



# Адаптивні нариси

Тенденція, що почалась іще в середині минулого року, — адаптація до роботи в умовах війни та поступове відновлення ділової активності — стала визначальною характеристикою розвитку українського ринку юридичних послуг у 2023-му. Про повне відновлення, а тим паче зростання говорити, безумовно, передчасно, проте юрринок вистояв, дещо переформатувався і готовий надолужувати втрачене

ОЛЕКСІЙ НАСАДЮК

Пристосування юридичного ринку до нових реалій відбувалося й триває в кількох площинах, залежно від обраних стратегій діяльності в умовах воєнного стану. Олег Маліневський, керуючий партнер EQUITY, наголошує на ключовій заслугі ЗСУ в стабілізації та адаптації юрринку до війни: вони зробили життя в Києві відносно безпечним, оскільки саме столиця є локомотивом ділової активності держави.

«Ринок юридичних послуг загалом здійснив усі необхідні кроки для оптимізації та змінив підходи до управління, став більш гнучким», — вважає Олег Мальський, партнер ETERNA LAW.

За спостереженнями Олексія Дідковського, співкеруючого партнера Asters, хоча у 2023 році ситуація не сильно змінилась і досі нестабільна, бізнес намагається перейти до довгострокового планування.

Ернест Грамацький, президент АФ «Грамацький і Партнери», також зауважує, що юридичні фірми поступово пристосовуються до нових реалій воєнного часу. «Однак наразі зарано говорити про повне відновлення та повернення до показників, які були до початку вторгнення. Процес ревіталізації ринку юридичних послуг нині повністю

корелюється з рівнем зростання економіки України», — зазначає він.

На думку Михайла Ілляшева, керуючого партнера ЮФ «Ілляшев та Партнери», фактично ті тенденції, які були закладені в 2022 році, продовжились і в 2023-му: «На жаль, ще більше юристів виїхали за межі України, натомість масового повернення не спостерігається. Також не спостерігається масової мобілізації юристів, проте цього варто очікувати, якщо війна буде тривати».

«Якщо протягом 2022 року більшість юридичних фірм поводити себе обережно та стримано, то зараз вони більш активні

в пошуку нових талантів, у маркетингу та BD. У нас в Asters основний фокус був на збереженні команди, портфеля клієнтів та відбудові бізнес-процесів у новій реальності. На сьогодні можемо сказати, що нам це вдалося. Запас міцності й гнучкість — це те, що допомогло нам як бізнесу впоратись із викликами воєнного стану. А головне, допоміг фундамент, який вибудовувався роками: репутація, команда, цінності, довіра клієнтів, адаптивність до нової реальності, поглиблення та розширення експертизи й продуктів фірми, нові підходи до управління бізнесом», — коментує Олексій Дідковський.

«Однозначно, є низка бізнесів як на юридичному ринку, так і в реальному секторі, які радикально скоротили витрати, однак усі розуміють, що є важлива мета — працювати для перемоги України у війні проти агресора. Зберегти бізнес в активному стані та головне — забезпечити всім необхідним свою команду», — зазначає Олег Мальський.

Ольга Просянюк, керуючий партнер АО AVER LEX, виділяє, зокрема, такі загальні тенденції: скорочення чи переформатування штату, релокацію, зміну управлінської структури, гнучкий підхід до організації роботи, появу нових гравців, фокусування на прибуткових практиках тощо.

Олексій Кот, старший партнер ЮФ «Антика», директор НДІ правотворчості та науково-правових експертиз НАПрН України, звертає увагу, що в цілому досвід 2023 року засвідчує високу стресостійкість ринку юридичних послуг та його значні резерви для адаптації до роботи під час воєнного стану. Це стосується насамперед тих компаній, яким вдалося зберегти основних клієнтів і ключових працівників. Водночас, за словами пана Кота, підтвердилася необхідність зміни підходів юридичних фірм щодо планування своєї діяльності: «Перехід від стратегічної до тактичної оцінки власних перспектив і короткострокове прогнозування результатів стають властивими багатьом учасникам ринку».

### ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Сукупний дохід 50 провідних юридичних фірм України за 12 календарних місяців (IV квартал 2022 року та I–III квартали 2023 року) становив 5,26 млрд грн. Це більше, ніж роком раніше, але враховуючи девальвацію національної валюти, підстав для оптимізму немає — в доларовому еквіваленті зростання ринку не досягає й 1,5 %. Нагадаємо, за оновленим макропрогнозом НБУ, попри війну, реальний ВВП України цього року зросте приблизно на 5 %.

У рамках дослідження «50 провідних юридичних фірм України 2021 року» учасникам було запропоновано відзначити основні спеціалізації, які займають найбільшу частку у формуванні доходів їхньої юридичної фірми. На підставі отриманих даних можна визначити як найпоширеніші, так і найбільш прибуткові практики (виділивши частку, яку займає окрема практика в загальній прибутковості). Також досліджувалося, клієнти з яких галузей господарювання сприяли наповненню бюджетів юридичних фірм, що практикують в Україні.

Отже, згідно з отриманими даними, найбільше роботи було у сфері вирішення спорів — судова практика згенерувала 17,3 % бюджетних надходжень юрфірм, відновивши втрачені у 2022 році позиції через нестабільну роботу судів у перші місяці війни. Супровід проєктів у сфері міжнародного арбітражу приніс юрринку 6,2 % сукупного доходу, процедур банкрутства — 3,8 %.

Суттєво скоротилася дохідність практики корпоративного права — лише 7,9 %. Натомість з очевидних причин зросли обсяги в податковій та особливо кримінально-правовій практиці — 11,9 % і 10,4 % відповідно. Практика захисту бізнесу в досліджуваному періоді принесла юрфірмам 3,6 % їхніх доходів.

Деяко змінилася й структура клієнтського портфоліо провідних юрфірм. Основним роботодавцем залишається банківський сектор, хоча його частка продовжує зменшуватися. На другій позиції закріпилася IT-сфера з показником 10,1 %, ще 6,6 % доходів юрфірмам забезпечила e-commerce, у п'ятірці лідерів — енергетика (8,1 %) та сфера нерухомості й будівництва (6,8 %), а також аграрна галузь із досить скромним показником 6,7 %. Нагадаємо, що за підсумками 2021 року агрокомпанії забезпечували 10,3 % фінансових надходжень юрринку, поступаючись за цим показником лише банківському сектору.

### ЗМІЩЕННЯ АКЦЕНТІВ

Олег Маліневський найбільш визначальною тенденцією ринку називає різке та надмірне зростання впливу держави. «По-перше, держава внаслідок різного роду санкцій, націоналізацій, банкопадів стає монополістом у багатьох секторах економіки: фінансах, енергетиці, ВПК тощо, — а отже, і найбільш привабливим клієнтом. По-друге, здійснювана державою політика перерозподілу власності та зміни еліт часто супроводжується грубим втручанням у право особи на мирне володіння майном та

особисту свободу і недоторканність, — пояснює Олег Маліневський. — Це додає роботи юристам, формуючи нові сталі ніші практик. Оскільки національні суди далеко не завжди спроможні захистити особу від інших державних інституцій, клієнти, захищаючи свої права, виходять на міжнародний рівень — це ЄСПЛ, інвестиційний арбітраж, іноземний політикум. Таким чином ринок розширюється завдяки залученню нових міжнародних гравців з інших юрисдикцій та навіть квазіюридичних професій (визнаних міжнародних експертів, лобістів тощо). До речі, останнє притаманне також і практиці компенсації воєнних збитків.

Я пишаюся тим, що команді EQUITY вдалося зберегти колектив і навіть отримати цінні кадрові надбання. Так, до нас доєдналася Ганна Юдківська, колишня суддя ЄСПЛ, людина з унікальними знаннями та досвідом у захисті прав людини».

«Набрала обертів робота в тих напрямках, які стали особливо актуальними з початком повномасштабної війни проти нашої держави. Ідеться про фіксацію та відшкодування збитків, завданих збройною агресією РФ; окремі аспекти трудових відносин, пов'язані з мобілізацією та бронюванням працівників; питання поставки в Україну та державних закупівель товарів військового призначення й подвійного використання».

Гарну динаміку порівняно з попереднім роком демонструє практика вирішення спорів. Як важливу позитивну тенденцію слід виокремити й повноцінне відновлення роботи над міжнародними проєктами, які були тимчасово зупинені після 24 лютого 2022 року», — коментує Олексій Кот.

«Порівняно з попереднім роком збільшилась кількість клієнтських запитів та деяко змінилася їх специфіка. Стало більше запитів, що стосуються питань військового права та ведення бізнесу в умовах воєнного стану. Найбільш завантаженими залишаються судова, кримінальна й арбітражна практики. Окрема частина роботи — консультації pro bono та благодійні ініціативи. У 2022 році Asters надала понад 4000 годин безоплатної правової допомоги. Цей рік не став винятком — ми продовжуємо допомагати благодійним фондам і державі, — зазначає пан Дідковський. — Стало більше офлайн-зустрічей, заходів за ініціативи профільних та бізнес-організацій, державних установ. Людині потрібна людина і живе спілкування. Ми це добре відчули, коли наприкінці листопада в рамках проєкту ArtAsters провели першу з початку повномасштабної війни виставку українських художників, яка зібрала в офісі фірми понад 80 гостей».

Аналізуючи структуру попиту на юридичні послуги, Ернест Грамацький серед останніх тенденцій називає суттєве зменшення попиту на юридичні послуги у сфері важкого промислового виробництва та агропромислового комплексу, які найбільше постраждали з початку війни. Водночас стабільно затребуваними залишаються практики нерухомості, будівництва та інформаційних технологій.

«Також серед тенденцій необхідно виділити високий рівень соціальної відповідальності, який продемонстрував юридичний ринок протягом останнього року. Кожна юридична компанія в міру своїх можливостей допомагає Збройним силам України послугами pro bono, волонтерською активністю та донатами. АФ «Грамацький і Партнери» також не залишається осторонь: активно допомагає волонтерським фондам, власним коштом купує захисникам транспортні засоби й надає підтримку в іншій формі», — додає пан Грамацький.

Олег Мальський звертає увагу на євроінтеграційний вектор ділової активності: «Уже сьогодні зрозуміло, що Україна буде рухатись у напрямку ЄС, а це дає розуміння того, що будуть розвиватись, як мінімум, два великі напрями послуг: перший — це напрям, пов'язаний із залученням інвестицій у відбудову та приходом іноземних інвесторів; другий напрям стосується технічної допомоги ЄС та інших міжнародних інституцій».

«Якщо вважати головним завданням 2023 року для українського юридичного ринку вижити і витримати, то з цим завданням ринок упорався. Однак наступного року для розвитку бізнесу юридичним фірмам треба зберегти кадри та максимальне якісно підготувати молодих спеціалістів — це головне в наш час, на мою думку. Інвестиції в людей сьогодні важливі, як ніколи», — резюмує Михайло Ілляшев.

## РЕЙТИНГ ВИЗНАННЯ ЮРИДИЧНИХ ФІРМ

| МІСЦЕ | НАЗВА ЮРИДИЧНОЇ ФІРМИ           | БАЛ |
|-------|---------------------------------|-----|
| 1     | ASTERS                          | 262 |
| 2     | SAYENKO KHARENKO                | 213 |
| 3     | BAKER MCKENZIE                  | 202 |
| 4     | AVELLUM                         | 185 |
| 5     | ІЛЛЯШЕВ ТА ПАРТНЕРИ             | 182 |
| 6     | EQUITY                          | 175 |
| 7     | AEQUO                           | 167 |
| 8     | EVERLEGAL                       | 163 |
| 9     | GOLAW                           | 151 |
| 10    | CMS-KYIV                        | 128 |
| 11    | KPMG В УКРАЇНІ                  | 121 |
| 12    | ARZINGER                        | 118 |
| 13    | ГРАМАЦЬКИЙ І ПАРТНЕРИ           | 115 |
| 14    | INTEGRITES                      | 113 |
| 15    | DENTONS                         | 108 |
| 16    | АЛЕКСЕЄВ, БОЯРЧУКОВ ТА ПАРТНЕРИ | 107 |
| 17    | VB PARTNERS                     | 104 |
| 18    | ВАСИЛЬ КІСІЛЬ І ПАРТНЕРИ        | 101 |
| 19    | ETERNA LAW                      | 99  |
| 20    | LCF LAW GROUP                   | 96  |
| 21    | AVER LEX                        | 93  |
| 22    | MORIS                           | 88  |
| 23    | L.I.GROUP                       | 82  |
| 24    | ADER HABER                      | 81  |
| 25    | REDCLIFFE PARTNERS              | 77  |
| 26    | LES                             | 76  |
| 27    | ДУБИНСЬКИЙ І ОШАРОВА            | 70  |
| 28    | АНТИКА                          | 68  |
| 29    | KINSELLAR                       | 65  |
| 30    | GRACERS                         | 63  |
| 31    | АМБЕР                           | 61  |
| 32    | BENCHERS LAW FIRM               | 59  |
| 33    | TOTUM                           | 57  |
| 34    | ILF                             | 53  |
| 35    | PWC LEGAL В УКРАЇНІ             | 52  |
| 36    | КМ ПАРТНЕРИ                     | 51  |
| 37    | JUSCUTUM                        | 51  |
| 38    | MITRAX                          | 50  |
| 39    | ARIO LAW FIRM                   | 48  |
| 40    | АНК                             | 45  |
| 41    | САЛКОМ                          | 44  |
| 42    | ЮРИДИЧНА ГРУПА EUCON            | 43  |
| 43    | СОКОЛОВСЬКИЙ І ПАРТНЕРИ         | 42  |
| 44    | АРТІУС                          | 40  |
| 45    | EY В УКРАЇНІ                    | 38  |
| 46    | ШКРЕБЕЦЬ І ПАРТНЕРИ             | 37  |
| 47    | ВДОВИЧЕН ТА ПАРТНЕРИ            | 36  |
| 48    | ДЕ-ЮРЕ                          | 35  |
| 49    | DYNASTY LAW & INVESTMENT        | 33  |
| 50    | ПАХАРЕНКО І ПАРТНЕРИ            | 30  |

ПРИМІТКА. В ГОЛОСУВАННІ ВЗЯЛИ УЧАСТЬ ПРЕДСТАВНИКИ 181 КОМПАНІЇ (128 ЮРИДИЧНИХ ФІРМ ТА 53 ЮРДЕПАРТАМЕНТІВ)

Наразі кримінальна практика залишається однією з найбільш затребуваних. Зокрема, стрімка динаміка її розвитку підтверджується формуванням розгалуженої системи підпрактик. Суттєвий обсяг клієнтських запитів надходить від напрямів White-Collar Crime, Business Crime та антикорупційної підпрактики. Останнє пов'язано з обраним зовнішнім курсом України, який передбачає виконання вимог для вступу в ЄС та НАТО, а відповідно, активізацію діяльності антикорупційних органів. В окремих провадженнях судді ВАКС планують судові засідання на пів року.



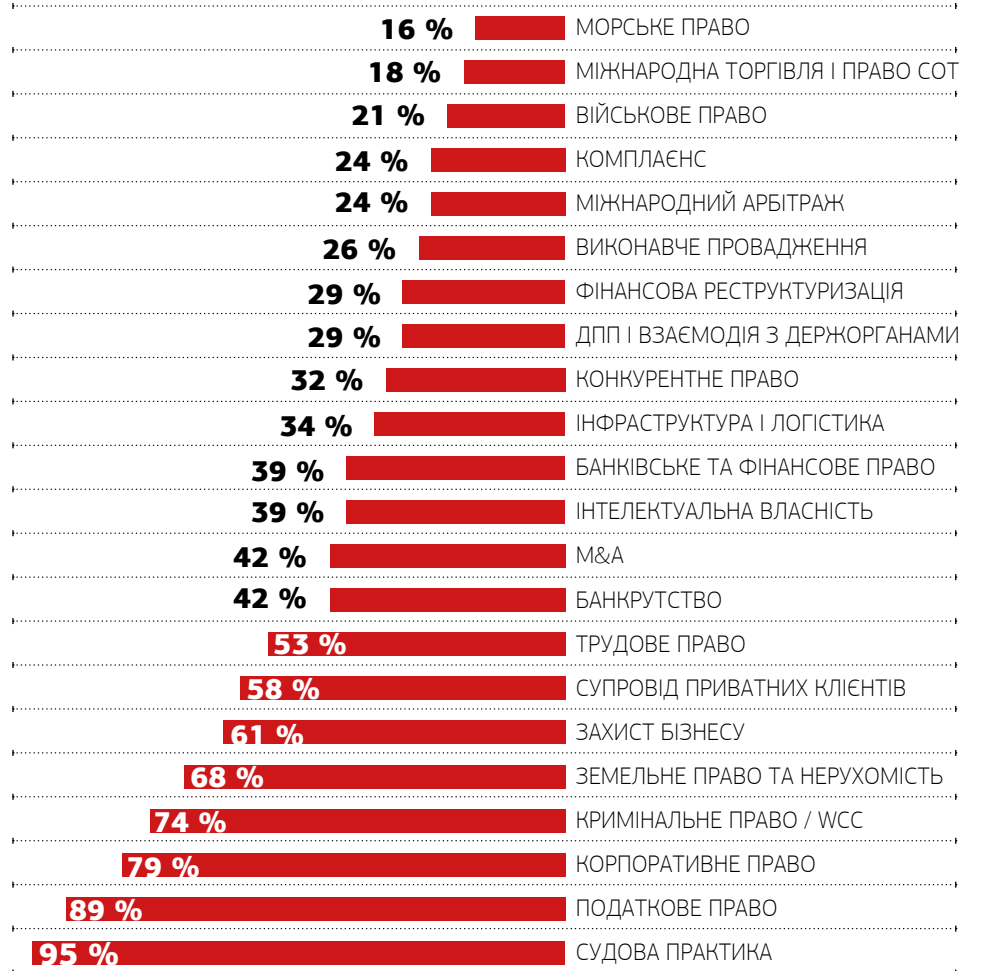
**ОЛЬГА ПРОСЯНЮК**,  
керуючий партнер  
АО AVER LEX

Водночас у рамках кримінальної практики активізувались напрями, пов'язані з війною. Зокрема, вагомому частину звернень за правничою допомогою становлять запити військовослужбовців, військовополонених та членів їхніх сімей, більшість з яких стосуються захисту інтересів у розпочатих проти них кримінальних провадженнях. Їх кількість зростає, і цей напрям буде особливо актуальним у довгостроковій перспективі. Окрім того, адвокати з кримінальних справ залучені до представництва інтересів українських громадян у процесі оскарження санкцій та стягнення активів у дохід держави, під час розгляду яких, крім іншого, до-

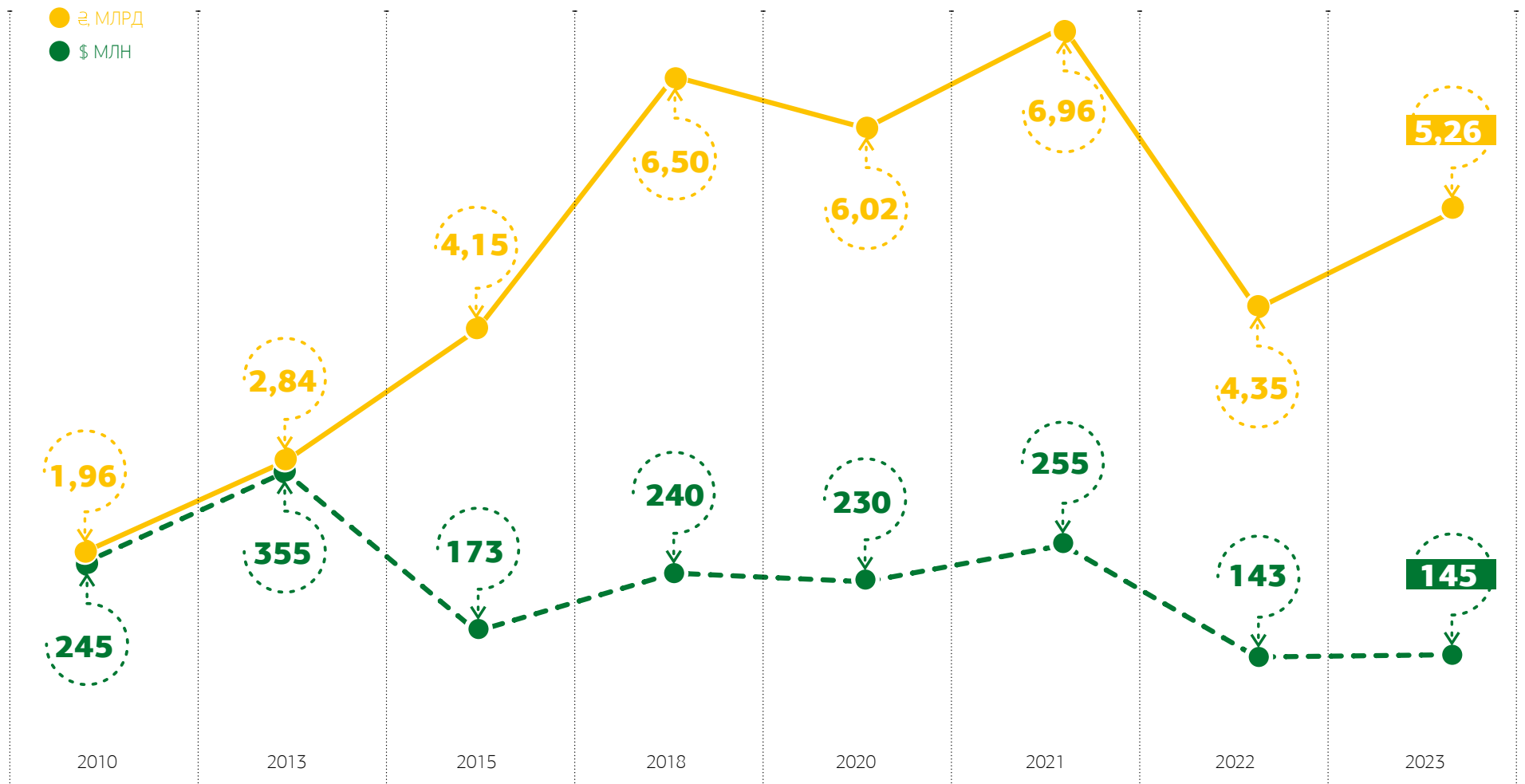
сліджуються матеріали наявних кримінальних проваджень.

Враховуючи формування нових практик, пов'язаних із повномасштабною війною, та зростання попиту у вже затребуваних практиках, зокрема і кримінальній, актуальним залишається забезпечення надання якісної правничої допомоги в умовах збільшення обсягу робіт та застосування нових процесуальних механізмів.

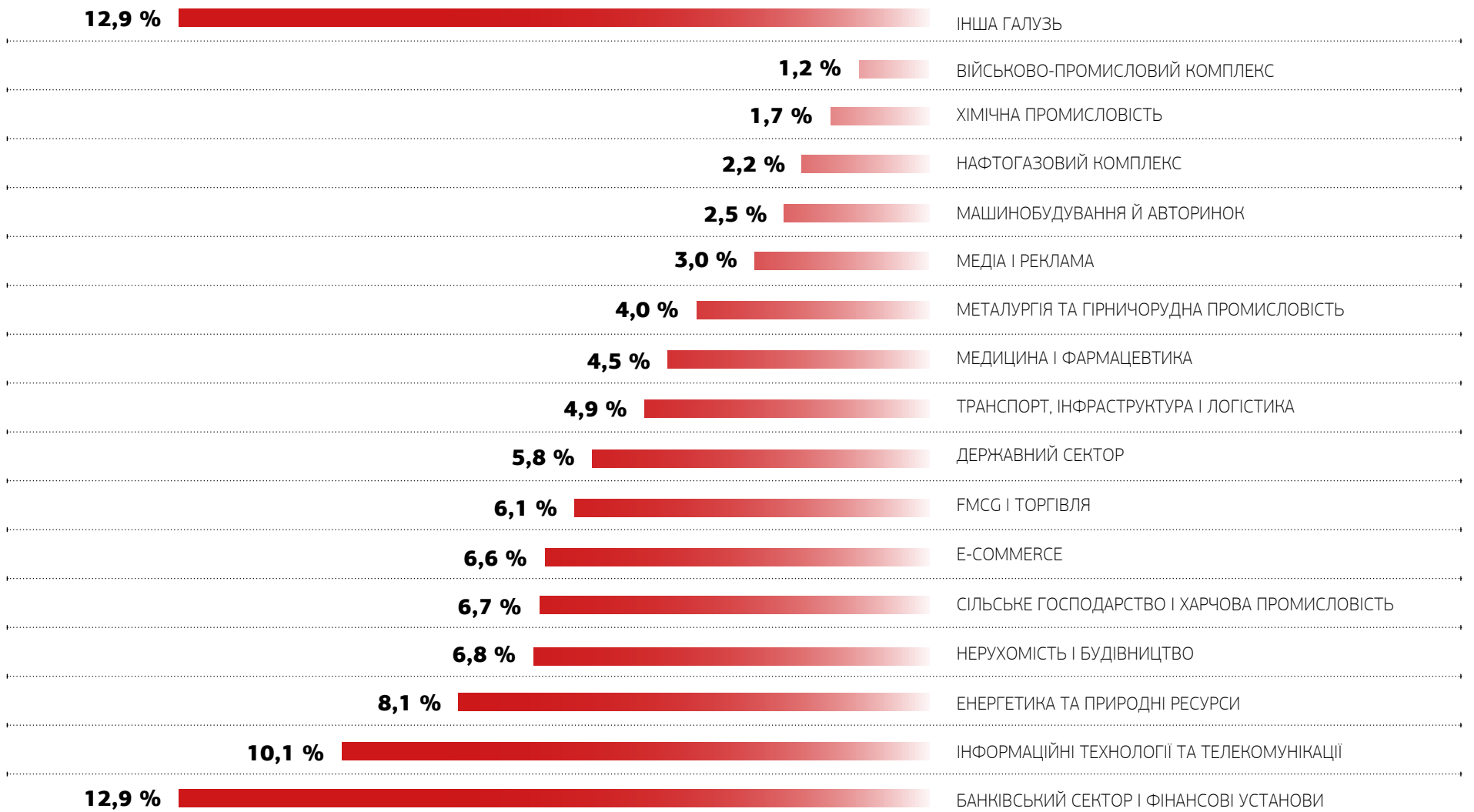
### НАЙБІЛЬШ ПОШИРЕНІ ПРАКТИКИ



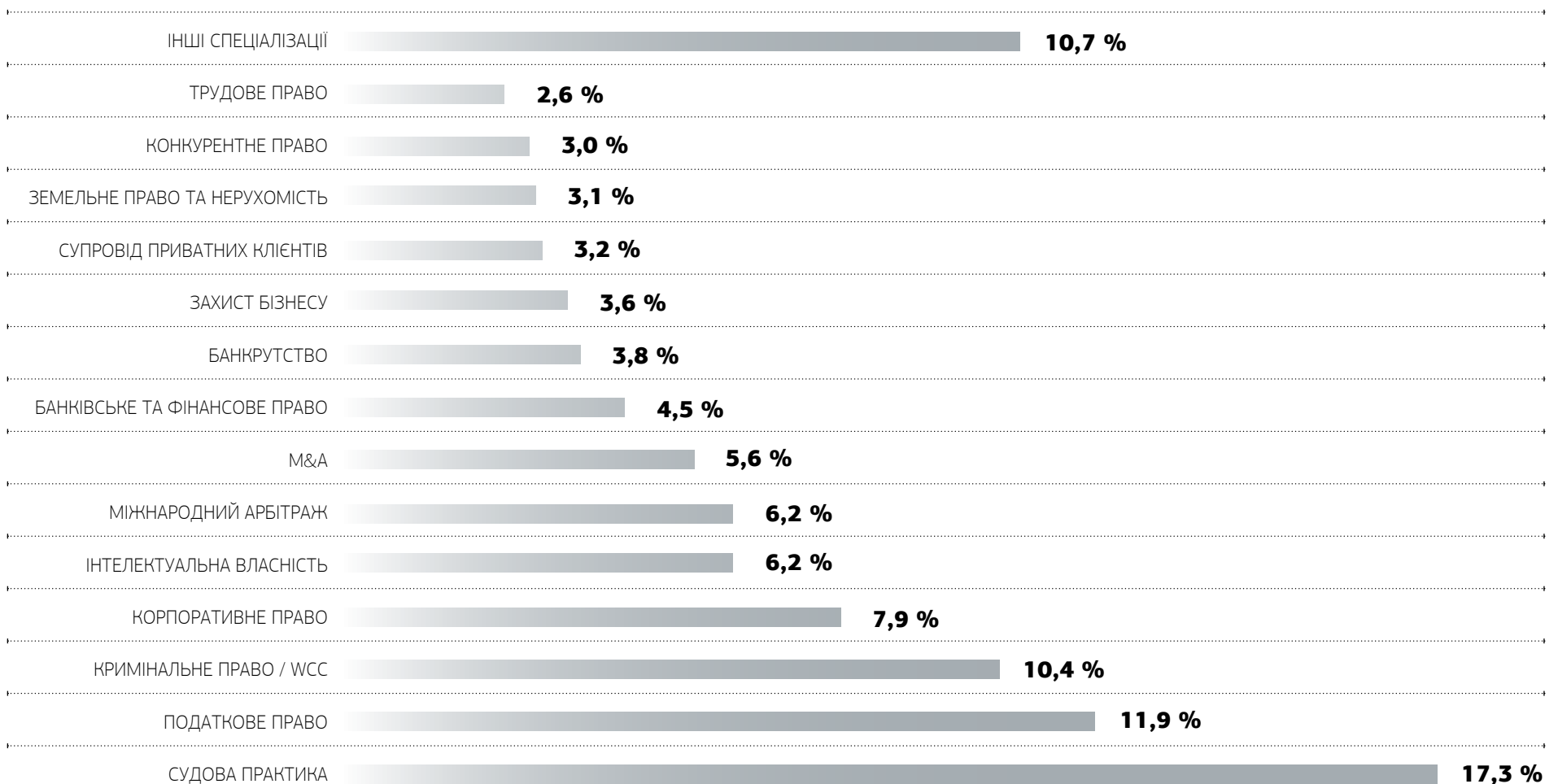
### ДИНАМІКА СУКУПНОГО ДОХОДУ



## ОСНОВНІ РОБОТОДАВЦІ



## НАЙБІЛЬШ ДОХІДНІ ПРАКТИКИ



Що стосується гонорарів, то бачу загальний тренд: через обумовлену війною кризу відбувається зменшення ліквідності клієнтів, тому отримання стабільного фінансового результату вимагає більших зусиль. З іншого боку, клієнти стали більше цінувати якість та за можливості обирати лише найкращих, саме це обумовлює певну сталість позицій лідерів ринку.

У питаннях зарплатної політики, за моїми спостереженнями, ринок варто розділити на дві категорії залежно від кадрових стратегій, особливо на першому етапі війни. Перша — стабільні гравці, які не оптимізували штат, не різали по живому, звільняючи співробітників, а навпаки, намагалися виконувати зобов'язання на довоєнному рівні. Інша — адаптивні фірми, які динамічно і часом гостро реагували на ситуацію на ринку. Останні зараз активніше виходять на кадровий ринок, намагаючись хантити юристів і підігрівати таким чином ринок зарплат.



**ОЛЕКСІЙ КОТ,**  
керуючий партнер  
ЮФ «Антіна»,  
директор НДІ  
правотворчості та науково-  
правових експертиз  
НАПРН України

Кадрова ситуація на українському юридичному ринку надзвичайно нестабільна через низку чинників. Спостерігається дисбаланс попиту і пропозиції. Ринок став менш прозорим, і ситуація окремих юридичних фірм відрізняється від загальних трендів.

Також ми бачимо значне зниження попиту на юридичні послуги і відповідне скорочення обсягу ринку, що виражається у зменшенні задекларованих юридичними фірмами доходів. Якщо ринок M&A-транзакцій, за дослідженням Київської школи економіки, у 2022 році становив 0,3 % від показника 2013 року, то юристи, які спеціалізуються на таких угодах, не можуть бути перевантажені. Якщо на ринку міжнародних запозичень залишилися лише суверенні транзакції, то і в цій сфері юристи будуть без роботи. Нові спеціалізації, пов'язані з військовим правом, не можуть завантажити значну кількість юристів. Тому ми бачимо звільнення незайнятих юристів, скорочення або принаймні замороження заробітних плат й інші тривожні симптоми.

Водночас зарплати на ринку підтримує конкуренція з боку інхаус-сегмента. В умовах скорочення бюджетів, нечуваних раніше зовнішніх і внутрішніх ризиків грамотні корпоративні юристи стають для компанії на вагу золота.

Значну кількість фахівців мобілізовано до ЗСУ. Інша частина покинула країну через бойові дії. Кваліфіковані фахівці зі знанням іноземних мов і закордонною освітою досить легко знаходять собі роботу в інших країнах. У 2022 році іноземні юридичні фірми масово робили пропозиції українським юристам проїти стажування у їхніх європейських офісах, і чимало юристів залишились там працювати.

Усе це призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів та посилення конкурентної боротьби між юридичними фірмами. Щоб утримати персонал, доводиться йти на зниження прибутковості бізнесу. Однак це необхідно для збереження ринкових позицій та ділової репутації.



**ВОЛОДИМИР  
САЄНКО,**  
партнер  
Sayenko Kharenko

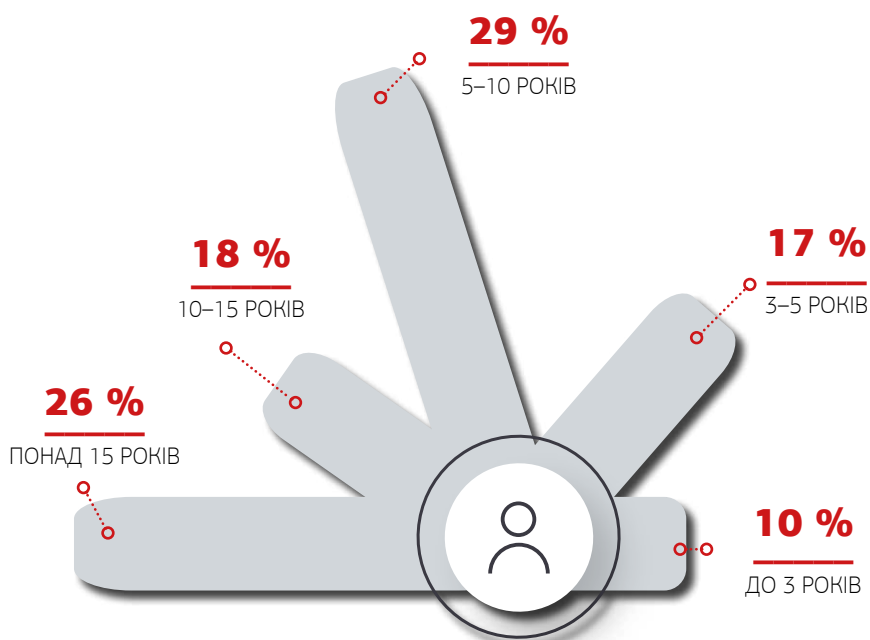
## КАДРОВО-ФІНАНСОВІ ТРЕНДИ



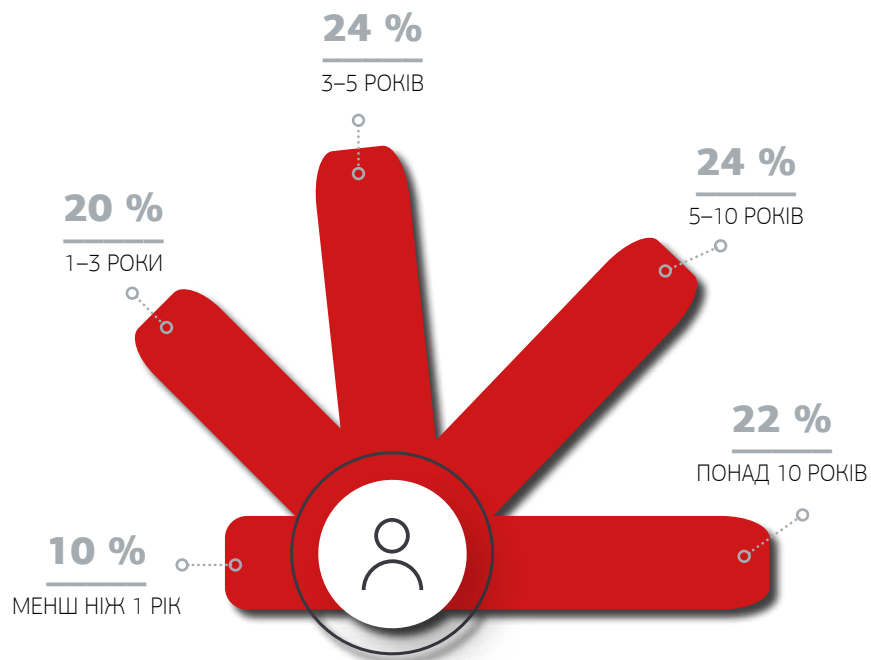
**ОЛЕГ  
МАЛІНЕВСЬКИЙ,**  
керуючий партнер EQUITY

Особливості змін у гонорарній та зарплатній політиці юридичних фірм зумовлені насамперед їх спроможністю зберегти клієнтську базу. Ті учасники ринку, які значною мірою продовжують обслуговувати своїх провідних клієнтів, як правило, знаходять необхідний баланс у відносинах із працівниками щодо визначення розміру заробітної плати, зважаючи на загальну тенденцію до стабілізації ринку та важливість кадрового потенціалу. Для таких представників юридичного бізнесу цілком досяжним є також збереження або повернення до довоєнного статус-кво в гонорарній політиці. Водночас фірми, в яких повністю або частково скоротилася клієнтська база, часто змінюють рівень винагороди співробітників, а також ідуть назустріч новим клієнтам, погоджуючи менший розмір гонорару. Суттєвим фактором для перегляду гонорарної та зарплатної політики в разі відсутності прив'язки відповідних виплат до іноземних валют є також зростання курсу останніх.

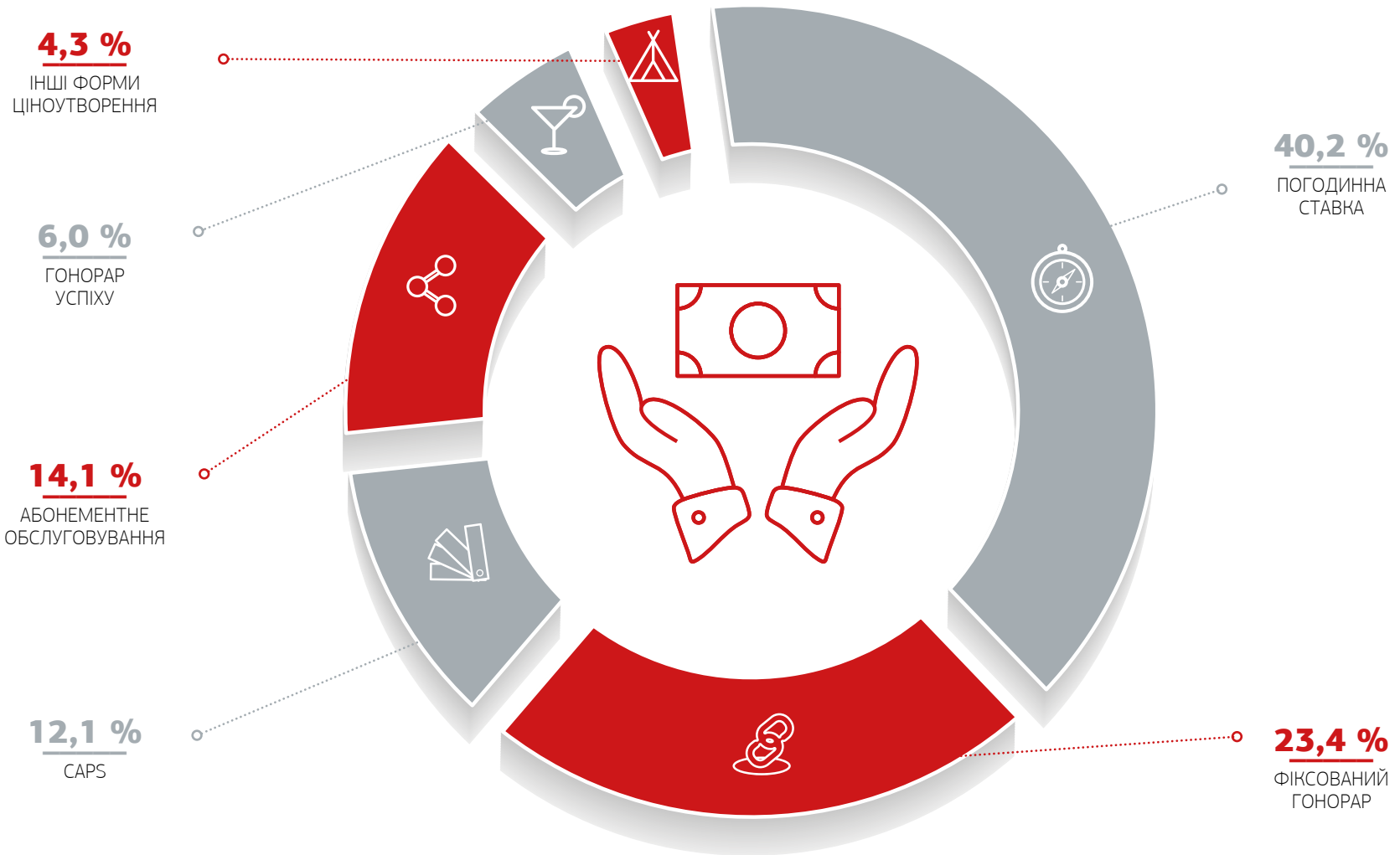
### ЗАГАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ СТАЖ РОБОТИ



### СТАЖ РОБОТИ В ЮРИДИЧНІЙ ФІРМІ



**НАЙБІЛЬШ ПОШИРЕНІ ФОРМИ ЦІНОУТВОРЕННЯ**



**СЕРЕДНІ ПОГОДИННІ СТАВКИ ГОНОРАРІВ, дол. США**

|   | ПАРТНЕР   | РАДНИК    | СТАРШИЙ ЮРИСТ | ЮРИСТ     |
|---|-----------|-----------|---------------|-----------|
| ВЕЛИКІ УКРАЇНСЬКІ ЮРФІРМИ ТА ОФІСИ МІЖНАРОДНИХ ЮРФІРМ | 195 ↔ 800 | 100 ↔ 550 | 100 ↔ 400     | 50 ↔ 300  |
| ЮРИДИЧНІ ФІРМИ СЕРЕДНЬОГО РОЗМІРУ                     | 150 ↔ 450 | 120 ↔ 350 | 100 ↔ 260     | 50 ↔ 200  |
| НЕВЕЛИКІ ЮРИДИЧНІ ФІРМИ                               | 200 ↔ 700 | 150 ↔ 400 | 100 ↔ 290     | 50 ↔ 200  |
| РЕГІОНАЛЬНІ ЮРИДИЧНІ ФІРМИ                            | 100 ↔ 300 | 100 ↔ 220 | 100 ↔ 220     | 100 ↔ 200 |

**СЕРЕДНІЙ РІВЕНЬ ДОХОДІВ ЮРИСТІВ ЗА МІСЯЦЬ, грн**

|   | ПАРТНЕР          | РАДНИК           | СТАРШИЙ ЮРИСТ    | ЮРИСТ            | МОЛОДШИЙ ЮРИСТ  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|
| ВЕЛИКІ УКРАЇНСЬКІ ЮРФІРМИ ТА ОФІСИ МІЖНАРОДНИХ ЮРФІРМ | 65 000 ↔ ***     | 65 000 ↔ 400 000 | 35 000 ↔ 300 000 | 25 000 ↔ 250 000 | 15 000 ↔ 70 000 |
| ЮРИДИЧНІ ФІРМИ СЕРЕДНЬОГО РОЗМІРУ                     | 30 000 ↔ 320 000 | 25 000 ↔ 200 000 | 20 000 ↔ 85 000  | 10 000 ↔ 70 000  | 10 000 ↔ 35 000 |
| НЕВЕЛИКІ ЮРИДИЧНІ ФІРМИ                               | 50 000 ↔ 320 000 | 40 000 ↔ 240 000 | 30 000 ↔ 140 000 | 20 000 ↔ 60 000  | 15 000 ↔ 42 000 |
| РЕГІОНАЛЬНІ ЮРИДИЧНІ ФІРМИ                            | 45 000 ↔ 400 000 | 30 000 ↔ 90 000  | 20 000 ↔ 100 000 | 15 000 ↔ 60 000  | 10 000 ↔ 25 000 |