

ВАСИЛЬ КІСІЛЬ І ПАРТНЕРИ

АДВОКАТИ І ПРАВНИКИ

VI Щорічний юридичний форум “Розвиток ринку юридичних послуг в Україні-2010”

26 лютого 2010р.

м. Київ

Секрети партнерства: досвід українських юридичних фірм

Денис Лисенко

Партнер

Партнерство у юридичному бізнесі – як ми його розуміємо ?

Партнерство – це система відносин між партнерами, які мають одночасно виступати у якості:

- Юристів-професіоналів
- Менеджерів
- Власників бізнесу
- Лідерів

Ключовою рисою партнерства у юридичному бізнесі є **взаємозалежність** між партнерами та їх основними ролями

Потенціал партнерства визначається не самою лише зовнішньою формою його існування (ТОВ, АТ, адвокатське об'єднання тощо), а через міцні **зв'язки взаємозалежності та відповідальності**

Партнерство у юридичному бізнесі – міжнародна практика

- Найбільш поширені форми ведення системного юридичного бізнесу – **partnership, limited liability partnership** (UK, USA)
- **Кількість партнерів** у партнерстві – від **десятків до сотень** (а у топ-фірмах – до **декількох тисяч**) осіб
- **Усталена практика управління партнерством** (співвідношення компетенції зборів партнерів, управляючого і старшого партнера, комітетів партнерства, керівників груп практик, адміністративних менеджерів-неюристів)
- Розподіл доходів партнерів – за погодженими формулами (**lockstep, modified lockstep, performance-based sharing**)
- **Законодавчі обмеження** на участь у юрбізнесі **партнерів-неюристів** (у якості зовнішніх інвесторів) та на **суміщення юридичного та інших видів бізнесу** (конфлікт інтересів)
- **Оподаткування** – (як правило) на **рівні доходів партнерів**, а не партнерства як окремої особи

Партнерство по-українськи – місцева специфіка

- Найбільш поширені форми ведення юрбізнесу в Україні – **господарські товариства (ТОВ, АТ)**; в останні роки – зростання кількості юридичних фірм, зареєстрованих Мінюстом згідно Закону “Про адвокатуру” (**адвокатські об’єднання, бюро, контори**)
- **Кількість партнерів** у юрфірмі – як правило, не перевищує 10 осіб (=>значна персоналізація будь-яких процесів, що інколи обмежує розвиток)
- **Практика управління партнерством** часто моделюється за аналогією із іншими видами місцевого бізнесу, які не належать до професійних послуг (що призводить до ігнорування особливого співвідношення ролей партнерів як професіоналів, менеджерів та власників в одній особі)
- Розподіл доходів партнерів – часто базується **виключно на участі у капіталі фірми, «історичних заслугах» чи штучних формулах, що не відображають загального внеску (total contribution)** кожного з партнерів
- **Поширена практика участі партнерів-неюристів** (чи непрактикуючих юристів) у розподілі доходів від юридичного бізнесу, та нехтування правилами конфлікту інтересів у питаннях **суміщення юридичного та інших видів бізнесу**

Партнерство по-українськи – місцева специфіка

- **На ринку відсутнє уніфіковане розуміння статусу та обсягу повноважень партнера української юрфірми (= > спотворене сприйняття представників юридичної професії клієнтами та колегами);**
- **Зберігається значна різниця у доходах між повними (equity) партнерами, партнерами з фіксованим доходом та юристами, які мають лише номінальний статус “партнера”, наданий переважно для маркетингових цілей;**
- **Чинне законодавство України не передбачає дієвих та випробуваних судовою практикою договірних механізмів формалізації партнерських відносин в юрфірмах;**
- **Оподаткування – на рівні юридичної фірми на загальних підставах, що не є ефективним та не стимулює власників юрбізнесу до прозорості у податковій та фінансовій звітності**

Партнерство по-українськи – яку best practice запозичити?

- Найкращі світові практики (best practices) юрбізнесу:
 - **Регулярна оцінка партнерів (performance appraisal)** іншими партнерами та колегами у фірмі (у т.ч. за процедурою 360°);
 - Залучення для управління юрбізнесом **послуг професійних адміністративних менеджерів-неюристів** (питання фінансів, HR, PR/розвитку бізнесу тощо);
 - **Прозорий підхід** всередині фірми до принципів та порядку розподілу доходів між партнерами, та визначені вимоги до прийняття у партнерство;
 - **Культура поширення знань та управління знаннями (knowledge management)**, що поширюється на всі рівні юридичного персоналу фірми, включаючи **активну роль партнерів**;
 - **Високі стандарти корпоративної соціальної відповідальності**

Партнерство по-українськи – які переваги не варто втрачати ?

- Існуюча обмеженість ринку професійних юридичних послуг диктує потребу в **об'єднанні зусиль** практикуючих юристів / юрфірм з метою **“виховання” у клієнтів культури споживання таких послуг;**
- **Невелика кількість партнерів** в українських юрфірмах має і свої переваги, наприклад – **потенційно вищий рівень взаємної відповідальності**, враховуючи тривалу історію особистих стосунків та взаємну довіру;
- **Зростаючий ентузіазм** у середовищі **практикуючих бізнес-юристів** щодо участі у становленні та розвитку **інституту незалежної адвокатури** (=>свідчить про суттєвий потенціал розвитку професії);
- **Активне сприйняття та запровадження світового досвіду управління партнерством**, креативно адаптованого до українських реалій

Партнерство по-українськи – які секрети залишились ?

- Скільки НАСПРАВДІ партнерів у Вашій юридичній фірмі та які ПРАВА мають молоді партнери ?
- Який у Вас діапазон доходів партнерів різного рівня та чи СПРАВЕДЛИВІ критерії розподілу доходів всередині партнерства ?
- Яке СПРАВЖНЄ співвідношення між доходом партнерів у юридичному бізнесі та сплаченими фірмою податками, і якою є Ваша соціальна відповідальність ?

Дякую за увагу !

Контактна інформація:

Адвокатське об'єднання

«Юридична фірма «Василь Кісіль і Партнери»

Бізнес-центр “Леонардо”

вул. Б. Хмельницького, 17/52А

м. Київ 01030 Україна

Тел.: +380 44 581 7777

Факс: +380 44 581 7770

Електронна пошта: vkp@vkp.kiev.ua

www.kisilandpartners.com