



Про юридичний ринок,
роль великої четвірки,
технології та юристів,
цінності в бізнесі
та кризи довіри
розповів керуючий
партнер PwC Legal
в Україні та країнах
Центральної і Східної
Європи **Андрій
ПРОНЧЕНКО**



— Андрію, напередодні Нового року заведено підсумовувати результати роботи. Чим Вам запам'ятався рік, що минає?

— Це наш 25-й рік роботи в Україні та 4-й рік роботи нашої юридичної практики у форматі адвокатського об'єднання. Всі ці роки ми активно інвестували час та зусилля, передаючи українському ринку прогресивний світовий досвід, задля світлого майбутнього нашої країни. Ми маємо намір продовжити цю ініціативу. Ми вирости (кількісно та у фінансових показниках), посилили низку наших ключових практик (зокрема, команди транзакцій і нерухомості), успішно закрили три найбільші локальні M&A угоди на ринку, інвестували ресурси нашої команди у відкриття ринку землі в Україні, приділяли багато часу роботі зі стартапами в IT-сфері тощо.

— Враховуючи Ваш практичний досвід, які існують найбільш проблемні аспекти для бізнесу як платника податків? Чи бачите Ви, що саме потрібно змінити?

— Одна з проблем полягає в тому, що бізнес не завжди до кінця усвідомлює суть деяких законодавчих змін та їхні наслідки. Наприклад, це стосується можливого запровадження податку на виведений капітал чи відкриття ринку землі. Нещодавно я мав робочу зустріч з представниками Мінекономіки, під час якої ми обговорювали моделювання та інвестиції. Наразі відкритим залишається питання про те, куди Україні варто інвестувати свої ресурси. Якщо у консервативні, традиційно пріоритетні сектори (агро-, машинобудування), то це дозволить збільшити ВВП на 1,5-2%. Якщо піти іншим шляхом та інвестувати в IT-сферу й інновації, то відповідний приріст одразу становитиме 5-8%. Неважливо, чи відбудуться зміни податкового законодавства, чи скасується мораторій на продаж с/г земель,

PwC Legal в Україні об'єднало клієнтів навколо ідей та цінностей, а не основної юридичної діяльності

найголовніше, щоб і суспільство, і бізнес як його складова вірили в те, що робить влада.

Чи є щось, що я хотів би змінити? Так, але мова йде не про той чи інший закон. З роками я почав дивитися на речі глобальніше. Я хочу, щоб бізнес і люди почали більше довіряти одне одному. Я хочу, щоб бізнес змінювався проактивно, тобто не під тиском вимог законодавства, а через усвідомлення необхідності таких змін. Бізнес, суспільство та влада мають демонструвати взаємну повагу та грати за єдиними правилами.

Довіра та повага покладені в основу розвиненого суспільства, це базові речі, але чомусь ми рідко дискутуємо про це в публічній площині. Хіба що раз на 4 роки, напередодні перевибірчих кампаній, відповідні лозунги декларативно лунають із трибун. Як партнер PwC Україна, на щастя, я можу собі дозволити таку розкіш — прямо і відверто говорити про те, що є важливим, та бути почутим через свою незаангажованість.

— Якщо говорити загалом, на які зміни слід очікувати наступного року? Як ці зміни вплинуть на бізнес?

— Я знав, що ви обов'язково про це запитате. Ви шостий, хто за останні два дні ставить мені таке запитання [ред. — посміхається]. Я не провидець і в жодному разі не готовий приміряти на себе цю роль, але відповідь маю. PwC як глобальна мережа щорічно інвестує колосальні фінансові та людські ресурси в аналітичну роботу, яка дозволяє спрогнозувати тренди майбутнього і допомогти бізнесу (зокрема, клієнтам компанії) вчасно до них адаптуватися. Цього року ми перетнули межу у понад чверть мільйона співробітників. Близько 1% від загальної кількості усього персоналу складає команда аналітиків, а це майже 2500 професіоналів, які щодня досліджують ринки, вивчають десятки питань, моделюють рішення та готують комплексні звіти.

Глибоке розуміння трендів і ринків, а також їхнього впливу на бізнес клієнта (так званий *thought leadership*) — це те, за що нас, з-поміж іншого, цінують та обирають клієнти. Це корелює з нашою місією — побудовою довіри в суспільстві та вирішенням соціально-важливих питань.

Що стосується майбутнього, я анітрохи не сумніваюся, що майбутнє нашої країни та усього людства буде мирним, світлим та позитивним. Досягнутий на сьогодні прогрес у технічних і гуманітарних галузях створює для цього необхідні передумови. Водночас адаптація до нових умов суспільного і ділового середовища завжди пов'язана з труднощами, які необхідно подолати. Багато підходів потрібно переглянути, перш ніж буде досягнутий соціальний консенсус та економічна рівновага.

Світ перебуває на етапі трансформації, для якого характерна фінансова нестабільність, дефіцит ресурсів, поширення кіберзагроз та різного роду дезінформації. Наслідком загального зниження стійкості бізнесу та поширення фейків стає зростання запиту на довіру та підвищення цінності репутації.

Все це призведе до загального зниження стійкості бізнесу. Насамперед, це позначиться на малому та середньому бізнесі. Великі гравці ринку будуть змушені впроваджувати інструменти ретельного відбору партнерів і контрагентів.



Юридичний бізнес — одна зі сфер, де довіра є основою співпраці

Юридичний бізнес — одна зі сфер, в якій співпраця побудована на довірі. Готовність усвідомити зростання цінності репутації, а також прихильність до принципів прозорого та етичного ведення бізнесу створюють нові можливості. Перед компаніями, які поділяють такі цінності, відкривається доступ до ринків капіталу, співпраці з міжнародним корпораціями, інвестиційними фондами й іншими організаціями, які вивчають історію розвитку та оцінюють репутацію потенційних партнерів.

— Враховуючи вищезазначене, як трансформувалася роль юридичного радника?

— Наразі недостатньо бути першо-класним юристом. Клієнти очікують, що юристи виступатимуть в ролі бізнес-радіків, які здатні комплексно підійти до вирішення завдань і допомогти їхньому бізнесу зростати та капіталізуватися. Клієнти очікують від зовнішніх юридичних радників не лише юридичних, але й бізнесових, фінансових та економічних порад. Тобто певною мірою ми беремо на себе роботу інхаусів, які розуміють бізнес зсередини.

Це не применшує важливість роботи колег по ринку, які сфокусовані на вирішенні нагальних проблем клієнтів, пов'язаних із кримінальним провадженням або іншим представництвом у судах.

Однак роль PwC Legal є набагато ширшою, ніж надання суто юридичних консультацій. Зокрема, ми готові допомогти нашим клієнтам відкрити нові горизонти бізнесу. За умови, що мрії клієнта збігаються з нашими цінностями.

Бізнес-модель юридичної фірми майбутнього (а щодо PwC Legal — сьогодення) є більш диференційованою. Вона доповнена послугами у сфері консалтингу, форензіку та мінімізації ризиків.

— Тож чи зміняться відносини між представниками юридичного бізнесу та їхніми клієнтами?

— Вважаю, що вони стануть більш прозорими, буде більше довіри, оскільки немає нічого більш цінного, ніж довіра та авторитет, які потрібно напрацьовувати роками, а втратити можна дуже швидко.

Сьогодні нас все частіше запрошують не лише як юристів, але як валідаторів надійності бізнесу. Великий бізнес створює мережі постачальників, авторизованих представництв — тих, кому можна довіряти. Вже сьогодні на рівні великого транснаціонального бізнесу сформувалися інститути «довірих

постачальників», «авторизованих дилерів» тощо. Для підтвердження своєї репутації компаніям недостатньо буде простої присутності в інформаційному полі, розкриття певного роду інформації та даних про себе. Необхідно буде підтверджувати достовірність фактів (складових позитивної репутації) з надійного джерела. Такими джерелами можуть виступати компанії, які за характером своєї діяльності заглиблюються у діяльність своїх клієнтів (насамперед, аудиторські та юридичні).

— Які світові тренди, що вплинули на український ринок юридичних послуг, Ви могли б відзначити?

— Перш ніж відповідати на це запитання, варто поглянути на того, хто може виступити суб'єктом надання юрпослуг. Традиційні юридичні компанії вже втратили на це монополію. Big 4 поступово розширює свою присутність на ринку та відіграє дедалі важливішу роль — це перший тренд.

Другим трендом є те, що юридичні департаменти стають більш гнучкими та конкурентоздатними. Відбувається боротьба за таланти, юристи йдуть або в іншу юридичну компанію, або в компанію великої четвірки, або в інхауси. Ще як варіант, юристи розпочинають свій LegalTech-стартап (до речі, це також один із трендів).

Окрім того, вимоги до сучасного юриста набагато більші, ніж просто підготувати позовну заяву чи звіт. Сучасний юрист повинен бути готовий продемонструвати інші знання та навички, прямо не пов'язані з правом (наприклад, менеджмент проектів, базові знання у сфері IT, фінансів, економіки тощо).

— Цей рік запам'ятався певною кількістю «розлучень» та об'єднань на юридичному ринку України. Що стало передумовою цих процесів? Які Ваші прогнози на прийдешній рік.

— Я впевнений, що у кожної фірми, про які ви згадуєте, були свої мотиви (як економічні, так і стратегічні). На мою думку, така турбулентність на ринку не пов'язана з кризою, скоріше — з глобальними тенденціями. Глобальні тенденції диктують, що юридична фірма має бути або супер butikовою, або вона має бути дуже великою,

що дозволить вивільнити ресурси для подальшого інвестування та зростання. Юрфірмам середнього розміру буде важко. Великі гравці ринку почнуть поглинати середніх, тому що останнім буде складно конкурувати.

З приводу «розлучень» також багато причин: фірма маленька, один партнер «годував» іншого або у партнерів різне ідеологічне бачення. З огляду на зазначене, постає питання про те, навіщо потрібен такий партнер?

Що стосується PwC Legal Україна, чи замислюємося ми над придбанням окремих команд або цілих фірм? Відповідь — так, ми приглядаємося до ринку, але поки що не знайшли «свою» команду, тому ми все ще перебуваємо у процесі пошуку.

— Сьогодні тільки ледачий не говорить про LegalTech, RegTech і FinTech. Яка Ваша позиція з цього приводу: це данина моди чи життєва необхідність?

— Технології на юридичному ринку розвиваються експоненціально. Юридичний ринок майбутнього характеризується гонитвою за інноваціями та найефективнішими з представлених на ринку технологіями, їх впровадженням у бізнес-процеси. Однак високоінтелектуальну роботу, як і раніше, виконуватимуть люди, які для полегшення вирішення рутинних завдань використовуватимуть технології.

Виникнення всіх трьох типів нових технологій, про які ви згадали, продиктовані змінами в регулюванні фінансового ринку, зокрема, вимогами щодо прозорості, надання звітності, обміну інформацією. Якщо FinTech може сприйматися як загроза з боку традиційних фінансових інституцій, то RegTech і LegalTech розцінюються як діджитал-помічники та партнери традиційної фінансової системи.

Загалом, великі юридичні компанії рухаються в напрямку інвестування у використання нових технологій, тоді як невеликі гравці ринку фокусуються на спеціалізації.

Важливо розуміти, що технології — це лише інструменти. Сьогодні технології значною мірою «фетишизували» їх розробники з метою створення попиту, що випереджає реальну потребу ринку. У 2018 р. витрати корпорацій на юридичні послуги наблизилися до 500 млрд доларів. При цьому інвестиції в LegalTech склали близько 5 млрд доларів, тобто приблизно 1%. Незважаючи на стрімкий розвиток технологій, сьогодні лише трохи більше ніж половина керівників юридичних департаментів включили це питання до свого порядку денного. Водночас за останні 5 років кількість патентів у сфері LegalTech збільшилася майже у 5 разів. Наразі у світі налічується понад 800 великих LegalTech компаній, 40% яких були засновані

протягом останніх 3-х років. Найбільш висококонкурентними є рішення у сфері автоматизації зберігання документів та управління проектами. Передові позиції займають такі країни як США, Китай та Південна Корея.

Технології дозволяють оптимізувати витрати, але не можуть замінити або компенсувати відсутність ключових компетенцій (як професійних, так і управлінських). Нові технології — це завжди нові ризики, тому PwC Legal впроваджує певну нову технологію лише після того, як вона пройде всі етапи апробації. Ми не ставимо експерименти на своїх клієнтах.



Андрій ПРОНЧЕНКО, керуючий партнер PwC Legal в Україні та країнах Центральної і Східної Європи

— Чи загрожують юристам новітні технології та автоматизація багатьох процесів?

— Поясню за допомогою аналогії. Візьмемо танк. Чи може він теоретично мені загрозувати? Можливо, але так само його можна використати для оборони. Тож відповідь на питання про те, чи можна вважати новітні технології загрозою для традиційних юридичних фірм — так, звичайно. Проте реальний вплив технологій на компанії та бізнес буде залежати від того, як саме їх використовувати. Можна оборонятися і намагатися

від цього втекти, а можна взяти собі на озброєння.

— Більшість українських компаній (зокрема, PwC Legal), окрім надання юридичних послуг, здійснюють освітню функцію. Наразі масовим трендом стало проведення освітніх семінарів і тренінгів для клієнтів. Ви впевнені, що ринок готовий сприйняти Вас у такій ролі?

— Річ у тім, що ми не намагаємося грати якусь роль і не збираємося виглядати тими, ким ми не є насправді. Насамперед, ми юристи. Водночас ми носії цінностей, які

все це сприймається як обов'язкова риторика в межах «правил хорошо-го тону». Однак насправді в розвинених країнах це реальні основи конкурентоспроможності. Без усього цього просто не можна. Якщо не будеш прозорим, то заплатиш більше, ніж «заощадиш». Якщо не будеш думати про співробітників, то не зможеш зберегти та розвивати компетенції у важливих напрямках. Якщо не будеш соціально-відповідальним, то люди не будуть тобі довіряти.

Якщо людина і бізнес роблять щось корисне понад те, за що отримують гроші, це свідчить про те, що з ними варто мати справу. Всі прагнуть мати стабільних і надійних партнерів. Той, у кого все добре сьогодні, завжди думає про майбутнє. Якщо людина або компанія не дбають про майбутнє планети, то як можна розраховувати на те, що вони піклуються про свою репутацію навіть у короткостроковій перспективі? З огляду на те, яких успіхів досягли країни, де зазначені цінності насправді сповідаються, напевно, в цьому є сенс.

Ми прийшли на ринок України у складний перехідний час — на початку 90-х. Про компанію тоді мало хто чув, вже не кажучи про те, щоб розуміти, що саме криється за цим поняттям. Ринок не вірив, що можна не лише декларувати, але й насправді працювати законно та етично, залишаючись при цьому прибутковим бізнесом. Ми це довели своїм прикладом.

— Одним з глобальних трендів сучасності є криза довіри. Саме про це Ви неодноразово згадували під час розмови....

— Абсолютно правильно. В Україні криза довіри накладається на стереотипи нашої ментальності. Ніде правди діти, ми вклали чимало зусиль у становлення та розвиток ринку юридичних послуг. Мені приємно констатувати, що у нас в цьому питанні знайшлися одностайності. Зараз все більше локальних юридичних компаній розробляють та впроваджують кодекси етики, честі й моралі. Нам імponує така позиція. Повертаючись до попереднього питання, зазначу, що я не розглядаю просвіту та популяризацію цінностей PwC Legal як окрему від основної діяльності. Виконуючи свої основні завдання, ми демонструємо підходи, які враховують значущість репутації, зміни ділових пріоритетів компаній та життєвих цілей співробітників. Ми це робимо, тому що можемо і хочемо сприяти поліпшенню умов для бізнесу. Це наша соціальна відповідальність — можливість зробити щось більше, ніж просто надавати якісний юридичний сервіс.

Розмовляв Єгор ЖЕЛТУХІН,
головний редактор
«Юридичної Газети»