



СУДОВА СТРАТЕГІЯ БІЗНЕСУ

ЮФ PRAGNUM

Нинішні часи ознаменовані для юридичних фірм пошуком нових можливостей та форматів, адже клієнти вимагають не тільки якісного сервісу, але й особливого підходу. Дух реформаторства не оминув і юридичну фірму Pragnum, яка нещодавно змінила формат, ставши бутиковою, а також переглянула методи роботи та просування. Про тенденції на ринку, секрети привабливості юрфірм для клієнтів та причини змін у своїй компанії «УЮ» розповів керуючий партнер компанії Віталій БОБРИНЬОВ

Пане Віталію, про те, що юридичному ринку потрібно більше вузькоспеціалізованих компаній, говориться вже давно, але справжніх бутиків на ньому ще досить мало. Чому було вирішено перейти у такий формат? Це — виклик ринку чи потреба компанії?

Те, що ми вирішили зосередитися винятково на судовій практиці, — не данина тренду. Ми до цього йшли досить довго — це абсолютно еволюційний шлях. Перша юридична компанія, де я був партнером, надавала доволі широкий спектр юридичних послуг для бізнес-середовища. У Pragnum із моменту заснування вже було виділено п'ять ключових практик. З часом виявилось, що на 90 % у межах цих практик ми займаємося судовими процесами та досудовим врегулюванням. Тож цілком логічно було зосередитися на тому, що стало основним у нашій роботі.

В якийсь момент ситуація з напрямом діяльності зійшлася як пазл. Ми мали стійке коло клієнтів, які цінували нас як судових юристів. Була сформована команда професіоналів, які ні про що, окрім судів, думати не хотіли. Усе це було поможено на те задоволення та драйв, які ми всі отримували, завершуючи спір. Важко передати емоції від дзвінка клієнту, який не сподівався виграти, однак почув про це від нас. Ну, і, звичайно, приємно виставляти рахунок на оплату гонорару успіху!

Що стосується ринку, то вважаю цілком логічним, якщо він піде шляхом реальної спеціалізації. Сьогодні нішевість спостерігається переважно лише у сфері права інтелектуальної власності. В інших же галузях є фірми, що називають себе спеціалізованими, але в більшості з них, окрім основної практики, є й інші. Вони це виправдовують потребами клієнтів.

Але якщо в існуючого і дуже хорошого клієнта справді є питання в інших сферах? Не можна ж проігнорувати ці потреби.

Ми у цьому випадку рекомендуємо колег. А якщо і займаємося якимись іншими проектами, то винятково крізь призму судових ризиків та їх попередження. Можу сказати, що клієнти потрапляють до нас

переважно за рекомендаціями, а рекомендації ми отримуємо як судові юристи. Крім того, порівняно із судовою практикою все інше в нашій команді не викликає особливої цікавості, і, я думаю, це важко приховати від клієнта.

Звичайно, з огляду на кризовий стан ринку делікатним є питання, як нам вдається витримувати баланс між нашою бутиковістю та потребами клієнтів і ринку, тобто чи не нав'язуємо ми клієнтам послуги, які ми надаємо, але які їм абсолютно непотрібні. Межа дуже тонка, але, на мою думку, нам вдається її не переходити. Довготривалі та відкриті стосунки з клієнтами є тому підтвердженням. Окрім того, наша первинна мета — це все ж таки не довести справу до суду. Таким чином, ми самі є головним «мінімізатором» обсягу власної судової практики.

Загалом наша специфіка полягає у тому, що ми намагаємося відійти від клієнтських запитів та допомагати клієнтам не у тих сферах, де у них виникають труднощі, а у тих, де ми почуваємося сильними та досвідченими. Професійна самореалізація в нашому випадку є пріоритетною над бізнес-інтересами. На мою думку, у цьому полягає наша конкурентна перевага сьогодні.

Довелося переглядати кадровий склад через новий формат компанії?

Так, у нас залишилися лише люди, які буквально живуть судовими спорами. Спочатку не всім сподобалося звуження сфери діяльності до окремих напрямів судової практики. Наприклад, коли було оголошено, що доведеться, скажімо, зробити вибір і займатися лише податковими спорами або лише господарськими. Деякі сприйняли це негативно, мовляв, а що вони робитимуть, якщо податкові спори втратять актуальність?

Резонне запитання, до речі...

Ми пояснили, що судова спеціалізація в цілому була обрана не випадково і що вона навряд чи колись втратить свою актуальність. Усі зрозуміли, що боятися немає чого і що вузькі фахівці цінуються набагато вище за фахівців широкого

КЛІЄНТИ ЮФ PRAGNUM

Titan Machinery, Optimum Media, DSV, Gunter&Hauer, «Три ведмеді», ДП «Укрспирт», ОМЗ-Україна (група Уралмаш-Іжора), КЗБН «Росинка», «Житомирські ласощі», Суші Хаус Україна

профілю, яких на ринку 90 % та які можуть усе, але глибоко не розбираються ні в чому.

Які сьогодні основні напрями роботи у Pragnum?

Це — господарські спори, податкові та митні спори, банкрутство, спори у сфері ІР та кримінальні справи. Останніх, що радує, дуже небагато. Наша кримінальна практика зводиться до суто економічних та посадових злочинів, що випливають з податкових та господарських спорів. Але оскільки близько 90 % тих самих спорів ми виграємо, то й кримінальні справи закриваються ще на стадії досудового слідства. До суду жодна поки що не дійшла.

Для мене особисто цікавими є спори у сфері захисту прав інтелектуальної власності. Ми регулярно супроводжуємо торгіві мережі та виробників із цих питань. Наприклад, сьогодні у нас є цікавий проект, у межах якого ми консулюємо дистриб'ютора Apple з питань використання інтелектуальної власності Apple та його взаємовідносин з конкурентами. До суду ці конфлікти намагаємося не доводити.

Є також багато господарських спорів, супроводжуючи які, я змушений констатувати, що «жити по-новому» ми поки що не почали. Якщо говорити про справи, де опонентами є великі підприємства, то використання адмінресурсу може досягати анекдотичного рівня. Наприклад, коли суддя виносить рішення та через три дні сам його скасовує. Тому господарські конфлікти — це найкращий ілюстратор нашого слогану про важливість стратегії при супроводі бізнес-спорів.

Велику увагу ми приділяємо податковим та митним спорам. Зменшення їхньої загальної кількості компенсується збільшенням складності. Окрім того, останнім часом більшість таких спорів йдуть поряд із кримінальними справами, тому рівень відповідальності та вимоги до кваліфікації юриста, що їх супроводжує, суттєво зростають. Нині ми шукаємо старшого юриста, який має очолити напрям податкових та митних спорів і в перспективі стати партнером. Я особисто заздрю тому професіоналу, який приєднається до нас, адже він отримає не лише гідну винагороду, але й можливість самореалізації та повагу до своїх особистих цінностей.

А який відсоток спорів завершує на досудовому рівні?

Переважно більшість. Це і є частиною нашої стратегії, яку ми заздалегідь вибудовуємо, прораховуємо, як врегулювати спір у досудовому порядку, як може завершитися справа та як виконуватимемо судові рішення.

Ви говорили про те, що наразі шукаєте співробітників із перспективного партнерства. І у Pragnum нещодавно вже з'явилося двоє партнерів. Чому вирішили розширити партнерський склад та якою є сфера їхньої відповідальності?

Настав час, коли я зрозумів, що не встигаю займатися всім одночасно. Крім того, ці люди вже досить давно працюють зі мною, здатні самостійно розвивати практики та виконувати партнерські обов'язки. Це — Дмитро Жуков та Наталія Харчук. Причому Наталія працює зі мною в одній команді вже близько десяти років.

Наталія ХАРЧУК, партнер ЮФ Pragnum



Спеціалізація: судовий супровід банкрутства

Освіта: Академія управління Міністерства внутрішніх справ, магістр права

Хобі: фотографія, спорт, подорожі, дизайн

Сьогодні ми робимо ставку на те, що вони зможуть вивести практики, які очолюють, на новий рівень, та залучити нових клієнтів. Наша компанія обрала для себе європейську модель, яка не пов'язана з корупційною складовою, тендерами тощо. Ми заробляємо гроші головою, тому для залучення клієнтів партнери сьогодні чимало виступають, розповідають корисні та цікаві для клієнтів речі. Звичайно, це все йде нарівні з якісним обслуговуванням існуючих клієнтів.

Ви згадували, що готові до розширення штату. Важко шукати кадри?

Талановитих юристів — так. А загалом — ні. Тому ми намагаємося мотивувати своїх співробітників не лише високими зарплатами, але й перспективами, у тому числі й партнерства. У нас партнер — це не просто назва посади. Партнер бере участь у розподілі прибутку, управлінні компанією, він формує власну команду та має певну автономію у фірмі. Крім того, сама фірма Pragnum будується на підставах взаємоповаги: ми формуємо команду рівних, а не шукаємо «персонал» для юристів-зірок.



Спеціалізація: супровід господарських спорів
Освіта: Міжрегіональна академія управління персоналом, магістр права
Хобі: пивоваріння, подорожі, фотографія

Сьогодні часто говорять про можливості, які дає криза. Вас вона підитовхнула до пошуку нових рішень?

Минулий рік був роком повного штилю та спостереження за подіями. У нас не було скорочень, змінився дещо склад клієнтів, але, в принципі, ми втрималися. І коли на початку цього року ми проводили збори, то однією з короткострокових цілей, тобто цілей на 2015 рік, ми поставили зробити все, що залежить від нас та не залежить від ситуації у країні.

А що стосується можливостей, то якраз восени минулого року ми і розробили свою довгострокову стратегію, яка окреслює шлях компанії на наступні 15 років та передбачає суттєві зміни у внутрішніх і зовнішніх процесах компанії. Можна сказати, що в компанії вперше з'явилося чітке позиціонування і слоган «судова стратегія бізнесу». Вони будуть проглядатися в усьому.

І якою є загальна мета?

Створити компанію мрії, зі своїм обличчям та власною філософією. А філософія у нас проста. Я її вже раніше озвучував і не відмовляюся від неї, хоча й зіштовхнув-

ся із труднощами у реалізації. Вона полягає у гармонізації інтересів юристів, партнерів та клієнтів юридичної фірми. Зазвичай у чомусь завжди є переки. Приміром, партнери чудово почуваються, ділять прибутки, а юристи при цьому працюють по 15 годин на добу, жертвуючи особистим життям. Або інша проблема, коли фірма починає працювати як звичайна бізнес-структура та перетворює всіх юристів на сервісну службу, яка на все готова заради клієнта.

У вас юристи працюють менше чи партнери більше?

Намагаємося дотримуватися золоті середини. Я не прибічник «вигорання» людей: вони у нас працюють роками і якщо змушувати їх працювати забагато, то нічим добрим це не закінчиться. Виникне дисбаланс роботи, особистого життя, захоплень та інтересів. Приблизно п'ять років і такому юристу вже нічого не буде потрібно. Узагалі ми не ставимося до співробітників як до станків чи робочих інструментів. На мій погляд, для юриста головне — це генерування ідей. Крім того, кожен наш юрист має свій особистий план розвитку і не тільки бачить свої перспективи у компанії, а й може реально впливати на них, ініціюючи, наприклад, різні заходи.

Заходи стали сьогодні поширеним інструментом. Навіть занадто поширеним. З вашого досвіду, як за таких умов влаштувати корисний та оригінальний івент?

На ринку справді спостерігається певний переки. Деякі юрфірми потроху перетворюють свою діяльність на безперервне шоу, не залишаючи без уваги жодної події, що відбувається у країні. Хоча, за великим рахунком, усім громадянам знати про цю фірму зовсім не потрібно, оскільки це сектор B2B. Та й юристам є чим ще зайнятися, окрім участі у заходах. Утім, вважаю, що за декілька років це наб'є оскому і ринку, і клієнтам.

Ви згадували, що у вас розроблена стратегія на 15 років уперед. Ви бачите Pragma серед лідерів ринку у сфері судової практики?

Звичайно, в нашій стратегії така мета є, як є і шляхи, і напрями руху. Тим більше, що розвиватися саме у цьому напрямі у нас виходить цілком природно. Окрім власне практики, ми намагаємося вплинути і на сам судовий процес, оскільки добре його знаємо. Зокрема, в рамках нашої роботи pro bono, де ми представляємо інтереси мобілізованих осіб, у яких залишилися незавершені судові справи, перед нами постала суттєва законодавча проблема — неможливо зупинити судовий процес за участю особи, яка була мобілізована і перебуває у зоні АТО. Навіть ми, досвідчені юристи, почуваємося безсило, оскільки законодавство не дає нам змоги це зробити, окрім як за умови оголошення воєнного стану. У інших випадках суддя не може це зробити, а ми — довести наявність цих підстав. Тож довелося розробити відповідні зміни до процесуального законодавства. Наразі один із законопроектів уже зареєстрований, другий чекає на реєстрацію. Це дуже актуально сьогодні, і ці прогалини необхідно усунути.