадрове оновлення: вивільниться багато спеціалістів (не лише неефективних). Висока мотивація претендентів на посади юристів стане must have. Очікується суттєвий зсув в онлайн-консультавання. Крихкий бізнес буде знищений. Міцні витримають кризу, антикрихкі й опціональні — стануть кращими.

Щиро хочу побажати колегам знайти свою формулу, яка працюватиме!

— Як Ви вважаєте, що допоможе вийти з кризової ситуації,

якщо не переможемо, то хоча б «не здоланим»?

— Не вірте експертам, які говорять, що саме потрібно робити. Простіше з'ясувати, що краще не робити. Не варто панікувати, втрачати час, псувати відносини з контрагентами, нехтувати кон'юктурою ринку. Наполеглива праця, згуртованість команди, надійні партнери в бізнесі й нотки оптимізму точно не завадять. Також потрібно мати бажання знайти саме свій рецепт. [КМ](#)

Інтерв'ю підготував **Єгор ЖЕЛТУХІН**, головний редактор «Юридичної Газети»