

## НОВОСТИ

ЮРИДИЧЕСКИХ ФИРМ

### В ЮФ «Вронский, Вронская и Партнеры» новый партнер

К юридической фирме «Вронский, Вронская и Партнеры» присоединился новый партнер — Константин Сидоренко, который возглавил



Константин  
СИДОРЕНКО

отдел судебной практики и банкротства. Г-н Сидоренко имеет значительный опыт представления интересов клиентов в судах различных инстанций, в том числе и опыт

ведения сложных судебных процессов в Высшем хозяйственном суде, Высшем административном суде, Верховном Суде Украины. Под руководством г-на Сидоренко фирма уже выступила юридическим советником по нескольким крупным судебным делам.

### АО «Волков Козьяков и Партнеры» представило интересы ООО СП «Нибулон» в АМКУ

Адвокатское объединение «Волков Козьяков и Партнеры» успешно представило интересы ООО «Сельскохозяйственное предприятие «Нибулон» (г. Николаев) в Антимонопольном комитете Украины по вопросу признания антиконкурентными действий Министерства транспорта и связи Украины по непредоставлению согласования на проведение дноуглубительных работ.

Начиная с 2004 года Минтрансвязи не предоставляло ООО «СП «Нибулон» согласование на проведение дноуглубительных работ в границах арендованных им земельных участков речного транспорта, расположенных вблизи акватории ГП «Николаевский морской торговый порт».

Решение АМКУ позволит «Нибулону» выполнить дноуглубительные работы для приема крупнотоннажных грузовых судов. Тем самым будут ликвидированы неравные условия для предприятий, осуществляющих перевалку зерновых и масличных культур.

От «Волков Козьяков и Партнеры» руководство проектом осуществляли партнеры Сергей Козьяков, Алексей Волков и Николай Подпалов.

### INTEGRITES — советник группы компаний «АИС»

Международная юридическая компания INTEGRITES выступила юридическим советником группы компаний «АИС» по вопросам привлечения торгового финансирования на сумму 35 млн евро. В частности, INTEGRITES структурировала сделку в сфере торгового финансирования при участии международных экспортно-кредитных агентств. Также была проведена оценка юридических рисков, связанных с реализацией проекта, и предложены способы минимизации риска неплатежей.

Проект осуществлен группой экспертов INTEGRITES в составе руководителя департамента торгового финансирования Владимира Ломийчука, юристов Александры Бородай и Ирины Капалкиной, под руководством управляющего партнера компании Вячеслава Корчева.

ПОЛЕЗНЫЙ ОПЫТ

# Соучредители и партнеры —

О партнерских взаимоотношениях и финансах — из первых уст

Марина БАХОЛДИНА • «Юридическая практика»

Юридические фирмы Великобритании, которые являются образцом для многих местных амбициозных партнеров юрфирм, могут в следующем году изменить свой партнерский состав. Причем довольно круто. Благодаря закону о юридических услугах (Under the Legal Services Act) со следующего года вступают в силу изменения, согласно которым юридические фирмы смогут использовать бизнес-модели вместо традиционных партнерских структур. Во-первых, партнерами юрфирм смогут стать неюристы, во-вторых, станет возможным публичное размещение акций юридических компаний.

Наши же юристы, при отсутствии регулирования деятельности юрфирм, уже научились применять западный опыт партнерства в украинских условиях, создавая при этом что-то свое. Об этом опыте и пойдет речь ниже.

### Секреты украинского партнерства

Денис Лысенко, партнер ЮФ «Василь Кисиль и Партнеры», получив карт-бланш на раскрытие всех секретов украинского партнерства, пролил немного света на партнерские тайны.



Денис ЛЫСЕНКО получил карт-бланш на раскрытие секретов украинского партнерства

Прежде всего, партнерство — это система взаимоотношений между партнерами, одновременно партнер выступает в нескольких ипостасях — это и юрист, и менеджер, и собственник бизнеса, и лидер внутри организации.

Наиболее популярной организационно-правовой формой партнерства на Украине остается хозяйственное общество, общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество, в последнее время становится все больше юридических фирм, зарегистрированных согласно Закону Украины «Об адвокатуре» в форме адвокатских объединений.

Украинский рынок существенно отличается от международного и количеством партнеров. Как правило, количество партнеров, в силу размеров рынка и других особенностей, не превышает десяти человек, что означает собой довольно существенную персонализацию всех процессов в фирме и иногда даже ограничивает ее развитие. Преимущество не-

большого количества партнеров означает более высокий уровень взаимной ответственности.

Практика управления партнерством часто моделируется по аналогии с бизнесом, который не является сферой профессиональных услуг. В этом случае возможно столкновение с игнорированием особенного соотношения между ролью партнера как юриста-профессионала и партнера-менеджера и собственника своего бизнеса.

Распределение доходов партнеров в украинских реалиях строится исключительно на участии в капитале. Возможно, сейчас эта тенденция немного ослабнет, прогнозирует г-н Лысенко. Также распространена практика участия партнеров-неюристов и не практикующих юристов в распределении доходов и определенное пренебрежение возможным конфликтом интересов при получении доходов от других видов бизнеса.

На рынке отсутствует унифицированное понимание того, что вкладывают в понятие статуса партнера, его объема и полномочий, что в какой-то мере приводит к искажению восприятия профессии его отдельных представителей клиентами и даже коллегами.

Сохраняется и существенная разница в доходах между полными партнерами и номинальными партнерами (такой статус часто предоставляется в маркетинговых целях).

### Карманы партнеров

Дмитрий Грищенко, партнер-основатель и директор юридической и патентной фирмы «Грищенко и Партнеры», рассказал об этапах, которые проходила фирма, и о том, какие были финансовые схемы между партнерами.

Как воспитанники советской системы, мы в то время мало что знали о бизнесе и тем более о бизнесе юридическом. В самом начале была принята такая схема: три партнера, доход распределяется в процентном соотношении, таким образом, партнер получал от 40 до 50 % от тех денег, которые он приносил в компанию, плюс 10 % за приведенного клиента (в том случае, когда один партнер, приводя клиента, передавал его другому партнеру).

Эта схема определенное время всех устраивала. Но со временем она стала не работать. Из недостатков: практически всегда не хватало средств для развития фирмы, если партнеры соглашались тратить немного больше на развитие фирмы, то возникала задолженность фирмы перед партнером; так как каждый пытался зарабатывать практически самостоятельно и приводил своего клиента и обслуживал его, то возникала практически «фирма на фирме», и партнерство превращалось в office share; периодически возникал вопрос: кто же привел клиента?; вероятность конфликта интересов в фирме — например, клиент одного партнера — Procter & Gamble, другой партнер приводит Unilever, и приходится выбирать, от кого из клиентов отказываться.

Вторая схема, которая пришла на смену, условно была названа — «по остаточному принципу». Весь доход тратил-

определение

Олег МАКАРОВ,  
управляющий  
партнер ЮФ  
«Василь Кисиль  
и Партнеры»



Партнер — это очень эффективный собственник (не просто собственник) предприятия, бизнеса, который объединяет между собой не капиталы, а объединяет профессионалов.

ся на развитие фирмы, а то, что оставалось, подлежало распределению между партнерами по фиксированному проценту. Условно говоря, более старшие партнеры получали на 10 % в год больше, чем другие партнеры. Определенное время, лет 5-6, эта схема работала неплохо.

Эта схема способствовала развитию командной работы, т.к. не возникло противоречий с передачей клиента от одного партнера к другому при работе с клиентом несколькими партнерами. После внедрения этой схемы развилась более глубокая специализация между партнерами — каждый начал определять свои направления.

Основной недостаток этой схемы заключался в возможности «сачкунуть», делать вид, что работаешь, ведь деньги все равно получишь.

Тогда компания перешла на третью схему, которая работает и сейчас. Схема основана на том, что компания взяла свою доходность за три последние года (почему именно 3 года — партнеры решили, что это более разумный срок, например, один год может быть провальным для той или иной практики) и финансовые показатели каждого партнера за эти три года. Таким образом, рассчитали процентное соотношение того, какую партнер принес прибыль за эти годы; узнали среднюю сумму, поделили ее на 12 месяцев, взяли 20 % от полученной суммы (исходя из того, что проект эффективен, если до 45 % идет в фонд заработной платы), полученную сумму поделили



Ирина ПАЛАШВИЛИ озабочилась сменой поколений в юрфирмах

# учитесь на чужих ошибках

фв на 12 месяцев, в итоге — каждый партнер получает в течение года эту сумму. Уже на следующий год идет перерасчет по итогам следующих 3-х лет. Кроме этого, партнеры получают бонусы в зависимости от эффективности партнера и фирмы в целом. Также партнеры получают ежемесячную надбавку за срок в партнерстве. По итогам года выплачивается надбавка за не биллинговую работу (например, участие в конференциях).

Недостатков в компании пока в этой схеме не нашли, но готовы постоянно ее реформировать.

Также в фирме присутствует программа для потенциальных партнеров — старших юристов. С этого года в виде эксперимента вводится система, которая призвана заинтересовать их в финансовых результатах фирмы — рост зарплат зависит от роста доходности фирмы. Эти юристы имеют право совещательного голоса на партнерском собрании по развитию и стратегии фирмы.

## Химия партнерства

**Армен Хачатурян**, старший партнер ЮФ «Астер» о роли психологии в партнерских отношениях: «Все мы в психологии мало что понимаем, зато становимся ее жертвами». Как хоть немного разбираться в психологии отношений между партнерами, рассказывает г-н Хачатурян:

— По большому счету, все, что связано с юридической фирмой и ее развитием, связано с психологией человеческих отношений. Как никакой другой бизнес, юридический бизнес — это бизнес людей, кто из менеджеров этого не понимает, тот обречен на неуспех. Наука о взаимодействии людей — соционика, профессор Юнг упорядочил типаж в 20 форм.

Г-н Хачатурян приводит описание наиболее часто используемых хедхантерами разделений на типы для подбора персонала.

Градации следующая: по способу взаимодействия с окружающим миром — иррационалы (в душе романтики, всегда принимают импульсивные решения, но они коммуникабельны, настроены на неожиданные решения) и рационалы (их легко узнать по рабочему столу — стопочки бумаг в абсолютном порядке, решения принимаются взвешенно, каждый неожиданный поворот в развитии фирмы ставит их в некий тупик, но с течением времени они приходят к осознанию его необходимости); по способу пополнения энергии и сосредоточения внимания — интроверты и экстраверты; по способу получения информации — сенсорики (выводят свои решения из собственных ощущений) и интуиты (интуитивные решения, часто или нет, но принимают все); по способу принятия решений — этики и логики. А сам г-н Хачатурян добавляет еще и циников, говорит, что когда у логиков разум переходит на оценку человеческой души, они становятся циниками.

## СОВЕТ

### Брать пример с иностранцев (рекомендации Дениса Лысенко)

1. Регулярная оценка партнеров.
2. Привлечение к управлению юрбизнесом профессиональных административных менеджеров.
3. Прозрачность в принципах и подходе к распределению партнерских доходов.
4. Культура распределения и управления знаниями внутри компании.
5. Высокие стандарты корпоративной и социальной ответственности.



**Армен ХАЧАТУРЯН** разбирается не только в праве, но и в психологии партнерских отношений

Американские хедхантеры сделали на основе этого деления заключение по всем профессиям. Что касается адвокатов, то лучшие получаются из логиков, интуитов и интровертов и рационалов.

Г-н Хачатурян отмечает, что в фирме, как и где-либо, должен быть баланс. В идеале, если все партнеры — рационалы, жить будет легче, но такая жизнь будет достаточно скучной. Правильное сочетание (каждый сам решает соотношение в фирме) рационалов и иррационалов может принести гораздо больше стимулов к развитию.

Самое главное в партнерском составе — психологическая совместимость, г-н Хачатурян привел пример своей компании, обращавшейся к профессиональным консультантам, которые проповедовали «лечить» проблемы, связанные с психотипами и психологической напряженностью. Он уверяет, что компании это помогло.

## Перспектива не ясна?

**Ирина Палишвили**, управляющий партнер юридической фирмы **RULG — Ukrainian Legal Group**, обращает внимание на одну из самых актуальных проблем партнерства украинского рынка юридических услуг. По ее мнению, на рынке созрела революционная ситуация (не совсем по Ленину) — верхи еще могут, а низы уже не хотят. Фирмы создавались сильными личностями в начале 90-х, создавались как монархии, а теперь мы подошли к водоразделу смены поколений на рынке, причем это касается и фирм, которые создавались позже, но по такому же образцу. Процесс смены поколений в компаниях — очень важно, как он пройдет, может пройти революционно (со скандалами), а может и цивилизованно.

«Мы долго говорили, что преимущество национальных фирм в том, что легче достичь партнерства, но это были лишь слова, на самом деле мы были закрыты. Сейчас стоит вопрос, как сделать так, чтобы молодое поколение юристов цивилизованно и организованно сменило нас или, по крайней мере, работало с нами на нашем уровне», — отмечает г-жа Палишвили.



- |   |  |
|---|--|
| Банковское право                                | Банкротство  |
| Налоговые споры                                 | Трудовые споры   |
| Земельные споры                                 | Корпоративные споры  |
| Таможенные споры                                | Международный, арбитраж  |
| Споры в сфере антимонопольного законодательства | Споры, связанные с защитой прав интеллектуальной собственности |
| Споры, возникающие из договорных обязательств   | Представительство интересов в ходе исполнения решений судов    |

## НАШ КЛИЕНТ ВСЕГДА ПРАВ

ул. Владимирская, 47, офис 3. г. Киев, 01034  
тел./факс: +380445025533, 5698291

info@lcfgroup.com.ua  
www.lcfgroup.com.ua

## ЮРИДИЧЕСКОГО МИРА

### В Великобритании юристы слишком дорого обходятся налогоплательщикам

Количество юристов в Великобритании за последние 20 лет почти удвоилось, в то время как расходы правительства на юридическую помощь составляют порядка 2,1 миллиардов в год. В Великобритании на каждые 400 граждан сегодня приходится по юристу, и в настоящее время гораздо сложнее найти врача. Об этом заявил министр юстиции Великобритании **Джек Стро**. Он считает, что в стране слишком много юристов и они слишком дорого обходятся налогоплательщикам. Правительство пытается сократить издержки и намеревается постепенно сократить количество юрфирм, которые имеют право представлять в суде обвиняемых по уголовным делам и получают за это деньги из бюджета.



**Джек СТРО**

### Incor Alliance Law Office — официальный партнер Венской фондовой биржи

Международная юридическая компания **Incor Alliance Law Office** стала официальным листинг-партнером Венской фондовой биржи, самой крупной и развитой торговой площадки Центральной и Юго-Восточной Европы. Статус листинг-партнера позволит **Incor Alliance Law Office** не только оказывать консультационные услуги компаниям (прежде всего российским) по доступу к международному рынку капитала, но и участвовать в маркетинговых мероприятиях биржи.

### Начал работу Брюссельский офис Salans

Международная юридическая фирма **Salans** открыла свой 22 офис в Брюсселе (Бельгия). Первоначально в офисе будут работать 7 юристов, перешедших из международной юридической фирмы

**Mayer Brown**. Возглавил офис известный специалист по торговому праву **Эдвард Боровиков**. В **Salans** новый офис называют ключевым звеном для обслуживания клиентов из ЕС, Восточной Европы и Китая, а так-



**Эдвард БОРОВИКОВ**

же отмечает стратегическую важность наличия офиса в Брюсселе для развития практик в сфере конкурентного права, регуляторного законодательства и торгового права ЕС

### Нодап & Hartson и Lovells объединяются

Международные юридические фирмы **Нодап & Hartson** и **Lovells** объявили о слиянии с 1 мая 2010 года. Новая фирма будет называться **Нодап Lovells**. Вместе с тем юристы некоторых офисов не поддержали слияние. 18 партнеров и 22 юриста берлинского офиса **Нодап & Hartson** откроют независимую фирму. Новая фирма, **Raue**, также официально начнет работу с 1 мая 2010 года.