

# «Криза – це час модернізації та реформ, коли можна зробити все, що відкладалося роками»

Окрім щоденної рутини та поточних проблем у роботі, у житті завжди є місце для свята. Свята, яке одночасно є й роботою, але надзвичайно цікавою роботою, після якої залишаються лише найприємніші враження. Людина, яка робить свято для юристів, яких нерідко поглинають поточні проблеми та затягує щоденна рутинна, сьогодні стала гостем нашого номеру. Крім того, вона поділилась з нами власними поглядами на кризу, на бізнес та на піар-стратегії сучасної юридичної фірми. Це – Ірина Паліашвілі, президент юридичної фірми «Українська юридична група»

**Розмовляла Ксенія ЗАБРОДСЬКА**  
ksena@yur-gazeta.com  
«Юридична газета»

**■ Пані Паліашвілі, скажіть, чому ви обрали професію юриста?**

— Я виросла в сім'ї юристів. Мій батько — професор, завідувачий кафедрою на юридичному факультеті Тбіліського державного університету. Я виросла в цьому середовищі, і у нас вдома бували, напевно, найвідоміші юристи тих часів, як із Москви, так і з інших куточків Радянського Союзу, і тому мене абсолютно ніяких інших бажань чи ідей щодо майбутньої професії не було. Я хотіла бути юристом з 7 років і ніколи про це не шкодувала.

**■ Розкажіть про етапи у вашій кар'єрі.**

— Я розпочинала свою кар'єру ще до незалежності України, тобто в Радянському Союзі, напевно, найперший цікавий етап — це навчання. Навчалась на факультеті міжнародних відносин та міжнародного права Київського державного університету, це була чуда освіта. Нам викладали найкращі викладачі, унікальні спеціалісти. Я хотіла бути юристом-міжнародником, і в Радянському Союзі було лише два місця, де можна було отримати таку освіту — це Москва та Київ.

**■ Розкажіть більше про вашу фірму: на яких сферах практики ви спеціалізуєтесь, як вона виникла та які основні пріоритети у діяльності?**

— Наша фірма — одна із найперших фірм на ринку юридичних послуг незалежної України. До створення першої реінкарнації фірми у 1992 році поняття «юридична фірма західного взірця» тут взагалі не існувало. Фірма називалась «Грищенко, Фрішберг та Паліашвілі», і на той час Дмитро Грищенко та я вже пройшли стажування по програмі Сороса в американських юридичних фірмах. Алекс Фрішберг вчився в Америці та працював в американській юридичній фірмі у Вашингтоні, тому у нього був певний досвід цієї сфери. Коли ми повернулися зі стажування, Радянський Союз розпався, і ми вирішили зробити фірму західного взірця. З часом шляхи наші розійшлися, кожен з партнерів заснував власну юридичну фірму, і ось фірма існує у своїй другій реінкарнації з 1996 року — тобто майже 13 років. У 1994 році я відкрила офіс у Вашингтоні, і це була не те що українська, це перша фірма з теренів СНД, яка відкрилась на Заході. До речі, говорячи «СНД», я маю на увазі не політи-

ку, а економічний регіон, тобто пострадянський простір. Вашингтонський офіс функціонує і зараз. Офіс у Москві ми закрили після 1998 року, оскільки після кризи в Росії майже неможливо було зберегти юридичний бізнес, не знаходячись безпосередньо там. Ніхто не захотів переїжджати до Москви. Тому ми сконцентрувалися на українському ринку, працюємо з великими клієнтами. Основний наш напрямок — міжнародні корпоративні клієнти, а також кілька спеціалізацій, таких, як нафта і газ, інтелектуальна власність та цілий ряд інших. Історія взаємин з клієнтами розпочиналась із відкриття для них

#### Цікавий факт

Кілька поколінь молодих юристів не знали поганих часів, вони знали лише попит — а попит розбещує

тут представницьких офісів, пізніше ми їх реорганізували в дочірні компанії, створювали товариства з обмеженою відповідальністю, пізніше клієнти розширювались та починали інвестувати сюди. Тобто ми росли і розвивались разом з ринком та нашими клієнтами.

**■ Чому ваші шляхи з партнерами розійшлися?**



Нас завжди годували казочками, що криза для юристів - це добре, але це не так.

— Це був самий початок, ніхто ще особливо не розумів, куди рухатись. В той час ми пливли за течією, оскільки побачили шанс і схопились за нього. Сталось так, що ми опинились в потрібний час у потрібному місці, що важливо, з потрібною мінімальною підготовкою. Але ніхто не розумів у довгостроковій перспективі, як потрібно будувати стратегію та як будуються партнерські відносини. Основа створення була проста — зібратись і зробити, а як розвивати цей бізнес — в подальшому у кожного виникли різні підходи, і вийшло так, що кожен вирішив спробувати себе сам, зі своїми командами. Все відбулось цивілізовано, нам вдалось зберегти хороші відносини, а з Алексом Фрішбергом ми друимо та тісно спілкуємось. Це звичайний процес на ринку — хтось зливається, хтось роз'єднується, і це був наш перший експеримент. Я би сказала, що він також був дуже вдалий, тому що команда, з якою я тоді працювала, включаючи Віктора Коваленка і Тамару Луканіну, гармонійно перетворилась у 1996 році в нашу теперішню фірму — Українську юридичну групу, і в цій якості ми успішно практикуємо вже багато років.

**■ Які у вас сфери спеціалізації?**

— Моя спеціалізація — договори, я захищалась по міжнародним контрактам купівлі-продажу товарів, тобто по Віденській конвенції. Загалом — контрактна робота та корпоративне право. Ще одна дуже цікава спеціалізація — мирне врегулювання спорів. Кілька років тому курси комерційної медіації в Нью-Йорку підштовхнули мене до розуміння того, що я можу займатись медіацією. В результаті ми допомогли кільком клієнтам мирно врегулювати серйозні спори, за вирішенням яких вони звертались до нас. Тобто, я врегульовую спори, використовуючи техніку медіації, але це не повністю медіація, оскільки для неї потрібен нейтральний медіатор, а я виступаю на стороні клієнта. Ще однією давньою та надзвичайно цікавою спеціалізацією є нафта і газ, особливо угоди про розподіл продукції. Я брала участь в розробці українського законодавства у сфері угод про розподіл продукції, і з того часу у нас постійно є робота, пов'язана з нафтою та газом.

**■ Наприкінці червня цього року ваша фірма виступатиме організатором четвертого Форуму юридичних фірм країн СНД. Розкажіть детальніше про цей захід, а також про його історію і значення.**

— Ми проводимо Форум юридичних фірм вже вчетверте, перед тим проводили його як у Києві, так і в Баку та у Санкт-Петербурзі. Ідея його створення з'явилась приблизно в 2004 році. З середини дев'яностих років я постійно була присутня на юридичних

#### Цікавий факт

На першому Форумі виявилось, що не лише міжнародна юридична спільнота нас не знає, але й ми самі не знаємо один одного

конференціях, що проводились на Заході. На жаль, на них було дуже мало представників юридичної спільноти країн СНД. Тобто, часом бувало і таке, що в цих конференціях брали участь по одному представнику з російської юридичної фірми та юридичної фірми з Казахстану. Але загалом регіон не був представлений. На той час регіон активно розвивався, відбувалось економічне зростання, і не лише клієнти цікавилися цим регіоном, але й юридичні фірми — оскільки знали, що їх клієнти почали цікавитись СНД. На глобальній економічній карті проявився регіон, в якому з'являлися нові можли-

вості, а розмовляти західним юридичним фірмам фактично не було з ким. Для цього потрібно було будувати професійні зв'язки. А наша юридична спільнота фактично самоізолювалась. Я розумію, що на той час юридичний ринок знаходився у стадії формування, і лише одиниці могли уявити, що цілком реально поїхати на юридичну конференцію в Париж чи Нью-Йорк. Тобто, утворилось певне інформаційне провалля.

**■ А ви тоді працювали з західними юридичними фірмами?**

— Так, наша юридична фірма з першого дня існування працювала так званим local counsel для зарубіжних юридичних фірм, це приблизно 30 відсотків усієї нашої роботи. Це дуже цікава ніша і дуже корисна для розвитку фірми та наших юристів. Крім того, це довгострокові контакти. В той час якраз виникла думка: а де ж юридична спільнота країн

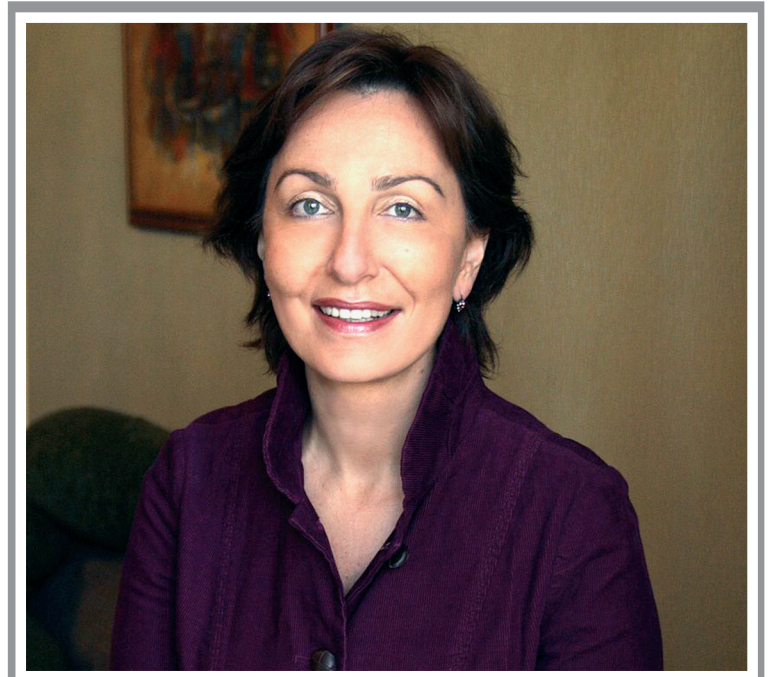
#### Цікавий факт

Ми закрили офіс у Москві, оскільки після кризи 1998 року в Росії майже неможливо було зберегти юридичний бізнес, не знаходячись безпосередньо там. Ніхто з нас не захотів переїжджати до Москви

СНД та кожної окремої країни? Чому вони самоізолюються та не показують не лише одне одному, але й світу? Адже міжнародна юридична спільнота шукає їх. Перша ідея полягала у тому, щоб зібратись разом у площині країн СНД, представитись одне одному та світовій спільноті, тобто запросити міжнародні юридичні фірми і показати, що в нас є. Створити контакти, щоб в подальшому налагоджувати взаємовигідну співпрацю — наприклад, коли у лондонської фірми є проєкт у Киргизії, то щоб вони знали управляючого партнера місцевої фірми в обличчя. Це була основна ідея. Таким чином, під час підготовки першого форуму в Києві протягом 2004–2006 років я обговорювала цю ідею зі своїми колегами як з України та інших країн СНД, так і з західними колегами. Всі, з ким я спілкувалась, сказали, що це дійсно хороша ідея, а оскільки це хороша ідея, ми вирішили втілити її у життя. Майже цілий рік ми готували концепцію цього форуму, для того, щоб кожний розумів, що це і навіщо.

**■ Як відбувся перший форум?**

— Успіх першого форуму перевершив усі наші очікування! Ми до певного моменту взагалі не знали, чи придуть люди. Але



«Коли знаєш людину в обличчя, набагато простіше віддати їй частину своєї роботи»



## «Юридична фірма – як доктор, який повинен зберігати конфіденційність»

**Ірина ПАЛІАШВІЛІ**  
про бізнес, що будується на людських контактах, Форум юридичних фірм СНД та піар



люди приїхали, причому всі країни СНД були представлені на найвищому рівні. І тут виявилось, що основна ідея добра і вона працює, але є цілий ряд «підідей», які також дуже добре працюють. Наприклад, виявилось, що не лише міжнародна юридична спільнота нас не знає, але й ми самі не знаємо один одного. А ми один одному дуже потрібні, оскільки наші клієнти працюють не лише в одній країні, але й по всій території СНД. Один з найцікавіших векторів співпраці, про який стало відомо на першому форумі – це регіон Казахстан-Грузія. Дуже багато казахських клієнтів інвестують в Грузію. Мова йде про курорти та нерухомість. Однак казахські юридичні фірми, коли у них запитували про ринок в Грузії, не могли майже нічого відповісти, оскільки їм не було до кого звернутись. І на форумі відбулось буквально братання фірм СНД за принципом, кого який регіон більше цікавить. Одночасно відкрилось стільки каналів, що на якомусь етапі про найкрупніші західні юридичні фірми, які були присутні на форумі, просто забули. Західні колеги хотіли знайомитись з фірмами СНД, однак фірми СНД були настільки захоплені один одним, що у них майже не було часу знайомитись з кимось іншим.

Інший дуже важливий момент – це надзвичайно дружня атмосфера на форумі. Немає іншої такої конференції, яка була б настільки схожа на свято. Ми не просто зробили професійну зустріч, ми зробили з неї свято, разом з вечірньою програмою та присутністю гостей – дружин, чоловіків. Це місце, де створюються контакти, а вони найкраще налагоджуються у дружній, розслабленій атмосфері, коли люди довіряють один одному. Тому ми в першу чергу виключили будь-яку політику, сказавши на самому початку, що територія форуму – це територія без політики. Ми збираємось для того, щоб робити спільний бізнес, і політика тут ні до чого. Ми стараємось, щоб ніхто на форумі не залишався без уваги. Якщо новий делегат під час перерви стоїть один, ветерани Форуму обов'язково підійдуть до нього познайомитись, тому візитки у людей закінчуються у першій же вечір. А потім, протягом року, відбувається постійний обмін бізнесом, тобто фірми надсилають одна одній роботу, і генерується бізнес. Нам відомі випадки, коли створювався бізнес, який інакше, можливо, і не виник би – а двоє партнерів знайшли спільну мову, і бізнес розвивається.

### ■ Чи відбувається обмін роботою безпосередньо на форумі?

– Так, безперечно, велика кількість клієнтської роботи передається в рамках Форуму. Наприклад, одного разу розмовляла з партнером великої міжнародної фірми у Відні, і він почав мені розказувати, що одним з їх партнерів по проекту в Грузії є грузинська юридична фірма. Я запитала, хто це, і виявилось, що на одному з минулих форумів, що відбувався у Баку, австрійський колега сидів поруч з управляючим партнером грузинської юридичної фірми. І коли з'явився цей великий багатомільярдний проект, то західний колега звернувся до того юриста, якого знав

### Цікавий факт

Судитись – це довго і дорого, а компаніям під час кризи потрібен результат тут і зараз

особисто завдяки форуму. Коли знаєш людину в обличчя, набагато простіше віддати їй частину своєї роботи, тому що виникає довіра. Людський фактор – це основний фактор форуму.

### ■ Минулий форум відбувся у Санкт-Петербурзі, і тоді мало хто очікував світової фінансової кризи. Як ви бачите співпрацю за нинішніх умов?

– Тоді ніхто не чекав на кризу, зараз він відбився на всіх. Можливо, в різних країнах її рівень відрізняється, але складнощі у роботі відчувають всі. Спочатку всі раділи, тому що за час такого різкого зростання на ринку, цього буму, всі настільки втомились, що не могли повноцінно дати раду тому потоку роботи, який надходив. Фактично, юридичний ринок не міг перетравити весь той потік роботи, який пропонувався. Тому багатьом доводилось відмовлятися від клієнтів, і при цьому працювати цілодобово.

Крім того, цей бум дуже розбещив молодих юристів, оскільки вони побачили, що на них надзвичайно великий попит, їм постійно дзвонять хедхантери, і працювати особливо якісно не потрібно. Старше покоління при цьому розуміло, що часи бувають як хороші, так і погані, і якщо зараз хороші часи, то погані можуть настати знов. У будь-якому випадку, потрібно працювати і викладатись. А кілька поколінь молодих юристів просто не знали поганих часів, вони знали лише попит. А попит розбещує. Тому старші юристи та управляючі партнери, з якими я спілкувалась, зітхнули з деяким полегшенням, сказавши, що на решті можуть озирнутись по сто-

ронах і подумати про стратегію розвитку бізнесу. А під час росту робити нічого не можна було. Не можна було проводити реформи на фірмі – не було ані часу, ані бажання команди брати в цьому участь: навіщо перевантажуватись, якщо кожного дня їм пропонують позиції в інших юридичних фірмах. Переманювання юристів відбувалось не одинично, а цілими командами.

### ■ Насправді, багато юристів жалілися на переpracовання.

– Але це відбувалось не зі всіма. У будь-якому випадку, після кількарічного перенапруження всі сприйняли кризу як можливість відпочити і почати працювати з новими силами, ніхто не думав, що ми котимось у якусь чорну діру. Потім потихеньку почали розуміти, що це надовго і насправді серйозно, і що у клієнтів зменшуються бюджети. Тоді вже почали думати про довгострокові стратегічні плани.

### ■ Коли ви відчули кризу?

– Ми зреагували ще у жовтні, натомість вересень був одним із найбільш напружених місяців у нашій практиці. Кілька due diligence, кілька M&A, але ми вже поступово бачили, до чого йде. Вже у жовтні почали вживати заходи – зменшувати витрати, проводити певні реформи, тому нам набагато легше було переформатувати наші взаємини з клієнтами. Роботи було забагато, і іноді доводилось навіть відмовлятися від неї та передавати комусь ін-

### Цікавий факт

Ми збираємось для того, щоб робити спільний бізнес, і політика тут ні до чого

шому, тобто не вкладались у строки – а це також погіршує взаємини між клієнтом та юристом. А під час кризи виживають ті, хто дає найкращі рішення та послуги, і у кого є хороші взаємини з клієнтами. Криза – це час модернізації та реформ, і все, що відкладалось роками, тепер можна зробити. Наприклад, ми завершуємо роботу над новим іміджем фірми, й презентуємо його найближчим часом, а також над внутрішнім віртуальним офісом, до якого буде доступ з будь-якої точки світу.

### ■ Два великих наріжних камені під час кризи – це зменшення ставок для клієнтів та звільнення співробітників. Як ставитесь до цих проблем ви?

– Цілком нормально. Це звичайні процеси, які необхідні. Як можна пережити кризу, не йдучи назустріч своїм клієнтам? Однак насправді ми думає-

## ДОКЛАДНІШЕ ПРО ГОСТЯ НОМЕРА

П.І.Б.	Паліашвілі Ірина Аполлонівна
Дата народження	1 березня
Посада	Партнер
Попередні посади, досвід	Головний юрист у двох великих науково-виробничих об'єднаннях; викладач факультету міжнародних відносин та міжнародного права та юридичного факультету Київського державного університету; одна із засновників та партнер в юридичній фірмі у Києві та Вашингтоні
Освіта	Факультет міжнародних відносин і міжнародного права Київського державного університету; George Washington University Law Center
Авторитет (учитель) у праві	Мої вчителі у праві і не тільки: професори Ігор Іванович Лукашук та Галина Кирилівна Дмитрієва; батько й син Матвєєви, Леван Алексідзе, Аполлон Паліашвілі
Найбільші професійні досягнення	Створення у 1992 році однієї з найперших юридичних фірм в Україні
Професійне кредо	Професійна компетентність й етичний підхід
Професійна мрія	Збулась, тепер у пошуках нової!

## УПОДОБАННЯ Й ОСОБИСТІ СМАКИ

Колір	Сонячні кольори – жовтий і всі відтінки зеленого
Авто	Мерседес
Кухня	Грузинська, французька, італійська
Парфум	Chanel
Хобі	Бальні танці та книги
Книга та фільм	Книга – «Білі прапори» Нодара Думбадзе та «Identity» Мілана Кундери; фільм – «Under the Tuscan Sun» та більшість фільмів Кшиштофа Кисловського
Місце (або спосіб) відпочинку	Море, сонце, пляж, з сім'єю та друзями!

мо не лише про те, як чисто фінансово допомогти нашим клієнтам. На четвертому Форумі цій проблемі присвячений цілий блок тем. Найпростіший шлях, звичайно, це знизити ставки клієнтам. Однак зараз настав час зібратись і подумати, що ми можемо зробити для них ще на практиці, а основне в цьому – відчути їх бізнес як наш власний бізнес і допомогти зсередини.

### ■ Як ви бачите основні стратегічні напрямки розвитку юридичного бізнесу в цілому?

– Частина думок щодо того, як юридичний бізнес розвиватиметься під час кризи, є міфами. На одній з конференцій, що організовувалась International Business Association (IBA), один з лідерів IBA намагався спростувати ці міфи. Нас завжди годували казочками, що криза для юристів – це добре: додасться роботи, компанії почнуть сперечатись та розпадатись, розпочнуться процедури банкрутства, і роботи буде багато. Це не так, нічого цього не відбулось, тому що коли клієнти скорочують бюджети, в першу чергу вони скорочують бюджети на юристів. Свої проблеми у такому випадку вони намагаються вирішувати бізнес-підходом і згодом залучати до цього юристів. Тому насправді ринок просів.

Інший міф стосується того, що під час кризи всі різко звертатимуться до судів за стягуванням боргів. Насправді судитись – це довго і дорого, а компаніям потрібен результат тут і зараз. Тому інвестувати в судові спори компанії не хочуть і не можуть. Бізнес зараз домовляється між собою, не залучаючи юристів.

Зараз – період, який потрібно перечекати, але при цьому не складати руки, а активно працювати, покращуючи практику

в усіх напрямках. Тоді фірма буде готова до нового періоду економічного зростання, який неодмінно настане. Ми так і робимо – у нас чудова команда юристів та віддані нам клієнти, тому криза нас не лякає.

### ■ Чи застрахована професійна відповідальність у вашій фірмі?

– Так, ми завжди страхували нашу професійну відповідальність, з першого дня. Ми довгий час працюємо на західному ринку, а там це обов'язково. Тому нам незрозуміло, як можна її не застрахувати. Не було й випадків, коли клієнти звертались до страхової компанії з цього приводу, і, сподіватимось, не буде. Це досить дорого, але в цивілізованому світі так прийнято, тому спів просто відпадає.

### ■ Яку роль у вашій діяльності відіграє юридична преса?

– Дедал важливішу. Це не лише інформаційна підтримка, це середовище, з якого ми отримуємо нові ідеї та стратегічні думки. Тобто юридична преса – важливий компонент у формуванні юридичного ринку.

### ■ А як ви ставитесь до піару?

– Наразі ми дотримуємось стратегії, коли клієнти на підставі особистих контактів рекомендують нас одне одному. Також беремо участь у конференціях, часто публікуємось. Ми – консервативна фірма, і коли ми розпочинали нашу діяльність, агресивний піар навіть вважався непристойним. В деяких країнах піар взагалі заборонений: наприклад, у Бельгії юристам заборонено займатись власним піаром в принципі. Крім того, ми ніколи не називаємо імена наших клієнтів, навіть якщо нам надають такий дозвіл, оскільки вважаємо це неприємним. Юридична фірма – як доктор, який повинен зберігати конфіденційність.