

# ЮР. ГАЗЕТА™

*Правова інформація бізнес-класу*



## «...ВОНИ УСПАДКУЮТЬ ДОЛЮ ДИНОЗАВРІВ», –

гість редакції – виконавчий директор ЮФ «Магістр & Партнери»

## Джейсон Бруджінскі

про нові моделі управління ЮФ та українських жінок-юристів



с.10-11

**ФОТОРЕПОРТАЖ З «ДНЯ ЮРИСТА» – НА СТОРІНКАХ ГАЗЕТИ**

**ЯК СВЯТКУВАЛИ ДЕНЬ ЮРИСТА**

с.3-4

**ЯК ОТРИМАТИ СУДОВЕ РІШЕННЯ**

с.13

**ЗАХИСТ КОМЕРЦІЙНОЇ ТАЄМНИЦІ ТА КОНФІДЕНЦІЙНОЇ ІНФОРМАЦІЇ**

с.12

**ЯК СФОРМУВАТИ СТАТУТНИЙ ФОНД ТОВ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ**

с.16

**ЮР.ТЕМА**

**П РА В О & І Н Ф О Р М А Ц І Я**

с.7-14

### ІНТЕРНЕТ-ІМІДЖ ПРОВІДНИХ УКРАЇНСЬКИХ ЮРИДИЧНИХ ФІРМ

Інтернет-сайти будь-яких фірм – це, в певному розумінні, їхнє «обличчя». Юрфірми (юридичні компанії) не виняток. Вашій увазі пропонується перше в українській юржурналистиці дослідження сайтів провідних українських юридичних фірм.

#### Деякі висновки.

- Найкращі сайти: юридичні фірми «Волкові Партнери», «Магістр & Партнери», «Коннов і Созановський».
- Відсутність сайтів: майже третина ЮФ не має сайту або його розробляє.
- Професійність: багатьом сайтам бракує професійності.
- Керівництво ЮФ: відвідувач сайту (а це потенційний клієнт) може бути складно віднайти, хто керує ЮФ.
- Новини (ЮФ сплять?): майже половина сайтів ЮФ не має рубрики «новини», а ті, що мають, оновлюють її зрідка.
- Публікації: майже половина ЮФ, які мають сайти, не має цієї рубрики.
- Соціальна відповідальність: абсолютна більшість ЮФ не розміщують інформації про соціальну складову діяльності фірми.

### ЯК ОПТИМІЗУВАТИ РОБОЧИЙ ЧАС: 20 ПОРАД КОЖНОМУ ЮРИСТОВІ

#### Електронна пошта

1. Щоденно очищайте вашу електронну скриньку.
2. Змініть настройки вашого e-mail сервісу так, аби система не сповіщала вас щоразу, коли надійде нове повідомлення. Перевіряйте повідомлення лише коли ви готові до цього.
3. Перекидуйте повідомлення відповідну папку одразу після його прочитання.
4. Поділіть ваші папки з повідомленнями так, аби у разі потреби можна було провести зручний пошук за кількома критеріями.
5. Розмежуйте ваші особисті і професійні повідомлення. Використовуйте свою офісну адресу електронної пошти лише для справ.

6. Якщо ви не маєте часу або не знаєте як виконати все зазначене, скористайтеся сервісом Gmail замість Outlook. Перший – більш структурований за сервісом (може навіть подавати вам сигнал, коли надійде нове повідомлення, зокрема, за заздалегідь визначеним вами ключовим словом).

#### Ваш комп'ютер

7. Організуйте робочий стіл. Використовуйте програму, яка б здійснювала пошук інформації на ньому. З-поміж найвідоміших програм: Google's search, Yahoo Search, Ask.com, MSN та Copernic. (Для прикладу, нова версія Windows Microsoft Vista має поліпшений сервіс пошуку, який може завантажуватися окремо від Windows).

8. Для користувачів програм-календарів відкритий ресурс Remind calendar та програмне забезпечення від Roaring Penguin Software можливо запрограмувати на виокремлення особливих заходів – свят чи позачергових зустрічей.

9. Синхронізуйте свої комп'ютери. Наприклад, за допомогою таких сервісів, як Rsync, SyncToy та FolderShare.

10. Якщо ви хочете мати можливість ділитися файлами зі своїми клієнтами чи друзями, встановіть власний веб-сервер. Все, що вам потрібно для цього – комп'ютер та безкоштовний сервер HTTP, наприклад, Apache.

Продовження на **с.4**

### СТУДЕНТУ-ЮРИСТУ З ХАРКІВСЬКОЇ ЮРКАДЕМІЇ «СВІТИТЬ» ДО 8 РОКІВ УВ'ЯЗНЕННЯ

У Донецьку за підозрою в розповсюдженні майже 500 таблеток екстазі було затримано студента Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого.

Про це 11 жовтня ц. р. повідомили в УНІАН з посиланням на відділ з питань зв'язків з громадськістю Головного управління МВС у Донецькій області.

Працівники управління з питань боротьби з незаконним обігом наркотиків у результаті оперативної комбінації із супроводу і проведення контрольованого постачання таблеток екстазі на територію області затримали жителя Луганської області, який є студентом Академії. У затриманого під час огляду виявлено 497 таблеток екстазі. Ціна на чорному ринку вилучених таблеток становить близько 12



Будинок НЮАУ ім. Ярослава Мудрого

тис. дол. США. Зараз студента взято під варту. Йому пред'явлено звинувачення, ведеться слідство.

Якуточили співробітники ВЗГ ГУМВС України в Донецькій області Ірина Гриновецька та Дмитро Любченко, цей інцидент мав місце ще на початку вересня.

За їх словами, затриманий пояснив, що купив таблетки по 60 грн за штуку для власного вживання, продавши заради цього задоволення власний автомобіль. У кожного, як говорить, свої примхи, відзначають співробітники МВС, тільки в оперативників і слідства є

підстави думати, що привіз студент-правник свій вантаж у шахтарську столицю саме для збуту, сподіваючись заробити вдвічі більше ніж витратив.

У даний момент юнак утримується під вартою, йому пред'явлено обвинувачення за ч. 3 ст. 309 ККУ України, оскільки у вилучених таблетках міститься 28 г особливо небезпечної психотропної речовини – МДМА, що є особливо великим розміром.

Затриманому загрожує позбавлення волі на строк від 5 до 8 років. Але в цій справі є ще багато питань, на які потрібно відповісти слідству, – відзначають у МВС. Наразі в НЮАУ ніяк не прокоментували даний інцидент.



# «ВОНИ УСПАДКУЮТЬ ДОЛЮ ДИНОЗАВРІВ»

гість редакції

виконавчий директор

ЮФ «Магістр & Партнери» Джейсон Бруджінскі

«ЮГ» зустрілася із «таємною зброєю» «Магістрів» – виконавчим директором Джейсоном Бруджінскі. Вийшла цікава розмова, варта уваги читача і особливо учасників великої «регати» юридичного бізнесу України

Останнім часом юридичний бізнес в Україні інтенсивно розвивається. Це зумовлено «зовнішнім» чинником – стабілізацією економіки країни та зростаючим практичним інтересом українських та іноземних інвесторів і підприємців. Що, зокрема, і стають клієнтами юридичних фірм. «Внутрішнім» же чинником такого прогресу є впровадження інноваційних (для українського юридичного ринку) технологій управління.

Одна з них – введення в структуру юридичних фірм посади директорів, неюристів, які б відповідали за питання щоденного управління юридичної компанії. Реалізуючи цю ідею, зайвий раз утворюючи свій статус одного з лідерів юридичного ринку, ЮФ «Магістр & Партнери» безпрецедентно запросила на посаду іноземного спеціаліста – зі США (читайте ЮГ №38, 2007).

## «Inside man»

■ **Пане Бруджінскі, що входить у коло ваших нинішніх обов'язків? Чим вони відмінні від обов'язків керуючого партнера?**

– Я – «людина в середині» (inside man). Тобто моє завдання – забезпечити внутрішнє функціонування фірми в піковому стані. Аби правники «Магістрів» змогли зосередити всю свою увагу на юридичній практиці та наданні якісних послуг клієнтам. Також я маю зробити так, щоб вільніти керуючого партнера від щоденного управління фірмою. З тим, аби він та інші партнери змогли зосередитися на стратегічному плануванні. Моя лідерська функція, як і лідерська функція партнерів, взаємодоповнюють одна одну і, працюючи разом, ми складаємо потужну команду.

■ **Ваші три головні цілі, яких ви намагаєтесь досягнути?**

– Мої три головні пріоритети є такі. По-перше, пошук, добір, розвиток та утримання висококваліфікованого персоналу. По-друге, трансформація, приведення основ нашої діяльності та її політики, процедури відповідності із метою нашої організації, що розвивається, і контексту нашої діяльності. По-третє, використання інформаційних технологій і автоматизація офісу задля підвищення продуктивності, ефективності та цінності для нашої юридичної команди і наших клієнтів.

■ **Що є найскладнішим у вашій роботі?**

– Найскладнішим аспектом, найбільшим викликом виконавчого директора в

фірмі, що конкурентоспроможна і динамічно розвивається, є балансування роботи і особистих пріоритетів. Такі якості, як жорстка дисципліна та ефективний тайм-менеджмент, конче необхідні у цьому плані.

## «Ті жінки-юристи, яких я знаю, надзвичайно розумні, здібні, з ними легко працювати»

■ **А яким є найбільш приємний аспект у вашій роботі?**

– Найприємніше в моїй роботі те, що я працюю з розумними та творчими особистостями, які зорієнтовані на командну роботу. Всі ми зосереджені на одній місії, поділяємо спільну філософію і разом досягаємо мети.

■ **Ви маєте чи не найкраще знати власну фірму. Якщо ви хочете дізнатися, що дійсно відбувається в офісі, куди ви підете?**

– Добра поінформованість про діяльність та показники фірми конче важливі для мене. Я проводжу чимало часу поза своїм кабінетом, спілкуючись з моїми адміністративними і юридичними командами. Я маю управлінську команду, що вирізняється якостями співпраці і взаємодії з нашими юристами на щоденній основі, подібно до того, як це роблю з нашими партнерами. Мої двері завжди відчинені, і наші співробітники не соромляться повідомляти мені про те, що вони думають і що потрібно для того, аби краще задовольнити інтереси фірми. Я заохочую подібну відкритість і творчий дух у нашому офісі; фактично за це ми винагороджуємо власних співробітників.

## Working hard & working smart

■ **У вашій кар'єрі ви були переважно радником (консультантом). Тепер ви – менеджер. Як склався і відбувся цей перехід?**

– Це був цікавий процес. Якщо говорити про нього в плані культури, то відмінності між тим, що має місце в США і в Україні, істотні й їх слід брати до уваги.

Якщо говорити про цей процес в професійному плані, то відзначу: моя мета в «Магістрах» – виступати в ролі представника, агента перетворень у межах нашої організації.

Зараз фактично відбувається трансформація фірми, її перетворення. І я виступаю каталізатором цього процесу. «Магістри» нарошують власну бізнес-діяльність, аби перерости в

більш конкурентоспроможну міжнародну юридичну фірму.

Ми трансформуємо шаблони лідерства і управління юридичними фірмами СНД, зокрема, управляючи фірмою як бізнесом. Цей підхід, поширений з-поміж великих юридичних фірм у США, є відносно новою концепцією у цій частині світу.

■ **Цікаво, а якою була ваша перша робота?**

– Це було у відносно маленькій публічній бібліотеці... До моїх обов'язків входило повертати книги та друковані періодичні видання на «своє» місце на полицях. Згодом мене підвищили на посаді, й призначили слідкувати за публічним використанням однієї з перших публічних бібліотечних комп'ютерних лабораторій у Сполучених Штатах.

■ **Ви американець, який працює в українській юридичній фірмі, «українському правовому середовищі». Чи є у вас, як кажуть, якісь «складнощі з перекладом»? Можливо, є певні культурологічні спостереження?**

– Коли я приєднався до «Магістрів», мене зустріла група доброзичливих людей, котрі були готові підняти фірму на новий рівень розвитку, якості роботи для клієнтів, а також відповідати конкуренції. Вони всі визнали, що потрібно буде чесно і об'єктивно оцінити наші дії і методи роботи.

Саме це зараз ми і робимо, і чимало колег, так би мовити, трансформували свій «менталітет» стосовно адміністрування юридичної фірми і нашого підходу до результатів бізнесу. Насправді я зіткнувся з набагато меншим занепокоєнням, ніж очікував. Як я з'ясував, наші колеги об'єднані в досягненні мети й готові до перетворень.

■ **Вам, мабуть, доводиться чимало працювати. А коли ви зазвичай залишаєте офіс?**

– Як правило, мене вже немає в офісі о 19:00. Інколи, зрідка, є потреба затриматися на пізніше. Для мене важливіше приходити на роботу раніше.

Переконаний, що треба працювати не лише багато (work hard), а й розумно (work smart). «Праця розумна» дозволяє співробітникам «Магістрів» забезпечувати здоровий баланс між їхньою роботою і життєвими пріоритетами.

## Юрбізнес у порівнянні

■ **Пане Бруджінскі, який резон мати СОО в юридичній фірмі? Чи наявність такої посади в юридичних, зокрема міжнародних, фірмах за кордоном (зокрема, в США) – це певна тенденція?**

– Для більшості фірм бізнес-досвід є найбільш важливим для цілей в

плані успіху в управлінні. Успішні менеджери повинні мати чудові навички організації роботи та вирішення проблем.

Як я вже стисло відзначав, мої ключові управлінські цілі в «Магістр & Партнери» прості: по-перше, набір, розвиток і утримання співробітників, які складають цінність; по-друге, забезпечення ефективної комунікації з метою співпраці; по-третє, використання екстраординарної потужності інформаційних технологій.

Як менеджер виконавчого рівня «Магістр & Партнери» я більше опікуюся результатами. Моя управлінська команда зорієнтована на результати, – саме так ми й вимірюємо успіх.

■ **Ви не юрист. Як же ви можете судити про результати роботи юриста?**

– Правові знання не є обов'язковими, аби управляти юридичною фірмою. Насправді це навіть не головне для забезпечення ефективного бізнес-функціонування фірми. Уявлення про те, що лише досвідчені юристи можуть ефективно керувати юридичною фірмою, – помилкове. Й це уявлення досить довго залишалося не розвінчаним.

Досвідчені юристи найкраще розуміються у питаннях юридичної практики, управління взаєминами з клієнтами. Водночас, не є таємницею, що юристи почасти мають просто жажливі навички управління юридичною фірмою.

І дійсно, для юриста фактично не надто оптимально опікуватися управлінням юридичною фірмою. Його увага має зосереджуватися на праві та клієнтах, без відволікання на управлінські функції.

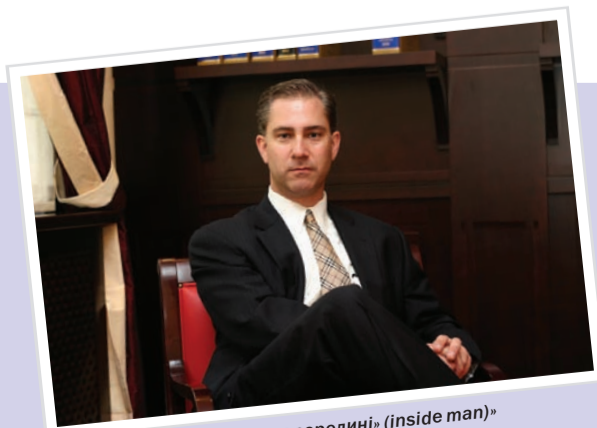
Такий акцент конче важливий для юристів у фірмах, які є конкурентоспроможними і швидко розвиваються. На сьогоднішній день юридичні фірми світу майже всі прийняли те, що корпоративні бізнес-моделі можуть безпосередньо застосовуватися для ефективного функціонування юридичної фірми.

■ **Але ж не всі фірми пристали на цей шлях...**

– Так, деякі фірми в цьому плані повільні. Вони не хочуть приймати цієї правди. На конкурентному юридичному ринку фірми цієї категорії ймовірно не протягнуть довго. Думаю, що вони успадкують долю динозаврів. Ті ж, що знаходяться на лідерських позиціях в юридичному секторі, вже зробили істотний еволюційний крок уперед. У «Магістр & Партнери» ми вже обдумуємо свої наступні кроки.

■ **Що чекає на ідею партнерства, яка місія юристів за такої моделі управління юридичною фірмою?**

– Партнери, радники та асоціати – це те, що я називаю «зовнішня команда» (outside team) юридичної фірми – вони повинні віддано зосередитися на тому, аби з'ясувати і найкраще задовольняти специфічні потреби клієнта. З іншого боку, ідеальне управління юридичною фірмою формує те,



«Я – «людина в середині» (inside man)»



«Партнери, радники та асоціати – це те, що я називаю «зовнішня команда» (outside team)»



«Уявлення про те, що лише досвідчені юристи можуть ефективно керувати юридичною фірмою, – помилкове»

## ГІСТЬ РЕДАКЦІЇ

що я називаю «внутрішня команда» – ця «внутрішня команда» формується з групи управління, внутрішньо зосереджена та є відданою належному функціонуванню бізнесу юридичної фірми.

Іншими словами, керуючий партнер управляє «партнерством» як виконавчий директор (Chief Executive Officer, CEO). Виконавчий же директор в розумінні Chief Operating Officer (COO) є управлінським лідером або директором з виробничих, операційних питань. Разом вони працюють як єдина команда.

■ **Тобто йдеться про новий елемент в структурі керівництва юрфірми. Як же тоді бути з роллю ідеального менеджера в юридичній фірмі?**

– Думаю, що ідеальний менеджер юридичної фірми має виконувати численні ролі, як-от: виконавчий директор, організатор (enabler), радник, фасилітатор співпраці.

Ось чому ЮФ «Магістр & Партнери» перейняла посаду COO із західної корпоративної культури. Саме тому я зараз і виконую цю роботу.

Хоча я завжди прагнув бути лідером і організатором можливостей, які генерують зміни, я ніколи не мріяв про те, щоб стати юристом. Але я повинен сказати, що мені надзвичайно приємно працювати із «зовнішньою командою» «Магістр & Партнери».

Ми усвідомлюємо наші різні функції, але ця різноманітність створила могутній ефективний запал, що гарантуватиме успіх нашої фірми.

■ **Чи можна сказати, що фірма «Магістр & Партнери», найнявши вас, рухається на Захід? Тобто відкриватиме офіси не лише в СНД, але й в інших частинах світу?**

– Наша фірма має амбіційні плани щодо подальшого зміцнення московського офісу, аби обслуговувати клієнтів не лише в СНД, а й в усьому світі.

Ми застосовуємо стратегічний підхід до розширення фірми і «Магістр & Партнери» ставатиме тією альтернативою, якій віддаватимуть перевагу, в порівнянні з великими і «безособовими» багатонаціональними юридичними фірмами.

## Виклики лідерства

■ **Пан Бруджінські, ви працювали старшим консультантом в Артурі Andersen у Вашингтоні і забезпечували експертне обслуговування з інформаційного управління. Яким було ваше найбільше досягнення в цьому вашому плані, що могло стати в пригоді в управлінні інформації в юридичній фірмі?**

– Мій досвід у MITRE Corporation краще підготував мене до викликів лідерства і управління, з якими я маю щоденну справу в «Магістрів». У MITRE я співпрацював із професіоналами з різних видів діяльності – аналітиками, інженерами, вченими, технологіями.

Праця в команді з такими талантами з різних галузей навчила мене, як краще і ефективніше спілкуватися з усіма типами людей, і що треба робити, аби можна було взяти від них найкраще, щоб отримати необхідні результати.

■ **Нині деякі українські юридичні фірми намагаються на своїх сайтах щонайменше описувати біографічні дані своїх юристів або взагалі не давати їх (за винятком партнерів). Усе це, здається, через побоювання, що їх можна переманити на іншу роботу. Яка ситуація в цьо-**

*«Ми трансформуємо шаблони лідерства і управління юридичними фірмами СНД, зокрема, управляючи фірмою як бізнесом»*

**му плані в американських юридичних фірмах?**

– Таке явище поширене і в деяких юридичних фірмах Сполучених Штатів. Але коли я бачу відсутність біографій юристів на веб-сторінках юридичних фірм, це також говорить мені про те, що фірма невпевнена в своїх юристах і, можливо, має проблеми в плані культури ведення бізнесу.

У «Магістрах» ми пишаємося нашою корпоративною культурою і лояльністю співробітників. Їх буде не легко спокусити так званими «хедгантерами» або великими міжнародними юридичними фірмами. Ми пропонуємо щось більше за гроші, чого неможливо скопіювати, відтворити.

## Про коріння і українських жінок-юристів

■ **Пан Бруджінські, ви, випадково, не українського походження?**

– Ні. Я чистокровний американець. Моя родина має польське та англійське коріння, але кілька її поколінь народилися в Сполучених Штатах. Водночас, я пишаюся своїм слов'янським походженням.

■ **Видається екстраординарним те, що іноземець, зокрема громадянин США, наймається на роботу юристом чи менеджером юридичної фірми, заснованої в Україні. Як і чому вивлаштувалися на цю роботу, як зустрілися із нинішніми колегами із «Магістр & Партнери»?**

– Мене найняв Олег Рябоконт. Він шукав фахівця, який би мав навички лідерства і управління, і якому він та його партнери могли б довірити ведення бізнесу юридичної фірми.

Ця можливість – величезний виклик для мене.

Але мій досвід, а також довіра Олега Рябоконта та його партнерів полегшила прийняття рішення. Пан Олег і я навчалися в Джорджтаунському університеті.

Я навчався в Дипломатичній школі, тоді як він у Правничому центрі – юридичному факультеті.

Проте познайомилися ми раніше, десь років за п'ять до цього.

■ **Згідно з вашою біографією у Джорджтауні ви одночасно і навчалися, і працювали в Палаті представників Конгресу США. Як ви зуміли поєднувати ці дві «роботи»?**

– Дисципліна і навички тайм-менеджменту були істотними для успіху в обох справах. У цьому випадку також мало місце поєднання предметів діяльності.

Я дійшов висновку, що здобутий досвід став каталізатором мого зростання – в кожній зі справ.



## ПЕРСОНА

П.І.Б.	БРУДЖІНСЬКИЙ (Bruzdinski) Джейсон
Вік	37 років
ЮФ	Магістр & Партнери
Посада	Виконавчий директор (Chief Operating Officer, COO)
Стаж	Близько 20 років
Попередні посади, досвід	The MITRE Corporation; Arthur Andersen, Палата представників Конгресу США, American Enterprise Institute, The Heritage Foundation. Офіцер ВМС США (в запасі) (з 1996-донині)
Сфери діяльності	Консультації та дорадництво
Освіта, кваліфікація	Джорджтаунський університет (магістр) Університет Св. Лоренса (бакалавр)
Найбільше проф. досягнення	Ще попереду
Найбільше проф. досягнення	Призначення на посаду виконавчого директора ЮФ «Магістр & Партнери»
Професійне кредо	Who Dares Wins – Перемагає той, хто ризикує (інший переклад: Хто не ризикує, той не п'є шампанського)

■ **Які книги ви зараз читаете?**

– Зараз читаю дві історії України. Одна написана Орестом Субтельним, інша – Полем Робертом Магоші.

Українці мають давню та багату культуру, але впродовж тривалого часу заперечувалися їхня національна ідентичність.

*...«Мистецтво війни» Сунь-цзи лишається абсолютно необхідним читивом для політиків, юристів і бізнесменів»*

Дуже цікаво спостерігати за прогресом, досягнутим із 1991 р.

■ **Що ви подумаете про українських жінок-юристів?**

– Ті жінки-юристи, яких я знаю, надзвичайно розумні, здібні, з ними легко працювати.

Я також розумію, що професія юриста може бути вкрай важкою для жінки; це через ті очікування, які покладає на неї суспільство.

Цей виклик подібний до того, з яким

стикаються жінки в Сполучених Штатах. Балансування між вимогами юридичної кар'єри і відповідальністю за родину, дітей, друзів та життя загалом – є доволі складним.

■ **Що б ви запропонували почитати про юристів чи про юридичний бізнес?**

– Думаю, що «Мистецтво війни» Сунь-цзи лишається абсолютно необхідним читивом для політиків, юристів і бізнесменів.

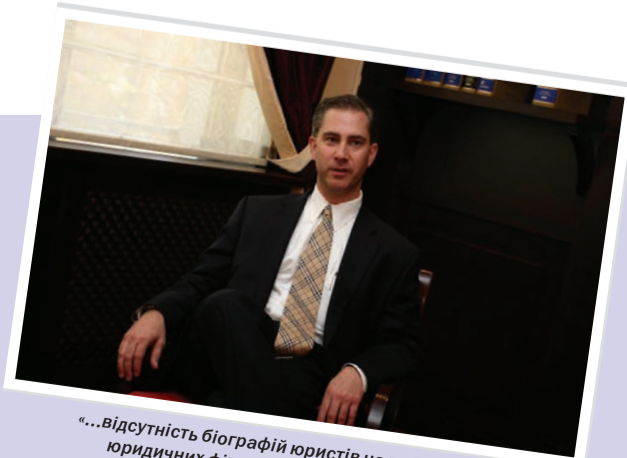
Але як і в будь-якій професії, в юридичному світі є безліч професійної літератури. Юрист, який не читає цей матеріал, приречений наслідувати інших.

Читання професійної літератури є імперативом для професійного зростання юриста, попри здобутий рівень досвіду.

Сплкувався і переклав з англійської  
**СЛАВІК БІГУН**  
«Юридична газета»



«Думаю, що ідеальний менеджер юридичної фірми має виконувати численні ролі»



«...Відсутність біографій юристів на веб-сторінках юридичних фірм, говорить мені про те, що фірма невпевнена в своїх юристах...»



«Я чистокровний американець. Водночас, я пишаюся своїм слов'янським походженням»