Юридична Газета

www.yur-gazeta.com

№24 (730) ТЕМА НОМЕРА: **ЮРИДИЧНИЙ БІЗНЕС** 22 грудня 2020 року

Денис Малюська: «Час простих реформ в Україні закінчився»

Денис МАЛЮСЬКА, міністр юстиції України

Стор. 4

«Наразі відбуваються не просто зміни, а справжні тектонічні зсуви в професії»

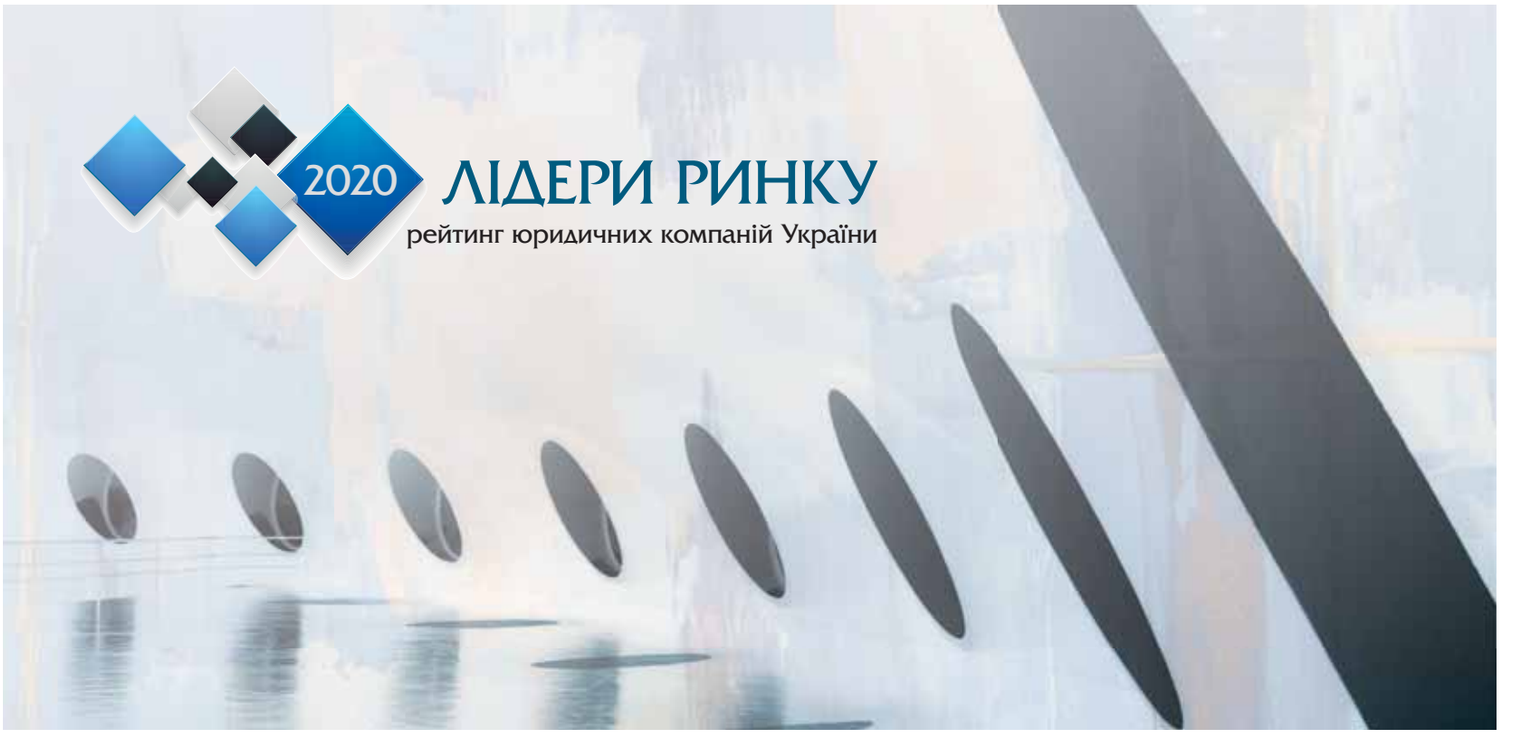
Світлана РОМАНОВА, директор з правового забезпечення Групи Метінвест

Стор. 18

«Ми на порозі ери прозорості»

Вікторія ФОМЕНКО, партнер та керівник практики податкового та митного права INTEGRITES

Стор. 44



План порятунку СРО арбітражних керуючих **стор. 28**

Віртуальна нереальність розгляду спорів **стор. 32**

«2021-й стане роком діджиталізації та дистанційності в юриспруденції» **стор. 42**

Лідери ринку

Рейтинг юридичних компаній-2020

Рейтингове дослідження «ЮГ» вітчизняного ринку юридичних послуг має вже свою історію. Щороку редакція аналізує зміни, що відбулися, визначаючи найбільші здобутки, оцінює фінансові показники та проєктну роботу юридичних компаній. Учасники ринку отримують можливість оцінити його потенціал, проаналізувати основні тенденції розвитку та їх вплив на ринок. Рейтинг позиціонує не лише найсильніших гравців-лідерів серед юридичних компаній, але й мідл-сегмент та регіональні компанії, визначаючи сотню лідерів у загальному заліку та лідерів практик.

Головні принципи рейтингового дослідження:

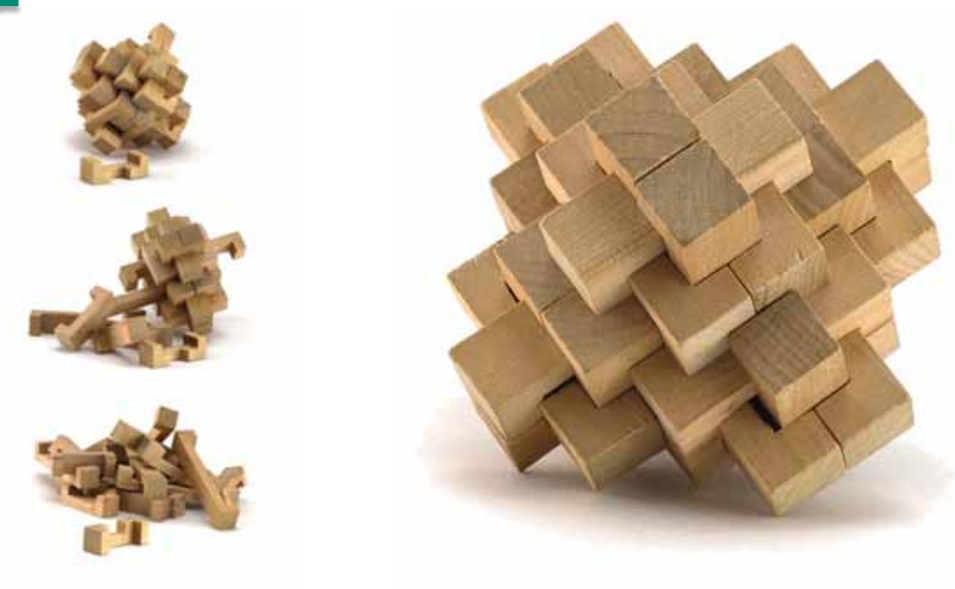
• Фінансові та статистичні відомості, надані компаніями в анкетах для дослідження, є достовірними. У випадках, коли учасники дослідження не надавали повну базову інформацію для аналізу, оргкомітет дослідження самостійно здійснював експертну оцінку та визначав показник із відкритих баз даних та іншої інформації, отриманої з відкритих джерел, користуючись методом аналогії та порівняння даних.

Продовження на стор. 3

®

ІЛЛЯШЕВ
ТА ПАРТНЕРИ

КИЇВ МОСКВА ТАЛЛІНН ДНІПРО ОДЕСА СІМФЕРОПОЛЬ ХАРКІВ



ВИНАЙДЕННЯ РІШЕНЬ

www.attorneys.ua

®

+380 44 281 06 00

www.plglaw.ua

A S S I S T T O T A K E T H E
C H A L L E N G E П Р И Б У Т О К
С Т Р А Т Е Г І Я К О М А Н Д А
Р Е С Т Р У К Т У Р И З А Ц І Я
Д О П О М А Г А Є М О З А Х И С Т
П Р И Й Н Я Т И Б І З Н Е С И
В И К Л И К П Р А В Л І Н Н Я
П Р А В O G O V E R N M E N T
R E L A T I O N S О Б О В ' Я З О К
П Е Р Е Г О В О Р И П О Р У К А
П Л А Т О С П Р О М О Ж Н І С Т Ь
Б А Н К Р У Т С Т В О
В І Д П О В І Д А Л Ь Н І С Т Ь

PAVLENKO
LEGAL
GROUP

Law & Government Relations

®

TIHISHVILI

CRIMINAL DEFENDERS

THE DUCK THAT QUACKS
IS THE FIRST TO GET SHOT

lft.co.ua

Закінчення. Початок на стор. 1

• Всі відомості, отримані в анкетах, використовувалися на умовах конфіденційності. Вони не публікуються і не можуть бути передані третім особам.

• Добровільність участі юридичних компаній у дослідженні. Для участі у дослідженні потрібно було заповнити анкету та надіслати її на адресу представника редакції, що входить до складу оргкомітету.

• Дотримання балансу між іміджевими та фінансовими критеріями ранжування. Щодо окремих позицій експертами виступали юридичні компанії. Тобто юридичним компаніям було запропоновано визначити та вказати колег з найвищою професійною репутацією в зазначених практиках.

За результатами дослідження було сформовано такі номінації:

• «Лідери ринку. Топ-50 юридичних компаній України-2020», в якому було визначено 50 найкращих компаній.

• «Рейтинг юридичних компаній України-2020. Group №2», де ми визначили 50 компаній, які надали анкети та мали достатні показники для релевантного аналізу.

• «Лідери практик-2020» — дослідження за окремими напрямами юридичної практики, де в кожній з запропонованих в анкеті практик визначалися найкращі представники юридичного бізнесу. «Лідери практик-2020. Group №2» — дослідження за окремими напрямами юридичної практики, що були представлені в рейтингу Group №2. Ці компанії були оцінені та проранжовані відповідно до поданих кейсів (угод/судових спорів) та фінансових показників сукупного доходу за визначений досліджуваний період.

Методологія

Основні критерії ранжування компаній у загальному заліку:

• Показник доходу компанії за досліджуваний період (який є не лише показником успішності компанії, але й одним з найважливіших критеріїв діяльності будь-якого суб'єкта господарювання) та показник ефективності компанії (обчислюється за формулою співвідношення доходу до загальної кількості юристів; засвідчує ефективність менеджменту, високий професійний рівень співробітників та роботу команди загалом).

• Загальна сума поданих в анкеті угод та результат, отриманий компанією в номінації «Лідери практик».

• Репутаційна складова у дослідженні забезпечувалася крос-рекомендаціями колег по ринку. Юридичні компанії отримали можливість в анкетах стати експертами та визначити колег з найвищою професійною репутацією у запропонованих практиках.

Основні критерії ранжування компаній у номінації «Лідери практик»:

• Найвагоміший показник, який впливав на підсумковий бал з вагою 50% — це угоди/кейси/судові спори компаній. Тут враховувалися грошова оцінка, важливість/унікальність для ринку та розвитку практики, системність роботи у зазначеній практиці.

• Критерій визнання та крос-рекомендації колег — 30%.

• Позиція компанії в інших авторитетних міжнародних рейтингах — 20%.

Кожен із зазначених критеріїв мав визначену шкалу балів. Кількісні показники переводилися в бали.

Для отримання додаткових даних та перевірки достовірності поданої інформації оргкомітет дослідження користувався системою YouControl — онлайн-сервісом перевірки компаній, що стало додатковою гарантією об'єктивності інформації.

Оргкомітет дослідження складається з представників редакції «Юридичної Газети», які мають відповідний багаторічний досвід роботи з дослідницькими програмами. Відсутність зовнішньої експертної групи обумовлена гарантіями забезпечення конфіденційності отриманої інформації від учасників дослідження та мінімізацією суб'єктивного впливу на результати дослідження.

Підсумки дослідження 2020 р.:

• У топ-100 компаній національного рейтингу увійшли національні та міжнародні юридичні компанії.

• Ринок рухається у двох напрямах: зростання великих компаній і тих компаній, що глибоко спеціалізуються на 2–3 практиках.

• Бутіки зберегли свої позиції у загальному заліку та на передових позиціях у практиках.

• Мідл-сегмент поповнився новими компаніями завдяки активному маркетингу, системності та нішевій унікальності наданих послуг у найбільш затребуваних практиках: WCC, податковий консалтинг, судова практика, приватні клієнти, досудове врегулювання спорів/медіація.

• Перші 10 компаній закумулювали 45% доходу всього ринку, компанії на 11–50 позиціях — 45%, а інші — лише 10%.

• Дослідження охоплює все більшу кількість практик, що свідчить про поглиблення спеціалізації та диференціації в юридичній експертизі.

• Сукупний дохід юридичних компаній за 12 місяців скоротився в середньому на 8%, але дохід від окремих практик показав зростання. Найвищу дохідність мали: судова практика, захист бізнесу, податковий консалтинг. Залишилися стабільними: корпоративне право, банки та фінанси, сфера енергетики.

• Серед нових практик, які відкривали компанії у 2020 р., переважали: податкове право, практика приватних клієнтів, екоправо, медицина, GR, енергетика, комплаєнс, WCC.

• Скорочення маркетингового бюджету запланували 24% компаній, в основному це компанії з топ-сегменту.

• Основними каналами просування юридичних компаній залишаються: публікації у ЗМІ, участь у профільних івентах, участь у рейтингах, просування сайтів. ЮГ

***Олена Осмоловська**, генеральний директор «Юридичної Газети»*

Автори номера

Боярчуков Сергій	керуючий партнер ЮК «Алексєєв, Боярчуков та Партнери», голова Ради арбітражних керуючих міста Києва
Бурцева Ірина	партнер PRAVO GARANT
Головкова Ірина	керівник юридичного департаменту ТОВ «Асіно Україна» (група компаній Acino, Швейцарія)
Губрієнко Нікіта	юрист Gracers Law Firm
Дідковський Олексій	співкеруючий партнер Asters
Козятник Людмила	адвокат ЮК «АМБЕР»
Ліщина Іван	заступник міністра юстиції України — уповноважений у справах Європейського суду з прав людини
Малюська Денис	міністр юстиції України
Онищенко Альона	директорка відділу маркетингу і розвитку Sayenko Kharenko
Паліашвілі Іріна	керуюча партнерка RULG-Ukrainian Legal Group
Панаіотіді Світлана	заступниця міністра розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства
Пахаренко-Андерсон Антоніна	керуючий партнер патентно-правової фірми «Пахаренко і партнери», президент Українського альянсу по боротьбі з підробками і піратством (UAACP), патентний повірений України
Пахаренко Олександр	партнер патентно-правової фірми «Пахаренко і партнери», адвокат, директор UAACP, патентний повірений
Резніков Олексій	віце-прем'єр-міністр – міністр з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України
Романова Світлана	директор з правового забезпечення Групи Метінвест
Ручко Олександр	партнер Alexandrov&Partners
Стародуб Ірина	начальник судового відділу Moneyveo
Стеценко Микола	керуючий партнер AVELLUM
Сулейманова Амінат	керуючий партнер AGA Partners
Сущенко Юрій	адвокат EQUITY
Федечко Дмитро	керівник юридичного відділу Louis Dreyfus Company Ukraine
Фоменко Вікторія	партнер та керівник практики податкового та митного права INTEGRITES
Хачатурян Армен	старший партнер Asters
Шаповал Дмитро	керуючий партнер Glagos, адвокат
Швиденко Анна	партнер Stron Legal Services

«Юридична Газета» №24 (730), 22 грудня 2020 р.
Засновник та видавець: ТОВ «Юридична Газета»
Індекс видання, розповсюджуваного за передплатою: **6673, 6674, 60193**
Реєстраційне свідоцтво КВ №11259-139ПР від 24.05.2006 р.
Газета видається з 2003 року. Виходить двічі на місяць
Свідоцтво про внесення до реєстру видавців, виготівників та книгорозповсюджувачів видавничої продукції ДК №4416 від 01.10.2012 р. Ціна договірна
Тел.: +38 (044) 364-80-58 — редакція. Тел.: +38 (044) 364-80-59 — бухгалтерія
Сторінка в Інтернеті: www.yur-gazeta.com
Адреса для листування: 01030, м. Київ, а/с 51; 01103, м. Київ, вул. Михайла Бойчука, 18
E-mail: info@yur-gazeta.com

Генеральний директор: Олена Осмоловська
Т. в. о. головного редактора: Олена Осмоловська
Журналісти: Оксана Журба, Дарина Сидоренко, Костянтин Ніколаєв, Маргарита Кінах
Фахівець з дизайну та верстки: Ян Шередега
Літературний редактор: Любов Голоцван

Редакційна політика
Матеріали не рецензуються та не повертаються, редакція залишає за собою право редагування будь-яких матеріалів, що надійшли на її адресу. Матеріали, що надаються для опублікування, мають бути ексклюзивними і не публікуватися в інших виданнях. Редакція не несе відповідальності за зміст опублікованих повідомлень інформаційних агентств та реклами і може публікувати статті, не поділяючи точку зору автора. Передрук матеріалів, опублікованих у даному номері без дозволу видавця, не допускається. За зміст викладених матеріалів несе відповідальність автор (рекламодавець). Рекламні матеріали надає рекламодавець, який несе відповідальність за достовірність наданої інформації. Видавець виходить з того, що рекламодавець має право і попередньо отримав усі необхідні дозволи для публікації. Матеріали, позначені символом «®» друкуються на правах реклами. Дизайнерські ідеї, оформлення, стиль, а також увесь зміст є об'єктом авторського права та охороняється законом.

© ТОВ «Юридична Газета»

Газету надруковано в ТОВ «ЗЕ ГРУП», 08200, Київська область, м. Ірпінь, вул. Тищенка, 23В, тел. 380 997-69-22-23
Наклад видання 5000 примірників. Підписано до друку 18.12.2020 р.

Денис Малюська: «Час простих реформ в Україні закінчився»

Інтерв'ю

Якщо для широкого загалу міністр юстиції **Денис МАЛЮСЬКА** розпочався з відомого фото, де він читає книгу, стоячи на руках вниз головою у власному кабінеті, то для «ЮГ» знайомство з ним відбулося значно раніше — наприкінці січня 2004 р. Тоді у нашому виданні вийшла його стаття про доказування у справах про відшкодування шкоди, заподіяної внаслідок ДТП.

Через 16 років ми сидимо в його кабінеті, підбиваємо підсумки роботи Мін'юсту за цей непростий рік та намагаємось зрозуміти, як йому вдається проходити між крапель українського політичного дощу

— Закінчується непростий для України рік. Однак можна визнати, що багато чого за цей рік вдалося досягти. Які революційні зміни відбулися протягом 2020 р. в Мін'юсті? Що планували, але не встигли реалізувати?

— У нас є два важливі напрями, де насправді відбуваються великі зміни. Перший — у сфері виконання кримінальних покарань, де змінюються вся філософія, принципи, основи. Неозброєним оком видно, що протягом року було багато комунікацій з цього приводу. Це й пілотні проєкти щодо впровадження платних камер у СІЗО, і ремонти, продаж в'язниць, їх оптимізація. Але це те, що на поверхні. Насправді все глибше. Ми намагаємось змінити фокус системи з покарання та ізоляції людини на її виправлення. І це, по суті, за декілька років змінить цю систему відсотків на 90.

Другий — цифровізація та реєстри. Ми зіткнулись з тим, що ще на початку створення таких реєстрів були допущені помилки в їхній архітектурі. Зараз ці помилки дались взнаки, і більшість користувачів знають, що протягом цього року працювати з багатьма нашими реєстрами було складно. Ми працювали над одним софтом, але паралельно виникали проблеми з іншим. Ми, врешті-решт, повністю замінили ЄДР, і до кінця року, сподіваюсь, доведемо до належного стану ДРАЦС та АСВП. По суті, це відкриває шлях спочатку до часткової, а згодом і до повної автоматизації процесів. Це великий шлях, який приведе до глобальної зміни роботи.

— Ви відчуваєте опір системи?

— Умисного опору немає. Є звичайна бюрократія, яка й призводить до того, що ми чимало не встигаємо з того, що планували. Наприклад, щодо продажу в'язниць, який ми планували розпочати ще влітку, але тільки зараз фінальний пакет документів знаходиться у Фонді держмайна. Після його позитивної відповіді, сподіваюсь, ми нарешті зможемо розпочати аукціони. Але все це, повторюся, мало розпочатись значно раніше.

Є й інші перепони. У нас є два флагманських законопроекти, один з яких, як я вже зазначав, змінює систему кримінальних покарань. Він проходить процедуру узгодження у різноманітних інстанціях, і сподіваюсь, що незабаром ми його відправимо у Верховну Раду. Другий законопроект — по нотаріату. Він величезний і багато що змінює в цій системі. Ми планували зробити це ще півроку тому, але через різноманітні погодження подача законопроекту затягнулася. Багатьом нашим планам завадив коронавірус — під час пандемії міністерство мало утримувати ситуацію, а не йти на якісь кардинальні зміни.

— Критика дій влади не вщухає, проте роботу Мін'юсту в 2020 р. оцінюють як успішну. В чому секрет такої підтримки? В результативності? Чи працюють нестандартні комунікації?

— Щодо нестандартних комунікацій, то все зроблено руками нашого профільного управління. Жодних особистих або тіньових піарників у нас немає. А щодо підтримки, то моє пояснення наступне: у нас є результати, які можна спостерігати в динаміці. Ми повністю відкриті. Нас фактично немає за що бити. Ми не беремо хабарі (хоча це можна сказати не тільки про наше міністерство), але головний секрет (якщо це взагалі секрет) — ми пояснюємо кожному, чому робимо так чи інакше і чого намагаємось досягти в результаті своїх дій. Так, на нас замикається безліч великих конфліктів, інтересів дуже впливових людей. Але ми чітко усім пояснюємо правила поведінки, межі нашої дискреції і жодних відхилень від них не допускаємо. Для будь-кого — політиків, бізнесменів, олігархів… Тому ми не можемо бути серйозним подразником для будь-якого впливу, в т. ч. медійного. Але це моє пояснення. Можливо, все набагато простіше….

— Не важко «йти між крапель дощу», адже зрештою можна потрапити під зливу, яка змиє все?

— Все приходить з часом. Спочатку, коли ми починали, було важко, зараз — ні.

— Тема рейдерства продовжує хвилювати суспільство. Багато що зроблено, але юристи кажуть, що антирейдерські практики не працюють. Які ще кроки залишилося здійснити, щоб сказати, що рейдерство в Україні подолано?

— Як на мене, все впирається у те, що ми розуміємо під «рейдерством». Ще Декарт казав: «Дайте визначення словам, і половина суперечок зникнуть». Кожен, хто зараз заявляє про рейдерство, його зростання або зменшення, тримає в голові якусь власну дефініцію цього терміну. Той же Opendatabot, яким найчастіше користуються медіа, є лише аналізом кримінальних проваджень за кількома статтями Кримінального кодексу. Але які причини цього? Можливо, правоохоронці почали краще реагувати на заяви про злочин? Можливо, дійсно фізичних захоплень стало більше? Але всі ці явища жодним чином не стосуються Міністерства юстиції.

У контексті рейдерства перше й ключове завдання, яке постало переді мною, коли я став міністром, — припинити те, що раніше відбувалося масово — безпідставне та нахабне відбирання у людей права власності та корпоративних прав особами, які не мають жодного стосунку до таких об'єктів. Подібних кейсів було безліч. І це те, що ми більш-менш можемо владнати. Такого рейдерства зараз практично не існує, воно зникло як явище. Сьогодні є різноманітні старі (або нові) корпоративні спори, але все це в моєму розумінні вкладається у термін «корпоративний конфлікт», а не «рейдерство». Випадків, коли хтось «наїхав» на бізнес, відібрав власність шляхом безпідставного внесення інформації у реєстр, — цього вже давно немає. Ми про це повідомляли. Офіс протидії рейдерству зараз бореться не стільки з рейдерством, скільки з можливістю його відродження. Зараз рейдерство фактично втратило економічний сенс, бо немає сенсу вкладати гроші у захоплення нерухомості чи корпоративних прав, якщо ми можемо з цим дуже швидко впоратись і повернути все справжньому власнику.

Ми чітко усім пояснюємо правила поведінки, межі нашої дискреції і жодних відхилень від них не допускаємо

Але, як я вже казав, корпоративні конфлікти залишились. Там, де є бодай якісь (хоча б сумнівні) юридичні підстави, є різна оцінка документів на право власності. Тут окремі незаконні реєстраційні дії все ще трапляються. Більшість таких

дій цементуються забезпечувальними ухвалами суддів, і тут ми втрачаємо важелі впливу. Але подібні забезпечення не виникають на рівному місці — реально у когось є якісь права, реально інтереси заявників якимось чином порушені, і це, як правило, реальні судові спори.

— 25 років триває судова реформа, і весь цей час, на думку суспільства, невдало. Довіра до суддів в Україні залишає бажати кращого. Що можна було б зробити з боку Мін'юсту для її відновлення?

— Взагалі будь-який процес чи інституція не залишаються сталими, незмінними. Змінюється все, в т. ч. й судова система. Це еволюційні зміни. Чомусь в Україні на якомусь етапі ці зміни назвали «судовою реформою», і це створило наступне кліше: «Судова реформа надто затягнулася». А насправді це просто еволюційні зміни, які притаманні будь-якій сфері: Адміністрації (віднедавна Офісу) президента, Кабміну, парламенту, правоохоронним органам тощо. Тому в цьому розумінні «судова реформа» не закінчиться ніколи. Можна хіба що за показниками ефективності на певних етапах відслідковувати її еволюцію.

Але зараз цілком очевидно, що судова система працює не в повну міру. Як з об'єктивних, так і з суб'єктивних причин. У ній багато що можна робити. Мін'юст намагається допомагати, коли в цьому є потреба, але нагадаю, у нашому функціоналі немає завдання займатися судовою реформою чи впровадженням змін у судовій системі. Ми не є головним двигуном у цій історії. Але, звичайно, допомагаємо. Особливо в частині співпраці з МВФ, де уряд бере на себе вагомі зобов'язання.

— Саме такі, як Ви сказали, «еволюційні зміни» і призвели до ситуації, що склалася навколо ОАСК?

— Це не еволюція, це регрес. «Ніщо не вічне під місяцем», як кажуть. Все це вже було. Якщо ви візьмете указ Президента, який містить перелік судів адміністративної юрисдикції, то помітите, що Окружний адміністративний суд Києва то виключається з цього переліку, то відновлюється, то виключається, то відновлюється. Тобто це тривала війна. Ще Віктор Ющенко таким указом спробував переламати ОАСК та розподілити його повноваження на два суди. Двічі намагався, і двічі це не вдалося. Але якщо раніше ця історія мала яскраве політичне забарвлення, то зараз уже — напівкримінальне. Усі розуміють, що з ОАСК треба щось робити. Очевидно, що якась кількість суддів мали б його залишити добровільно (це за найкращого сценарію), а якщо цього не станеться, треба використовувати інші інструменти. Можливо, це буде ліквідація ОАСК, можливо — реорганізація, можливо, інші шляхи, з якими визначатиметься Президент після консультацій з ВРП. Наскільки це буде результативний процес, важко сказати. За меморандумом з МВФ у нас є зобов'язання передати повноваження по окремих категоріях спорів від ОАСК до Верховного Суду як суду першої інстанції. Текст відповідного законопроекту є, він розроблений, і тут уже можна з впевненістю сказати, що це трапиться.

— Тобто фактично є два шляхи: або з ОАСК йдуть «токсичні» особи, або ОАСК ліквідується….

— Під нуль ліквідувати не вийде точно. Адже усі ці справи хтось має розглядати, а їх зараз у ОАСК, якщо я не помиляюся, близько 20 тис.

Взагалі треба розуміти, що далеко не вся судова система корумпована. Там дійсно є окремі люди зі стійкою негативною поведінкою, але є і з такою ж, але позитивною, а є просто «флюгери», і їх чимало. Питання в атмосфері, яку створюють голова суду та ключові судді. Люди підлаштовуються саме під атмосферу, і ці правила працюють у будь-яких групах. Суди не виключення. Тому я прихильник того, що судовій системі слід прибрати ключових негативних персонажів, які мають вкрай занедбану і погану репутацію. Це може істотно поліпшити її функціонування. Повна заміна якогось суду неможлива — це не патрульна поліція, де можна набрати нових людей, навчити базовим навичкам, і за короткий час вони вже будуть працювати. Судді все ж повинні мати досвід саме судових практик, життєву мудрість, навички написання складних документів. У нас такої кількості нових людей просто немає.

— Перейдемо до більш складної кризи — конституційної. Юристи, яких ми запитували, вважають, що «вже немає з ким про що говорити. Криза не конституційна, вона системна, глибока та всеохоплююча». Що міністр юстиції України може їм відповісти?

— Залежить від того, наскільки глибоко ми хочемо проаналізувати ситуацію. Якщо для прикладу взяти художню літературу, то вона уся, як правило, зводиться до двох метасюжетів: «незнайомець приїжджає у місто» або «герой їде у подорож». Будь-яка криза, політична чи юридична, теж зводиться до кількох метасюжетів. І останні кризи в судовій владі зводяться до одного і того ж сценарію: у фокусі уваги публіки/медіа опиняється суб'єкт, якого всі підозрюють у корупції, але він має високий ступінь захисту на рівні закону. Це типовий юридичний сюжет — з ОАСК, ВРП, Конституційним Судом. І подібні персонажі тягнуть униз репутацію усіх вказаних судових інституцій.

Сюжет один і той самий, але лінійного виходу з нього немає. Всюди потрібні якісь обхідні маневри: або зміни до Конституції, законодавства, або еволюційні — чекати, коли спливе строк повноважень «токсичного» персонажа, або комунікаційним шляхом доводити його до думки про добровільну відставку. Способи є, варіанти також. Але проблема насправді нікуди не зникне, адже ми вибудували навколо суддів фортецю з величезними мурами, не подумавши заздалегідь про те, хто в цій фортеці сидить.

— У юридичній спільноті активно обговорювалося питання про створення державної юридичної компанії (департаменту), яка буде представляти інтереси України у міжнародних спорах. Чи дійсно була така ініціатива? Чому не реалізували? Чи ще не час?

— Вона залишається, але через пандемію і обмеження у зв'язку з цим зарплат її реалізацію призупинили. Ідея полягала в тому, що ми створюємо або окрему юридичну особу, або окремий підрозділ Міністерства юстиції, де можемо поставити ринкові зарплати спеціалістам у міжнародних арбітражах, які вели б наші спори, і тоді б ми

Денис МАЛЮСЬКА, міністр юстиції України

точно не залучали українських юридичних радників і обмежили б залучення іноземних. Це б заощадило значні кошти і зосередило експертизу, якої у нас не було, саме тут, що зробило би Мін'юст сильнішим. Коли закінчиться історія з Covid, ми повернемося до цієї ідеї, бо очевидно, що вона правильна і вигідна для держави.

— Як Ви оцінюєте законодавчі спроби реформувати адвокатуру? Чи є вона сьогодні справді незалежним та самоврядним інститутом захисту прав та свобод громадян?

— Незалежним та самоврядним інститутом вона точно залишається. Тільки тут варто визначитися, чому. Це може бути як у анекдоті про «невловимого Джо», якого ніхто не піймав не тому, що він невловимий, а тому, що це нікому не було потрібно. На відміну від тих же судів або прокуратури (особливо Генеральної), адвокатура залишилась відокремленою від різноманітного адміністративного, медійного і політичного тиску. Хоча в ній також спостерігаються окремі не зовсім приємні явища.

Щодо реформ адвокатури, то я їх особливо не помічав, окрім гучного законопроекту про позбавлення адвокатів монополії на представництво громадян у судах. На його прийняття у другому читанні, наскільки я розумію, не вистачає голосів, тому з великою вірогідністю ця реформа найближчим часом не відбудеться.

Хоча інститут адвокатури можна і варто було б удосконалювати, але на щастя, це не настільки критично, як у багатьох інших юридичних сферах. Тим більше, що єдиного розуміння цих реформ у адвокатському колі немає (виходячи з відомого вислову про двох правників, у яких три думки). Тому вважаю, що адвокатура ще кілька років може спати спокійно — у ній все залишиться так, як є.

— Протягом цього року відбулася низка звернень громадських організацій до державних розпорядників щодо відкриття даних фінансової звітності компаній. Ми проводили опитування в редакційному Telegram-каналі щодо підтримки такої ініціативи серед юристів. Думки «за» та «проти» розділилися приблизно навпіл. До якого табору належите Ви? Чи на часі це зараз? Які ризики? Чому немає одностайної підтримки бізнесу?

— Це питання радше про бізнес-клімат, тому варто оцінювати цю ситуацію саме з такого ракурсу. Моя частина — юридична. Вона полягає в тому, що є пряма норма закону про те, що така інформація має бути розкрита і відображатись через відповідний реєстр. Ми готові до такого розкриття, як тільки ця інформація буде надаватись нам відповідними органами. На жаль чи на щастя, вона нам не передається. Це питання ще обговорюється в органах державної влади.

Щодо самої ініціативи, то комусь вона більше до вподоби, бо він має бажання отримувати прозору інформацію про того, з ким має справу. Компаніям, які продають таку інформацію, було б цікаво мати офіційний доступ до фінансової звітності таких контрагентів. А хтось, навпаки, не хоче розкривати про себе таку інформацію. Тобто це питання неоднозначне.

— ЄСПЛ приєднав позов Нідерландів щодо збиття MH17 до великої справи України проти РФ. Це стратегічне рішення чи тактичне з огляду на отримання доступу до справи MH17?

— Певний доступ мають прокуратура та МЗС, але саме це рішення не є ані стратегічним, ані тактичним. Воно процедурне. Європейським судом воно прийняте самостійно, за його власною ініціативою, бо там вважають, що їм так зручніше. Щодо України, то це трохи затягує наш великий процес проти Росії, бо основна частина, яка не стосувалась MH17, знаходиться на більш пізніх стадіях розгляду. Але з іншого боку, це добре, бо вірогідність одночасної відмови і нам, і голландцям мізерна. У мене практично немає сумнівів, що ми маємо величезні шанси виграти цей процес. Питання лише у часі. Але треба усвідомлювати, що вірогідна перемога не призведе до автоматичного повернення окупованих територій.

— Як Мін'юст планує врегулювати проблему невиконання та надмірно тривалого виконання рішень ЄСПЛ? І чи доречним є витрачання державою значних бюджетних коштів на представництво своїх інтересів у таких справах?

— Насправді значних коштів на представництво у ЄСПЛ ми не витрачаємо. Значні кошти йдуть на захист інтересів держави в міжнародних арбітражах, на захист від іноземних компаній, які намагаються стягнути з України компенсації. По ЄСПЛ витрати незначні. У нас є досить непогана внутрішня експертиза, завдяки якій ми досить непогано захищаємось. Ми маємо захищатись тому, що, за великим рахунком, у грошовому вимірі мова йде про справи не «громадянин проти держави», а «громадянин проти решти громадян (платників податків)». Адже компенсації, врешті-решт, виплачуються з держбюджету. Якщо ми не будемо активно захищати інтереси держави, значить, ми не будемо захищати інтереси платників податків. Тому там, де держава безумовно неправа, ми намагаємось якомога швидше врегулювати справи, а там, де є сумніви, використовуємо усі наявні процедури та інструменти. Повторюся, це не надто дорого, і до того, ж є правильним з точки зору виконання наших функцій.

Щодо проблеми невиконання рішень ЄСПЛ, то вона завжди була і, як на мене, буде існувати. Не в останню чергу це пов'язано з тим, що текст Конвенції «живий», нові тлумачення її положень з'являються регулярно. Під час ратифікації Конвенції жодна з країн повністю не розуміла, що ж, врешті-решт, з цього вийде, які висновки зробить Європейський суд на тому чи іншому етапі. Тому висновки і нові тлумачення Конвенції будуть виникати завжди. Ми за цим не встигаємо. Питання лише в ступені цього невстигання і розмірі прострочених компенсацій. Зараз вони величезні. Мова йде про мільярди гривень, і це проблематично.

По більшості справ ми впираємось саме в питання грошей: або їх немає в Держбюджеті, щоб виплатити компенсацію, або немає, щоб запровадити системи чи гарантії, яких вимагає Європейська конвенція. Там, де гроші не потрібні, ми або вже виконали рішення, або відправили у парламент відповідні законопроекти і очікуємо досить швидкого їх опрацювання і прийняття, щоб швидко забезпечити виконання норм Конвенції.

Парламентські слухання з цього приводу, які мали відбутися у листопаді, відклали через Covid, але у нас є погоджена Стратегія, яку ми відправили у Раду Європи, є проєкт плану дій (на погодженні у КМУ) щодо імплементації найбільшої проблеми по ЄСПЛ — невиконання судових рішень. Ця проблема величезна, комплексна, вона стосується ледь не половини міністерств і безлічі різноманітних процесів функціонування держави. Але таких напрямів реально багато, і ми цим займаємось. Єдине, що хочу сказати не з бажання виправдати Україну, а констатуючи факт: чимало європейських країн мають схожі проблеми з Конвенцією, усі знаходяться на шляху її повноцінного впровадження.

— Закон про компенсаційні заходи (проєкт, пов'язаний з ЄСПЛ, рішеннями проти України) парламентарі можуть і не підтримати….

— Так, звичайно. Ми взагалі не маємо впевненості по жодній нашій великій ініціативі, що вона буде повністю підтримана ВРУ. Прості реформи, які подобаються електорату і не створюють репутаційних ризиків для тих, хто ці реформи запроваджує, в Україні закінчились. Залишились складні реформи, які не задовольняють якусь частину соціуму. Вони потребують створення балансу, тож ми дивимось на усі переваги та недоліки. Якщо перші істотно переважають, реформу слід рухати. Але при цьому певна кількість недоліків все одно завжди залишатиметься. Як їх уникнути — складне питання, і відповідь на нього не завжди у наших руках. Тому ми протягом минулого року були сфокусовані на підзаконних актах. 90% того, що зроблено — на рівні наказів Міністерства юстиції або постанов Кабміну.

— У зв'язку з цим, які KPI Ви ставите перед собою на наступний рік? Є плани щодо «п'ятирічки за два роки»?

— Плани є, але, по суті, це імплементація всього того, що ми розпочали у 2020 р. Це розпродаж в'язниць — маємо його продовжити. Скільки ми їх продамо — питання в розподілі коштів, скільки з них ми зможемо залишити в системі. Ми хочемо змінити систему покарань, та великою мірою це залежать від парламенту. Ми хочемо розпочати будівництво нових сучасних СІЗО (вже готується проєктна документація), і дуже сподіваюсь, що наступного року вже розпочнемо процес будівництва. Ми хочемо максимально автоматизувати виконавче провадження, і щоб уже взимку окремі процеси почали виконуватись на рівні програмного забезпечення. Алгоритм цього вже розроблений.

Цього року не вдалося запустити автоматизований арешт рахунків, тому що тільки 4 банки приєдналися до цієї системи. Наступного року ми хочемо, щоб це зробили всі банки. Також готовий законопроект щодо нотаріальної реформи (зареєструємо його в грудні). Окрім того, хочемо автоматизувати декілька реєстраційних операцій — це вже можливо, адже ЄДР повністю замінений. Попередній ЄДР працював більш-менш нормально, але з огляду на технічні причини його неможливо було оновлювати чи змінювати. З новим ЄДР це можливо, і потенційні можливості величезні. Нагадаю, новий реєстр не могли запустити 9 років, а нам, хоч і з великими труднощами та навіть скандалами, це вдалося. Зізнаюсь, це дорого коштувало, насамперед, нервовій системі тих, хто його запускав у роботу.

Також у нас є великий напрям роботи по меморандуму з МВФ. Цього року найгучнішим став банківський закон, відомий як «антиколомойський», де величезний юридичний блок, який ми супроводжували. Зараз на порядку денному законопроект про НАБУ — він уже у парламенті. Також будемо допомагати Офісу Президента щодо законопроекту про судову реформу.

Насправді планів дуже багато, і в принципі, якихось істотних мегаперешкод для їх втілення я не бачу. З іншого боку, чогось нового і проривного вже не буде. Презентація проєктів була цього року, а в 2021 р. почнеться їх рутинне виконання. Це теж яскраво, гарно, приємно. Я, до речі, нещодавно переглянув відео, яке викладав у Facebook на початку року, і з приємністю констатував, що все, що намічав тоді і обіцяв, або завершене, або знаходиться на фінальних стадіях.

— Нещодавно виник черговий скандал з угорцями, що з'явився на тлі «мовного закону», який, у свою чергу, рік тому Венеціанська комісія рекомендувала доопрацювати. Дуже просте запитання: чи потрібно Україні прислухатися до її рекомендацій та висновків?

— Дослухатись завжди потрібно. До хорошого лікаря, вчителя чи того ж юриста завжди треба дослухатись. У Венеціанській комісії працюють хороші юристи.

Мені здається, що проблема угорців не в питаннях мови. «Угорська історія» українського Закарпаття чимось нагадує ранню «російську історію» українського Криму. Принаймні, зараз. Основоположники комунізму недарма казали, що економіка — це базис, а решта — надбудова. Якщо ми будемо занедбувати Закарпаття, як свого часу занедбали Крим, роками не вирішуючи там системні проблеми, то можемо втратити і його. Крим відчував себе відірваним, тому там так легко (окрім застосування сили та збройних формувань) вдалося маніпулювати свідомістю місцевих жителів. Так, Будапешт зараз поводиться набагато більш цивілізовано, ніж Москва, але…

Насправді питання не в забороні мови чи якихось інших ідеологічних проблемах. Воно в тому, що місцеве населення бачить стандарти життя в сусідній Угорщині і порівнює їх з українськими. Порівняння, звичайно, не на нашу користь. Тому слід створювати і впроваджувати державні програми з розвитку регіону, ще більше інтегрувати Закарпаття. Що, власне, треба було свого часу робити і з Кримом.

— Назвіть три головні правила роботи успішного міністра.

— Їх значно більше, ніж три. Але головні: а) не брехати; б) вміти говорити «ні», пояснюючи при цьому своє рішення; в) фокусуватись на результаті.

— Найкраща порада, яку Ви коли-небудь отримували.

— Окрім маминої «надягай шапку», чимало корисних порад отримав на початку політичної кар'єри. Наприклад, пригадується експрем'єр-міністр Олексій Гончарук, який порадив робити Мін'юст незалежною авторитетною інституцією, яку б визнавали на міжнародній арені, як це було з НБУ. Мені здається, порада правильна, і саме це я й намагаюсь зробити.

— Латинське слово «юстиція» має кілька варіантів перекладу українською. Яка назва вашого міністерства була б вам більше до вподоби: Міністерство законності? Правосуддя? Справедливості?

— Наше міністерство — єдине, яке назване на честь богині. Можна було б назвати його й на честь богині любові Афродіти, адже ми і шлюби реєструємо. Це жарт, звичайно, але зараз Міністерство юстиції, як і усі інші, штучно утворене. Тобто держава взяла на себе певну частину функцій і передала довільно обрану їх частину окремому міністерству. Який логічний зв'язок між в'язницями і системою електронних реєстрів? Але усі вони у нас. Зрештою, років за 10 величезний реєстраційний функціонал можна передати програмному забезпеченню, а ув'язнення, виховання чи ресоціалізацію ув'язнених — іншому органу влади. Тобто в довгостроковому плануванні Міністерства юстиції немає. І як воно називається зараз, не має жодного значення. Донедавна, до речі, у зв'язку із згадкою міністра воно було в Конституції, а зараз його і там немає. Відповідно, немає й великих бюрократичних перепон щодо зміни найменування.

— Якщо за 10 років штучний інтелект замінить Мін'юст, якою Ви бачите свою подальшу кар'єру?

— Багато років мріяв стати вчителем зарубіжної літератури, але дружина сказала, що вчительської зарплати не вистачить. Потім намагався вмовити її після звільнення створити спільний новинний YouTube-канал. Вона каже, що ніхто нас слухати і дивитись не буде. Я жартома запропонував робити це топлес і отримав зауваження, що топлес я навряд чи кого зацікавлю. Таким чином, варіантів у нас майже не залишилось, тому поки будемо залишатись на державній службі.

— Що з літератури Ви могли б порекомендувати студентам юрфаків у плані професійного зростання? Чи варто подивитись якийсь фільм або серіал на юридичну тематику — на щастя, їх зараз вистачає?

— Безумовно, зараз є безліч фільмів та серіалів, книг, особливо західних, юридичної тематики, але я не думаю, що вони реально допомагають професійному розвитку. Мені здається, слід просто читати класиків світової літератури та сучасників, які отримали міжнародне визнання. Ключова вимога до юриста — вміння структурувати свої думки і викладати їх так, щоб це було переконливо і зрозуміло для інших. Тому в цьому сенсі варто читати класиків і самому, що називається, виписуватись. Чим більше ти пишеш самостійних текстів, тим краще. Якого формату — особливого значення не має. Я, наприклад, зараз обожнюю твори автора, про якого дізнався лише рік тому, — це Джуліан Барнс (*лауреат Букерівської премії 2011 р. за роман «Відчуття закінчення» — Ред.*).

А щодо навчання скажу так: те, що я вчив на юридичному факультеті КНУ, я дуже швидко забув, а основне навчання проходило під час практичної роботи. Водночас книги, якими зачитувався під час навчання у Лондонському університеті, пам'ятаю і використовую й зараз. Це інший стиль, інші традиції, інша історія і, відповідно, інша глибина. Те, що ми лише намагаємось підхопити, там вже давно охоплено, класифіковано. Проте зараз навчатись набагато легше, ніж раніше — безліч лекцій у вільному доступі, а якщо володієш англійською, то й взагалі весь світ перед тобою.

— В Казахстані презентували Міжнародний фінансовий центр, де застосовується британське право. Вони навіть запросили англійських суддів…

— Британське право насправді круте. Але для цього має бути відповідна інфраструктура — не тільки судді, а й власне юристи, відповідно оформлені договори, культура взаємовідносин і таке інше. Тому я не вірю, що британське право може десь всерйоз прижитися і застосовуватися масово, окрім, власне, самої Великобританії.

— Наскільки важко пройти шлях від міністра, який стоїть на голові, до міністра, якого вважають одним з небагатьох, хто з головою? Це ж така собі медійна еволюція…

— Одне з головних правил сторітеллінга — розповідай про себе сам, інакше про тебе почнуть розповідати інші і відповідно формувати твій публічний образ. Можливо, проблема окремих моїх колег (теперішніх і попередніх) у тому, що чимало з них були і є далеко не поганими людьми, але про них розповідали інші, і дуже часто у інших була своя мотивація зосередитись на одному і не помічати іншого. Тому я сам з великою охотою викладаю те, що бачу, і те, що знаю. Можливо, до мене немає особливих претензій, тому що я розумію, що живу в світі, де все відкрито. До того ж, відкритість насправді допомагає. Наприклад, бажання знищити мене медійно відпадає, адже що зі мною можна зробити, якщо я вже на голові стояв? Мені це норм, мене це влаштовує.

— Як, до речі, Вам працюється з вашими афродитами з татуюваннями (*у заступниць міністра Олени Висоцької та Валерії Коломієць вони є — Ред.*)?

— Прекрасно працюється. Вони чудові жінки та професіонали. Я взагалі задоволений роботою всієї нашої команди. Всі наші перемоги — це спільна праця усіх. Моя робота — мати візію, вчасно її донести, а далі захищати свою команду від якогось впливу чи тиску, щоб він не надто заважав. Балансувати між крапельками — це моя робота. Забезпечити їм умови для роботи — моя робота. А далі все буде! ЮГ

Розмову вели **Олена ОСМОЛОВСЬКА**, т. в.о. головного редактора, та **Костянтин НІКОЛАЄВ**, редактор «Юридичної Газети»

2020 ЛІДЕРИ РИНКУ

рейтинг юридичних компаній України

Партнер дослідження

YOU CONTROL

1	Asters	26	КМ Партнери
2	Sayenko Kharenko	27	ADER HABER
3	Ілляшев та Партнери	28	Juscutum
4	Baker McKenzie	29	ENGARDE
5	EQUITY	30	Дубинський і Ошарова
6	Arzinger	31	Lexwell & Partners
7	DLA Piper	32	Пахаренко і партнери
8	AVELLUM	33	Салком
9	LCF	34	VB Partners
10	ETERNA LAW	35	АНК
11	Integrites	36	Hillmont Partners
12	Redcliffe Partners	37	Шкребець і Партнери
13	CMS Kyiv	38	Ario Law Firm
14	Dentons	39	Соколовський і Партнери
15	Грамацький і Партнери	40	ОМП
16	EVERLEGAL	41	Юрлайн
17	AVER LEX	42	Правовий Альянс
18	Алєксєєв, Боярчуков та Партнери	43	АМБЕР
19	MORIS	44	Interlegal
20	KPMG Law Ukraine	45	Сергій Козьяков та Партнери
21	Kinstellar	46	ALEXANDROV&PARTNERS
22	Антіка	47	MITRAX
23	Marchenko Partners	48	Credence
24	L.I.Group	49	Горецький і Партнери
25	Pavlenko Legal Group	50	TOTUM

* *Відповідно до методології, рейтингування здійснювалося лише серед компаній, які подали анкети.*

Лідери практик

	Аграрне та земельне право
1	ALEXANDROV&PARTNERS
2	ОМП
3	TOTUM
4	Integrites
5	Asters
6	AVELLUM
7	EVERLEGAL
8	ADER HABER
9	JN Legal
10	Титикало та партнери

	Банківське та фінансове право
1	AVELLUM
2	Asters
3	Sayenko Kharenko
4	DLA Piper
5	EQUITY
6	Kinstellar
7	Redcliffe Partners
8	Baker McKenzie
9	Integrites
10	LCF
11	CMS Kyiv
12	Dentons
13	Marchenko Partners
14	АМБЕР
15	Ostin Law Firm
16	VDA Group

	Антимонопольне право
1	Asters
2	DLA Piper
3	Sayenko Kharenko
4	Arzinger
5	Ілляшев та Партнери
6	Антіка
7	EVERLEGAL
8	Redcliffe Partners
9	Baker McKenzie
10	Marchenko Partners
11	Dentons
12	AVELLUM
13	Сергій Козьяков та Партнери
14	Pavlenko Legal Group

	Банкрутство
1	Алєксєєв, Боярчуков та Партнери
2	Ілляшев та Партнери
3	EQUITY
4	Ario Law Firm
5	LCF
6	L.I.Group
7	Правова Константа
8	Абсолют
9	PRAVO GARANT
10	NOBILI
11	Ostin Law Firm

	Реструктуризація заборгованості
1	Arzinger
2	Ілляшев та Партнери
3	LCF
4	AVELLUM
5	Ario Law Firm
6	Redcliffe Partners
7	L.I.Group
8	Sayenko Kharenko
9	Dentons
10	Baker McKenzie
11	TCM Group Ukraine
12	PRAVO GARANT

	Енергетика та природні ресурси
1	CMS Kyiv
2	Asters
3	ETERNA LAW
4	Redcliffe Partners
5	KPMG Law Ukraine
6	Integrites
7	ENGARDE
8	LCF
9	DLA Piper
10	AVELLUM
11	Грамацький і Партнери
12	EVERLEGAL
13	Baker McKenzie
14	Kinstellar
15	Шкребець і Партнери
16	INPRAXI LAW

	Будівництво / Нерухомість
1	Integrites
2	Грамацький і Партнери
3	Baker McKenzie
4	Arzinger
5	TOTUM
6	Redcliffe Partners
7	DLA Piper
8	ADER HABER
9	Kinstellar
10	Антіка
11	Шкребець і Партнери
12	CMS Kyiv
13	JN Legal
14	AHK
15	ALEXANDROV&PARTNERS

	Медіація
1	Горецький і Партнери
2	Юридичне бюро Сергєєвих

	Державно-приватне партнерство / Інфраструктурні проєкти
1	ETERNA LAW
2	Грамацький і Партнери
3	Asters
4	Pavlenko Legal Group
5	Kinstellar
6	AHK
7	Sayenko Kharenko
8	Dentons
9	Baker McKenzie
10	LeGrant

	Інтелектуальна власність
1	Дубинський і Ошарова
2	Пахаренко і партнери
3	DLA Piper
4	Arzinger
5	LCF
6	Sayenko Kharenko
7	Baker McKenzie
8	Грамацький і Партнери
9	Marchenko Partners
10	Салком
11	Михайлюк, Сороколат і Партнери
12	SDM Partners
13	Kachura Lawyers
14	Др. Еміл Бенатов та Партнери

	Авіація
1	Ілляшев та Партнери
2	Asters
3	ECOVIS Бондар та Бондар
4	Анте
5	Dentons

	Корпоративне управління/Комплаєнс
1	Грамацький і Партнери
2	Sayenko Kharenko
3	KPMG Law Ukraine
4	Baker McKenzie
5	Kinstellar
6	DLA Piper
7	MORIS
8	CMS Kyiv
9	Hillmont Partners
10	Pavlenko Legal Group

	Корпоративне право/M&A
1	AVELLUM
2	Asters
3	Sayenko Kharenko
4	Arzinger
5	ETERNA LAW
6	Integrites
7	Baker McKenzie
8	DLA Piper
9	Dentons
10	Marchenko Partners
11	CMS Kyiv
12	Kinstellar
13	LCF
14	Redcliffe Partners
15	MORIS
16	Салком

	IT право/TMT
1	Juscutum
2	Грамацький і Партнери
3	Arzinger
4	Sayenko Kharenko
5	Asters
6	CMS Kyiv
7	ALEXANDROV&PARTNERS
8	Stron Legal Services
9	EXPATPRO
10	Quantum Attorneys
11	ALCOR
12	SDM Partners

	Захист бізнесу
1	EQUITY
2	AVER LEX
3	VB Partners
4	Arzinger
5	Pavlenko Legal Group
6	Sayenko Kharenko
7	Соколовський і Партнери
8	Салком
9	L.I.Group
10	Mitrax
11	ESQUIRES
12	ARTIUS

	White Collar Crime
1	VB Partners
2	EQUITY
3	Ілляшев та Партнери
4	Asters
5	AVER LEX
6	Sayenko Kharenko
7	Credence
8	GRACERS
9	Hillmont Partners
10	Шкребець і Партнери
11	Вдовичен та Партнери
12	Legal House

	Сімейне право
1	Asters
2	ADER HABER
3	AVELLUM
4	АБ «Сімейний адвокат Катерина Власюк»
5	Горецький і Партнери

	Кримінальне право та процес
1	EQUITY
2	AVER LEX
3	Sayenko Kharenko
4	Алєксєєв, Боярчуков та Партнери
5	Ario Law Firm
6	Соколовський і Партнери
7	LCF
8	Правовий Альянс
9	Вдовичен та Партнери
10	Клочков та Партнери

	Медичне право / Фармацевтика
1	Arzinger
2	Правовий Альянс
3	ОМП
4	Ілляшев та Партнери
5	Baker McKenzie
6	Де-Юре
7	Grishakov Law Company
8	Майстро і Беженар

	Міжнародне право / Міжнародна торгівля
1	Ілляшев та Партнери
2	Asters
3	Sayenko Kharenko
4	Сергій Козьяков та Партнери
5	AVELLUM
6	Integrites
7	ENGARDE
8	Lexwell & Partners
9	Салком
10	TCM Group Ukraine
11	Gestors

	Податкове право / Митне право
1	КМ Партнери
2	Asters
3	DLA Piper
4	KPMG Law Ukraine
	Sayenko Kharenko
5	Integrites
6	AVELLUM
7	Arzinger
8	LCF
9	Соколовський і Партнери
10	MORIS
11	АМБЕР
12	ADER HABER
13	Juscutum
14	Avidbiz

	Міжнародний арбітраж
1	Asters
2	ETERNA LAW
3	Sayenko Kharenko
4	Arzinger
5	Ілляшев та Партнери
6	Integrites
7	EVERLEGAL
8	ENGARDE
9	Redcliffe Partners
10	LCF
11	Lexwell & Partners
12	Грищенко та Партнери
13	Interlegal

	Морське право
1	АНК
2	Interlegal
3	ETERNA LAW
4	LeGrant
5	Юридичне бюро Сергєєвих
6	Юрлайн
7	МБЛС

	Private clients
1	Asters
2	Грамацький і Партнери
3	VB Partners
4	Ілляшев та Партнери
5	Integrites
6	Hillmont Partners
7	EXPATPRO
8	Credence
9	Mitrax

	Судова практика
1	Ілляшев та Партнери
2	EQUITY
3	Asters
4	LCF
5	Sayenko Kharenko
6	EVERLEGAL
7	MORIS
8	Kinstellar
9	Integrites
10	ENGARDE
11	Hillmont Partners
12	Шкребець і Партнери
13	Горецький і Партнери
14	Mitrax

	GR (Government Relations)
1	Pavlenko Legal Group
2	Hillmont Partners
3	ETERNA LAW
4	ADER HABER
5	Волхв

	Спортивне право
1	Asters
2	MORIS
3	ETERNA LAW
4	AVELLUM

	Трудове та міграційне право
1	AVELLUM
2	DLA Piper
3	Baker McKenzie
4	Dentons
5	Sayenko Kharenko
6	ADER HABER
7	Marchenko Partners
8	EXPATPRO
9	EVERLEGAL
10	Gestors

РЕЙТИНГ ВИЗНАННЯ

ТОП-20 ЮК, відзначених колегами

		Загальна к-сть балів
1	Asters	260
2	Sayenko Kharenko	176
3	EQUITY	172
4	Baker McKenzie	164
5	AVELLUM	148
6	Arzinger	146
7	DLA Piper	130
8	Василь Кісіль і Партнери	92
9	Ілляшев та Партнери	90
10	KPMG Law Ukraine	86

		Загальна к-сть балів
11	AEQUO	80
12	VB Partners	76
13	LCF	68
14	Ario Law Firm	66
15	Dentons	62
16	EVERLEGAL	56
17	Дубинський і Ошарова	54
18	CMS Kyiv	52
19	ADER HABER	50
20	MORIS	48

ТОП-20 ЮК за фінансовою ефективністю (дохід/ кількість юристів)

1	Lexwell & Partners
2	Pavlenko Legal Group
3	Ілляшев та Партнери
4	EQUITY
5	Baker McKenzie
6	Юрлайн
7	Шкребець і Партнери
8	Kinstellar
9	DLA Piper
10	LCF
11	Stron Legal Services
12	L.I. Group
13	Ostin Law Firm
14	ADER HABER
15	Integrites
16	NOBILI
17	Marchenko Partners
18	Hillmont Partners
19	ОМП
20	VB Partners

Юридичні компанії — лідери практик

Аграрне та земельне право	ALEXANDROV&PARTNERS
Антимонопольне право	Asters
Медіація	Горецький і Партнери
Банківське та фінансове право	AVELLUM
Банкрутство	Алєксєєв, Боярчуков та Партнери
Реструктуризація заборгованості	Arzinger
Будівництво / Нерухомість	Integrites
Державно-приватне партнерство / Інфраструктурні проєкти	ETERNA LAW
Енергетика та природні ресурси	CMS Kyiv
Інтелектуальна власність	Дубинський і Ошарова
IT право/TMT	Juscutum
Корпоративне право/M&A	AVELLUM
Корпоративне управління/ Комплаєнс	Грамацький і Партнери
Кримінальне право та процес	EQUITY
White Collar Crime	VB Partners
Захист бізнесу	EQUITY
Медичне право / Фармацевтика	Arzinger
Міжнародне право / Міжнародна торгівля	Ілляшев та Партнери
Авіація	Ілляшев та Партнери
Морське право	АНК
Міжнародний арбітраж	Asters
Податкове право / Митне право	КМ Партнери
Сімейне право	Asters
Private clients	Asters
Спортивне право	Asters
Судова практика	Ілляшев та Партнери
Трудове та міграційне право	AVELLUM
GR (Government Relations)	Pavlenko Legal Group

Рейтинг юридичних компаній України-2020

Group #2

51	GRACERS
52	Ostin Law Firm
53	SDM Partners
54	VDA Group
55	Stron Legal Services
56	Правова Константа
57	TCM Group Ukraine
58	Абсолют
59	ECOVIS Бондар та Бондар
60	Вдовичен та Партнери
61	ASA GROUP
62	LeGrant
63	Грищенко та Партнери
64	EXPATPRO
65	Peterka and Partners
66	Kachura Lawyers
67	SLA Attorneys
68	Grishakov Law Company
69	Law Business Association
70	Де-Юре
71	ESQUIRES
72	Gestors
73	Quantum Attorneys
74	Матвіїв і Партнери
75	Андрій Кравець та Партнери
76	PRAVO GARANT
77	Avidbiz
78	ВОЛХВ
79	Анте
80	Glagos
81	IBC Legal Services
82	Legal House
83	Legal Support Group
84	ARTIUS
85	Скляренко, Сидоренко та партнери
86	ID Legal Group
87	MARSHALLER GROUP
88	JN Legal
89	Юридичне бюро Сергєєвих
90	АБ «Сімейний адвокат Катерина Власюк»
91	Кролевецький і Партнери
92	INPRAXI LAW
93	TEFFI Law Firm
94	NOBILI
95	ALCOR
96	Михайлюк, Сороколат і Партнери
97	ТИТАН
98	Титикало та партнери
99	Olsten Partners
100	Клочков та Партнери

* *Відповідно до методології, рейтингування здійснювалося лише серед компаній, які подали анкети.*

Лідери практик

Group #2

	Аграрне та земельне право
1	Olsten Partners
2	SENSUM
3	Кролевецький та Партнери

	Антимонопольне право
1	Анте
2	LeGrant

	Банківське та фінансове право
1	Peterka and Partners
2	Андрій Кравець та Партнери
3	Вдовичен та Партнери
4	Suprema Lex
5	Цезар

	Будівництво / Нерухомість
1	SDM Partners
2	Law Business Association
3	Де-Юре
4	Титикало та партнери
5	AS Legal

	IT право/TMT
1	MK Legal Service
2	Allies

	Корпоративне право/M&A
1	Де-Юре
2	TEFFI Law Firm
3	Legal House
4	ASA GROUP
5	Avidbiz
6	Матвіїв і Партнери

	Податкове право / Митне право
1	IBC Legal Services
2	ID Legal Group
3	Peterka and Partners
4	Legal House
5	Кролевецький і Партнери
6	Olsten Partners
7	Dictum
8	Suprema Lex

	Кримінальне право та процес
1	Suprema Lex
2	Вишневий і Партнери
3	AS Legal
4	Allies

	GR (Government Relations)
1	IBC Legal Services

	White Collar Crime
1	Скляренко, Сидоренко та партнери
2	Матвіїв і Партнери
3	Кролевецький і Партнери
4	AS Legal

	Захист бізнесу
1	Kachura Lawyers
2	Law Business Association
3	ID Legal Group
4	ТИТАН
5	Тарасов і партнери
6	Цезар

	Private clients
1	Матвіїв і Партнери
2	МБЛС
3	Цезар

	Судова практика
1	Glagos
2	INPRAXI LAW
3	SLA Attorneys
4	Скляренко, Сидоренко та партнери
5	TEFFI Law Firm
6	Legal Support Group
7	ASA GROUP
8	MARSHALLER GROUP
9	Матвіїв і Партнери
10	ТИТАН
11	Гапоненко і Партнери

	Трудове та міграційне право
1	PRAVO GARANT
2	Peterka and Partners
3	Olsten Partners
4	Dictum

«Наразі відбуваються не просто зміни, а справжні тектонічні зсуви в професії»

Інтерв'ю

У чому проблеми розвитку молодих юристів? Коли варто звільнятися? Яку роль відіграє керівник у мотивації співробітників? Про все це у своєму інтерв'ю «Юридичній Газеті» розповіла директор з правового забезпечення Групи Метінвест **Світлана РОМАНОВА**, яка також поділилася своїми залізними правилами маркетингу для юриста і прогнозами на 2021 рік

— Яким був для Вас 2020 р.? Чим він запам'ятається?

— 2020-й став для юридичної служби Групи Метінвест роком значних змін. Ще до того, як увесь світ дізнався про пандемію і пішов на карантин і дистанційну роботу, ми ухвалили рішення про масштабну трансформацію юридичної служби і перехід на нову модель обслуговування внутрішніх клієнтів через так звані об'єднані центри обслуговування (ОЦО). Так, на початку березня 2020 р. ми запустили пілотний проєкт у Запоріжжі, де об'єднали юридичні служби всіх наших місцевих підприємств, а вже восени почали працювати по-новому у Кривому Розі і Маріуполі.

Сьогодні об'єднана команда з 57 юристів обслуговує 8 промислових підприємств Групи у Маріуполі, 37 юристів криворізького ОЦО супроводжують роботу 7 підприємств у Кривому Розі і ще 34 відповідають за юридичне забезпечення наших 5 запорізьких активів. І це лише початок.

Самокритичність — найбільш потужна мотивація з усіх можливих

Перехід до ОЦО — перший і найскладніший крок до більш ефективного і якісного юридичного обслуговування в Групі з використанням дистанційних методів роботи. Цей крок дозволив нам поглибити спеціалізацію окремих юристів, сфокусуватись на розвитку вузькопрофільної експертизи, ще більше уніфікувати і стандартизувати наші процеси і документообіг.

Безперечно, перехід на нову форму обслуговування не був би можливий без відповідного програмного забезпечення, яке дає нам змогу не лише бачити статистику всіх клієнтських звернень, витраченого на них часу і навантаження на кожного юриста, але й — через сервіс оцінки роботи за кожним отриманим запитом — рівень клієнтського задоволення. Це, на мій погляд, додає прозорості й об'єктивності в оцінюванні наших результатів, а також допомагає нам у режимі реального часу визначати пріоритети для подальшого вдосконалення клієнтського сервісу.

Як це не дивно, але пандемія не лише не ускладнила наш перехід на нову модель обслуговування, а й навіть дещо в цьому допомогла, змусивши наших клієнтів швидко пристосуватись до використання онлайн-сервісів.

У 2020 р. ми також запустили ряд інших масштабних проєктів, спрямованих на розвиток юридичної функції в Групі Метінвест. Так, у рамках програми професійного розвитку юристів Групи ми самостійно розробили і провели 11 юридичних вебінарів і протестували рівень отриманих знань більш ніж у 190 їх учасників. Також завершили розробку і запустили в продуктивне використання внутрішню систему збереження знань з унікальною можливістю багатоступеневого пошуку і фільтрування результатів, а для вимірювання прогресу на шляху до якісного і ефективного юридичного обслуговування втілили системний механізм отримання і обробки зворотного зв'язку від клієнтів.

2020 р. був багатий на виклики, ідеї і проєкти, і я дуже вдячна і пишаюся тим, що юридична команда Групи Метінвест черговий раз довела свою професійну загартованість, спроможність іти в авангарді змін і досягати успіху, незважаючи ні на що.

— А які, на Вашу думку, найважливіші складові успіху? І яку роль відіграє в цьому керівник?

— Цитуючи кінокласику, «немає нічого неможливого… для людини з інтелектом». Інтелект, або, іншими словами, потенціал людини, помножений на її бажання — це те, без чого взагалі неможливо досягти успіху в будь-якій сфері діяльності, тим паче в юриспруденції. І в даному випадку мова саме про інтелект, а не про конкретні знання чи навички людини. Тут все визначає природа, і ми мало можемо вплинути на наш вроджений інтелектуальний потенціал. З іншого боку, наші бажання залежать від нас самих, і ми можемо контролювати їх самостійно. У цьому контексті бажання і є тим, що ми звикли називати мотивацією.

Завдання будь-якого керівника — підтримувати правильну мотивацію у співробітників і забезпечити таке середовище, яке сприяло б бажанню працювати і досягати високих результатів.

— Можливо, у Вас є особистий рецепт правильної мотивації співробітників? Поділіться, будь ласка.

— Багато хто ототожнює мотивацію лише з підвищенням у посаді та/або заробітку. Насправді ефективність цих інструментів дуже короткочасна, а використовувати їх постійно просто неможливо. У реальності все набагато складніше.

Бажання чи поштовх до дії у людини виникає, насамперед, з її невдоволення не лише зовнішніми чинниками (недостатній рівень заробітної плати, нецікаві проєкти, керівник-самодур тощо), але й внутрішніми (невдоволення собою, своїми знаннями, навичками). Особисто я вважаю, що самокритичність — найбільш потужна мотивація з усіх можливих.

Цікаво, що зв'язок між рівнем інтелекту і самокритичністю науково доведений і давно відомий як ефект Данінга-Крюгера. Я з прихильністю ставлюся до цієї теорії і вважаю, що на різних етапах розвитку своїх підлеглих керівник має застосовувати різні інструменти мотивації. Водночас мотивація може бути як позитивною (публічне визнання, підвищення), так і негативною (критика).

Приймаючи рішення про прийом на роботу, керівник повинен оцінити не лише досвід і знання майбутнього співробітника, але і його потенціал до подальшого розвитку. На початку важливо правильно і вчасно давати співробітнику об'єктивний зворотній зв'язок («спустити з гори»). Оскільки ризик розчарувань і звільнень на цьому етапі досить високий, на наступному відрізку кар'єри керівникові важливо підтримати співробітника в «психологічній ямі» і далі стимулювати його зростання через похвалу, навчання, рольові приклади, підвищення тощо. Зрештою, у вже зрілих співробітників слід утримувати їх стабільну роботу на «плато», правильно визначаючи необхідний рівень самостійності і відповідальності, складності проєктів, навантаження тощо.

Мотивація — справа вельми індивідуальна, і керівник повинен розуміти, на якому етапі кривої знаходиться той чи інший член команди для застосування правильних інструментів.

— А якщо співробітник все-таки звільняється? Які найпоширеніші причини штовхають людину на цей крок? Чи можна пояснити це сучасною тенденцією змінювати роботу кожні декілька років?

— Так, звільнення дійсно трапляються. І насправді причин для цього може бути безліч — від класичних підвищення у посаді і рівня власного доходу до досить неочікуваних.

Я би поділила всі можливі причини на дві категорії: коли рішення звільнитись пов'язане з кар'єрним розвитком в юриспруденції і коли людина вирішує взагалі піти з професії через пошук себе в житті. Останнє — і сумно, і радісно водночас. Сумно, що людина не знайшла себе в юриспруденції, витративши на це роки навчання і багато спроб знайти своє місце в професії. Радісно, що людина нарешті дослухалась до себе, своїх бажань і змогла прийняти таке складне рішення. У моїй практиці такі випадки траплялися декілька разів, і в кожному моя роль як керівника була в тому, щоб спробувати зрозуміти, чи дійсно таке рішення є виваженим і остаточним, чи дійсно людина готова йти з професії свідомо, а не керуючись миттєвою емоцією.

Коли ж рішення про зміну роботи пов'язане з бажанням людини розвиватися в професії, кроком до вищого щаблю, більшого виклику, це, звичайно, позитивно. Особисто я в цьому не бачу нічого поганого і сама неодноразово відпускала співробітників зі своєї команди. Багато хто з них досяг значних успіхів у кар'єрі, і я цим неабияк пишаюся.

Що ж до згаданої тенденції змінювати роботу кожні декілька років, то вона притаманна здебільшого молодим спеціалістам, які прагнуть швидкого кар'єрного результату з мінімумом зусиль. На мій погляд, така стратегія не завжди спрацьовує (скоріше, навпаки), залишаючи по собі багатосторінкові резюме, ярлик «перекотиполе» і недовіру роботодавців.

Якщо ваша мета в кар'єрі — не солом'яний будиночок, а хмарочос, будувати фундамент слід терпляче, ретельно і довго.

— Але як можна зрозуміти, що рішення змінити роботу правильне?

— Переконана, що роль керівника не завжди полягає у тому, щоб утримати людину на певному місці роботи — радше в тому, щоб утримати людину від неправильного рішення. Зміна роботи — річ відповідальна. Такі кроки приносять бажаний результат лише тим, хто чітко усвідомлює професійну і емоційну готовність іти далі. Необґрунтовані амбіції і завищена самооцінка — погане підґрунтя до побудови кар'єри.

Інша важлива складова правильного рішення — критична і максимально об'єктивна оцінка пропозиції про роботу. Не ототожнюйте реальність з вашим уявленням чи мріями.

Зрештою, не останнє значення для успішного досягнення кар'єрної мети мають достатні внутрішні (наприклад, здоров'я) і зовнішні (підтримка сім'ї тощо) чинники. Якщо одна чи інша складова у цьому алгоритмі відсутні, успішною зміна роботи не буде.

— А які умови, окрім правильної мотивації, потрібні для забезпечення тривалої співпраці?

— Неправильно вважати, що рішення про співпрацю приймає лише роботодавець. Працівник теж обирає, де, з ким і на яких умовах працювати. І для тривалої співпраці повинні співпадати інтереси обох сторін — як роботодавця, так і робітника.

На сьогоднішньому ринку праці, в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів утримувати працівників стає дедалі важче. І основний виклик у цій боротьбі за таланти бере на себе, перш за все, керівник. Саме він відповідає за визначення командної мети і стратегії, а також за просування правильної культури і цінностей у колективі.

Перш за все, комфортно працювати там, де всі члени команди поділяють бачення, стратегію і пріоритети роботи, а також розуміють свою роль у ній. На мій погляд, найкращий результат забезпечує команда, яка не лише рухається в одному напрямку, але й рухається злагоджено. Проте найбільше задоволення кожен член команди отримує саме від розуміння свого вкладу в такий спільний результат.

По-друге, я вірю, що запорукою довгого співробітництва є взаємна повага і довіра до людей,

Світлана РОМАНОВА, директор з правового забезпечення Групи Метінвест

з якими працюєш, з точки зору їх як професійних, так і людських якостей. Довіряти — означає прислухатись до думки інших людей, наділяти їх достатньою свободою дій і повноваженнями приймати рішення, спонукати до пошуку і обміну новими ідеями. Людина повинна усвідомлювати свою здатність впливати і змінювати. Це дає відчуття причетності і значущості, гордості за себе і свою команду. Саме це відчуття формує довгострокову лояльність співробітника до команди і компанії в цілому.

— Як Ви ставитесь до іншого тренду серед сучасних юристів — блогерства?

— Оскільки блогерство — один з сучасних інструментів розбудови власного професійного бренду, поговоримо саме про це у більш широкому контексті.

На мій погляд, бренд дійсно означає відомість, тоді як відомість не завжди створює її власнику бренд. Цю різницю слід чітко усвідомлювати. Особистий бренд — важлива складова професійної вартості. А оскільки професійний успіх складається не в останню чергу з публічного визнання ваших досягнень, розумна публічність — це завжди перевага. Тому перед тим, як виходити в публічне поле, потрібно визначитись, для чого ви це робите і яку мету перед собою ставите. Це побудова професійного бренду чи здобуття популярності через ваші інші, не пов'язані з професією таланти і звитяги?

— Чи є у Вас поради щодо правильного просування себе як професіонала в публічному полі?

— У кожного, звичайно, може бути своя стратегія власного маркетингу в публічному полі, але для мене є декілька залізних правил:

1) Будь собою. Будь чесним. Не варто намагатися бути тим, ким ти не є насправді, тим паче, видавати чужі думки або результати за свої. Хибно думати, що можна побудувати успіх на плагіаті або обмані.

2) Забезпечуй якість. Контент має бути якісний не лише з точки зору юриспруденції. Стилістика викладення і грамотність тексту (якщо це пост) або зовнішність, вимова і презентація (якщо це відео) повинні бути бездоганні.

3) Будь послідовним. Тримай фокус. Неможливо бути експертом у всьому. Будьте послідовні у професійному спрямуванні, не розпорошуйте зусилля.

4) Зважай на актуальність і достатність. Ваш контент має бути актуальний для обраної авдиторії, а також достатній. Ані вас, ані ваших думок в ефірі не повинно бути забагато. Надмірна їх кількість не лише не створить бренд, а навпаки, може його значно знецінити.

Якщо ви хочете, щоби вас оцінювали лише за професійними здібностями, не давайте приводу оцінювати щось інше — зовнішність, статки чи особисте життя. Зрештою, на мій погляд, юрист повинен бути як жінка — показувати лише те і у тому ступені, що не дозволить перетнути межу порядності.

— А які принципи Ви сповідуєте як керівник? Ваші головні три слова?

— Моя особиста тріада — свобода, дисципліна і справедливість. Якщо уявити собі терези, то на одну чашу я поклала б особисту свободу: відсутність страху, можливість творити, генерувати ідеї, слухати себе і свою інтуїцію, свободу приймати рішення і впливати на результат. На іншу чашу я би поставила дисципліну: здатність до самоорганізації, дотримання правил і домовленостей, а також до забезпечення у всьому якості. А баланс цих терезів має тримати справедливість. Під цим я розумію чесність, об'єктивність, етику. Поєднання цих трьох речей, на мій погляд, забезпечує досягнення найкращого результату, оскільки збалансована енергія конфлікту між свободою і дисципліною дає поштовх до нових ідей і їх реалізації і, зрештою, до просування вперед.

— А що попереду? Які професійні тренди Ви відчуваєте в Україні?

— Насправді наразі відбуваються не просто зміни, а справжні тектонічні зсуви в професії — настільки все те, що відбувається, має майже історичне значення.

Окрім загальної цифрової трансформації і переходу в онлайн, про які говорять давно і багато, поступово відбувається відхід від сприйняття юридичної функції як центру витрат. Разом із збільшенням фокусу на стратегічні питання і питання з високим ризиком, внутрішня юридична служба компанії поступово стає драйвером створення додаткової вартості для бізнесу і, зрештою, доходу. Такий тренд формується, насамперед, самими клієнтами, які вимагають від юристів нестандартного мислення, адаптивності в складних ситуаціях, поглибленої юридичної спеціалізації і вузькопрофільної бізнес-експертизи, а також очікують від юристів широкого кола крос-функціональних знань і навичок — від фінансів і IT до розуміння особливостей процесу виробництва.

Еволюція юридичної служби також обумовлена зростаючим запитом внутрішніх клієнтів на роботу в режимі професіонального виклику і вирішення нових нетипових завдань у короткі строки. На цьому тлі такі компетенції, як лідерство і здатність приймати рішення, набувають ще більшого впливу.

Усі ці виклики загострюються досить низьким професійним рівнем юристів в Україні і зростаючим дефіцитом висококваліфікованих кадрів, тому питання як підготовки молодих юристів, так і безперервного професійного розвитку вже практикуючих залишається вкрай актуальним.

КОМФОРТНО ПРАЦЮВАТИ ТАМ, ДЕ ВСІ ЧЛЕНИ КОМАНДИ ПОДІЛЯЮТЬ БАЧЕННЯ, СТРАТЕГІЮ І ПРІОРИТЕТИ РОБОТИ, А ТАКОЖ РОЗУМІЮТЬ СВОЮ РОЛЬ У НІЙ

— Скоро 2021 р. Яким Ви бачите майбутнє і чого б побажали нашим читачам?

— Дехто говорить, що майбутнього немає, що все реально існує у рамках теперішнього. І мені ця думка співзвучна. Разом з тим, мені подобається слово «майбутнє». У ньому є дуже важлива складова — «бути». Наше майбутнє — це наше «Буду!» вже сьогодні. Наше майбутнє буде таким, якими будемо ми. А якими ми будемо, залежить від того, що ми робимо вже сьогодні.

Майбутнє не приходить само по собі. Так само, як сам по собі не будується будинок. Майбутнє потрібно творити і створювати, в цьому процесі слід брати участь для того, щоб, як і дім, наше майбутнє було таким, яким хочемо його бачити саме ми.

Страх — ворог майбутнього. Його старший товариш — лінощі, а молодший — прокрастинація.

Бажаю всім нам не у 2021 р., а вже сьогодні і зараз бути сміливими і вільними у своїх бажаннях і цілях, терплячими і завзятими у їх досягненні, а також гнучкими до змін і викликів на шляху до поставленої мети. Бажаю всім нам бути кращими, оскільки світ, в якому ми живемо, починається з нас!

Підготувала **Дарина СИДОРЕНКО**, редактор «Юридичної Газети»

Що змінить Брекзит для бізнесу: про ПДВ і не тільки

Анна ШВИДЕНКО,
партнер Stron Legal Services

Однією з найгарячіших тем 2016 р. був референдум на території Великої Британії та Гібралтару щодо членства в Європейському Союзі. Майже 52% респондентів проголосували за вихід країни з ЄС, тож опівночі з 31 січня на 1 лютого 2020 р. Велика Британія офіційно вийшла з Європейського Союзу. Перехідний період вже завершується — його встановили до 31 грудня 2020 р.

Які ж зміни для бізнесу, пов'язаного з Великобританією, спричинить Брекзит?

Митне декларування товарів

Відсутність митних кордонів на території ЄС, безперечно, є вже звичним інструментом, що ефективно полегшує життя бізнесу. Проте з 1 січня 2021 р. всі товари, які імпортуються з ЄС або експортуються з Великобританії, мають проходити митне декларування. Для того, щоб правильно оформити документи, уряд рекомендує звертатись за допомогою до митного брокера, експедитора чи іншого спеціаліста з митного оформлення.

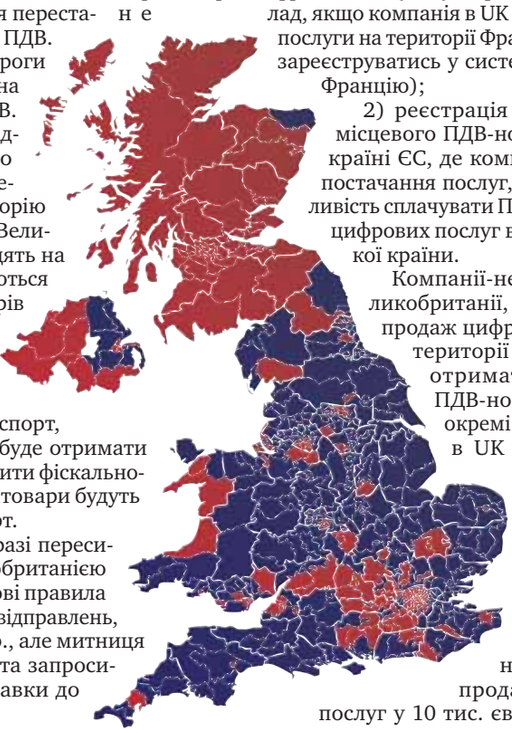
Система MOSS — інструмент для подачі даних щодо продажу цифрових послуг на території ЄС та подальшої сплати ПДВ

При цьому уряд дозволив бізнесам, які займаються імпортом певних товарів з ЄС, не декларувати їх відразу, а подавати спрощені декларації. Це послаблення триватиме протягом 6 місяців, з 1 січня до 30 липня 2021 р. Важливо, що спеціальний режим не поширюється на такі товари, як алкоголь, тютюнові вироби тощо. Також парламент Сполученого Королівства (HMRC) може на власний розсуд заборонити певним компаніям користуватись цим винятком. Звертаємо увагу, що бізнес повинен отримати дозвіл HMRC на подачу спрощених декларацій протягом вказаних 6 місяців.

Для того, щоб мати змогу пересилати товари між Великобританією та ЄС, треба переконатися, що ви маєте номер EORI (Economic Operators' Registration and Identification) — реєстраційний та ідентифікаційний номер економічного оператора. У разі, якщо такий номер у вас є, перевірте, чи починається він з літер GB — це обов'язкова вимога для номера, починаючи з 1 січня 2021 р. При цьому, якщо товар іде з/на територію Північної Ірландії, номер має починатися з XI. Отримати такий номер можна лише за наявності номера, який починається з GB. У грудні 2020 р. HMRC запровадив автоматичне присвоєння номерів EORI тим бізнесам, яким, на думку HMRC, цей номер необхідний.

ПДВ на імпорт/експорт товарів

У Європейському Союзі діє єдина система ПДВ, і поки Великобританія є членом ЄС, бізнес, що зареєстрований в UK, не повинен отримувати локальні ПДВ-номери у кожній країні ЄС (при відповідності певним критеріям). Вже з 1 січня 2021 р. через вихід з ЄС Великобританія перестане бути частиною єдиної системи ПДВ. Важливо, що не будуть діяти пороги дистанційних продажів і спрощена онлайн-система повернення ПДВ.



Одна з основних змін, яка відбулася через Брекзит — те, що з січня 2021 р. товари, що передаються з території UK на територію ЄС, вважаються експортом для Великобританії, а товари, що надходять на митну територію UK з ЄС, вважаються імпортом. У разі експорту товарів з UK в ЄС буде застосовуватись нульова ставка експортного ПДВ. При цьому, залежно від вимог місцевого законодавства країни, до якої відбувається експорт, британська компанія повинна буде отримати місцевий ПДВ-номер та призначити фіскального представника. У разі імпорту товари будуть оподатковуватись ПДВ на імпорт.

Варто звернути увагу, що у разі пересилання товару між ЄС та Великобританією до 31 грудня 2020 р. включно нові правила ще не будуть застосовуватись до відправлень, отриманих до 31 березня 2021 р., але митниця може притримати такі товари та запросити підтвердження їхньої відправки до 31 грудня 2020 р.

ПДВ на продаж цифрових послуг

Система MOSS (Mini-One-Stop-Shop) — інструмент для подачі даних щодо продажу цифрових послуг на території ЄС та подальшої сплати ПДВ, який виник в результаті таких продажів. Варто пам'ятати, що система діє в UK лише до завершення перехідного періоду (31 грудня 2020 р.). Тому, якщо ви постачаєте цифрові послуги фізичним особам на території Великої Британії чи ваша британська компанія постачає цифрові послуги на території ЄС, вже з 1 січня 2021 р. ви не зможете задекларувати та оплатити ПДВ з продажів за допомогою системи MOSS.

Важливі дати:

31 грудня 2020 р.
Останній день періоду, який можливо задекларувати в системі MOSS

20 січня 2021 р.
Останній день подачі декларації MOSS

20 січня 2022 р.
Можливість корегування поданих декларацій

31 грудня 2024 р.
Можливість реєстрації даних в системі MOSS

Відтак, компанії, зареєстровані у Великобританії, мають два можливі варіанти організації оплати ПДВ в ЄС:

1) реєстрація в MOSS через іншу країну-члена ЄС, що надає можливість сплачувати ПДВ при експорті цифрових послуг в усі країни ЄС (наприклад, якщо компанія в UK продає цифрові послуги на території Франції, вона може зареєструватись у системі MOSS через Францію);

2) реєстрація та отримання місцевого ПДВ-номера в кожній країні ЄС, де компанія здійснює постачання послуг, що надає можливість сплачувати ПДВ при експорті цифрових послуг виключно до такої країни.

Компанії-нерезиденти Великобританії, які здійснюють продаж цифрових послуг на території країни, мають отримати локальний ПДВ-номер і подавати окремі ПДВ-декларації в UK відповідно до місцевого законодавства. Важливо, що оскільки UK не є членом ЄС, мінімальний транскордонний поріг для продажу цифрових послуг у 10 тис. євро вже не буде застосовуватись.

Загалом Брекзит спричинив ряд комплексних та складних змін, які впливають безпосередньо на кожного, хто постачає товари або послуги на територію UK, тому радимо якнайшвидше здійснити всі необхідні кроки для того, щоб відповідати новим вимогам.

Денис Шкаровський прийнятий в партнерство VB PARTNERS

Юридичний бутік VB PARTNERS з радістю оголошує про розширення партнерського складу — статус партнера отримав радник Денис Шкаровський.

Денис спеціалізується на кримінальних провадженнях, захисті бізнесу, його акціонерів та топ-менеджменту від тиску з боку правоохоронних органів. У VB PARTNERS він розвиває напрямок Investigations, має унікальний досвід розробки комплексних рішень у сфері корпоративної безпеки, спрямований на виявлення, нівелювання і запобігання зовнішнім та внутрішнім загрозам для бізнесу клієнтів. У своїй роботі Денис застосовує стандарти Association of Certified Fraud Examiners (найбільшої в світі організації по боротьбі з шахрайством), членом якої є. Завдяки його професіоналізму та роботі над розвитком практики корпоративних розслідувань VB PARTNERS побудувала широку партнерську мережу з провідними західними партнерами.

Крім того, Денис активно займається громадською діяльністю та залучений у вирішення питань, пов'язаних із захистом прав адвокатів. Зокрема, у січні 2019 р. широкого суспільного розголосу набув кейс щодо неправомірних дій детективів НАБУ стосовно нього та його клієнта. У травні 2019 р. юридична спільнота делегувала Дениса в кандидати Ради громадського контролю при НАБУ.

Серед нещодавніх успішно завершених проєктів — оспорювання рішень НБУ про ліквідацію українських банків та процеси за позовами Фонду гарантування проти акціонерів про відшкодування збитків; оскарження податкових зобов'язань на суму 1 млрд грн в інтересах власника одного з найбільших девелоперів.

Денис проводив розслідування діяльності колишніх власників агрохолдингу-гіганта за виявленими фактами шахрайства та привласнення коштів іноземних інвесторів на суму $400 млн; діяльності фінансового директора міжнародної компанії у сфері нерухомості за фактами розкрадання та підробки фінансової документації з наступним притягненням до кримінальної відповідальності. На окрему увагу заслуговують останні проєкти у сфері White Collar Crime, а саме захист екс-першої заступниці міністра юстиції за підозрою у розтраті коштів; захист керівників будівельної компанії за підозрою у привласненні коштів Національної гвардії України.

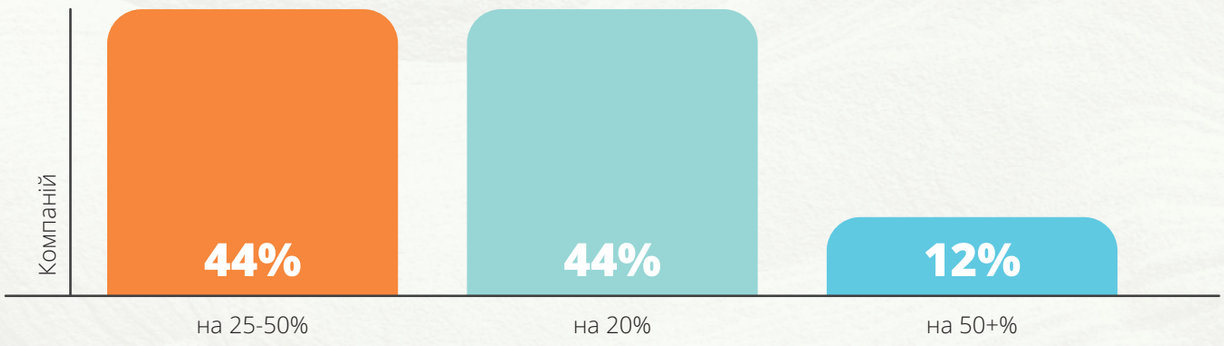
Міжнародний рейтинг Best Lawyers рекомендує Дениса Шкаровського як провідного юриста у сфері кримінального права. Дослідження «Юридичної Газети» «Вибір клієнта: ТОП-100 юристів України» включило його до ТОП-8 експертів у сфері корпоративного управління та Compliance.

Свою кар'єру Денис Шкаровський розпочав у VB PARTNERS 8 років тому, ще за часів свого студентства. Він закінчив юридичний факультет КНУ ім. Т. Шевченка. Випускник програми «Адвокат майбутнього».

Партнер-співзасновник VB PARTNERS Володимир Ващенко відзначив: «Ми безмежно цінуємо постійний професійний розвиток та внесок Дениса в успіх VB PARTNERS. Ми з нетерпінням чекаємо на співпрацю з Денисому новому статусі та впевнені, що такі зміни зроблять позиції нашої компанії ще міцнішими».

Денис Шкаровський так прокоментував своє підвищення: «У команді VB PARTNERS я працюю вже більше 8 років і радий новому етапу в моєму професійному житті. Пишаюся тим, що увійшов до складу партнерів. Вдячний компанії за постійну підтримку в цій непростій подорожі та за вагомий внесок у мій професійний ріст. На новій посаді я планую і далі продовжувати розвиток практики корпоративних розслідувань та посилювати позиції компанії на ринку юридичних послуг». ЮГ

Якщо бюджет на піар та маркетинг скоротився, то в процентному співвідношенні



2020 ЛІДЕРИ РИНКУ
рейтинг юридичних компаній України

VB'
PARTNERS
law firm

КОРПОРАТИВНІ РОЗСЛІДУВАННЯ

Викриваємо тих,
хто здається чесним

vbpartners.ua

Світлана ПАНАІОТІДІ,
заступниця міністра розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства

— Чи є натхнення у політиці? Підбиваючи підсумки 2020 р., які висновки можете зробити?

— У роботі мене підтримують думка про можливість змінювати світ, досягнення результату та люди, які мене оточують. Саме ж натхнення буде у того, хто займається улюбленою справою.

Попри всі складнощі, 2020 — для нас рік змін. Усе це не було б можливим без команди, яка є і опорою, і партнером у цьому, без перебільшень, «випробувальному» році. Серед наших досягнень: уперше в історії України проведений огляд оборонно-промислового комплексу; успішний запуск нових ринків оренди державного та комунального майна на ProZorro; продажі, понад 2,5 млрд рекордних надходжень до державного бюджету від малої приватизації; запуск ProZorro Market. Це безумовно позитивні зміни, які впливають на багато процесів у нашій державі і роблять її більш прозорою та передбачуваною. Тест на міцність пройдено. Рухаємося далі.

Іван ЛІЩИНА,
заступник міністра юстиції України — уповноважений у справах Європейського суду з прав людини

— Які зміни у професійному світогляді відбулися в 2020 р.?

— Цей рік змінив людство і не міг не вплинути й на правничу професію. Пам'ятаю розгублення, яке охопило мене з початком першого карантину, нерозуміння, як діяти далі, як вести справи, контролювати роботу двох департаментів дистанційно. Але очі бояться, а руки роблять. З'ясувалося, що можна дуже успішно працювати з дому. Іноді здається, що роботу через Зум і інші тімс навіть простіше організувати, ніж очно, якість продукту від переходу в онлайн не знижується, а навіть дещо підвищується, що засідання арбітражу відвідувати онлайн навіть цікавіше: можна не вдягати краватку (яку я ненавиджу), і якщо в тебе немає виступу, можна буквально сидіти з попкорном.

Дуже важко відсторонитись від поганих новин, які сипались цього року так, ніби хтось відкрив ящик Пандори, але тим цікавіші виклики. Наступний рік професійно має бути більш цікавим та насиченим: має відбутись засідання ЄСПЛ по Донбасу, має розпочатись ціла низка нових інвестиційних арбітражів проти України, нам буде потрібно продемонструвати виконання Україною кількох складних рішень ЄСПЛ. Але після 2020 р. здається, що вже немає нічого, що не можна було б здолати…

Олексій РЕЗНІКОВ,
віце-прем'єр-міністр – міністр з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України

— Підбиваючи підсумки 2020 р., які висновки можете зробити? Про що мрієте у наступному році?

— Незважаючи на виклики, на війну, пов'язану зі збройною агресією Російської Федерації, яка вже триває 7-й рік, на війну, пов'язану з пандемією коронавірусу, на війну, пов'язану з відповідними економічними змінами, що логічно є наслідком однієї і другої війни, українська нація та народ дуже сильні та потужні. У нашої країни є всі шанси бути найближчим часом однією з провідних держав Європи як мінімум. Ми точно на це заслуговуємо своїм розумом, працьовитістю і, головне, небайдужістю, вірою в свободу, справедливість та демократію. Ці чинники точно дадуть нам перевагу по відношенню до деяких наших сусідів, я в це вірю. Наступний рік я бачу роком миру, сподіваюся, що високосний рік з нами попрощається разом з його негараздами і смертями, і ми подолаємо одного і другого ящура.

ТОП-10 успішних юристів-політиків / держслужбовців / суддів

1	**Олексій Резніков**, віце-прем'єр-міністр – міністр з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України
2	**Денис Малюська**, міністр юстиції України
3	**Іван Ліщина**, заступник міністра юстиції України – уповноважений у справах Європейського суду з прав людини
4	**Валерія Коломієць**, заступниця міністра юстиції з питань європейської інтеграції
5	**Світлана Панаіотіді**, заступниця міністра розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства
6	**Олександр Мережко**, народний депутат України, голова Комітету ВРУ з питань зовнішньої політики та міжпарламентського співробітництва
7	**Ольга Стефанішина**, віце-прем'єр-міністр з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України
8	**Аркадій Бущенко**, суддя Верховного Суду
9	**Олена Кібенко**, суддя Верховного Суду
10	**Ганна Вронська**, суддя Верховного Суду

2020 ЛІДЕРИ РИНКУ рейтинг юридичних компаній України

Ірина ГОЛОВКОВА,
керівник юридичного департаменту
ТОВ «Асіно Україна» (група компаній Acino, Швейцарія)

— Що вже найближчим часом може змінитися в роботі інхаузів?

— Відповідь на це запитання залежить від того, як зміниться навколишнє середовище для компанії, в якій працює інхауз. В одному з роздумів, присвячених розбудові юридичного бізнесу, я прочитала дуже влучний вислів про те, що компанії, які досягають найбільших результатів, мають найрезультативніший юридичний департамент, що допомагає бізнесу розбудовувати правильну стратегію та досягати найкращих результатів. Бізнес, який зможе адаптуватися, буде вимагати швидких, професійних та проактивних рішень.

Швидкість. Вимога бізнесу до швидкості у вирішенні питань буде зберігатися. Інхауз має бути готовий до удосконалення процесів з використанням IT-технологій.

Професійність та проактивність. Усі рішення в успішних компаніях приймаються разом з усіма стейкхолдерами, які працюють над продуктом (сервісом) компанії та розуміють усі щабелі процесу від А до Я. Висока кваліфікація юриста-інхауза давно must have, а вміння побудувати відносини та вчасно дати якісну пораду — навичка, яку необхідно розвивати і в подальшому. Запорукою професійного успіху юридичного департаменту в нашій компанії є фантастична команда однодумців та професіоналів, з якими я можу сміливо йти хоч у вогонь, хоч у воду. А за порадами у таких спеціалізованих напрямах, як антитраст, M&A, а також захист персональних даних, ми будемо звертатися за додатковою експертизою до зовнішніх кваліфікованих радників.

Дмитро ФЕДЕЧКО,
керівник юридичного відділу
Louis Dreyfus Company Ukraine

— За якими критеріями та вимогами обираєте зовнішнього юридичного радника? Чи має значення ціна?

— Для нас базовим критерієм вибору юридичних радників є їх бездоганна репутація і доведена справами здатність досягати результатів, дотримуючись найвищих етичних стандартів. Ми звертаємо особливу увагу на те, які технологічні рішення чи ноу-хау дозволяють юридичний фірмі забезпечити високу якість послуг і при цьому перемагати у ціновій конкуренції.

Найбільш продуктивною є співпраця з тими компаніями, які самі добре усвідомлюють та втілюють свою стратегію, і при цьому наші плани співпадають та створюють синергію. Орієнтація саме на тривалу співпрацю заохочує юридичні фірми створювати оптимальний клієнтський сервіс та результат.

Якщо внутрішні процеси юридичної фірми організовані ефективно, логічно вважати, що ресурси інвестуються правильно, і клієнт отримує максимальну цінність за гроші, які вкладені в юридичні проєкти. Одним з аспектів ефективності юридичної фірми є наявність достатньої кількості фахівців, від партнерів до адміністративної команди, для того, щоб кожен займався тією роботою, яку знає і любить. Вмотивованість юристів і їх лояльність до своєї фірми у підсумку є їх умотивованістю та лояльністю до клієнтів, тому командний дух важливий для усіх.

Ідеальним варіантом є юридична фірма з високою репутацією та великими планами на майбутнє, у якій як одна команда працюють досвідчені та перспективні фахівці, впроваджуючи найефективніші технології, орієнтуючись на спільний результат. У свою чергу, ми працюємо над тим, щоб стати ідеальним клієнтом.

ТОП-20 успішних корпоративних юристів (на думку юрбізнесу)

1	**Світлана Романова**, Метінвест
2	**Ольга Лук'янова**, Хенкель Україна
3	**Мирослав Гнидка**, Merx
4	**Ірина Мусійчук**, МакДональдз Юкрейн Лтд
5	**Анна Жарова**, Philips Ukraine
6	**Дмитро Таранчук**, Фармак
7	**Вікторія Огриза**, PepsiCo в Україні
8	**Олексій Білоног**, Група ТАС
9	**Інна Крушинська**, Fozzy Group
10	**Юрій Гвоздєв**, МХП
11	**Ірина Кравцова**, Рабен Україна
12	**Інна Хомич**, Нова пошта
13	**Надія Білоус**, Бритіш Американ Тобакко Україна
14	**Олександр Петриченко**, New Products Group
15	**Михайло Третьяков**, СОКАР Енерджі Україна
16	**Дмитро Федечко**, Louis Dreyfus Company Ukraine
17	**Олег Бігдан**, Бунге Україна
18	**Олена Глоба**, Lactalis Ukraine
19	**Ірина Головкова**, ТОВ «Асіно Україна», група компаній Acino (Швейцарія)
20	**Андрій Осіпов**, lifecell

2020 ЛІДЕРИ РИНКУ рейтинг юридичних компаній України

Амінат СУЛЕЙМАНОВА,
керуючий партнер
AGA Partners

— Поділіться секретом, як мотивувати команду на дистанційці.

— Мотивувати команду на дистанційці треба приблизно так само, як і в офісі: перше і головне — займатись цим мають особисто партнери, а не адмінперсонал. Адмінперсонал, звичайно, має швидко та ефективно організувати вирішення технічних питань, проте турбота та залученість партнерів мають бути очевидні. Треба спілкуватись, спілкуватись і ще раз спілкуватись, з'ясовуючи як робочі, так і неробочі питання, підтримувати та заохочувати, та, як не дивно, скорочувати особисту дистанцію.

Основна проблема наразі — не дистанційна робота, а ситуація, в якій люди або хворіють, або бояться захворіти. При цьому ми маємо розуміти, що більшість наших колег — зовсім молоді люди з інших міст України. Їх родичі, котрі можуть потурбуватись у разі надзвичайних обставин, далеко, відтак, фірма має стати надійним тилом. Найкраща мотивація — це захищеність та приналежність.

Олексій ДІДКОВСЬКИЙ,
співкеруючий партнер Asters

— Наскільки українські тренди розвитку юрринку відповідають світовим? Які нові тренди формуватимуть ринок у наступному році?

— Пандемія коронавірусу змусила юридичні фірми як за кордоном, так і в Україні оперативно змінити підхід до організації роботи. До весни 2020 р. дистанційна робота у юрфірмах була радше винятком. Нова реальність довела, що робота з дому може бути такою ж ефективною, як і з офісу. Для співробітників «дистанційка» стала можливістю зекономити багато часу, який раніше витрачався на дорогу в офіс. Фірми ж змогли оптимізувати свої витрати на оренду. Вбачається, що навіть по завершенню пандемії юрфірми не повернуться повністю до попередньої моделі роботи.

Ситуація у 2021 р. залежатиме від того, наскільки швидко вдасться вакцинувати достатню кількість населення для формування колективного імунітету. Однозначно можна прогнозувати, що продовжиться тренд на подальшу діджиталізацію. Недавні збої у роботі сервісів Facebook та Google вкотре довели, наскільки залежним став світ від мережевих технологій, і підкреслили важливість забезпечення належного рівня кібербезпеки.

Микола СТЕЦЕНКО,
керуючий партнер AVELLUM

— Як змінилася стратегія розвитку вашої компанії під впливом пандемії?

— Пандемія та карантин створили нові виклики для нашої фірми, як і для всього світу. Але озираючись на цей рік, можу сказати, що саме стратегія AVELLUM не зазнала суттєвих змін. Ми продовжуємо концентруватись на елітній юридичній роботі, тобто супроводжувати найскладніші угоди та спори на ринку, що вимагають інтелекту наших співробітників. Разом з тим, змінилася тактика нашого спілкування з клієнтами, зокрема, стало більше цільових вебінарів та онлайн-зустрічей. Під кінець року ми бачимо суттєвий сплеск активності клієнтів, що свідчить про відновлення оптимізму бізнесу щодо 2021 р.

Бажаю всім нам успішного і здорового 2021 р. і вітаю колег з наступаючими святами!

Армен ХАЧАТУРЯН,
старший партнер Asters

— Назвіть головну «юридичну інновацію» 2020 р. Які нові напрямки роботи очікуєте в 2021 р.?

— 2020-ий яскраво продемонстрував, як онлайн-технології реально стають фактором ефективності та конкурентоздатності. Зустрічі з клієнтами, конференції, корпоративні заходи швидко перемістилися у цифровий простір, і ті фірми, які оперативно зреагували на нові обставини, отримали певну перевагу. Наприклад, у 2020 ми в Asters першими на ринку запустили Центр вебінарів, на якому наразі доступні понад 50 відеозаписів.

В минулому році порядок денний майже кожної конференції з управління фірмою включав питання штучного інтелекту, блокчейну і способів їх використання. Пройшов рік, а міжнародного, вже не кажучи про український, прориву в розробці нових програмних продуктів, а також в усвідомленні переконливого практичного ефекту від впровадження вже існуючих не відбулося. Можливо, час масштабування ще не настав, а можливо, на чому завжди наголошували скептики, впровадження AI обмежене самою природою юридичної роботи. У 2021 розпочне роботу легалізований ринок азартних ігор та лотерей, і буде цікаво залучити у цю сферу провідні міжнародні компанії та розібратися з юридичними нюансами в цій галузі. Також очікується прийняття закону про медіацію, у розробці якого взяла участь команда практики альтернативного вирішення спорів Asters. Юг

ТОП-15 ефективних менеджерів-партнерів юридичних компаній

1	**Олексій Дідковський**, Asters
2	**Микола Стеценко**, AVELLUM
3	**Михайло Харенко**, Sayenko Kharenko
4	**Володимир Саєнко**, Sayenko Kharenko
5	**Тімур Бондарєв**, Arzinger
6	**Армен Хачатурян**, Asters
7	**Анна Огренчук**, LCF
8	**Денис Бугай**, VB PARTNERS
9	**Амінат Сулейманова**, AGA Partners
10	**Юрій Петренко**, ADER HABER
11	**Андрій Стельмащук**, Василь Кісіль і Партнери
12	**Ольга Просянюк**, AVER LEX
13	**Андрій Романчук**, MORIS
14	**Євгеній Дейнеко**, Everlegal
15	**Сергій Піонтковський**, Baker McKenzie

2020 ЛІДЕРИ РИНКУ
рейтинг юридичних компаній України

Декілька простих юридичних порад для успішного залучення інвестиційного фінансування в IT-проєкт

Олександр РУЧКО,
партнер Alexandrov&Partners

Успішне IPO і ринкова вартість у декілька мільярдів доларів США — це мета практично кожного амбітного стартапера-початківця (принаймні, це так для автора цієї статті та його знайомих стартаперів). Шлях до цієї мети у всіх різний і схожий лише у загальних рисах, однак є три компоненти, без яких не існує жодної success story: ідея, воля до досягнення мети і фінансування. Якщо перші два компоненти — це історія про натхнення і романтизм, то третій — це про те, як мрійники мають ставати підприємцями у самих нудних для багатьох аспектах підприємництва: право, облік, фінанси.

Існує ряд навчальних програм, завдяки яким можна швидко здобути знання в перерахованих галузях на рівні базового розуміння основних питань, що буде незайвим для кожного, хто ставиться до свого бізнесу серйозно. Коротко розкажу про окремі юридичні аспекти надання інвестиційного фінансування та поділюсь своїми скромними порадами для тих, хто хоче сам знати юридичні «трюки» при підготовці договорів.

Трішки про очевидне. Якщо мова йде про справжній повноцінний бізнес-проєкт та те, як він має існувати юридично, то з точки зору юристів переважно краще фінансуватиметься зрозуміла, контрольована та прогнозована для інвестора юридична особа, рідше фізична особа-підприємець (це в зовсім маленьких проєктах або тих, де через ФОП-а здійснюватиметься податкова оптимізація). Зрозуміло, що фінанси можуть бути видані фізичній особі й без наявності у неї створеної юридичної особи або статусу підприємця, однак переважна більшість таких кейсів стосуються початкових етапів розвитку стартапу, а таке фінансування — швидше менторського, ніж інвестиційного змісту.

Із зрозумілих причин, пов'язаних з питаннями податків, захистом інвестицій та можливістю вибору англійського права як права, яке регулюватиме відносини між сторонами (звичайна ділова практика), часто номінальними суб'єктами відносин у сфері інвестування в Україні виступають іноземні юридичні особи. Це не значить, що до презентації проєкту інвестору слід самому проявити ініціативу і створити юридичну особу незрозумілої організаційно-правової форми в юрисдикції, яку не зможе відразу показати на мапі навіть вчитель географії. Великі інвестори переважно мають власне бачення та напрацьовані моделі структурування, тому в цій частині вирішальне слово часто за ними.

Оскільки описати усі моделі міжнародного структурування, якими користуються зараз, у рамках однієї статті неможливо, варто лише зафіксувати думку, що іноземець у 99% випадків стане обов'язковим елементом угоди. Це точно не має лякати чи надмірно насторожувати саме по собі, однак додає необхідності розібратися з відповідними питаннями іноземного податкового, корпоративного і договірного права та впливом угоди на податкові наслідки в Україні.

Власне, юридичних форм і способів залучення фінансування велика кількість: IPO, партнерство через спільну участь у юридичній особі, кредитне фінансування бізнесу, венчурне інвестування в об'єкт авторського права, договори підряду та послуг… І для кожного з цих механізмів існує свій юридичний алгоритм.

Дозволю собі дати декілька порад, заснованих на власному досвіді, для неюристів або колег, які нечасто стикаються з договорами інвестування, про те, на що слід звертати увагу тому, хто хочете ефективно залучити інвестування і при цьому не опинитися у юридичній пастці.

1. Базові питання в домовленостях про цільове інвестування:

• У що інвестують? Деталізуйте об'єкт інвестування і зафіксуйте домовленості про це, щоб ви з контрагентом однаково розуміли об'єкт інвестування і кінцевий результат співпраці, що саме ви передаватимете та за якими критеріями будуть оцінювати якість продукту.

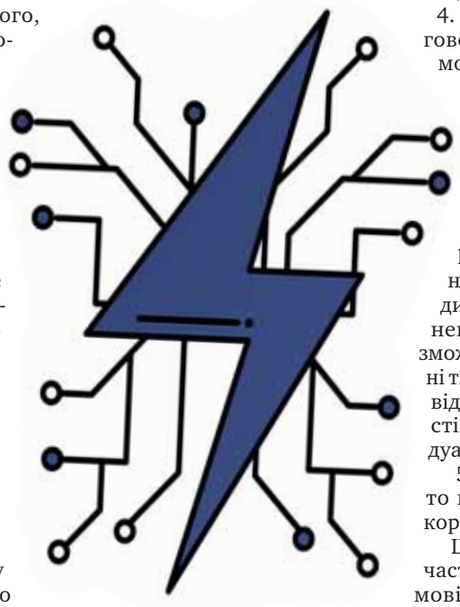
• Як інвестують? Етапи та спосіб надання фінансування, умови відмови від надання фінансування до завершення проєкту.

• Як створюють і передають об'єкт інвестування? Це, крім іншого, охоплює питання контролю дедлайнів та якості продукту.

2. Юристи інвестора — це юристи інвестора.

Усвідомте, що юрист діє завжди виключно в інтересах свого клієнта, а не його контрагентів. Розуміння цього важливе для уникнення ситуацій, подібних до показаної у фільмі про засновника Facebook, де його партнер перестав бути партнером внаслідок того, що думав, що юристи Марка — це і його юристи. Однозначно варто завжди детально аналізувати зміст запропонованих умов договорів.

3. Баланс інтересів — принцип, виходячи з якого, слід будувати договірні відносини з партнером. Уникайте дисбалансу у співвідношенні між правами та обов'язками сторін угоди. Ви ж, зрештою, вступаєте у договірні відносини, а не відносини безумовного підпорядкування.



4. «У нас типові форми договорів, внести правки неможливо».

Досить часто доводиться стикатися з тим, що колеги на іншій стороні відмовляються правити договори, мотивуючи це «типовими формами». Це твердження практично завжди не зовсім правдиве. Навіть найбільша та неповоротка організація зможе внести правки у власні типові форми документів, відобразивши домовленості з урахуванням індивідуальних аспектів.

5. «Так, написано багато гарантій, але ми ними користуватися не будемо».

Ще одна теза, яку досить часто можна почути у розмові з контрагентом. Пропоную повірити на слово, що якщо проти вас є юридичне право застосувати штраф, він буде застосований без жодних вагань або мук совісті.

Будьте озброєні найсильнішою зброєю — знаннями. Всім успішних угод!

АЛЕКСЄЄВ, БОЯРЧУКОВ ТА ПАРТНЕРИ

План порятунку СРО арбітражних керуючих

Сергій БОЯРЧУКОВ, керуючий партнер ЮК «Алексєєв, Боярчуков та Партнери», голова Ради арбітражних керуючих міста Києва

Трішки передісторії

Ідею створення саморегулівної організації (СРО) арбітражних керуючих не можна назвати новелою Кодексу з процедур банкрутства. СРО були передбачені попереднім законом і існували вже давно. Проте проблемою було те, що членство в них не було обов'язковим, і таких саморегулівних організацій виникло чимало, 5 з них навіть отримали офіційний статус саморегулівної організації в Міністерстві юстиції. Я брав участь у створенні однієї з них, а потім виникла друга, третя, четверта СРО. Через це було багато арбітражних керуючих, які входили до кількох СРО, але були й ті, що не входили в жодну. Тобто фактично вступ арбітражних керуючих у будь-яку з цих СРО не мав жодного сенсу, оскільки користі від цього членства для самих арбітражних керуючих не було.

Навіщо ж потрібні були ті організації? Справа в тому, що по закону до складу дисциплінарної комісії арбітражних керуючих при Міністерстві юстиції мають входити 3 представники від Мін'юсту і 4 від спільноти арбітражних керуючих. Тогочасний Мін'юст обирав «зручних» для себе представників арбітражної спільноти, адже не було ніяких відкритих конкурсів на ці посади, і членом дисциплінарної комісії міг стати представник іншої СРО, членом якої ти не є. Тобто в цих представників арбітражної спільноти не було жодної відповідальності перед арбітражними керуючими і не було ніякого зворотного зв'язку.

Через це, окрім численних перевірок з боку Мін'юсту, які далеко не завжди були обґрунтованими (і хоча ми завжди відбивали їх у суді, вони все одно забирали чимало сил і часу), основною зброєю у боротьбі з арбітражними керуючими стала саме дисциплінарна комісія. А її члени, призначені по квоті від СРО, замість того, щоб бути омбудсменами арбітражних керуючих і захищати інтереси спільноти, у всьому підтримували Мін'юст.

На одному з форумів з конкурсного права від Асоціації правників України виникла ідея створення єдиної саморегулівної організації арбітражних керуючих, представники якої будуть входити до дисциплінарної комісії і захищати саме інтереси спільноти. Весь ринок арбітражних керуючих об'єднався навколо цієї ідеї, і вона знайшла своє вираження в проєкті Кодексу України з процедур банкрутства. Завдяки щасливому збігу наявності підтримки з боку європейської спільноти і виникнення політичних можливостей цей Кодекс був неочікувано для всіх прийнятий. І на той момент це був наш історичний шанс змінити ситуацію.

У нас з'явився механізм зворотного зв'язку, і тепер немає жодних нарікань на роботу членів дисциплінарної комісії. Напевне, це через те, що вони були обрані з'їздом арбітражних керуючих, і вже цей момент покладає на них великий ступінь відповідальності. Адже активних членів арбітражної спільноти всього 500–600, їх всіх можна зібрати в одній залі і кожному подивитися у вічі. А як член дисциплінарної комісії зможе це зробити, якщо ще вчора він нічого не робив, щоб захистити цих людей? Як вони потім будуть за нього голосувати?

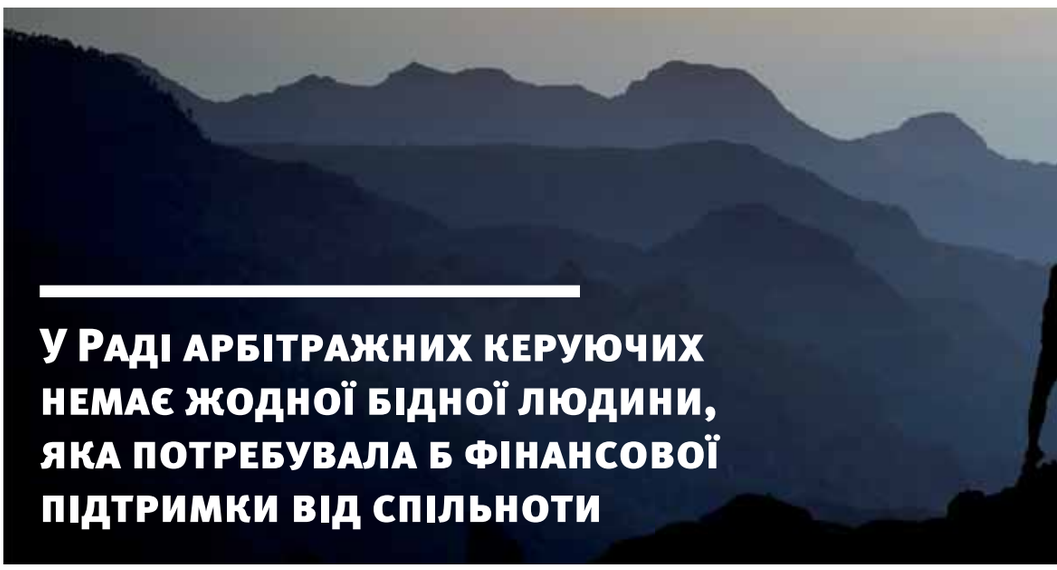
Роль Мін'юсту: від антагоніста до ліберального куратора і назад

Замість того, щоб бути певним куратором, помічником для арбітражних керуючих, Мін'юст весь час історично був антагоністом. Змушений визнати, що в цьому є доля вини й арбітражних керуючих, тому що репутація у них не «білих і пухнастих», а скоріше піратів з бензопилами, що відбирають останнє. Так, є хороші і показові кейси, але вони нікому не цікаві. А от такі справи, як роздеребанені до фундаменту заводи, звичайно, викликають резонанс та інтерес з боку ЗМІ і громадянського суспільства.

Першою людиною від Мін'юсту, котра пішла назустріч арбітражним керуючим, був Юрій Моісєєв. Це ще складно назвати «коханням» між організаціями, але це був перший крок. Найбільші шанси на «кохання», на мій погляд, ми отримали в обличчі Валерії Коломієць. Вона продемонструвала лояльність до СРО, як тільки її призначили на посаду заступника міністра юстиції. Мені досі невідомі бодай якісь натяки на корупційну складову в її діяльності, і я на 100% упевнений, що більш лояльного до спільноти арбітражних керуючих партнера і керівника ми вже не отримаємо ніколи. Принаймні, мені складно це уявити.

Але зараз я вимушений констатувати, що є зміни і в її риториці. Спочатку вона говорила, що Мін'юст готовий передати нам функції контролю над арбітражними керуючими, у т. ч. з проведення перевірок, як тільки СРО буде до цього готова. Ці тези підтримував тоді і Тарас Тарасенко, котрий став народним депутатом і мав шалений ентузіазм втілити цю ідею в життя. Тобто і арбітражні керуючі, і ВРУ, і Мін'юст підтримували цю ідею. Але СРО за цей рік не створила жодного органу, який міг би ці перевірки проводити — ні комітету з етики, ні якогось статутного комітету, який спромігся б виконувати цю функцію.

І в результаті ми маємо кардинальні зміни в риториці Мін'юсту. Спершу вони почали говорити, що функції будуть передані, але коли СРО буде готова їх виконувати, а буквально недавно я почув, що вже ніхто нічого не збирається віддавати. І найстрашніше, що вперше я це почув не від представників Мін'юсту, а від керівника нашої СРО (*вже екс-керівника — прим. ред.*). Микола Лукашук у своєму ФБ написав: «Давайте будемо чесними, Мін'юст нас обманює і ніколи функції контролю нам не віддасть». Тобто фактично наша організація на чолі з її керівником зневірилася і перестала боротися за те, щоб забрати ці функції.



У Раді арбітражних керуючих немає жодної бідної людини, яка потребувала б фінансової підтримки від спільноти

Якщо немає функцій контролю, навіщо нам СРО?

У той момент я кардинально змінив свою думку про майбутнє арбітражних керуючих у контексті СРО. Якщо у нас не буде функції контролю, нікому не потрібні будуть підвищення кваліфікації, науково-консультативні ради тощо. Це все надбудова, а не фундамент. Якщо б у СРО були функції контролю, всі арбітражні керуючі без зайвих питань стали б платити членські внески, щоб ця організація існувала, розвивалася і процвітала, бо було б розуміння, що керівництво СРО буде мати пряму відповідальність перед її членами і буде представляти їх інтереси. Тобто те саме, що сталося з дисциплінарною комісією — коли з'явилася відповідальність, змінилося ставлення.

Без функцій контролю СРО арбітражним керуючим не потрібна. А ми бачимо, що колишнє керівництво СРО нічого не робило, щоб ці функції отримати, і лише звинувачувало Мін'юст у тому, що він змінив своє рішення, побачивши бездіяльність СРО. У всіх після цього змінилася риторика. І Валерія Коломієць стала говорити, що нам віддають лише підвищення кваліфікації, а не контролюючі функції.

Фактично у нас існує СРО, яка не працює, і в цьому впевнені переважна більшість арбітражних керуючих. І тут, саме в цей момент ми починаємо говорити про необхідність платити членські внески. Тобто нам пропонують скинутися грошима на існування організації, користь від якої для арбітражних керуючих сумнівна.

За рік ніхто не презентував арбітражній спільноті кошторис, ніхто не пояснив, куди мають витрачатися кошти і навіщо, ніхто не робив спроб мінімізувати ці витрати, ніхто не думав про арбітражних керуючих. Вирішили зробити внесок у розмірі мінімальної заробітної плати (з 1 січня 2021 р. це 6000 грн). Чому — невідомо. Можливо, тому, що дві МЗП — це забагато, а менше однієї не можна. А далі під відповідь підігнали умови задачі. Тобто написали якийсь аморфний кошторис, у якому є резервний фонд, передбачені досить неспіврозмірні, на мій погляд, заробітні плати, оренда офісу тощо.

Ми всі розуміємо, що на етапі становлення нічого страшного не станеться, якщо зустрічі функціонерів ради будуть проводитися в якомусь з офісів членів самої ради. Наприклад, в офісі компанії «Абсолют», ARIO Law Firm, L. I. Group, LCF — всі мають прекрасні офіси з переговорними, де всі зможуть розміститися. Наша СРО ще занадто молода і не може дозволити собі витрачати на це кошти. Якщо не хочете надавати преференції одній з цих компаній — встановіть графік: сьогодні у одних, завтра у інших. Головне — кооперація, а офіс має зовсім другорядне значення. Так, він потрібен для секретаріату, але і цю проблему можна вирішити. Коли організація буде заробляти кошти, буде можливість орендувати й офіс.

Але найстрашніше те, що у нас в СРО досі немає затвердженого порядку електронного голосування, а за статутом цей порядок має бути затверджений загальним з'їздом арбітражних керуючих. Для прийняття будь-якого рішення про ці внески нам і потрібен цей порядок, а прийняти його на загальному з'їзді в умовах пандемії немає можливості (принаймні, так стверджувало керівництво СРО). Рада АК порушила статут і сама його прийняла, чим явно вийшла за межі своїх повноважень. Ми, в першу чергу, маємо поважати нашу молоду організацію і її установчі документи. Слід було думати, як можна провести ці зміни в законний спосіб, а не відразу йти в обхід статуту і намагатися легалізувати ці дії проведенням з'їзду в форматі онлайн. Цей метод, коли мета виправдовує засоби, не може мати місце в юридичній спільноті. Ми ж в переважній більшості юристи і створюємо професійну організацію, тому не можемо дозволити собі так чинити.

І вівці цілі, і вовки ситі: де взяти кошти на СРО, не обдираючи арбітражних керуючих?

СРО має визначитися: вона існує для того, щоб здирати з арбітражних керуючих кошти, чи для того, щоб їх захищати? Якщо перший варіант — то так, можна ввести внески і за їх рахунок існувати. Проте самим арбітражним керуючим спонсорувати діяльність СРО без контролюючих функцій нецікаво. Якщо ж організація буде існувати для арбітражних керуючих, тоді варіант з внесками не спрацює.

Внески можуть собі дозволити платити адвокати, тому що їх величезна кількість, а розмір внеску зовсім маленький. У арбітражних керуючих проблема в тому, що їх дуже мало. І у тих, хто не входить до якоїсь юридичної компанії або територіального «клану», шанси супроводжувати великий прибутковий проєкт дуже малі. Раніше, поки була автоматизована система розподілу справ, вони могли хоч якусь роботу отримати, але зараз цю систему скасували, і всю роботу забирають лідери ринку. В цій ситуації пропонувати людям платити такі внески — це знущання. Людей мало, а грошей потрібно зібрати багато.

Для мене очевидним є те, що в інтересах арбітражних керуючих потрібно шукати зовнішні джерела фінансування. Під зовнішнім фінансуванням я маю на увазі і грантові надходження, і кошти від реклами (наприклад, за статус генерального спонсора). Але і в цих напрямах за цей рік СРО з мертвої точки не зрушилася.

Думаючи про те, де взяти кошти, ми провели декілька зібрань комітету ААУ з банкрутства, і у нас з'явилася цікава ідея, що вже була винесена на розгляд ради арбітражних керуючих Києва. Ідея насправді досить проста. Ми підрахували, що за минулий рік було відкрито 340 процедур банкрутства. Під час відкриття справи про банкрутство ініціюючий кредитор сплачує авансовий платіж у розмірі 9 мінімальних заробітних плат. Ми пропонуємо разом з цим передбачити оплату ще однієї мінімальної заробітної плати, яка б ішла адресним платежем у СРО арбітражних керуючих. Взагалі ви як ініціюючий кредитор наймаєте організацію на роботу і повинні брати участь в її фінансуванні, і саме це дозволяє імплементувати систему пропорційності. Тобто коли розпочинається будь-яка справа про банкрутство, з неї вже сплачений внесок у СРО. І це завдання не арбітражного керуючого, а кредитора, який ініціює початок цього процесу. Це суттєво знизить тягар для арбітражних керуючих.

Розумію, що для реалізації цієї ідеї потрібно внести зміни в законодавство. Зараз ми звертаємося до суб'єктів законодавчої ініціативи з проханням розробити відповідний законопроект. Проте в цей законопроект не слід намагатись запхнути всі зміни, які потрібно внести у Кодекс з процедур банкрутств, тому що тоді, як завжди, вийде плутанина, і ці зміни відійдуть на задній план. Ця маленька правка дасть нам другий шанс для перезапуску СРО арбітражних керуючих України.

Звичайно, якийсь щорічний внесок для арбітражних керуючих має бути, але в розмірі 1–2 тис. грн, щоб будь-який арбітражний керуючий мав змогу його сплатити. Завданням цього внеску не має бути виплата заробітних плат тим особам, у яких і без цього є робота. У Раді арбітражних керуючих немає жодної бідної людини, яка потребувала б фінансової підтримки від спільноти. Внесок має існувати для мінімізації «холостої участі» (коли у особи є ліцензія арбітражного керуючого, і вона записалася у СРО, тому що це безкоштовно). А от коли їй потрібно буде платити 1–2 тис. грн просто за участь, вона задумається, чи дійсно їй це потрібно. І якщо їй це не потрібно, ми очистимо нашу організацію від таких холостих учасників. Саме це понесе за собою професійне зростання.

Але я не знаю, навіщо нам потрібна така організація, яка хоче отримувати гроші з арбітражних керуючих і взагалі не думає про те, як їх же захистити. Навіщо платити людям зарплату, якщо вони нічого не роблять?

Юрист сучасності: як подолати вигорання в юридичній професії

Ірина БУРЦЕВА,
партнер PRAVO GARANT

Синдром емоційного вигорання — поняття, яке було введене американським психіатром Гербертом Фрейденбергом у 1974 р., але його все ж називають синдромом XXI століття.

Чому саме «синдром XXI століття»?

Мабуть, тому, що в XXI столітті люди забули про те, що вони не є роботами без почуттів та емоцій, без людських потреб та переживань. Ми всі кудись летимо, біжимо, намагаємось встигнути все и навіть більше. Намагаємось викластися на всі 100%, доводячи незначні дії до ідеалу. Ми розриваємось на частки, розлітаємось на маленькі клаптики і дуже часто забуваємо пригальмувати, озирнутись навколо, вдихнути на повні груди та побачити, що світ все ж прекрасний, і вкотре зрозуміти, що життя та здоров'я — це єдиний скарб людини, про який вона так часто забуває. Але завжди є одне «але»! Неможливо без наслідків надувати бульбашку — колись вона та лусне, і емоційне становище організму похитнеться. Все всередині перегорить, і для тебе сонце вже не буде світити яскраво, спілкування з сім'єю не буде приносити задоволення, вставати зранку буде все важче і важче.

В останні роки психологами все частіше проглядається взаємозв'язок між «синдромом психологічного згорання» та професійного вигорання, адже то є синдром, який розвивається на фоні хронічного стресу і призводить до загального виснаження організму людини. Це стан, коли людині (будь то самозайнята особа чи найманий робітник) зовсім нічого не хочеться робити, фактично опускаються руки, у зв'язку з чим результативність та якість роботи стрімко падає, а зацікавленість і мотивація зникають.

Ми вважаємо себе справжніми професіоналами своєї справи та впевнені, що з нами такого точно не станеться. Дійсно, професійне вигорання здається чимось далеким, допоки воно не стає частиною твого життя. Чому так відбувається у сфері юриспруденції? Як себе зберегти від таких наслідків та що робити, коли вже бачиш, що стоїш на порозі стресу та нервового зриву на фоні професійного вигорання?

У чому ж полягають причини появи професійного вигорання у юристів та як з ними боротися і вийти переможцем?

Перше, що я б виділила — це звичка жити «у темпі великого міста», тобто постійно бігти та намагатись встигати робити безліч справ одночасно, причому паралельно як по роботі, так і особистих, що в підсумку призводить до нервів, недосипу, перевтоми та нічних затримок на роботі (адже ти професіонал і повинен все робити вчасно, щоб не червоніти перед клієнтами та/або керівництвом).

Встигнути все і скрізь просто неможливо, і крапка. Необхідно розставляти пріоритети та чітко розмежувати завдання особисті та професійні. У цьому плані дуже допомагає ведення щоденника. Обов'язково став у щоденнику строки подання апеляційних скарг, судові засідання і паралельні задачі без строків (будь то договір, клопотання, заява тощо). При виконанні викреслюй і йди далі.

Так, дійсно бувають моменти, коли особисте життя ставиться вище, ніж підготовка процесуальних документів клієнта (наприклад, хвороба одного з членів сім'ї), і це така подія, що її не впишеш у щоденник та не розплануєш заздалегідь. У такому випадку можна делегувати свої повноваження колезі по роботі або просто зателефонувати клієнтові та пояснити причини затримки. Клієнт не оцінить твою самопожертву та роботу уночі, а здоров'я твоє та твоїх рідних — найголовніше.

Друге — високе навантаження, тобто велика кількість справ та завдань, які знаходяться на виконанні у юриста. Дійсно важко роздвоїтися, коли тобі, наприклад, необхідно їхати на судове засідання в інше місто та одночасно готувати апеляційну скаргу зі строками, які вже догоряють. Тут вже не до сну. Мушу визнати, що 2020 р. вніс свої корективи у роботу юриста/адвоката, запропонував нам залишатися вдома та користуватись відео-конференцією із застосуванням програм Zoom та Easycon. Також допомагає електронний суд, адже тепер немає необхідності бігти до канцелярії суду або на Укрпошту, щоб відправити документи. Користуйся у повній мірі, адже це не тільки зручно, а ще й дійсно допомагає суттєво зекономити час.

Третє — надлишковий перфекціонізм у роботі. Це велика проблема для інтровертів. Це поділ справ на чорне та біле, добре та погано. Це — зробити роботу дуже добре або ще краще. Фактично надлишковим перфекціонізмом людина заганяє себе у глухий кут, що, у свою чергу, призводить до самобичування та заниження своїх професійних якостей. Ось вчора на судовому процесі ти не так красномовно відповідав опоненту, як хотілося б, та в'яло проговорив дебати. А три дні тому ти на обшуку не «ліг кістьми» на той ноутбук, і злий слідчий його вилучив (просто непоправна втрата!)

Можливо, такі думки і є нормальними, але лише з боку професіоналізму, а не з метою зганьбити себе та свою роботу і загнати у жорсткі рамки ідеалізму та завжди виграшних справ. Ти маєш розуміти, що також є людною, і програна справа в суді першої інстанції — це ще не кінець

ЛЮДИНА БІЛЬШІСТЬ СВОГО ЖИТТЯ ПРОВОДИТЬ НА РОБОТІ, ТОМУ ОБРАНА ПРОФЕСІЯ МАЄ ПРИНОСИТИ ЗАДОВОЛЕННЯ НЕ ТІЛЬКИ ФІНАНСОВО, А Й МОРАЛЬНО

і зовсім не значить, що ти поганий адвокат і зовсім не здатний перемагати. Це не заклик писати процесуальні документи та робити свою роботу абияк, а порада ставитись до повсякденних справ з меншим запалом та тверезим розумом.

Саме з третього пункту випливає четвертий — намагання постійно ставити перед собою завищені планки. Це фактично переоцінка своїх можливостей. І тут вже все в сукупності: набрати купу завдань та довести всю цю купу до ідеалу. Тобто вважаючи себе професіоналом, ти не дозволяєш собі програвати жодну судову справу. А коли в черговий раз суддя проголошує резолютивну частину рішення, і ти розумієш, що вона точно не на користь твого клієнта, ти впадаєш у депресію

і починаєш займатися самобичуванням. Отримай повний тест рішення, зрозумій свої помилки, проаналізуй практику та подай апеляційну скаргу. Не буває великої перемоги без маленьких поразок.

І найголовніший пункт, який дуже часто зустрічається саме у юристів, — це одноманітна робота. Так, кожен адвокат займає свою нішу в юриспруденції: кримінальне, податкове, трудове, цивільне, корпоративне або конкуренційне право. І кожен день він робить одну й ту саму роботу, виробивши за роки певну тактику поведінки у судах, певний почерк у написанні процесуальних документів. У такого адвоката все відбувається швидко та «як під копірку». Більшість юристів таке становище влаштовує, але є й такі, котрі на грані професійного вигорання та вже не можуть робити одне й те саме роками. А чому б не взяти нову справу за новим напрямом? Нехай вона буде нескладна, але це допоможе надихнутись та надасть ковток свіжого повітря у професійну діяльність.

Людина більшість свого життя проводить на роботі, тому обрана професія має приносити задоволення не тільки фінансово, а й морально. Професійне вигорання нерозривно пов'язане з емоційним станом людини. Усе, що відбувається на роботі, ви так чи інакше приносите додому: свої переживання, неприємні розмови з клієнтом, «люб'язності» з опонентом і поганий настрій судді. Це все накопичується та призводить до ще більшої апатії. І так кожного дня.

А от тепер, адвокате, пригальмуй, віддихайся, озирнись і дай собі відповідь на головне питання: «Навіщо тобі все це?» Навіщо така купа роботи, коли ти, як білка в колесі, цілими днями стрибаєш з одного суду до іншого та ночами клацаєш по клавішах свого ноутбука, створюючи шедевральні позови? Знайди відповідь на це питання. Можливо, для того, щоб заповнити своє життя, чи для того, щоб мати більший гонорар чи щось інше. У будь-якому випадку найголовніше — вчасно зупинитись та надати можливість своєму організму відпочити. Нехай це будуть просто два дні у парку без ноутбуків, дзвінків та зустрічей, чи на дачі, чи просто вдома під пледом з чашкою гарячого какао та улюбленим серіалом чи книгою.

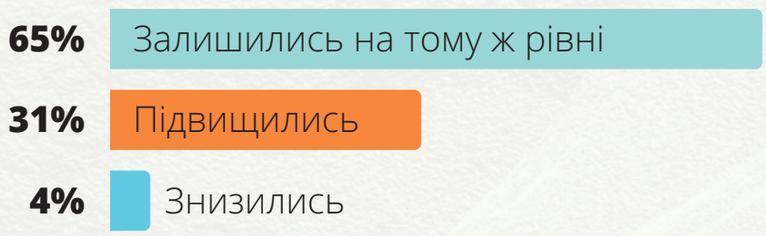
Чи можливо залишати свої справи на роботі, а вдома відпочивати? Так, можливо!

Знайди собі хобі, новий інтерес. Нехай він кардинально відрізнятиметься від того, що ти робиш. Чому б не зайнятись спортом? Так, у здоровому тілі здоровий дух. Година у спортзалі чи пробіжка по вулиці — це чудове розвантаження мізків після робочого дня. А ввечері смачна вечеря та спілкування з рідними.

Особисто мене, крім спорту, від роботи відволікає малювання. Ти відключаєшся і поринаєш у світ фантазій, у світ гри кольорів та мазків. Це дуже цікаво. Головне — не захопитись та вчасно лягти спати. До того ж, у свій світ кольорів ви завжди можете поринути з сім'єю, бо разом завжди веселіше, чи не так?

І на завершення. Я впевнена, що не буває безвихідних ситуацій. І дійсно, краще попередити хворобу, ніж потім її лікувати. Дуже вірю, що ти переосмислиш і переглянеш своє життя, зробиш паузу, озирнешся навкруги, можливо, зробиш собі ароматну каву з печивом та згадаєш приємні години, які провів з родиною. І зрозумієш, що ідеальне життя буває тільки в телевізорі, бо там актори, які грають свої ролі, які для них написали, а в тебе своє життя і своя роль, яку ти пишеш собі сам. Професіонал — не той, хто згорає на роботі, а той, хто може тримати баланс з іншими сферами життя, створюючи при цьому найкращий результат! ЮГ

Ціни на послуги ЮК за останній рік



Наскільки популярне використання погодинних ставок ЮК

Середня погодинна ставка

	Партнер	Радник	Старший юрист
1-10*	$505	$390	$305
11-30	$350	$270	$225
31-50	$245	$190	$150
50+	$230	$170	$130

*позиція компанії у національних рейтингових дослідженнях ринку юридичних послуг

2020 ЛІДЕРИ РИНКУ
рейтинг юридичних компаній України

Віртуальна нереальність розгляду спорів

Іріна ПАЛІАШВІЛІ,
керуюча партнерка
RULG-Ukrainian Legal Group

У своєму інтерв'ю, опублікованому у вересні в спецвипуску Ukrainian Women in Law 2020, я розповіла про те, що в моїй багаторічній практиці участі в якості експерта з українського права в міжнародних арбітражних і судових справах мені незабаром належить вперше брати участь у слуханнях віртуально. Тоді я оцінила це як велике випробування і новий досвід для всіх учасників процесу і додала, що важко передбачити, як це вплине на всю систему міжнародного вирішенню спорів.

Отже, мій перший досвід відбувся кілька тижнів тому, тож ділюся враженнями по гарячих слідах. Слухання були в англійському суді.

Відразу скажу про технічну сторону, щоб більше до цього не повертатися: потрібна сильна професійна техпідтримка, все треба заздалегідь протестувати кілька разів, і незважаючи на те, що суд забезпечує підтримку, треба мати і свою на весь час в ефірі. При цьому всі розуміють новаторство процесу і спокійно ставляться до технічних неполадок.

У слуханнях по великих міжнародних справах завжди бере участь багато учасників, в середньому по 15–30 з кожного боку, включаючи зовнішніх юристів — зазвичай від провідної міжнародної фірми (або декількох фірм) і національної фірми з юрисдикції, яка фігурує у справі (або декількох фірм з декількох юрисдикцій), внутрішніх корпоративних юристів сторони, експертів по фактам і по праву. Додайте до цього склад суду або арбітражного трибуналу і їх адміністративний персонал. А в англійському суді збільшіть удвічі кількість зовнішніх юристів, адже кожна сторона представлена двома командами: командою барристерів, тобто судових адвокатів, які виступають безпосередньо на слуханнях, і командою солісіторів, тобто юридичної фірми, яка в цілому веде справу.

Так що виступаючи експертом на слуханнях, я зазвичай перебуваю в повному залі з кількома головними особами (склад суду або арбітражного трибуналу і юристи, що ведуть перехресне й пряме опитування з мого і з протилежного боку), а також з великою кількістю інших учасників, які уважно слухають і аналізують кожне слово. Цей формат створює ефект театральності, додає куражу, який, напевне, актори відчувають на сцені, а також вмикає інтуїцію, коли ти «спинним мозком» відчуваєш якісь невловимі моменти, реакції та емоції залу. У своєму виступі експерту теж іноді необхідно, як каже моя подруга — українська оперна діва і топзірка світової сцени — «дати емоцію». При цьому важливо, відчуваючи всі ці другорядні чинники, на них не відволікатися і впевнено вести свою партію, розуміючи, що мета всього цього одна — допомогти суддям або арбітрам встановити істину.

У реальному форматі також присутній шанс на спонтанні імпровізації. Наприклад, під час одного з моїх перехресних допитів арбітри оголосили коротку перерву, тому що юристи протилежної сторони не могли знайти якийсь документ. Я встала з-за свого столу посередині залу і попрямувала на їх «територію». Їх перша реакція була панічною — ворог у наших рядах! Але я спокійно пояснила, що хочу допомогти їм знайти документ, і ми дійсно спільними зусиллями зробили це набагато швидше. Цей жест допоміг мені коротко, але дружньо поспілкуватися з тією стороною, змусив їх барристера трохи вгамувати свій занадто агресивний стиль допиту і викликав пожвавлення і схвальні посмішки арбітрів.

Нічого цього у віртуальному форматі немає. Я сиділа практично в порожньому конференц-залі (були тільки технічний фахівець і спостерігач, відправлений іншою стороною), і на моєму екрані були 4 людини: суддя, по одному барристеру з кожного боку і я. Навколо порожнеча, не видно жестів (того, що називають body language), абсолютно незрозуміло, скільки людей дивляться ці слухання, як вони реагують, не відчувається динаміки, все сухо і статично. Технічно неможливо подивитися нікому в очі (такий необхідний eye contact!), адже незрозуміло, куди дивитися. Кажуть, що треба у камеру, але тоді виходить, що ти дивишся на себе. У реальному форматі треба дивитися на барристера, коли він ставить запитання, і потім на суддю, коли даєш відповідь. На екрані ж вони самі не дивилися в камеру і сиділи впівоберта, тому неможливо було знайти правильний варіант.

Якщо продовжувати оперну аналогію, то я любила дивитися в Тбіліському оперному театрі дивну оперу Захарія Паліашвілі «Даісі». Відчуття доповнювали ошатний зал, красиві костюми, яскраві танці, емоції і взаємини між героями, хор і, звичайно, реакція глядачів. Потім оперний театр закрили на багаторічний ремонт, і в один з моїх приїздів додому хтось запропонував сходити в консерваторію на концертну версію «Даісі». Начебто головні компоненти є — прекрасні музика і голоси, але ніяких декорацій, костюмів, танців, артисти просто виходять на сцену і виконують свої партії, стоячи на місці і не взаємодіючи один з одним. Ефект у кращому випадку — половина повноцінної опери. Так само і з віртуальними слуханнями — я б оцінила ефект у 30–50% від реальних. Тобто відсутня багатовимірність, ефект 3D, характерний для реального формату. І хоча в моєму випадку віртуальні слухання пройшли успішно, мені вдалося роз'яснити і донести свій аналіз і висновки по всіх поставлених питаннях, реальний формат мені здається глибшим, більш багатостороннім і ефективним:

Хоча в моєму випадку віртуальні слухання пройшли успішно, реальний формат мені здається глибшим, більш багатостороннім і ефективним

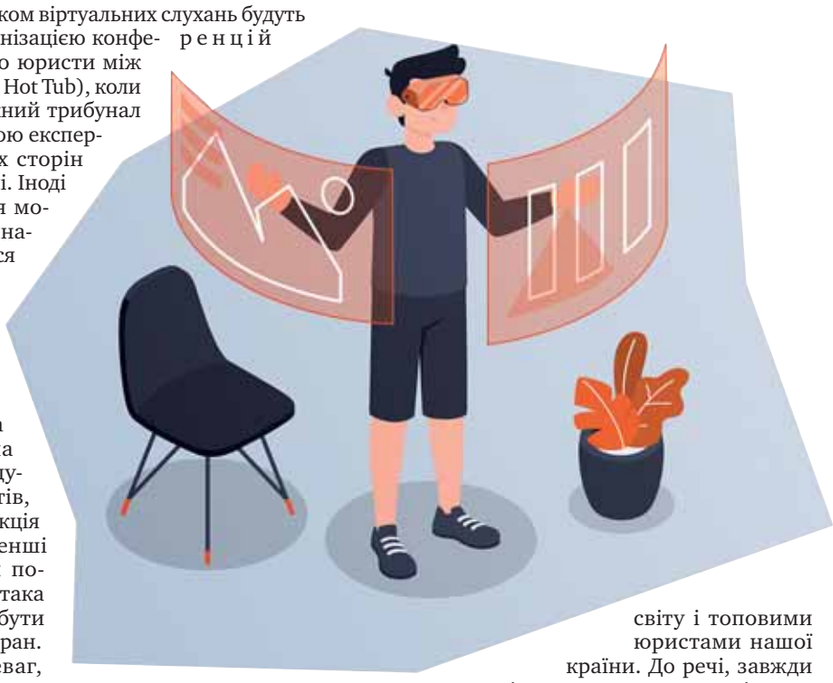
Нещодавно я спілкувалася з відомим міжнародним фахівцем з вирішення спорів, його добре знають в Україні – це Barton Legum, партнер Dentons в Парижі. Він виступає і в ролі зовнішнього юриста, і в ролі арбітра. Його враження збіглися з моїми: «цілий пласт спілкування втрачається, коли слухання або конференції проходять віртуально».

Якщо говорити менш серйозно, то моїм особистим розчаруванням було не побачити традиційний англійський судовий процес. Я виступала в численних слуханнях в арбітражних процесах, а також у шведському і в американському суді, і хоча неодноразово представляла письмові експертні висновки в англійські суди, там це було моє перше слухання. У своїй уяві я бачила суддю і барристерів у перуках і мантіях, з дотриманням усіх багатовікових традицій, у старовинній будівлі. А насправді (мало не написала в реальності, але реальність була саме віртуальна) всі на екрані були у звичайному діловому одязі, з якимось простим і суворим бекграундом.

Єдиний момент, який відповідав традиціям — це звернення до судді. Мене попереджали, що в суді такого рівня до судді всі звертаються My Lord, і тільки побіжно згадали, що якщо суддею виявиться жінка, тоді My Lady. Я подумки готувала себе до звернення My Lord, але потім моя сторона повідомила, що суддя — жінка, так що терміново довелося перебудовуватися на My Lady. Вони, правда, сказали, щоб я не хвилювалася, бо навіть баристери, які звикли до суддів-чоловіків, іноді збивалися і зверталися до неї My Lord. У третій особі згадка про жінку-суддю звучить як Her Ladyship.

Продовжуючи дискусію про переваги і недоліки віртуальних і реальних слухань, я чула аргумент, що однією з переваг віртуальних слухань є технологія виведення всіх документів на екран. Насправді це зовсім не ексклюзивний варіант для віртуальних слухань — півтора роки тому я виступала на арбітражних слуханнях у реальному форматі, і у нас вже тоді всі документи виводилися на екран, там було видно навіть стенограму (у вигляді рухомого рядка — дуже відволікає і краще за ним не стежити). Це був великий стрибок уперед порівняно з величезним обсягом папок, які треба принести, розташувати навколо себе і кожен раз вручну витягати потрібну папку і шукати в ній потрібний документ, а в ньому потрібну сторінку. Але знову ж таки, ці технології використовуються і в віртуальному, і в реальному форматі.

Думаю, недоліком віртуальних слухань будуть складнощі з організацією конференцій експертів (те, що юристи між собою називають Hot Tub), коли суд або арбітражний трибунал садять перед собою експертів протилежних сторін і опитують їх самі. Іноді таке опитування може тривати годинами і продовжитися наступного дня. Я неодноразово брала участь у такому форматі — це вищий пілотаж. Потрібні повна концентрація на рівні не тільки думок, а й відчуттів, блискавична реакція навіть на найменші нюанси, тому я погано уявляю, як така динаміка може бути перенесена на екран.



У плані переваг, я нещодавно чула виступ однієї з провідних міжнародних медіаторок, яка вважає, що при віртуальному спілкуванні в медіації створюється більш неформальний довірливий зв'язок з медіатором, адже сторони виходять на зв'язок з дому, в менш офіційній обстановці, і це знімає напругу. Можливо, щодо медіації цей коментар і справедливий, але в судових слуханнях я такого ефекту не помітила. Навпаки, в реальному форматі більше можливостей для випадкового спілкування і «олюднення» іншої сторони, коли приходить розуміння, що ворожі дії — це не самоціль, у кожної сторони є своя позиція і аргументи. Ця ж медіатор, до речі, зазначила, що в багатьох випадках повного або часткового врегулювання спору воно було досягнуте саме завдяки випадковому спілкуванню сторін, що у віртуальному форматі неможливо.

Для мене ще одним, чисто суб'єктивним недоліком віртуального формату є втрата живого спілкування з колегами. У ході роботи над справою я як експерт працюю з провідними юристами світу і топовими юристами нашої країни. До речі, завжди вітаю, коли у справах, які включають питання українського права, беруть участь українські юридичні фірми в командах сторін — це забезпечує набагато глибший рівень дискусії. Ця робота триває місяцями і часто роками, але в основному спілкування зводиться до електронної пошти і телеконференцій. Слухання є апофеозом цього професійного спілкування, можливістю побачити колег з обох сторін, інших експертів, а також арбітрів чи суддів, які досягли вершин у своїй кар'єрі.

Треба сказати, що цей мій суб'єктивний захват від живого спілкування поділяють не всі. Одна з провідних арбітрів у розмові зі мною твердо стала на бік віртуального формату. Тому в питанні, за яким форматом майбутнє — реальним чи віртуальним, особливо для арбітражних справ — не можна виключити і людський фактор з боку арбітрів. У віртуальних слуханнях вони побачили для себе шанс: багато хто з них втомилися від нескінченних поїздок, багатоденних мешкань у готелях і інших незручностей. Працювати з дому їм (як і суддям) набагато комфортніше, це економить час і сили.

Сторони ж, навпаки, хочуть слухання в реалі, оскільки вважають, що тільки цей формат дає їм можливість повністю розгорнути свою позицію. Я читала про декілька випадків, коли сторони вимагають від арбітражних інституцій забезпечити проведення слухань у реальному форматі, навіть якщо для цього їх доведеться перенести, і навіть вимагають дискваліфікації складу арбітрів через їх відмови виїжджати на слухання. Поки інституції (наприклад, ICSID) відкидають такі спроби, але невідомо, як вони будуть реагувати після проведення масової вакцинації. У мене в наступному році кілька арбітражних слухань, і зараз важко передбачити, в якому форматі кожне з них пройде.

Думаю, коли пандемія закінчиться, арбітражним інституціям, сторонам і арбітрам доведеться знайти спосіб заздалегідь домовлятися про формат слухань — віртуальний, реальний або змішаний, інакше це буде джерелом серйозних конфліктів.

Ще раз хочу підкреслити, що незалежно від формату слухань, ніколи — ніколи! — не можна забувати, що головна мета експерта — донести до суду чи арбітражного трибуналу свою незалежну і об'єктивну точку зору з поставлених питань і допомогти їм встановити істину. ЮГ

Litigations skills як життєво необхідні навички в арсеналі сучасного юриста

Нікіта ГУБРІЄНКО,
юрист Gracers Law Firm

Що передбачає litigation skills? Litigations lawyers, або адвокати з цивільного судочинства мають володіти безліччю основних якостей та знань для виконання бездоганної роботи. Серед життєво необхідних навичок в арсеналі юриста потрібні знання, вміння домовлятися, довіра клієнта до адвоката та досвід.

Судовий процес — це процес, у якому дві сторони висувають або оскаржують юридичне питання в суді. Не всі адвокати представляють своїх клієнтів під час судового розгляду. Litigation lawyer, або адвокат з цивільного судочинства має прикладні знання у цивільному законодавстві та інших аспектах, що стосуються цивільних справ. Задля того, щоб адвокат з цивільного судочинства вважався експертом та компетентним у конкретній справі, він повинен мати професійну підготовку та досвід роботи з конкретними сферами, на яких він спеціалізується. Водночас адвокат з цивільного судочинства має бути готовий до постійного розвитку та навчання, оскільки можливі ситуації, коли клієнт звертається зі складним питанням, яке потребує часу на вивчення та аналіз.

Адвокат з цивільного судочинства повинен володіти навичками, щоб дати клієнтам зрозуміти теорію права, яку він використовує у своїх позиціях та аргументах. Досвід адвоката у спілкуванні також має бути зосереджений на ефективному спілкуванні з клієнтом, який приймає рішення.

Одна з найважливіших навичок адвоката — вміння домовлятися, йти на компроміси та знаходити найкраще можливе рішення для клієнта. Володіти ненаситною цікавістю, яка виходить за рамки закону з різних тем та веде до інноваційних підходів та рішень у тій чи іншій справі або ситуації.

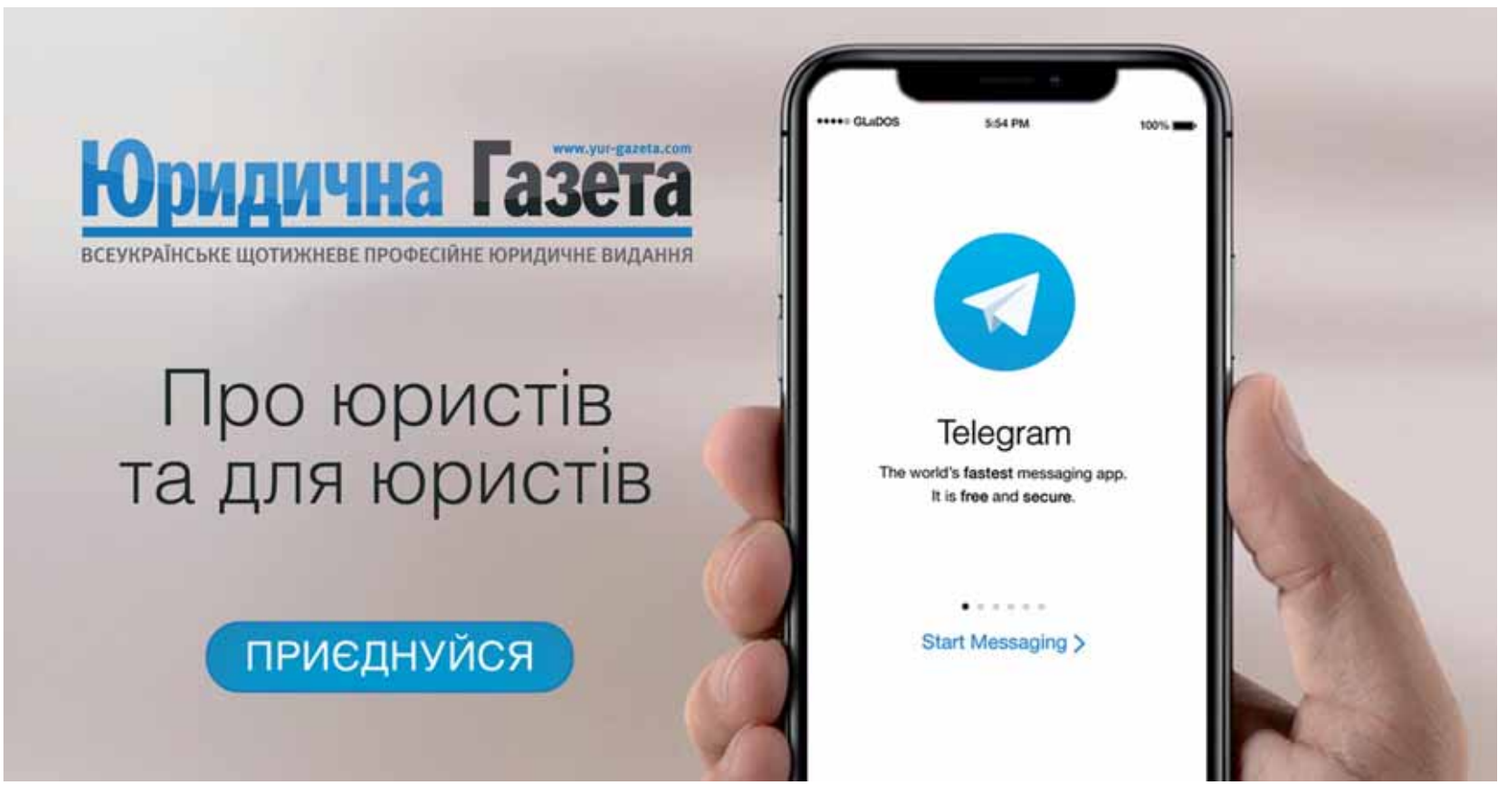
Довіра клієнта до адвоката є наріжним каменем ефективного представництва клієнта. Вміння її завоювати — риса, яку виробляють з часом. Коли говорить надійний юрист, його слухають, йому довіряють та поважають. Ефективні адвокати з цивільного судочинства знають, що кожен їхній крок потенційно може створити або знищити довіру до них, тому вони захищають клієнтів за будь-яку ціну.

Досвідчений адвокат з цивільного судочинства обов'язково має володіти вмінням переконувати. Він повинен знати, як переконати іншого адвоката, суддю і навіть свого клієнта, ефективно вирішуючи важливі питання конкретної справи.

Адвокати, які мають litigation skills, спочатку вивчають суть справи, щоб встановити, чи існує достатньо доказів, що дозволяють подати позов до суду. Адвокат з відповідними навичками оцінює, які докази існують для захисту від потенційного чи існуючого позову проти його клієнта. Процес вивчення справи може включати такі елементи, як збір документів, проведення опитування клієнта щодо тих чи інших подій та розслідування фактів.

Іншими поширеними методами вивчення справи та встановлення фактів є запити на документи, якими володіє інша сторона. Ці процеси допомагають учасникам судового процесу отримати відповідну інформацію, виявити проблеми та сформулювати стратегію розгляду справи. Далі адвокати з цивільного судочинства, які мають litigation skills, подають до суду заяви, скарги та інші документи від імені позивача або відповідача за позовом.

Таким чином, litigations skills — це не тільки перегляд і складання великої кількості різних документів, вміння встигати подавати заяви, заперечення, скарги та інші документи до суду протягом передбаченого строку, складати прохання до суду про відновлення строку або неможливість з'явитися в судове засідання з різних причин, а ще й вміння наводити суду агресивні переконливі аргументи проти протилежної сторони, сподіваючись, що зробив усе можливе, аби переконати суд, який винесе рішення на користь клієнта. ЮГ



Glagos
адвокатське об'єднання

ТОП-5 головних болів партнера юрфірми

Дмитро ШАПОВАЛ,
керуючий партнер Glagos, адвокат

Цьогоріч виповнилось 5 років, як я зійшов з чужої «галери» та заснував власну, на якій і «гребу» разом з командою. Багато хто вважає, що пройшовши перше п'ятиріччя, юрфірма досягає повноліття, робить заявку про себе як стабільного гравця ринку. Дійсно, згадуючи усі ці роки, момент народження, перші кроки та кризи пубертату, є що підсумувати та чим поділитись.

Після створення власного юридичного бізнесу особистість його фундатора розділяється на декілька окремих, що мають власні функціональні обов'язки. Усі вони існують під дахом керуючого партнера, основне завдання якого — балансувати, не дозволяючи домінувати котрійсь з них.

Про те, як бути партнером у юридичній фірмі, влучно сказав колега Діма Гадомський: «Я ніби їду на велосипеді по лісу вночі без ліхтарика: і міг би розігнатися, але змушений вдивлятися в дерева, щоб не впасти, і вчепитися руками в кермо, щоб не зловити яму». Від себе додам, що якщо ти керуючий партнер, то на додаток твій велосипед деколи з квадратними колесами і палає.

Отже, ось мій ТОП-5 головних болів партнера.

1. Команда

Основний актив фірми, робота з яким — пріоритет у роботі партнера. Від відбору, зрощення до правильного звільнення. Нескінченний процес, у якому варто не тільки давати волю своїм особистостям психолога та мотиватора, але й просто бути адекватним керівником. Обома руками підтримую вислів, що люди приходять у компанію, а йдуть від партнера.

2. Клієнти

Все для них і все заради них. Друга за важливістю річ після команди. Хоча тут у всіх по-різному, і водорозділ між фірмами проходить, зокрема, якраз по цьому критерію. Утім, за будь-якого підходу робота з клієнтами від їх пошуку до утримання відрізняє просто старшого юриста від партнера.

Як команда, так і клієнти — це, в першу чергу, люди зі своїми особливостями та подекуди дивацтвами. Робота з ними займає більшість часу, а про необхідні навички для її ефективності вже сказано так багато, що дозволю собі просто констатувати: клієнти були і будуть вашою основною причиною головного болю.

3. Фінанси

Як не крути, але юрфірма — це бізнес, а отже, отримання прибутку — ваша головна мета. Тут голова болітиме і під час визначення розміру гонорарів, і під час узгодження рахунків, і від контролю за їх сплатою. Особисто моїм болем довгий час було фінансове планування, про необхідність якого на початку я не навіть не замислювався, потім довго намагався побудувати з ним відносини, а зараз вже не можу уявити без нього життя.

4. Просування

Навіть батальйон маркетологів без залучення партнера не буде ефективним. Просування бренду — також нескінченний процес, і якщо на початку дуже легко помічати його результати, коли переповнюють емоції від виходу з рівня noname до першого потрапляння в новинні стрічки та рейтинги, то чим далі, тим важче відслідковувати ефект.

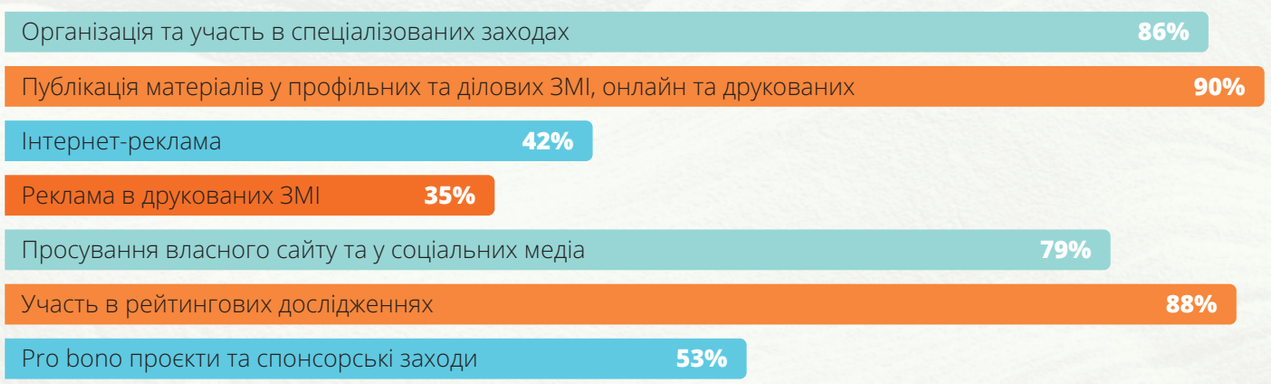
Схоже на біг. Коли ти лише починаєш тренуватись, твої результати зростають в геометричній прогресії, від марафону до марафону ти скидаєш з підсумкового часу годину чи десятки хвилин. Та чим далі, тим менша буде різниця з попереднім результатом, і вимір результативності від десятків хвилин переходить до боротьби за кожну хвилину чи навіть секунду.

5. Балансування

Як я вже згадував, не можна дозволити переважити в собі котрійсь зі складових особистісного набору партнера. Якщо зосередитись лише на адміністративних питаннях чи питаннях маркетингу, послабляться юридичні скіли. Неуважність до команди вплине на атмосферу, а отже, і продуктивність, продуктивність, у свою чергу, — на задоволеність клієнтів, і от уже фінанси передають вам привіт з рахунків конкурентів.

Ось і виходить, що життя партнера — це обертання педалей, постійний рух уперед. Звісно, вибір, крутити власні педалі чи допомагати іншим, кожен робить сам, але розмірковуючи над цим вибором, знайте, що хоч ваша голова частенько болітиме, але повітря свободи того варте. ЮГ

Основні канали / методи просування юрпослуг, які використовують ЮК



2020 ЛІДЕРИ РИНКУ
рейтинг юридичних компаній України

Статус адвоката — критична необхідність чи пережиток минулого?

Юрій СУЩЕНКО,
адвокат EQUITY

Питанням необхідності отримання свідоцтва про право на заняття адвокатською діяльністю задається чи не кожен юрист після (а іноді й до) отримання диплома про вищу юридичну освіту. Питання це актуальне та потребує ґрунтовного аналізу й обдумування. Адже шлях отримання та збереження статусу адвоката досить тривалий та кропіткий. Це вимагає від молодого спеціаліста ґрунтовно обдумати плани на майбутнє, і зваживши можливості, що надає свідоцтво про право на заняття адвокатською діяльністю, та порівнявши їх з працею та витратами, що необхідні для його отримання і збереження, прийняти рішення. І для того, щоб спростити цей вибір, спочатку треба дослідити природу необхідності адвокатського свідоцтва.

Екскурс в історію «адвокатського буму»

Ухвалення 2 червня 2016 р. Верховною Радою України Закону «Про внесення змін до Конституції України (щодо правосуддя)», а також викладення процесуальних кодексів України в новій редакції змусило юридичну спільноту України по-новому подивитися на статус адвоката і переоцінити необхідність наявності свідоцтва. Адже зазначені зміни, по суті, вводили так звану адвокатську монополію на судове представництво фізичних та юридичних осіб у справах усіх підсудностей на заміну попередній адвокатській монополії, яка стосувалась виключно представництва у кримінальних справах.

Кваліфікаційно-дисциплінарні комісії адвокатури всіх регіонів України відчули небачений досі наплив бажаючих отримати свідоцтва про право на заняття адвокатською діяльністю. Варто зазначити, що черги з бажаючих до КДК деяких регіонів спостерігаються й понині. Це пояснюється тим, що зі вступом у законну силу зазначених законів та змін представництво інтересів фізичних та юридичних осіб у кримінальному, господарському, цивільному та адміністративному процесах могло здійснюватися виключно адвокатами. Як наслідок, юристи, котрі практикували судовий захист осіб у цивільному, господарському та адміністративному процесах без отримання статусу адвоката, ризикували залишитись за бортом ринку юридичних послуг, особливо у сферах судової практики та захисту бізнесу.

Безперечно, альтернатива була, є і буде завжди. Однак у цьому випадку вона означала для юристів, швидше за все, перекваліфікацію або залишення у статусі юридичного консультанта чи спеціаліста по роботі з договорами. Це, звичайно, не виключний перелік можливих перспектив, однак можна зробити висновок, що юрист без свідоцтва про право на заняття адвокатською діяльністю перетворювався на значно більш вузько направленого спеціаліста, а юридичні компанії, у штаті яких відсутні співробітники зі свідоцтвами, не можуть надавати повний спектр правової допомоги клієнтам без залучення адвокатів зі сторони.

Усі ці чинники в сукупності і привели до справжнього вибуху бажання молодих правників отримати свідоцтва про право на заняття адвокатською діяльністю, чого не помічалось до середини 2016 р.

«Скасувати неможливо залишити»

Навряд чи питання необхідності отримання свідоцтва про право на заняття адвокатською діяльністю піднімалось би знову, якби новообрані Президент та Верховна Рада України не підняли питання про скасування адвокатської монополії.

Так, за ініціативою чинного Президента України 14 січня 2020 р. Верховною Радою України ухвалено постанову «Про попереднє схвалення законопроекту про внесення змін до Конституції України (щодо скасування адвокатської монополії)». Мотивація, як і передбачалося багатьма юристами, досить проста, звучить вона приблизно наступним чином: «Передбачається, що ухвалення закону сприяє оптимізації механізму отримання професійної юридичної допомоги». Більш детальну мотивацію знайти досить складно, та й така не має статусу офіційної інформації. Однак можемо пригадати аргументи юристів 2016 р., вельми схожі до тих, які лунають у 2020 р.

Серед переваг відсутності адвокатської монополії називалась, зокрема, можливість знизити поріг виходу на ринок судового представництва інтересів фізичних та юридичних осіб, адже починаючому юристу, який тільки отримав диплом про вищу юридичну освіту, не доведеться додатково напрацьовувати юридичний стаж, сплачувати кошти за здачу іспитів, а згодом і щорічні внески адвоката, оплачувати курси адвокатів з підвищення кваліфікації тощо.

Абсолютно вірним і послідовним є висновок про те, що подібне додаткове фінансове навантаження в кінцевому підсумку лягає на плечі споживача юридичних послуг. Дійсно, на введення адвокатської монополії ринок праці відповів певним підвищенням вартості послуг адвокатів. Однак у 2016 р. це було більше продиктовано не надто великою кількістю осіб, котрі мали свідоцтва про право на заняття адвокатською діяльністю, у порівнянні з кількістю судових спорів. Зі збільшенням пропозиції (кількості адвокатів), загостренням конкуренції та підвищенням вартості послуг адвокатів порівняно з послугами юристів без такого статусу різниця не така вже й велика і радше залежить від супутніх факторів, як то рейтинг, досвід тощо.

Тобто ринок юридичних послуг (зокрема, його частина у вигляді судового представництва) за останні 4 роки отримав нові «правила гри», відреагував, пристосувався та продовжив існування у зміненому вигляді. А через це питання скасування адвокатської монополії, те, про що багато говорили та чому активно опирались частина юристів із введенням зазначених змін в інститут судового представництва, втратило частину актуальності.

Після ухвалення зазначеної постанови Верховною Радою України процес скасування адвокатської монополії не особливо просунувся. Більше того, існують обґрунтовані сумніви, що у Верховній Раді збереться конституційна більшість та прийме зазначені зміни до Конституції України. Для забезпечення єдності судової практики та усунення колізії між нормами нормативно-правових актів різної юридичної сили зміни необхідно буде внести і у процесуальні кодекси, зокрема статті, що регулюють порядок здійснення цивільного, адміністративного та господарського судочинства. Чи варто говорити, що цей процес також потребує додаткового часу та політичної волі?

ОТРИМАННЯ СВІДОЦТВА ПРО ПРАВО НА ЗАНЯТТЯ АДВОКАТСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ, ОКРІМ ДОДАТКОВИХ ПОВНОВАЖЕНЬ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ, ПОКЛАДАЄ НА АДВОКАТА Й РЯД ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА ОБОВ'ЯЗКІВ

Все це у сукупності дозволяє говорити про ініціативу скасування адвокатської монополії невизначеною фразою: «Скасувати неможливо залишити», у якій народні депутати України, адвокати, юристи та інші не менш поважні члени соціуму поставлять кому самі. Нам же залишається оцінювати ситуацію з адвокатурою та необхідністю свідоцтва про право на заняття адвокатською діяльністю, виходячи з нинішніх реалій.

Не лише свідоцтво

Статус адвоката та адвокатська практика не зводяться до наявності свідоцтва про право на заняття адвокатською діяльністю та можливості здійснювати представництво у суді. Перш за все, юристи прагнуть отримати адвокатське свідоцтво, щоб мати можливість брати безпосередню участь у судовій практиці. Також досить велика частина юристів прагнуть отримати статус адвоката, щоб брати участь у кримінальному процесі.

Та як на мене, не можна стверджувати, що адвокатська практика зводиться до наявності свідоцтва про право на заняття адвокатською діяльністю та можливості здійснювати представництво у суді. Відповідно до приписів п. 4 ч. 1 ст. 21 Закону України «Про адвокатуру», під час здійснення адвокатської діяльності адвокат зобов'язаний підвищувати свій професійний рівень. У свою чергу, згідно п. 2 розд. 1 Порядку підвищення кваліфікації адвокатів України, підвищення кваліфікації є підвищенням професійного рівня адвоката, що є його важливим професійним обов'язком, дотримання якого має забезпечувати безперервне поглиблення, розширення й оновлення адвокатами своїх професійних знань, вмінь та навичок, за бажанням адвоката здобуття нової спеціалізації або кваліфікації у певній галузі права чи сфері діяльності на основі раніше здобутої освіти і практичного досвіду, забезпечувати адвокатів достатньою інформацією про зміни у чинному законодавстві та практиці його тлумачення та застосування.

Однозначно позитивний вплив на рівень якості надаваних послуг особою, котра володіє свідоцтвом про право на заняття адвокатською діяльністю, має закріплення на нормативно-правовому рівні обов'язку, а не можливості підвищення адвокатом кваліфікації та поліпшення навичок. Варто відзначити і таку важливу обставину, як законодавче закріплення необхідності виконання адвокатом інших обов'язків: дотримуватися присяги адвоката України та правил адвокатської етики, на вимогу клієнта надати звіт про виконання договору про надання правової допомоги, невідкладно повідомляти клієнта про виникнення конфлікту інтересів тощо. Не варто забувати і про можливість притягнення адвоката до дисциплінарної відповідальності за порушення законодавства про адвокатуру.

Описані у попередніх абзацах обставини створюють механізм свого роду «контролю якості» юридичних послуг, що надаються адвокатом. Описаний контроль не може не мати позитивного впливу на загальний рівень якості юридичних послуг, надаваних адвокатами. Адже порушення адвокатом своїх обов'язків може призвести до ряду негативних наслідків, у т. ч. навіть позбавлення права на заняття адвокатською діяльністю з наступним виключенням з Єдиного реєстру адвокатів України.

Тобто отримання свідоцтва про право на заняття адвокатською діяльністю, окрім додаткових повноважень та можливостей, покладає на адвоката й ряд зобов'язань та обов'язків. І вони мають одну мету — підвищення якості надання юридичних послуг адвокатами та стимулювання до професійного росту та розвитку осіб, котрі отримали свідоцтва про право на заняття адвокатською діяльністю.

Відтак, юрист, який планує пройти шлях отримання свідоцтва про право на заняття адвокатською діяльністю, має усвідомлювати, що він стане членом досить великої соціальної групи, котра має своєю метою невпинну та копітку працю з покращення власних професійних навичок з метою надання дійсно якісних юридичних послуг та забезпечення ефективного захисту клієнтів.

Відсутність свідоцтва — не вирок

Попри усі наведені особливості здійснення юристом професійної діяльності після отримання свідоцтва про право на заняття адвокатською діяльністю, не можна стверджувати, що юридична практика без отримання свідоцтва є вироком для юриста. Зовсім ні. Навіть найдосвідченіший адвокат з багаторічною практикою судового представництва підтвердить, що половина, якщо не більша частина успіху полягає у виробленні вірної стратегії захисту клієнта на основі всебічного і повного дослідження законодавства та судової практики. А це потребує, у першу чергу, блискучих аналітичних та інтелектуальних здібностей, адже законодавство, як і судова практика (реєстр судових рішень), відкриті для кожного бажаючого, в т. ч. для не адвокатів.

Варто також звернути увагу на такий практичний момент, як важливість вміння детально та точно складати договори і оформювати правовідносини сторін. Кожен юрист-практик підтвердить, що детально прописаний договір значно звужує можливості різних трактувань та може суттєво посприяти відверненню потенційних ризиків для клієнта. Не варто забувати і про можливість участі особи без свідоцтва про право на заняття адвокатською діяльністю у провадженнях в комерційних арбітражах та третейських судах (якщо регламентом таких судів не передбачено зворотне).

Так потрібне чи ні?

Як і раніше, на це питання кожен майбутній і чинний юрист має відповісти самостійно, виходячи з планів на майбутнє та особистих вподобань у роботі. Основні питання при прийнятті рішення, як на мене, звучать наступним чином:

1. Чи планую я здійснювати представництво інтересів клієнтів у господарському, адміністративному, цивільному чи кримінальному процесі?
2. Йти шляхом самовдосконалення та професійного зростання мені простіше самому чи в оточенні широкого колективу адвокатів України?

Свій вибір я зробив у 2018 р., отримавши свідоцтво про право на заняття адвокатською діяльністю, і можу констатувати, що жодного дня про це не пошкодував. ЮГ

Бюджет на піар та маркетинг юридичних компаній у 2020 році

2020 ЛІДЕРИ РИНКУ
рейтинг юридичних компаній України

Юридичний бізнес — це не просто що посієш, те й пожнеш

Людмила КОЗЯТНИК,
адвокат ЮК «АМБЕР»

Складності у побудові юридичної компанії зумовлені цілим рядом проблемних питань, які досить часто призводять до невдач. Однією з проблем, з якими стикаються юристи на початковому етапі своєї діяльності, є перенасиченість юридичного ринку. Спробуйте через мережу знайти юриста з певною спеціалізацією і побачите, що інтернет видає значну кількість результатів. Телебачення, інтернет, довідники — скрізь можна винайти безліч оголошень про надання юридичних послуг.

У нашій країні чимало вищих начальних закладів, які готують юристів, але якість підготовки у переважній більшості з них низька. Юридичний ринок перенасичений. Такий досить легкий доступ до професії юриста призвів до того, що споживачі мають змогу обирати серед значної кількості юристів, котрі пропонують себе на ринку юридичних послуг, здебільшого погано розбираючись у якості таких послуг. Отже, людям досить складно відрізнити справжнього фахівця від того, хто надає послуги сумнівної якості.

Іншою проблемою при побудові юридичного бізнесу є неправильне розуміння юристом того, що для успішного розвитку юридичної компанії та її просування необхідно лише мати клієнтів, орієнтуватися в законах і судовій практиці. Таке ставлення на певному етапі зіграє злий жарт, адже конкуренція у всіх видах бізнесу з кожним роком посилюється, тому для того, щоб завоювати клієнта та його утримати, слід докладати певних зусиль та навичок — це називається маркетингом у юридичному бізнесі.

Іншими перепонами у побудові юридичного бізнесу є досить часта непередбачуваність результату та усталене усвідомлення споживача послуг про те, що успішні юристи мають «вирішувати» їх питання з правоохоронними органами та судами. Все це також накладає негативний відбиток у такій діяльності.

Майже кожен юрист рано чи пізно починає замислюватись про створення власної юридичної компанії. Однак створення юридичного бізнесу несе великі ризики неотримання того результату, який очікувався. Є цілий ряд питань, яким необхідно приділити увагу, аби мінімізувати можливі втрати на початковому етапі такої діяльності.

Створюючи юридичну компанію, необхідно, передусім, скласти письмовий бізнес-план її розвитку на найближчі 2–3 роки, який має стати керівним документом на початкових етапах. Аналіз ринку, організація та управління компанією, перелік послуг, маркетингова стратегія, бюджет — усі ці елементи є складовими бізнес-плану компанії та обов'язково мають бути враховані.

Зазвичай, починаючи власну справу, необхідно мати певний початковий капітал, від розміру якого залежить швидкість розвитку компанії. Проте на практиці є непоодинокі випадки створення успішних юридичних компаній з мінімальним капіталом.

Безумовно, на початковому етапі для юридичної фірми важливо вибрати стратегію розвитку та діяльності: чи то вузько спеціалізуватись на наданні певного кола юридичних послуг, чи надавати широкий спектр юридичних послуг. Серед переваг вузькоспеціалізованого ринку — менша конкуренція та більші гонорари. Вузька спеціалізація — це ознака вашої експертності. Якщо ж у юридичній фірмі декілька напрямів практики, кожен з них необхідно розвивати окремо.

Слід також розуміти, що не всі юридичні послуги однаково цінні для клієнтів. Але цілком очевидно, що чим складніша послуга, тим більше за неї будуть платити. Спектр таких юридичних послуг шириться від звичайних, які можуть бути виконані самим клієнтом, проте за більший час (наприклад, реєстрація юридичної особи, фізичної особи-підприємця, підготовка певних шаблонних документів, які з легкістю можна знайти в мережі Інтернет) до складних, де необхідна копітка та послідовна робота вузькофахових спеціалістів (наприклад, складні корпоративні спори, кримінальні провадження економічної спрямованості тощо). Звісно, оплата в останньому випадку буде у рази вищою. На початковому етапі визначення 2–3 спеціалізацій більш ніж достатньо. Надалі, в міру збільшення штату компанії такі практики можна розширювати.

Принцип Парето також діє в юридичному бізнесі та полягає у тому, що у середньому 20% клієнтів приносять 80% прибутку. Тому найбільшу увагу слід зосередити на просуванні тих послуг, які дають такий відсоток. При цьому необхідно розуміти, що значна кількість людей, які одержали пробні послуги, надалі стають клієнтами юридичної фірми.

Спеціалізація дозволить визначитися з потенційними клієнтами, а з урахуванням їх очікувань — і з офісом компанії та місцем його розташування.

Наступним етапом у побудові успішної компанії має бути формування команди. До цього питання слід підходити особливо прискіпливо, адже кадрові помилки, недостатній рівень підготовки підібраних працівників може мати неабияке негативне значення вже на початковому етапі роботи. Крім того, при формуванні команди слід враховувати, що як нестача персоналу, так і його надлишок також можуть створити складнощі в подальшій роботі.

Після того, як компанія визначилась зі спеціалізацією, місцем розташування офісу, кадровим складом, а також потенційними клієнтами, необхідно визначитися з тим, якими засобами та методами залучати можливих клієнтів. Ще донедавна найбільш ефективним методом були рекомендації, наприклад, друзів, знайомих — так зване сарафанне радіо. Проте на початковому етапі такий спосіб не забезпечить збільшення кількості клієнтів до достатнього рівня.

Маркетинг у юридичному бізнесі відіграє чи не найважливішу роль, адже це саме той важіль, за допомогою якого клієнти дізнаються про вас та відгукуються на ваші пропозиції. Найкращий маркетинг — це доведення до відома клієнта інформації про те, в яких випадках йому необхідно звертатися до юриста, як відрізнити кваліфікованого юриста серед великої кількості конкурентів тощо. Це можна робити різними шляхами, такими як написання статей, виступи з доповідями на конференціях та семінарах тощо. Досвідчений юрист, надаючи у такий спосіб корисні практичні поради, не розповідає, які конкретні кроки необхідно зробити, чим викликає бажання звернутися саме до нього.

Для створення потоку звернень до юридичної фірми існує ціле коло важелів юридичного маркетингу: веб-сайт, лендінг, блог, соціальні мережі, статті, коментарі, виступи, відгуки клієнтів, рекомендації партнерів…

Якщо звернути увагу на сайти, які пропонують надання юридичних послуг, можна побачити, що більшість з них містять типові помилки: складність подання інформації,

наприклад, щодо переліку юридичних послуг, зміст яких подекуди простому споживачу незрозумілий, відсутня інформація про перелік юристів, їх професійний досвід, спеціалізацію, досвід роботи, відсутні відгуки клієнтів і описи реальних кейсів. Веб-сайт може бути одним з основних джерел залучення клієнтів, якщо він розроблений з урахуванням усіх вимог сьогодення. Він може виконувати роль так званої візитівки, або це буде сайт, розроблений за спеціальними правилами для здійснення продажу послуг. Він має чітко пояснювати, кому дзвонити, містити усі контактні дані та час роботи, а також має транслювати вашу експертність. При цьому на сайті доцільно розмістити відгуки клієнтів. Тому питанню створення якісного та інформативного сайту має бути приділена неабияка увага.

ЗАПОРУКОЮ ВАШОГО УСПІХУ У ПОБУДОВІ ЮРИДИЧНОГО БІЗНЕСУ БУДЕ СПРЯМОВАНІСТЬ ВАШИХ ДІЙ НЕ НА РЕЗУЛЬТАТ ТУТ І ЗАРАЗ, А НА ПОСТІЙНИЙ РОЗВИТОК ВАШОЇ КОМПАНІЇ

Успішність використання сайту залежатиме від успішності його просування у пошукових системах. SEO-послуги — це послуги з оптимізації та просування сайту в топ результатів пошуковиків.

Лендінг, або односторінковий сайт, де немає жодних посилань на інші сторінки, має головною метою виконання двох дій — або прийняти пропозицію на сторінці, або відмовитись. Вказаний засіб досить часто використовується юридичними компаніями для просування своїх послуг.

Блог фактично є частиною сайту, де розміщуються статті та інші матеріали. Він може бути особистий, що ведеться від імені власника бізнесу або керівника компанії, або корпоративний. Ще донедавна в нашій країні цей важіль був недооцінений, але останнім часом власниками компаній йому приділяється все більше уваги. Адже він простіший у створенні та веденні порівняно з сайтом та дозволяє оперативно ділитися історією успіху. Блог набирає ще більшої цінності, якщо просувається через соціальні мережі, телеграм- та ютуб-канали.

Соціальні мережі зараз є одним з найбільш ефективних засобів просування послуг, тому необхідно виконати просте правило — створити групи у всіх соціальних мережах. Особливого поширення останнього часу набуває просування юридичних послуг в Instagram. Обрання цікавої ніші з розповіддю тільки реальних історій допоможе створити єдину аудиторію, а регулярний аналіз конверсії підтвердить успішність вашої роботи. В цілому не варто кидати всі зусилля на просування своїх послуг лише в Instagram — слід використовувати й інші соціальні мережі залежно від їх особливостей та цільової аудиторії.

Контекстна реклама також допомагає шукати клієнтів через інтернет, адже вона видна цільовій аудиторії залежно від контексту. Як свідчить практика, правильно налаштовані параметри реклами завжди її окупають.

У всіх зазначених вище способах просування досить багато нюансів. Для успішного просування юридичних послуг краще знайти фахового підрядника. Це може бути окрема компанія або фрілансер. Та винаймаючи сторонніх осіб для просування послуг, слід мати на увазі, що подекуди акаунти в сервісах покупки посилань зареєстровані на агенцію, а не на вас. У разі припинення відносин з такою агенцією усі посилання фактично видаляються, а сайт фактично зникає з пошуковиків.

Досить суттєвий засіб просування послуг — засоби масової інформації. Згадування у ЗМІ — це доказ вашої експертності. Через згадування у галузевих ЗМІ можна швидко вийти на потрібну цільову аудиторію. Книги та статті також є дієвим засобом формування експертності. Вони мають бути написані простою для розуміння мовою без складних речень та юридичної термінології. А щоб закріпити статус експерта, необхідно проводити семінари для потенційних клієнтів. Зазвичай на такі семінари слід запрошувати осіб, які приймають рішення про придбання юридичних послуг, або, щонайменше, впливають на прийняття таких рішень.

Коронавірусна пандемія та перехід на дистанційну роботу значно пришвидшили комунікацію між людьми за допомогою цифрових технологій. Статистичні дані свідчать, що майже 70% користувачів проводять у мережі Інтернет значно більше часу, ніж у «докоронавірусні» часи. Юридичний бізнес не може залишатись осторонь цих тенденцій. В умовах пандемії неабиякого значення набуває проведення семінарів через інтернет, тобто вебінарів. Такий формат дозволяє залучати потенційних клієнтів з різних регіонів і різних країн, де потенційно можуть перебувати ваші клієнти.

Відомий важіль маркетингу — воронка продажів, яка допомагає розуміти, звідки беруться гроші. Суть її полягає у тому, що існують певні стадії, через які проходить людина, перш ніж стати клієнтом: спочатку це всі, хто потенційно можуть стати клієнтами, далі коло звужується і виникають «Ліди», тобто ті, хто висловили зацікавленість до ваших послуг. Наступні стадії — потенційні клієнти, тобто ті, хто був у офісі, клієнти — ті, хто сплатили гонорар, і постійні клієнти — ті, хто звертається неодноразово. Для відстежування таких стадій є спеціальні шаблони, які також варто запроваджувати не тільки на початковому етапі, але й в цілому.

Взаємовідносини з клієнтами необхідно будувати, як з партнерами компанії. Практикою доведено, що людина буде звертатися до тих юристів, яких знає і яким довіряє. А щоб про вас знали та вам довіряли, треба будувати довірливі відносини з джерелами рекомендацій, брати активну участь у ділових заходах, рейтингах. Необхідно бути помітними, тобто постійно брати участь у галузевих заходах, де збираються потенційні клієнти, у семінарах, давати коментарі для ЗМІ, тобто треба постійно бути на слуху.

Згідно з проведеними дослідженнями, задоволені клієнти (50–70%) у середньому говорять про свій досвід роботи з юридичною фірмою з 3 людьми, а незадоволені (5–15%) — з 12. Таким чином, навіть якщо незадоволених клієнтів менше у 4 рази, репутація фірми може бути під загрозою. А відтак, для юридичної фірми важливо відстежувати рівень задоволеності клієнтів.

Базу контактів клієнтів слід постійно збирати та збільшувати. Не буде зайвим витрачання часу та ресурсів на надання таких послуг, які практично не приносять фірмі прибутку, адже ця робота може бути фактично збиранням клієнтської бази.

Підводячи підсумок, необхідно зазначити, що запорукою вашого успіху у побудові юридичного бізнесу буде спрямованість ваших дій не на результат тут і зараз, а на постійний розвиток вашої компанії, на постійне впровадження сучасних засобів та методик просування бізнесу. В умовах жорсткої конкуренції компанія має постійно рухатися вперед, вдосконалювати свої практики та розширювати спеціалізацію. ЮГ

Як мотивувати клієнтів надати об'єктивний відгук про роботу компанії

Альона ОНИЩЕНКО,
директорка відділу маркетингу
і розвитку Sayenko Kharenko

2020 рік добігає кінця, і на порозі вже 2021-й. Рік, що минає, створив виклики, з якими спеціалісти з PR та маркетингу раніше не стикалися. Ситуація вимагала складних рішень і особливої уваги до комунікації з клієнтами. Погодьтеся, брендам було дуже важко конкурувати за увагу клієнтів з новинами та інформацією про коронавірус. Проте не час розслаблятися, адже попереду нові виклики — планування в умовах невизначеного світу та підготовка до «наступної нормальності» (next normal).

McKinsey прогнозує, що на зміну new normal прийде next normal. І у переході до next normal клієнт матиме ще більше значення, ніж будь-коли раніше. Тож ключові питання 2021 р., на мій погляд, наступні: як збільшити лояльність клієнтів, як зменшити швидкість відтоку клієнтів і як виміряти рівень їх задоволеності?

Залучення нових клієнтів чи утримання існуючих

Відомий факт: залучити нового клієнта завжди дорожче, ніж утримати існуючого. Наскільки дорожче? За версією Harvard Business Review, залежно від того, в яке дослідження ви вірите та в якій галузі працюєте, залучити нового клієнта коштує від 5 до 25 разів дорожче, ніж утримати існуючого. Для юридичного ринку середній показник — 15 разів.

Ще один: ймовірність продати послуги чи продукти вже існуючому клієнту вища. Здавалося б, знаючи ці цифри, юридичні фірми мали б сфокусуватися на роботі з існуючими клієнтами, проте більшість продовжують витрачати левову частину часу та бюджету на гонитву за новими. Безспірно, залучення нових клієнтів дуже важливе для розширення клієнтської бази та портфоліо, проте зростання бізнесу обумовлене не тільки новими, але й постійними замовниками.

Для найзавзятіших скептиків я підготувала ще одну красномовну цифру. Згідно з дослідженням винахідника методики NPS (net promoter score) Фреда Райхельда з компанії Bain & Co. (*посилання за QR-кодом*), зростання показників утримання клієнтів на 5% підвищує прибуток на 25–95%.

Від задоволеності до лояльності клієнта

Життєвий цикл клієнта не закінчується, коли закінчився проєкт, а отже, задоволеність клієнтів — ключове завдання та пріоритет для юридичних фірм. Якщо дуже спростити, то задоволені клієнти забезпечують позитивні відгуки, нові проєкти та рекомендації (referrals). Задоволені клієнти, чиє питання було успішно вирішене, поділяться своїм позитивним досвідом співпраці з 4–6 людьми (White House Office of Consumer Affair). Ймовірність продати нові послуги чи продукти задоволеним клієнтам складає 60–70% (Marketing Metrics).

Проте не все так лінійно. Високі показники задоволеності не повинні ставати єдиною та головною метою чи KPI для відділу маркетингу чи розвитку бізнесу, адже існує ще поняття лояльності клієнтів. Ці поняття пов'язані, проте не тотожні. Так, зростання рівня задоволеності клієнтів сприяє підвищенню рівня їхньої лояльності. Лояльність, у свою чергу, — визначальний фактор довгострокового фінансового успіху компанії. Різниця між задоволеністю та лояльністю визначається на емоційному рівні. Отже, наступний рівень — перехід клієнтів з категорії задоволених до категорії лояльних. Формування лояльності клієнтів — гра в довгу, проте результат виправдовує витрати.

Підсумовуючи, головне завдання — перетворити максимальну кількість клієнтів на задоволених, задоволених — на повторних клієнтів, а повторних і задоволених — на лояльних клієнтів-покупців, яких складно завоювати конкурентам.

Як же підвищити лояльність клієнтів? Перша і найбільш очевидна відповідь: прислухатися до них, їхніх відгуків, побажань та навіть фантазій на тему «А от якби ще й це було можливо, було б просто супер!», адже так зростає можливість створення нових та затребуваних продуктів.

Індекс лояльності клієнтів

Чи можна виміряти лояльність клієнтів? Так. Ба, більше — існує проста і дуже ефективна метрика, з якою більшість із нас добре знайомі. Пам'ятаєте, чим закінчується бронювання готелю на сайті booking.com? Одним простим запитанням: «За шкалою від 1 до 10 оцініть, з якою ймовірністю ви порекомендуєте сайт booking.com другу чи колезі».

Як виглядає дослідження лояльності клієнтів за методикою NPS (net promoter score) дивись на мал.

На жаль, український ринок лише розвивається у цьому напрямку, тому галузевого бенчмарку для індексу лояльності клієнтів не існує. Проте західні колеги вже не перший рік вимірюють NPS. Для прикладу наведемо результати щорічного дослідження від ClearlyRated (*посилання за QR-кодом*).

26% — це багато чи мало? На мою думку, це гігієнічний мінімум. Для розуміння, NPS юридичної галузі аналогічний до показників авіаліній, тоді як у компаній, що славляться високим рівнем клієнтського сервісу, таких як Amazon, NPS сягає 60% і вище. Тож юридичній галузі є куди рости.

А далі пропоную розібратися з деякими запитаннями.

Чому саме NPS, адже існують і інші методики? Тому що просто пояснити, легко виміряти (можна навіть власними ресурсами, без зовнішніх експертів), можна порівняти з конкурентами (якщо лідери ринку теж вимірюють), є пряма кореляція з доходом.

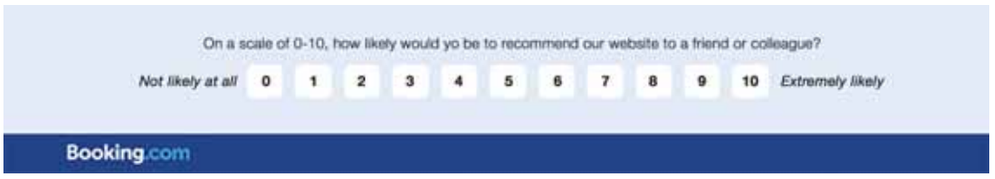
Який NPS хороший для вашої фірми? Той, що 1) не нижче, ніж галузевий бенчмарк, 2) вище, ніж у основних конкурентів та 3) росте швидше, ніж у конкурентів.

Як оцінювання за 10-бальною шкалою допоможе покращити клієнтський сервіс та підвищити лояльність клієнтів? NPS — показник істинної лояльності, який розраховується як різниця між істинно лояльними клієнтами (промоутерами) і нелояльними (детракторами). Зібравши дані, ви отримаєте картину, скільки у вас промоутерів (відповідь від 9–10), скільки нейтральних клієнтів (7–8), а скільки детракторів (0–6). Віднявши від відсотка промоутерів відсоток детракторів, отримаєте індекс лояльності.

Однак це ще не все. Найбільш вагома та важлива частина NPS — коментарі клієнтів, їхні пояснення, чому вони готові чи не готові рекомендувати вашу фірму. Саме системна робота з цими коментарями допоможе покращити клієнтський сервіс та підвищити лояльність клієнтів. Звісно, NPS не пропонує готові рішення, проте виявляє проблемні зони та допомагає ідентифікувати джерело проблем.

Проте не поспішайте радіти, що все так просто, і ви маєте готову пігулку! NPS — трендова метрика, що потребує регулярних замірів. Магія не відбудеться, якщо виміряти один раз і забути. Повторюся, формування лояльності клієнтів — гра у довгу.

У якості підсумку можу сказати, що якщо вимірювання лояльності клієнтів стане частиною стратегії, з часом ви побачите, як зі зростанням лояльності ростуть і фінансові показники бізнесу. ЮГ



Просвітницька кампанія як результат активної соціальної позиції фірми «Пахаренко і партнери»

Антоніна ПАХАРЕНКО-АНДЕРСОН, керуючий партнер патентно-правової фірми «Пахаренко і партнери», президент Українського альянсу по боротьбі з підробками і піратством (UAACP), патентний повірений України

Олександр ПАХАРЕНКО, партнер патентно-правової фірми «Пахаренко і партнери», адвокат, директор UAACP, патентний повірений

Виробництво та розповсюдження підробок — одна з найгостріших соціальних проблем, оскільки така діяльність є повністю кримінальним бізнесом, що охопив майже всі галузі економіки та всі товари, включаючи лікарські препарати, засоби особистої гігієни, продукти харчування, найважливіші технологічні компоненти, автомобільну, аерокосмічну і побутову електроніку, агрохімію і посівний матеріал. Ризики від контрафактної продукції не завжди очевидні для споживачів, але наслідки для здоров'я, безпеки та екології можуть бути дуже серйозними або навіть небезпечними для життя.

Для українського суспільства підробки означають:

- щорічні економічні втрати через недоотримання мільярдів гривень потенційних податкових надходжень у бюджет України;
- зниження прямих інвестицій через втрату країною інвестиційної привабливості;
- зростання корупції та злочинності;
- знищення чесної конкуренції на ринку;
- зменшення кількості робочих місць та відтік за кордон професійних кадрів;
- шкоду довкіллю та здоров'ю українців.

Для правовласників підробки означають матеріальні та іміджеві втрати.

Шляхи вирішення проблеми

Єдиним дієвим механізмом впливу на ринок підробок є створення умов, за яких виготовлення та збут підробок стануть непривабливими і невигідними для правопорушників. Реалізація такого механізму можлива шляхом застосування жорстких санкцій до виробників та продавців підробок через налагодження ефективної роботи митних та правоохоронних органів у цій сфері в тісній співпраці з правовласниками, а також завдяки проведенню просвітницьких акцій, які висвітлюють проблему, шляхи її вирішення й направлені на зміну світогляду споживачів на користь оригінальних товарів, тому що боротьба не може бути ефективною без широкої підтримки суспільством.

Завжди активна соціальна позиція компанії «Пахаренко і партнери» стала каталізатором того, що у 2012 р. Україна за ініціативи UAACP та підтримки державних органів та організацій системи інтелектуальної власності, українського національного комітету Міжнародної торгової палати запустила безстрокову національну просвітницьку кампанію «Дні боротьби з підробками та піратством в Україні». Ця кампанія є частиною міжнародної кампанії «Всесвітній день боротьби з підробками», яку започаткувала Всесвітня група по боротьбі з підробками (GACG Network) для підвищення рівня обізнаності споживачів щодо масштабів проблеми виробництва та продажу підроблених товарів.

Просвітницька кампанія як СВД

Протягом усіх 8 років патентно-правова фірма «Пахаренко і партнери» сприяє вирішенню цієї гострої соціальної проблеми, не тільки використовуючи доступні юридичні механізми у боротьбі з контрафактною продукцією, але й активно підтримуючи організацію та проведення регулярних просвітницьких заходів, надаючи зразки контрафактної та піратської продукції для стаціонарних та пересувних музеїв підробок UAACP.

Для компанії це соціально відповідальна діяльність (СВД), направлена на сприяння формуванню раціональної моделі споживання та підвищення рівня обізнаності українців щодо ризиків і наслідків придбання контрафактних товарів. Зміна світогляду потенційних споживачів має стати основою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників і національної економіки загалом.

Головним меседжем української просвітницької кампанії став слоган «Свідома відмова від купівлі підробок починається з себе!» Український споживач повинен усвідомити, що купуючи підробку, можна не тільки нашкодити своєму здоров'ю, а й своїми діями підтримати тіньовий бізнес і організовану злочинність, а від цього постраждають економіка країни, безпека, екологія, здоров'я та благополуччя кожного з нас. Прийшов час змін, і кожен з нас має займати активну позицію у боротьбі з підробками. Наше головне завдання — виховати в суспільстві нульову толерантність до придбання підробок і в результаті змінити свідомість споживачів на користь оригінальних товарів, перш за все, якісних українських товарів.

Досягнуті результати

За 8 років проведено понад 120 соціальних просвітницько-освітніх заходів не лише в столиці України, а і в інших великих містах (Львів, Одеса, Вінниця, Рівне, Хмельницький, Полтава, Харків). Участь у таких заходах взяли близько 60 тис. осіб, серед яких студенти, школярі, викладачі, вчені, журналісти, представники держорганів, бізнесу та широкої громадськості.

Головними подіями 2020 р. стали онлайн-марафон з нагоди 22-ї річниці Всесвітнього дня боротьби з підробками, до участі у якому були запрошені 22 спікери з державного і приватного секторів та спеціальний гість — фронтмен українського гурту «Антитіла» Тарас Тополя, та відкриття другого філіалу стаціонарного «Музею підробок UAACP» на майданчику департаменту спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення Держмитслужби (ДСПКЗ). Музей був відкритий 5 листопада 2020 р., під час другого практичного семінару для посадових осіб митниці «Інтелектуальна власність: боротьба з контрафактними товарами», серед спікерів якого були і представники «Пахаренко і партнери». Відтепер майданчик музею буде використовуватись не тільки для популяризації знань про права інтелектуальної власності, але й для навчання посадових осіб підрозділів сприяння захисту прав інтелектуальної власності Держмитслужби з метою підвищення ефективності дій щодо недопущення контрафактних товарів на територію України.

Просвітницька діяльність компанії отримала визнання на міжнародному та національному рівнях. Але головне, що для команди «Пахаренко і партнери» це стало своєрідним хобі — кожен з нас бажає змінити світ навколо себе на краще, ми хочемо, щоб нас оточували оригінальні якісні товари та продукти. На нашу переконливу думку, гасло «Поважай себе — купуй оригінал!» має стати в ці безпрецедентні кризові часи єдино можливим вибором кожного українця.

Компанія має надію, що її соціальна активність дозволить виховати повагу до прав інтелектуальної власності в нашому суспільстві, сприятиме усвідомленню представниками бізнесу й громадськості важливості захисту цих прав та закликає колег приєднуватись до просвітницьких ініціатив.

pakharenko.ua
uaacp.org

«2021-й стане роком діджиталізації та дистанційності в юриспруденції»

У 2021 р. заяв про порушення провадженьу справах про банкрутство не стане більше, адже визнання боржника банкрутом тягне за собою певні наслідки, і не всі готові на це піти. Про цей та інші прогнози на 2021 р. у своєму інтерв'ю «Юридичній Газеті» розповіла адвокат, начальник судового відділу Moneyveo **Ірина СТАРОДУБ**

— Ірино, як ваша компанія справляється з карантинними обмеженнями? Чи легко було перейти на дистанційку? Чи плануєте повертатися в офіс?

— Moneyveo є першим українським сервісом онлайн-кредитування та fintech-компанією №1 в Україні, тому завдяки ефективно налагодженим бізнес-процесам ми організували «відділену роботу» буквально за день і швидко адаптувалися до нових умов праці. Ми враховували досвід таких компаній, як Twitter, TikTok і Tencent, котрі повністю перейшли на віддалений формат роботи, та Microsoft, Expedia, LinkedIn і Amazon, які на 80% працюють у віддаленому форматі. В Moneyveo було запущено проєкт Sharing desk, при якому у співробітника відсутнє фіксоване робоче місце. Працівник, який хоче попрацювати в офісі, заздалегідь його резервує. Наявність такої опції дає змогу обирати, працювати з дому чи в офісі, на відміну від повної віддаленої роботи. Це, перш за все, зручно, підвищує продуктивність, зменшує психологічне вигорання, стабілізує командний дух.

Команда судового відділу певну частину часу все ж працює в офісі, оскільки судова робота дуже прив'язана до паперових матеріалів. Відділ працює згідно складеного графіка з виконанням усіх карантинних правил та рекомендацій, ми по-новому облаштували робочі місця з відповідною дистанцією, а збори та наради проводимо виключно online.

Загалом близько 90% співробітників компанії переважно працюють віддалено, та це ніяк не вплинуло на якість нашої роботи в цілому і ще більше згуртувало команду. Всі зміни у форматі роботи спрямовані, перш за все, на збереження здоров'я співробітників. Moneyveo як соціально відповідальний бізнес не могла залишатись осторонь проблем суспільства, що викликані пандемією Covid-19, та на початку карантину, ще у березні виділила 3 млн грн для закупівлі медобладнання для боротьби з коронавірусом.

— Чи збільшилась кількість банкрутств за цей час? Взагалі, які тенденції Ви як представник компанії з фінансової допомоги відмічаєте? Як українці їх переживають?

— Зі вступом у силу Кодексу України з процедур банкрутства дійсно певна кількість клієнтів звернулися до суду з заявами про відкриття провадження у справах про банкрутство, а карантин тільки підсилив цей процес. Найбільший відсоток отримання таких заяв фіксували влітку. Та починаючи з вересня, їх стало значно менше. Це пов'язано з тим, що процесуально вже є чітка практика процедури банкрутства фізичних осіб, і не всі категорії клієнтів можуть цим скористатись. Як показує практика, суд не для всіх відкриває провадження у справі про банкрутство, оскільки сторони часто не враховують усі нюанси, зокрема сукупні грошові вимоги по всіх кредиторах. Також впливають зміни до Закону України «Про захист прав споживачів», якими на період пандемії скасовано нарахування пені.

Для нас важливі прозорість та законність взаємовідносин з клієнтами, тому ми намагаємось шукати шляхи виходу з фінансової ситуації з кожним клієнтом. Прогнозую, що у 2021 р. заяв про порушення проваджень у справах про банкрутство стане не більше. Визнання боржника банкрутом тягне за собою певні наслідки, і не всі готові на це іти. В цілому ситуація в компанії по таких заявах контрольована, оскільки Moneyveo завжди йде назустріч клієнтам — їм пропонуються різного роду програми для врегулювання проблемної заборгованості.

— Що може зробити держава як регулятор для покращення цього становища?

— На законодавчому рівні ми вже відчули втручання з боку держави. 15 вересня ц. р. Верховна Рада України прийняла закон щодо розширення переліку кредитних договорів, на які поширюється дія Закону «Про споживче кредитування». До речі, Moneyveo брала активну участь у підготовці цього законопроекту. Ним унормовується сфера мікрокредитування та підвищується якість роботи у сфері обігу кредитних історій фізичних осіб. У наступному році ми очікуємо прийняття закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту боржників при врегулюванні простроченої заборгованості. Це законопроект №4241 — так званий закон про регулювання колекторської діяльності, у підготовці якого ми також брали активну участь.

Загалом ми бачимо, що на державному рівні розпочато велику роботу щодо врегулювання різного роду фінансово-споживчих питань. А Національний банк України як новий регулятор ринку небанківських фінансових послуг проводить масштабну роботу щодо надання рекомендації у регулюванні цього ринку. Команда Moneyveo активно підтримує ініціативи регулятора, спрямовані на якісне покращення ринку МФО в Україні.

— Які топ-5 помилок допускають українці, котрі вирішили звернутися за фінансовою допомогою? Коли варто і коли не варто брати кредит?

— Я працювала 8 років у банківській сфері перед тим, як перейти на ринок мікрокредитування, і можу сказати, що помилки споживачів однакові що у банківській сфері, що в сфері мікрокредитування. Я б виділила декілька.

Базова помилка — беручи кредит, клієнт повинен чітко розуміти, що він укладає договір з фінансовою організацією, який є обов'язковим для виконання. У випадку, якщо клієнт в силу певних фінансових труднощів не може повернути кредитні кошти в обумовлений строк, варто звернутись у фінансову установу та домовитись про умови реструктуризації. Такі дії допоможуть попередити негативний сценарій примусового стягнення боргу в майбутньому та псування кредитної історії позичальника.

Споживач має знати, коли саме і яку суму потрібно внести у якості оплати для погашення кредиту. Це важливо. Також при укладанні договору клієнту варто звернути увагу на репутацію компанії на ринку, оскільки відкритість її для клієнтів є основою основ у майбутніх правовідносинах. Ну і, звичайно, слід уважно ознайомлюватись з умовами договору кредиту.

Також я звернула увагу, що іноді споживачі неправильно вказують свої контактні дані при укладенні договору або не повідомляють кредитора про нові дані. Варто пам'ятати, що надання повної актуальної інформації забезпечить продуктивну співпрацю споживача кредитних послуг та кредитора. Прозорість та відкритість є фундаментальними основами роботи компанії на ринку МФО України.

Робота дистанційно ніяк не вплинула на якість роботи в цілому і ще більше згуртувала нашу команду

— Як юридичний департамент співпрацює з рекламним у вашій компанії? Які правила існують для маркетологів? Наскільки часто маркетинговий креатив не отримує погодження від юридичного відділу?

— Юридичний і маркетинговий департаменти тісно співпрацюють. Між нами вже давно налагоджена структурна робота. Департаменти співпрацюють з таких питань:

- юридичний супровід договірної роботи;
- контроль виконання законодавства з точки зору маркетингових активностей, рекламних матеріалів;
- супровід у реєстрації торгових марок;

• супровід судових спорів з недобросовісними партнерами.

Основним правилом роботи юридичного департаменту є максимальна клієнтоорієнтованість по відношенню до внутрішнього замовника, тож маркетинговий креатив практично не отримує відмов або непогоджень з боку юристів. Наші колеги з департаменту маркетингу чітко знають, що юристи компанії підтримають будь-яку ідею і з метою її впровадження зможуть підготувати не один, а декілька варіантів імплементації з урахуванням судової практики та вимог законодавства.

— Що Вам подобається у Вашій роботі найбільше?

— У моїй роботі мені подобаються постійна динамічність, рух та новації. Це мене надихає на нові творчі звершення. Також я дуже ціную команду, в якій працюю. Це висококваліфіковані та творчі люди. Для нас важливе постійне навчання. Компанія приділяє багато уваги розвитку своїх працівників. Ми приділяємо багато часу отриманню нових знань з різних галузей права. Наша команда стабільна, і це допомагає нам чітко будувати плани та майбутні проєкти. Команда є основою основ будь-якої роботи. Ну і, звичайно, як і для кожного юриста, перемога в суді є найбільшим мотиватором на майбутні звершення.

Команда є основою будь-якої роботи

— Поділіться прогнозами на 2021 р.

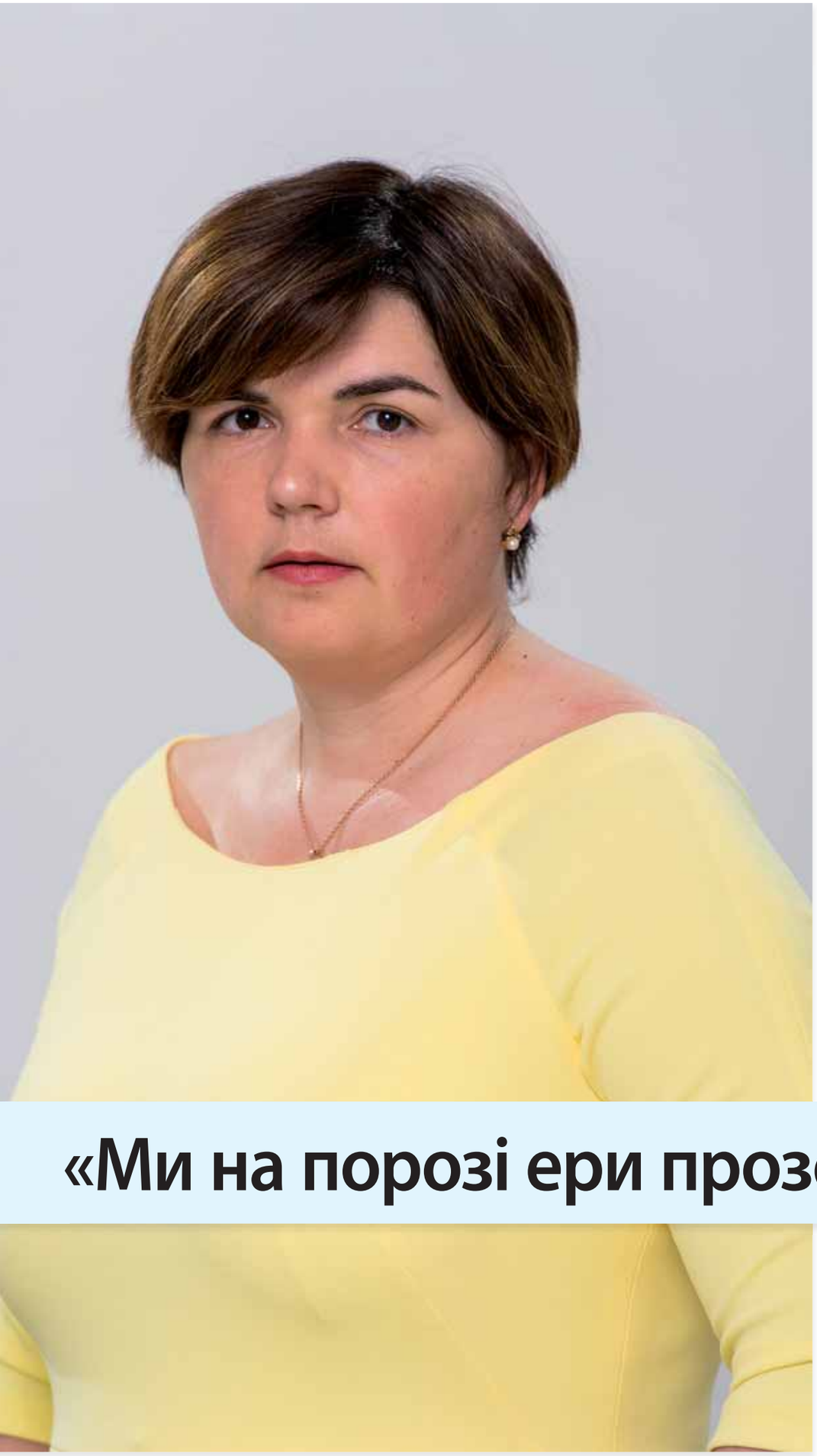
— Прогнозую, що зміни, які ми відчули цього року, будуть логічно продовжуватись і в наступному. 2020 р. став роком змін для нашої компанії, в т. ч. зміни формату роботи. Ми зрозуміли, що з клієнтами та партнерами можна зустрічатись в режимі онлайн, що значно економить наш час та час наших партнерів. Проведення деяких судових засідань без участі сторін вже стало певною нормою, та часто потрібна і реальна присутність.

Карантин не завадив нашим колегам з відділу договірного права юридичного департаменту та цілої команди запустити бізнес-проєкт з онлайн кредитування Moneyveo у В'єтнамі. Думаю, 2021-й стане роком діджиталізації та дистанційності в юриспруденції. Ми станемо ще більш гнучкими та динамічними і почнемо цінувати свій час. І звичайно, можемо ще очікувати змін у законодавстві, які стосуватимуться карантинних обмежень у рамках процесуальної діяльності.

— Які цілі перед собою і командою ставите на наступний рік?

— У новому році хочемо ще більше вдосконалити свою судову практику і активніше брати участь у різних юридичних заходах, щоб ділитись своїм досвідом та переймати досвід колег-юристів. У планах — розширити практику в галузях IT-спорів та інтелектуальної власності. І звичайно, юридичний департамент Moneyveo входить у топ-50 найкращих юридичних департаментів країни, і наша основна мета — залишатись у цьому топовому списку та кожного року підніматись все вище і вище в рейтингу. ЮГ

Підготувала **Дарина СИДОРЕНКО**,
журналіст «Юридичної Газети»



Запровадження правил КІК — одна з найчастіше обговорюваних тем у податковому праві у 2020 р. Про те, як клієнти готуються до їх запровадження і які питання турбують їх найбільше, нам розповіла партнер та керівник практики податкового та митного права INTEGRITES **Вікторія ФОМЕНКО**

Інтервью

«Ми на порозі ери прозорості»

— Вікторіє, якими змінами у податковому і митному праві Вам найбільше запам'ятався 2020 р.?

— Прийнятий у 2020 р. Закон №466, або Закон про БЕПС став найбільш знаковою подією у сфері податкового права в Україні. Він змінив правила ведення бізнесу та змусив власників переосмислити підходи до структурування володіння бізнесом, проаналізувати ризики, особливо у господарських операціях з нерезидентами. Навіть сьогодні, коли минуло півроку після прийняття закону, бізнес-спільнота все ще в очікуванні змін та уточнень до запроваджених норм. Частково запроваджені зміни набувають чинності з 1 січня 2021 р., тому ми в INTEGRITES плануємо провести онлайн-захід, присвячений цій темі. Запрошуємо всіх зацікавлених долучитись до обговорення.

Що стосується митного законодавства, то найбільш значуща подія — це запровадження програми авторизованих економічних операторів (АЕО) в Україні. Її основна мета — встановити довірчі відносини бізнесу та митниці, спростити митні процедури та зменшити витрати бізнесу. Програма АЕО аналогічна тій, яка діє в ЄС. Її запровадження є зобов'язанням України в рамках Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

Сьогодні на кожній зустрічі стурбовані клієнти запитують щодо нових правил КІК та як їх застосовувати на практиці

— Як Covid-19 вплинув на податкову і митну політику?

— Пандемія Covid-19 вплинула на стратегічні плани бізнесу, який вимушений адаптуватись до нових викликів та продовжувати бізнес-діяльність у надскладні часи. За таких умов бізнес дуже потребує допомоги, тож в Україні були запроваджені певні заходи на його підтримку. Наприклад, бізнес звільнили від нарахування багатьох видів штрафів та пені в частині порушення податкового законодавства, був встановлений мораторій на податкові перевірки на період дії карантину та запроваджені податкові канікули для малого бізнесу.

— Які тенденції в практиці податкового і митного права Ви могли б відзначити? Чи стало більше запитів на транскордонне податкове і корпоративне структурування і планування бізнесу, структурування іноземних інвестицій? Можливо, збільшилась кількість спорів з податковими і митними органами?

— У 2020 р. в Україні відбулись кардинальні зміни для бізнесу з точки зору податкового законодавства. Зокрема, запровадження правил контрольованих іноземних компаній (КІК), які фактично викреслили попередній досвід транскордонного податкового та корпоративного структурування і планування. Спілкуючись з клієнтами, ми вже другий рік поспіль відмічаємо, що їх цікавить перегляд поточних корпоративних структур, їх спрощення та адаптація до вимог сьогодення. Бізнес розуміє, що жити по-старому вже неможливо, тому розглядає законні шляхи реструктуризації.

Варто зазначити, що змінились базові вимоги клієнтів до корпоративної структури. Податкова оптимізація вже не є найбільш вагомим критерієм існування корпоративної структури. У частині структурування іноземних інвестицій відмічаємо тенденцію до більш простих та зрозумілих корпоративних структур та підвищену зацікавленість до механізмів захисту інвестицій. Що стосується податкового консультування, то запити клієнтів підтверджують їх більшу обачність у частині вивчення податкових ризиків та намагання мінімізувати такі ризики заздалегідь. Це в тому числі пов'язано з поглибленням експертизи податкових органів та кількістю і якістю податкових перевірок.

Податкові спори, які ми супроводжуємо у цьому році, відрізняються складністю і неординарністю: це і види донарахованих податків і штрафів, і суми донарахувань, і виключні обставини справ, і питання, що підлягали вивченню в ході перевірок. Все це вимагає від нас максимального включення у процес, використання різних допустимих способів захисту інтересів клієнтів, копіткої роботи по збиранню доказів. Вважаю, що така тенденція буде зберігатися і у 2021 р. Часи оскарження нереальних операцій мають поступово піти, натомість податкові спори будуть поступово переходити у площину високопрофесійних дебатів.

— Яких змін варто очікувати в 2021 р.?

— Якщо говорити про податкові спори (звісно, за умови завершення карантину і відновлення податкових перевірок), думаю, ми побачимо більше спорів щодо застосування правил трансфертного ціноутворення та конвенцій про уникнення подвійного оподаткування. Також є тенденція до збільшення спорів щодо використання стандартів бухгалтерського обліку в рамках визначення бази оподаткування. Що стосується нормативного регулювання, то сподіваюся, що Україна приєднається до автоматичного обміну інформацією за стандартом CRS.

— Як Ви готуєте своїх клієнтів до запровадження правил КІК в Україні? Як клієнти ставляться до таких змін?

— Запровадження правил КІК — це одна з найчастіше обговорюваних тем серед клієнтів у 2020 р. Сьогодні на кожній зустрічі стурбовані клієнти запитують про нові правила та як їх застосовувати на практиці. Ми надаємо роз'яснення та визначаємо план подальших дій. З деякими клієнтами інспектуємо поточні корпоративні структури на предмет їх оптимізації (закриття компаній, які вже не використовуються, спрощення структури володіння) та допомагаємо імплементувати запропоновані та погоджені клієнтом зміни.

Є клієнти, яких цікавить безподаткова ліквідація, тож обговорюємо її плани. Багатьом ми вже зараз допомагаємо заздалегідь підготуватись до подання звіту — збираємо документи та готуємо «захисні файли». Також допомагаємо з інспектуванням економічної присутності (substance) та радимо щодо мінімізації ризиків.

З власних спостережень бачу, що багато клієнтів серйозно та відповідально ставляться до запровадження правил КІК, тому наше завдання як консультантів — максимально допомогти їм відповідати новим правилам.

— Що б Ви особисто хотіли змінити в податковому і митному праві України?

— В Україні точно бракує прогнозованості. Суттєві зміни до податкового законодавства мають прийматись за півроку до початку фіскального року, а не за день чи тиждень до нового року. Також вважаю, що Україні потрібен дієвий механізм відповідальності контролюючих органів за неправомірні дії чи бездіяльність. Дуже часто в моїй практиці доводиться стикатися з ситуаціями, коли контролюючі органи створюють тиск на платників податків і витрачають ресурси бізнесу на боротьбу з «вітряними млинами».

Зараз дуже багато дискусій щодо спрощення порядку адміністрування податків. На мою думку, спрощення процедури документообігу, кількості звітів є питанням на часі та потребує вирішення, адже бізнес на це витрачає багато ресурсів і часу.

— Поділіться найцікавішими і найскладнішими кейсами 2020 р.

— Найбільш складним кейсом 2020 р. для команди є супровід податкового спору на рекордну в історії України суму донарахування в трохи менш ніж 10 млрд грн. Це адміністративне оскарження, 4 позови до суду, десятки тисяч сторінок підготовлених процесуальних документів, сотні тисяч сторінок опрацьованих та поданих до суду доказів. Це плідна робота команди, коли кожен розуміє себе частиною процесу і повністю віддається справі. Нам вже є чим пишатись — майже половину суми вдалось відстояти в рамках адміністративного оскарження. Попереду — боротьба у суді.

Дуже цікаві проєкти є у сфері відновлювальної енергетики. INTEGRITES є чим пишатися, адже фірма консультує міжнародних клієнтів у цій сфері з загальним обсягом інвестицій у 3 млрд євро та сукупною потужністю проєктів у 3+ ГВт. Практика податкового та митного права була залучена до консультування будівництва вітроелектростанцій на 250 МВт, 792 МВт та 500 МВт в Україні на всіх етапах від узгодження контрактних умов та структурування проєкту до супроводу будівництва та пов'язаних податкових і митних питань. Наприклад, ми допомогли клієнтам отримати бюджетне відшкодування, а наші поради щодо процедур митного оформлення — зекономити кошти на сплаті мита за рахунок ввезення вітрогенераторів як комплектних об'єктів.

В Україні точно бракує прогнозованості. Суттєві зміни до податкового законодавства мають прийматись за півроку до початку фіскального року, а не за день чи тиждень до нового року

У нас також багато роботи щодо консультування приватних клієнтів з питань КІК. Вони всі дуже різні за обставинами та юрисдикціями, але однаково цікаві. Ти розумієш відповідальність та важливість цих питань для безпосередніх власників бізнесу, тому завжди робиш більше, ніж вони очікують.

Вікторія ФОМЕНКО, партнер та керівник практики податкового та митного права INTEGRITES

— Якими досягненнями своєї команди за 2020 р. Ви пишаєтеся найбільше? Що вдалося і що не вдалося?

— Моя команда — це фактично моя друга сім'я, а основами міцної сім'ї є, передусім, любов і повага. Разом у незмінному основному складі ми працюємо вже 3 роки. Разом зростаємо та вчимося один у одного. Всі юристи в моїй команді мають велику жагу до нових знань, неабиякий потенціал та креативне мислення. Двоє з них прийшли до нас на щорічний курс для студентів-правників i-Talents і залишились працювати у фірмі. Зараз вони молодші юристи. За цей час вони встигли закінчити ВНЗ та на моїх очах перетворитись зі студентів на якісних та перспективних юристів. Також у команді зросли двоє старших юристів, які є моєю надійною підтримкою та опорою. Я пишаюся успіхами кожного з них, їхнім стрімким кар'єрним та професійним зростанням, кожним, навіть маленьким досягненням — наприклад, подоланням страху публічних виступів.

Ми дійсно команда, де кожний відчуває плече. Саме це допомагає нам вести надскладні проєкти та досягати неймовірних результатів у роботі. У 2020 р. ми виграли декілька надскладних судових справ з податковими органами, подали позов на понад тисячу сторінок з доказами, які обчислюються сотнями тисяч сторінок, допомогли клієнту отримати бюджетне відшкодування ПДВ, що обчислюється сотнями мільйонів гривень, та допомогли із реструктуризацією не одній бізнес-групі.

Звісно, не все, що ми планували на початку 2020 р., вдалося реалізувати. У нас були плани зійти в гори з командою, але у зв'язку з пандемією вирішили адаптуватися до нової реальності та сплавлялися на байдарках по Дніпру. Гори чекатимуть нас наступного року.

— Які Ваші прогнози на 2021 р.? Ви оптиміст чи песиміст?

— Ми на порозі ери прозорості. Всі зміни останніх років у податковому законодавстві не тільки України, але й інших країн свідчать про намагання податкових органів контролювати:

• Рівень сплаченого податку в країні (правила трансфертного ціноутворення).

• Сплату податку бенефіціарами бізнесу (правила КІК, відкриття реєстрів бенефіціарних власників, автоматизований обмін інформацією за стандартом CRS).

• Сплату податку міжнародними групами при виплаті пасивних доходів (MLI Конвенція, двосторонні зміни до конвенцій про уникнення подвійного оподаткування).

• Застосування агресивних схем податкового планування (директива DAC 6, запровадження обов'язку щодо звітування в рамках фінансового моніторингу юристами, адвокатами, податковими консультантами).

Отже, податкові органи мають все більше інструментарію для контролю за діями платників податків, чим обмежують застосування схем уникнення від оподаткування.

Якщо брати транскордонні операції, варто зазначити, що запроваджені цьогоріч зміни мають на меті обмежити використання пов'язаних компаній у низькоподаткових юрисдикціях. Також є намагання максимально обмежити можливість використання порожніх компаній (компаній-гаманців) для накопичення на них прибутків, а також зробити використання офшорних компаній неможливим або невигідним. Ці тенденції будуть посилюватись у 2021 р.

Що стосується правил КІК, як я й очікувала, їх впровадження відкладуть на 2022 р. для впровадження супутніх інструментів контролю. Наприклад, долучення України до автоматичного обміну інформацією за стандартом CRS.

Я вважаю себе реалістом: намагаюсь завжди тверезо оцінювати ситуацію. Звісно, завжди шукаю вихід з будь-якої ситуації, навіть тої, яка здається безвихідною.

— Які цілі перед собою і командою ставите на наступний рік?

— Мій девіз: хто хоче — шукає можливості, хто не хоче — шукає причини. У 2017 р., приєднавшись до команди INTEGRITES як радник, я прийняла амбітний виклик, адже мала не тільки започаткувати практику податкового і митного права (до мене такої практики в компанії не було взагалі), але й сформувати клієнтську базу, набрати команду і, що найбільш важливо, дотримуватись високих стандартів надання послуг. Сьогодні можу впевнено сказати, що за 3 роки я досягла поставленої мети, а також власної амбітної цілі — отримала підвищення до партнерської позиції.

Нещодавно ми підбили підсумки року, що минає, та разом з командою окреслили пріоритетні напрями розвитку на 2021 р. Ділюсь кількома:

• Розвивати практику приватних клієнтів. В INTEGRITES декілька партнерів відповідають за цей напрям, і це дуже добре, адже разом ми здобуваємо нові проєкти і можемо надавати клієнтам якісні послуги, які охоплюють всі галузі права.

• Розвивати перелік продуктів практики: подання звітів щодо КІК, питання спадкування тощо.

• Розвивати канали комунікації з клієнтами. Наразі ми ведемо сторінку у Facebook та Телеграм-канал, обидва під назвою INTEGRITAX. Отримуючи багато позитивних відгуків про наші заходи, плануємо й надалі ділитися експертизою з нашими клієнтами. Дуже чекаємо на проведення офлайн-заходів, адже живе спілкування завжди ефективніше.

БІЗНЕС РОЗУМІЄ, ЩО ЖИТИ ПО-СТАРОМУ ВЖЕ НЕМОЖЛИВО, ТОМУ РОЗГЛЯДАЄ ЗАКОННІ ШЛЯХИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

• Посилення індустріального фокусу. Вже зараз INTEGRITES має команди юристів-експертів з різних сфер права, які надають комплексні консультації клієнтам з агросектору, фармацевтичної галузі, енергетики, ритейлу по їх проєктах, розуміючи проблеми, з якими стикається та чи інша індустрія.

Також я завжди обговорюю з командою їх особисті цілі на наступний рік. Зазвичай вони говорять про цікаві проєкти, які допоможуть їм отримати нові знання та досвід. Мені здається, що INTEGRITES — це саме таке місце, де можна реалізувати свій потенціал та вирости до партнера. ЮГ

Інтерв'ю підготувала **Дарина СИДОРЕНКО**, редактор «Юридичної Газети»

ЮРИДИЧНІ ОСОБИ ЗА КВЕД 69.10 – ДІЯЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ПРАВА ТА 74.11.1 – АДВОКАТСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ВИРУЧКА ЗА 2019 РІК

Дані для інфографіки надані YouControl

РОЗПОДІЛ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ ЗА КВЕД 69.10 ДІЯЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ПРАВА ПО ДОХОДУ

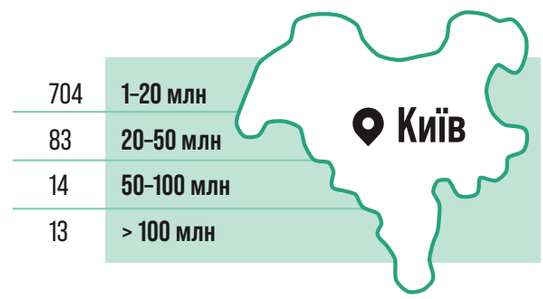
РЕГІОН	1-20 млн	20-50 млн	50-100 млн	> 100 млн
АРК				
Вінницька обл.	1			
Волинська обл.	7	3		
Дніпропетровська обл.	54	10		
Донецька обл.	6	3		
Житомирська обл.	5	3		
Закарпатська обл.	3	5		
Запорізька обл.	14	7		
Івано-Франківська обл.	3	3		
Київська обл.	22	4		
Кіровоградська обл.	3	3		
Луганська обл.	2	1		
Львівська обл.	46	12		
Миколаївська обл.	5	2		
місто Київ	704	83	14	13
Одеська обл.	71	17		
Полтавська обл.	9	6	1	
Рівненська обл.	2	6		
Сумська обл.	4	1		
Тернопільська обл.	6	2		
Харківська обл.	58	20		
Херсонська обл.	11	3		
Хмельницька обл.	4	1		
Черкаська обл.	8	4		
Чернівецька обл.	2	1		
Чернігівська обл.	2	2		
Всього:	**1052**	**202**	**15**	**13**

18 938

кількість юридичних осіб за КВЕД 69.10, 74.11.1

16,7 млрд грн

виручка за 2019 рік



704	1-20 млн
83	20-50 млн
14	50-100 млн
13	> 100 млн

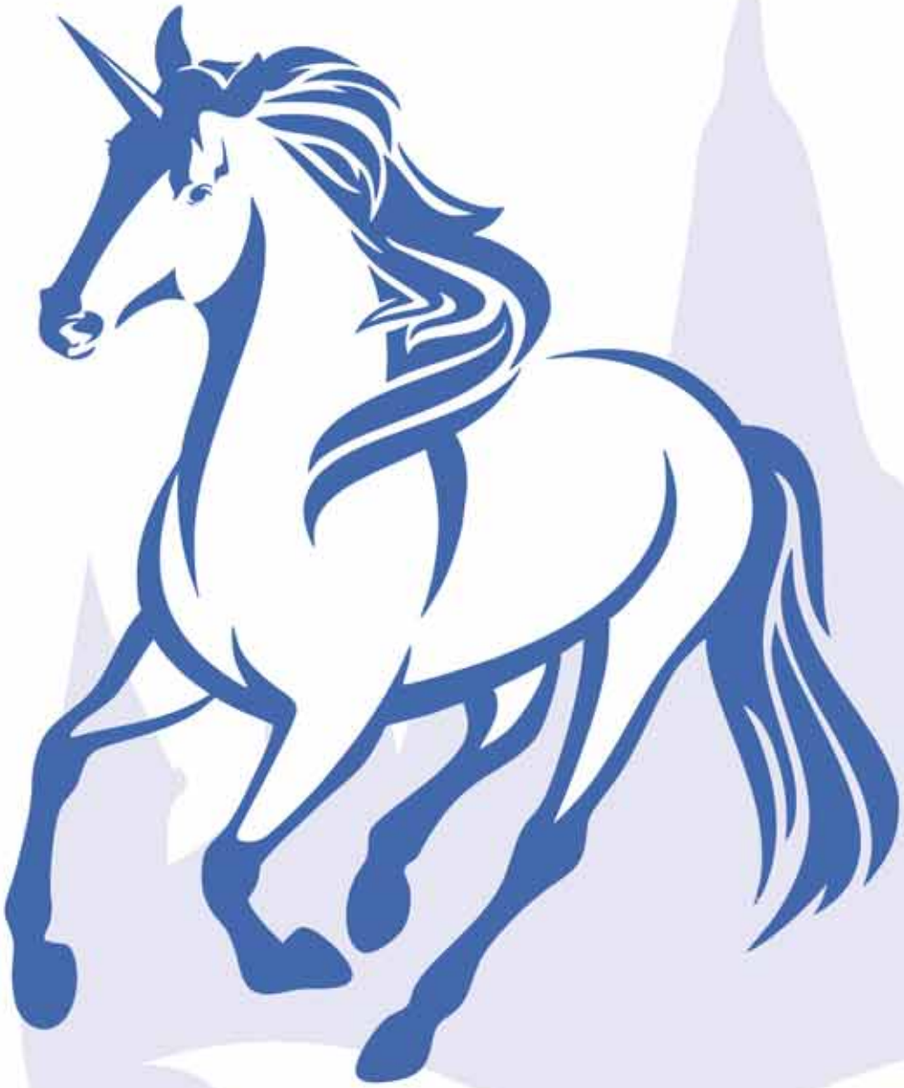
* Компанії, що не перебувають в процесі припинення станом на грудень 2020

YOU CONTROL

®

Amber

ЮРИДИЧНА КОМПАНІЯ



МИ ЗАХИЩАЄМО ВАШІ ПРАВА

www.amber-law.net
www.facebook.com/AmberLawCompany