

ДОВІДКА

Партнери-пенсіонери

В Україні нам не відомі пенсіонери ЮФ. Це – питання часу. Так само, як планування для охочих присвятити чи мимоволі пожертвувати себе практиці в ЮФ. Відслідковуючи в цьому зв'язку зміни в підходах і тенденціях у світі, відзначимо: раніше пенсійні питання вирішувалися переважно шляхом надання так званих «пенсійних пакетів» (виплат). Останнім же часом ці питання регламентуються партнерськими угодами. Котрі зобов'язують партнера йти на пенсію в певному віці. Так, згідно з опитуванням проведеним 2005 року Американською фундацією юристів, у 37% ЮФ діяло положення про обов'язковий пенсійний вік. Середній пенсійний вік – 70 років.

Прийнятність на ЮФ обов'язкового пенсійного віку пояснюється тим, що він ґрунтується на «об'єктивному стандарті» та попереджає неприємну конфронтацію між фірмою та партнером, чий здібності з віком погіршуються. Проте прийнятність не була універсальною: не обійшлося без закидів про дискримінацію. Так, бар-асоціація штату Нью-Йорк рекомендувала Американській асоціації юристів припинити політику обов'язкового виходу на пенсію та рекомендувала ЮФ оцінювати осіб похилого віку на основі індивідуалізованих критеріїв.

Партнерські угоди

«Партнерська угода» (partnership agreement) – це загальний термін, під яким маються на увазі всі угоди, укладені з-поміж партнерів-власників фірми, незалежно від організаційно-правової форми ЮФ (партнерство, ТОВ, професійна корпорація тощо).

Якщо ваша фірма не має партнерської угоди (ПУ), або ви її давно не переглядали, то приділіть цьому час. Тим паче, якщо фірма планує істотні зміни. Які має відобразити й ПУ. Спеціалізоване американське видання для партнерів ЮФ – Partner's Report – у листопаді 2007 року опублікувало низку порад, узагальнених із міркувань консультанта Августа Аквіла (August Aquila) з компанії Aquila Global Advisors.

– Just do it. Це забере у вас певний час і зусилля, але якщо ПУ не підготовлено чи не підписано всіма партнерами, то це слід негайно виправити.

– Врахуйте специфіку. Шаблони ПУ можуть стати в пригоді на старті, але не вгайтеся змінювати те, що важливе для вашої фірми. Врахуйте особливості корпоративної культури фірми, специфічні потреби партнерів. Регламентація таких питань як вихід, смерть або неездатність, виключення тощо потребують індивідуалізованого підходу.

– Фокус на ключових питаннях, зокрема: (1) фінансових: наприклад, розподіл прибутків і участь в капіталовкладеннях; (2) партнерських: наприклад, прийняття, вихід, припинення, виключення, вихід на пенсію, зокрема достроковий, викуп частки, вирішення суперечностей; (3) управління: наприклад, вибори, строки, повноваження і відповідальність керівних партнерів, виконавчого комітету чи комітету з питань компенсацій (якщо такі є).

Як виникли ЮФ у формі LLP

Поява «партнерства з обмеженою відповідальністю» (LLP) – не результат законодавчої чи судової практики, а наслідок винахідливості бізнес-юристів ЮФ. А саме, однієї тейхаської ЮФ в якій працював 21 юрист. Фірма намагалася попередити можливі втрати в майбутньому, зокрема у зв'язку з кредитно-фінансовою кризою 80-х років у США. У той час урядові структури подавали численні позови проти юридичних фірм, доводячи неналежність правових послуг останнім банкам і фінансовим установам. У результаті, партнерів ЮФ притягали до солідарної відповідальності за діяння інших партнерів.

Тейхаська юридична фірма запропонувала обмежити відповідальність партнерів, які персонально не відповідають на супровід справ клієнтів. Так і зародилися «партнерства з обмеженою відповідальністю».

За статистику 2002 року, лише 9% чи 6 083 з 65 000 ЮФ в США обрали форму LLP. Проте цю форму мають більше 48% великих ЮФ (понад 50 партнерів). Очікується, що популярність LLP з-поміж ЮФ зростатиме.

Товариші по юридичному бізнесу

Партнерство в юридичних фірмах як товариство бізнес-юристів



Юридична фірма – бізнес, у якому «кожен за себе, але разом»

Продовження. Початок на С. 1.

Славик БІГУН
vsbihun@yur-gazeta.com
«Юридична газета»

Зокрема в Мещі юрбізнесу – США, – під ЮФ мають на увазі форму підприємства, створену (1) двома чи більше юристами для спільного зайняття юрпрактикою, або, в деяких юрисдикціях, (2) одним юристом (solo practitioner).

Ключовою рисою ЮФ називають те, що це традиційна форма надання правових послуг у сфері приватної (читай – недержавної) юрпрактики. Проте й у цьому аспекті є нюанс: для цілей дисциплінарної відповідальності ЮФ – це й юридичний департамент підприємства, органу державної влади. Якщо узагальнювати щодо організаційного аспекту: юрист вправі займатися юрпрактикою (1) самостійно, (2) як найменший працівник іншого юриста чи ЮФ або як (3) учасник ЮФ у формі партнерства, професійної корпорації чи подібної структури.

КОМЕНТАР ЕКСПЕРТА

■ **Пане Хітч, як змінилися форми ведення юрбізнесу за останні 20-30 років? Чи змінилося «партнерство» як форма діяльності бізнес-юриста?**

– Це питання здається мені філософським. Юристи спочатку з'явилися як індивідуальні радники. При партнерстві, де колеги є рівними, виникають, крім того, етичні міркування. Зокрема, коли йдеться про конфлікт інтересів: ми не можемо володіти акціями нашого клієнта, не можемо мати якогось інтересу в справі клієнта, мова може йти лише про його представлення.

У партнерському юрбізнесі всі партнери, незалежно від статусу, мають певну частку зацікавленості, й їхня міра відповідальності є набагато більшою, ніж відповідальність акціонера в корпорації, бо партнер

ДУАЛІЗМ РЕГЛАМЕНТАЦІЇ

За законодавством США, зокрема узагальненим щодо діяльності юристів у спеціальному Зводі права (Restatement of the Law Governing Lawyers (третя редакція 2000 року)), частину якого подано далі), ЮФ заснована як партнерство підпадає під дію права про

Цікавий факт

Ключову роль у регламентації відносин між партнерами в юрфірмах США відіграють партнерські угоди

партнерство в таких питаннях як створення, діяльність, управління та ліквідація фірми. Початково, аби отримати податковий преференції, ЮФ могли створюватися як професійні корпорації. Останню міг створювати навіть один юрист індивідуально.

Згідно із поправками початку 90-х років, юристи в деяких штатах можуть обирати організаційну форму «партнерства з обмеженою

відповідальністю» (limited-liability partnership – LLP). Аналогічно, в ряді штатів юристи можуть організувати ЮФ у формі «компанії з обмеженою відповідальністю» (limited-liability company – LLC). Ці форми дозволяють істотно обмежити цивільно-правову (деліктну) відповідальність партнерів за дії, за які вони персонально не відповідали.

Зважаючи на специфічний характер приватної юридичної практики, діяльність ЮФ та практикуючих у них юристів регламентується двома видами нормативних баз. По-перше, в частині організаційно-правової діяльності – це корпоративне право, право партнерств і відповідне прецедентне право (залежно від організаційної форми ЮФ). По-друге, в частині професійної діяльності – це правила професійної діяльності.

Ключову роль «нормативу» у першому випадку, окрім законодавства, відіграє «угода фірми» (firm agreement).

Наприклад, «партнерська угода», як один із її різновидів у випадку партнерства. У другому випадку – це «кодекси юристів» (lawyer codes), які узагальнюють правила професійної діяльності юристів, чие виконання самоврядно забезпечують суди чи бар-асоціації в США.

ПОДВІЙНИЙ НОРМАТИВ

Який же із двох «нормативів» домінує? Якщо права або обов'язки, передбачені в «угоді фірми» чи такі, що впливають з неї, узгоджуються з «кодексами юристів», то стосунки між юристами регламентуються угодою з урахуванням контролюючих положень інших законів, які встановлюють позадоговорні права та обов'язки.

За відсутності угоди, юристи на одній ЮФ продовжують мати права та обов'язки стосовно один одного та фірми за загальним законодавством. Обов'язку регламентації таких відносин не встановлено.

Тому юристи ЮФ зобов'язані

не привласнювати всупереч закону фінанси фірми, її власність. Слід зазначити, що, якщо іншого не передбачається, юрист не вправі домовлятися з клієнтом фірми про сплату гонорару безпосередньо йому (замість фірми). Аналогічно юрист не вправі несанкціоновано вилучати кошти фірми для особистого користування.

ДВОЛИКІСТЬ ПАРТНЕРСТВА В ЮФ

Дуалістичність регламентації діяльності ЮФ відображає і водночас створює певне нормативне напруження, яке зумовлює підходи до вирішення питань організації ЮФ. Це напруження, наче струм пронизує і взаємостосунки між партнерами, найманими юристами, клієнтами та іншими зацікавленими особами (суспільством).

Зрештою, йдеться про природу ЮФ як форми приватної юридичної практики. Якою вона є і від чого походить? Чи така діяльність є суто професійною чи суто підприємницькою?

Сучасна відповідь на це питання: ЮФ – це, передусім, бізнес, а вже потім – здійснення професійної діяльності. Так, якщо раніше партнерство уявлялося як форма «товариства», «братства», а ЮФ, швидше, походила на професійну сім'ю, то зараз в світі домінує уявлення про ЮФ як про «бізнес», де спільний інтерес підпорядкований інтересу індивідуальному. Якщо раніше працювала формула «один для всіх, усі для одного», то зараз, можна припустити, діє формула «кожен за себе, але разом».

Саме така зміна акценту в суті партнерства спричинили її трансформацію: від «унітарного» до, так би мовити, «федерального» партнерства.

Прояв чого відображений у системі дворівневого партнерства (two-tier partnership) ЮФ, коли великі ЮФ, окрім партнерів-співвласників (пайових партнерів), мають другий рівень – теж партнерів, але не співвласників (непайових партнерів).

[Джеймс ХІТЧ]

голова київського представництва ЮФ «Бейкер і Макензі»

нями, нині – вони прагнуть залучити нас до їх вирішення.

■ **Чим відрізняється «місцевий» партнер від «партнера-співвласника»? За скільки років юрист може розраховувати стати партнером?**

– «Місцевий» партнер – це «стрибок» до «принципала» (власника – Авт.). У нас (київське представництво ЮФ «Бейкер і Макензі» – Авт.) немає часових орієнтирів; «місцевий партнер» може очікувати перебувати в такому статусі впродовж двох, а то й трьох, чотирьох чи навіть п'яти років.

Але ми маємо певні внутрішні вимоги, критерії до кандидатів. По-перше, вони повинні бути експертами з обраної спеціалізації та мати гарну репутацію серед колег, а також виконувати певну кількість ро-

боти, яку виставляють до сплати клієнту.

По-друге, кандидати повинні готувати асоціатів і сформувати «групу практики», щоб виконувати роботу не лише самостійно, але й організувати та наглядали за роботою інших.

По-третє, вони мають досягти певного рівня «бізнес-розвитку» (business development), приваблювати нових клієнтів чи нові проекти від наявних клієнтів.

Четверта вимога стосується внутрішнього менеджменту. Йдеться з професійного зростання, виконання певних завдань із виставлення рахунків, відповідальність за певний аспект, наприклад, приміщення, бібліотеку.

КОМЕНТАР ЕКСПЕРТА

[Карл ГЕРОЛЬД]

партнер та экс-голова представництва ЮФ «Джонс Дей» у місті Франкфурті-на-Майні

■ **Як категорія «партнерство» змінилася за останні 20 років?**

– У минулому філософія «Джонс Дей» була, радше, на кшталт «ми – одна команда». Партнери постійно зустрічалися поза роботою. Так, ко-

ли почав працювати в «Джонс Дей» (в 1972 році – Авт.), я знав усіх юристів, їхніх дружин та чоловіків і більшість їхніх дітей. І коли ми відкрили офіс у Франкфурті-на-Майні – все було так само. Ми були єдиною, міц-

ною групою. Старанно трудилися та добре веселилися (we worked hard and partied hard). Все нагадувало сімейну ситуацію, щось на зразок «я захищатиму цього хлопця за будь-яких обставин». Нині цього в «Джонс Дей» вже немає.



ЮРБІЗНЕС

Головний резон запровадження дворівневого партнерства – економічний. Що менше співласників, то більше в них доходів на одного із суми загального доходу, принесеного ефективною роботою найманих працівників, котрі прагнуть стати співласниками.

Рационалізація системи дворівневого партнерства виявила чимало другорядних резонів на користь запровадження названої системи.

Одне з останніх досліджень американських, зокрема і міжнародних, ЮФ, опублікованих у часописі Partner's Report в жовтні 2007 року, виявило: що більший дохід ЮФ, то більша ймовірність запровадження в ЮФ дворівневої системи партнерства. Таку систему мають, зокрема, 83% американських ЮФ з різним доходом понад 50

млн доларів.

«Дворівневі» ЮФ пропонують певні можливості непайовим партнерам: зокрема членство у комітетах (не виконавчого характеру), преміальні. Серед непайових партнерів 20% отримують фіксовану зарплату, але лише 11% одержують такі преміальні, незважаючи на прибутки фірми.

ПОДІЛ ДОХОДІВ

Як співласники, партнери розраховують на істотну частку від доходу. Яким чином вона визначається?

Як відзначають експерти, зокрема спеціалізованого часопису Compensation and Benefits for Law Offices (випуск за листопад 2007 року), з-поміж ЮФ поки не вироблено уніфікованих норм визначен-

ня компенсації (доходу) партнерам, використовуються різноманітні схеми.

З-поміж них і схеми, які застосовують СРА (аудиторські компанії), чия діяльність подібна до діяльності ЮФ. В основі зазначених схем (1) спеціальні формули, (2) рівні виплати – це дві найбільш популярні схеми, а також (3) рішення керуючих партнерів та (4) колективні рішення партнерів.

П'ятьма ключовими критеріями зазначених систем є: (1) «перелік проектів» (book of business), (2) сума отриманих гонорарів, (3) сума виставлених годин, (4) нові проекти з розвитку бізнесу, (5) відсоток частки (подається за пріоритетністю).

Цікаво, що самі партнери ЮФ воліють бачити заслуги з управління фірмою як ключовий критерій, а потім вже інші: розвиток нових бізнес-проектів, отримані гонорари та перелік проектів.

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І МОБІЛЬНІСТЬ

Це ключове внутрішнє питання будь-якого виду партнерства. У США відсутній уніфікований підхід до визначення обсягу відповідальності: законодавство і практика по-різному регламентують це питання щодо професійних партнерств (медичних, юридичних, консалтингових).

КОМЕНТАР ЕКСПЕРТА



■ **Що чекає на ідею партнерства, яка місця юристів за такої моделі управління ЮФ?**



Як співласники, партнери розраховують на істотну частку від доходу

Це зумовлено різним характером обов'язків партнерств перед споживачами їхніх професійних послуг.

Примітно, що у випадку «юридичних партнерств» законодавство віддає перевагу інтересам споживачів (клієнтів), ніж економічним інтересам юристів. Прояв: майже абсолютне право клієнта змінити юриста та юридичну фірму в будь-який час без обґрунтування. Цікаво, що цей чинник дестабілізує правовий статус партнерств і, зок-

рема, розвиток юрбізнесу, в якому юридичні фірми посідають провідне місце.

Хоча фірми можуть називати клієнтів «клієнтами фірми», формально-юридично клієнти не є власністю.

Водночас саме клієнт контролює питання свого представництва, яке фактично здійснює юрист (а не фірма). Саме цей принцип, до речі, сприяв і сприяє мобільності юристів, котра істотно зростає останнім часом.



[Джейсон БРУДЖІНСКІ]

виконавчий директор
ЮФ «Магістр & Партнери»

– Партнери, радники та асоціати – це ті, кого я називаю «зовнішня команда» (outside team) юридичної фірми – повинні віддано зосередитися на тому, аби з'ясувати та найкраще задовольнити специфічні потреби клієнта.

З іншого боку, ідеальне управління юридичною фірмою формується, що я називаю «внутрішня команда». Ця «внутрішня команда» створюється з групи управління, внут-

рішньо 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 розуміння Chief Operating Officer (COO) є управлінським лідером або директором з виробничих, операційних питань. Разом вони працюють як єдина команда.

ПРЕЦЕДЕНТИ

3 історії Юрбізнесу

СПІЛЬНО ПРАЦЮВАЛИ, СПІЛЬНО ЗАРОБИЛИ

Двоє юристів у партнерському статусі були відповідальними партнерами за супровід антитрастової справи. Сума гонорару визначалася за результатами вирішення справи. Коли з'ясувалося, що справу вдається врегулювати мировою угодою на суму приблизно 20 млн доларів, двоє партнерів намагалися переглянути партнерську угоду, аби збільшити свою частку очікуваного доходу.

Після невдалої спроби вони полишили фірму та створили нову, «взявши» з собою антитрастову справу. Наступного року справу мирно залагодили за 22 млн доларів. Розглядаючи спір між колишньою юридичною фірмою та юристом нової фірми, суд, застосовуючи положення чинного на той час «Уніфікованого закону про партнерство» (Uniform Partnership Act), встановив: юристи зобов'язані розділити отриманий гонорар зі «старою» фірмою. Рішення обґрунтовувалося тим, що згідно із законом із виходом партнера партнерство припиняє діяти, але партнери продовжують мати фе-

дуційні обов'язки один до одного, зокрема щодо незавершених справ. *Справа Rosenfeld, Meyer & Susman v. Cohen.* (194 Cal. Rptr. 180 (1983)).

КОЖЕН ПАРТНЕР ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ЗА ВІДМОВУ?

Юрист позивався до роботодавця, масшасетської ЮФ у формі партнерства до обмеженою відповідальністю. Позивач доводила дискримінацію, внаслідок якої її не було підвищено партнером, а згодом звільнено. Суд не погодився з доводом позивача, що відмова кожного партнера була недостатньою й спричинила шкоду.

Позивач намагався довести, що відповідальність ЮФ брала початок з відповідальності кожного індивідуального партнера за недбалість чи неправомірні дії в відмові щодо прийняття до партнерства (за правом штату, один голос «проти» тягне за собою відмову в партнерстві). Суд не погодився з доводами позивача, визнавши, що згода з ними означала б надмірне розширення відповідальності партнера ПОВ. (150 F. Supp.2d 249, 268 (D. Mass. 2001)).

Партнери з паєм або без

Поради щодо пайового і непайового партнерства



Непайове партнерство має, передусім, економічні переваги

Славик БІГУН

vsbihun@yur-gazeta.com
«Юридична газета»

Тенденція структурування юридичних фірм на засадах непайового партнерства (non-equity) триває. Це засвідчує й аналіз організаційних форм провідних американських ЮФ за переліком Am Law 100, немало з яких є міжнародними. Якщо в 1994 році цю форму використовували 45 ЮФ зі списку Am Law 100, то в 2002 році – вже 76. У 2006 році 17 ЮФ цього переліку мали більше непайових партнерів, аніж пайових. Подібні тенденції спостерігаються і в неамериканських міжнародних ЮФ.

Які плюси непайового партнерства? По-перше, економічні: при непайовому партнерстві пайові партнери заробляють більше (звісно, за умови при-

бутковості самої ЮФ). По-друге, подібне партнерство слугує перехідним етапом: сприяє адаптації, підготовці майбутніх партнерів до процедур голосування, ухвалення рішень, а також до відповідальності, що лягатиме на плечі та кишені партнерів.

Тим ЮФ, які вивчають можливість запровадження непайового партнерства, експерти радять таке.

1. Перегляньте установчі документи (статут, засновницький договір).

Документи повинні містити детальну регламентацію управління партнерства, зокрема:

– Голосування. Пайові партнери зазвичай голосують за правилом «одна особа – один голос». Непайові партнери можуть мати право голосу з питань управління – залежно від організаційної

форми та предмету питань. Слід визначити ті питання, в яких непайові власники не матимуть права голосу (це, як правило, питання входження інших непайових партнерів, виходу партнера, реструктуризації фірми (M&A), використаня доходу).

– Угода про обов'язок не конкурувати (non-compete agreement). Усі партнери, пайові та непайові, повинні погодитися сплатити фірмі компенсацію у випадку, якщо вони покинуть фірму, забравши з собою клієнтів.

– Капітал. Традиційно лише пайові партнери були вправі вносити капітал та інші активи, щоб стати учасниками партнерства (партнерами) чи придбати частку. Непайові партнери не вносять капіталу, але їх можуть просити внести якусь суму на правах позики, за котрим буде виплачено певний відсоток.

– Передання права на виплату / вихід. Керівництво фірми має прописати положення щодо виходу партнерів зі складу та компенсації за їхню частку в фірмі.

– Смерть, неієздатність, вихід та виключення. Конкретизуйте, як мати справу з пайовими і непайовими партнерами в кожній із цих ситуацій.

Рекомендується встановити загальний 2-3-річний строк для набуття статусу пайового партнера. Ще одна рекомендація: не давати конкретних (щодо часу) обіцянок.

Питання компенсації не варто включати до установчих документів. Резон: система компенсації повинна бути гнучкою, бо установчий документ не слід часто змінювати.

2. Докладно регламентуйте вимоги для настання непайового партнерства. Особливості вимог залежать від спе-

цифічності фірми. Можуть ставитися різні вимоги до різних юристів.

Домовленість про непайове партнерство може бути вигідною для всіх учасників процесу. Проте таке партнерство не слід позиціонувати як можливість, що не обумовлена певним строком. Причина: фірмам варто мати режим, що уможливуватиме постійний розвиток, якому більше сприяють пайові, ніж непайові партнери.

Застосуйте такий підхід: упевніться, що вашим найталановитішим асоціатам (найманим юристам) відомо про можливість непайового партнерства.

Ймовірно, що вони нею зацікавляться. Бо така можливість не передбачає потреби інвестувати, але водночас впливає на зростання їхніх заробітків. Вони ж намагатимуться з'ясувати, як довго їм доведеться чекати, аби стати «повними» партнерами.

3. Фактор мікс-компенсації.

У багатьох ЮФ, попри відмінні системи компенсації, пайові партнери отримують стільки ж, скільки і непайові.

Деякі фірми виплачують непайовим партнерам дискреційну премію та зарплату замість розрахунку за строгою формулою.

Це дає можливість оцінити й інші якості потенційних повних партнерів, окрім продуктивності.

Інші фірми вимагають, аби непайові партнери зробили позику фірмі, за що ті отримуватимуть відсотки. Така система дозволяє встановлювати основну зарплату платі і при цьому дати непайовим партнерам відчуття «нічиєї», а також своєрідний трамплін для стрибка в статус пайового партнера.

Не виключено, що фактичні суми прибутків для пайових і непайових партнерів співпадут: пайові партнери отримають надходження від доходу від частки у фірмі, котру вони мають як частину компенсаційного пакету, тоді як непайові партнери отримають повернення з

наданої фірмі позики.

4. Задokumentуйте визначення статусу пайового і непайового партнера й упевніться у справедливій системі призначення та винагороди для непайових партнерів.

Рекомендується запровадити двоетапний трек юриста, передбачивши: (1) кваліфікаційні вимоги для прийняття на партнерський трек, (2) вимоги до щодо результатів роботи (перформанс), які кваліфікують для просування по треку після найму, і (3) структуру винагороди (зарплати) для різних треків.

5. Продумайте назви посади суміжні питання щодо непайових власників.

Як ви називатимете непайових партнерів: «радниками», «директорами», «спеціальними радниками», «партнерами з прибутку», «асоційованими партнерами» чи «партнерами за договором»? Назва залежатиме від організаційно-правової форми ЮФ. Хоч як ви їх назватимете, слід продумати й регламентувати ключові питання, щоб юристи, котрі матимуть такий статус, почувалися зним комфортно.

При цьому розгляньте такі питання: – Які конкретні плюси і мінуси пайового і непайового статусу?

– Як назва посади впливатиме на практику юриста й очікування від розвитку клієнтури?

– Чи здатна фірма вибудувати систему винагороди, щоб компенсувати розвиток бізнесу та витрати на надходження?

– За якими критеріями юристи набуватимуть статусу повного партнера? Скільки стануть такими? За який час? Як це визначатиметься? Які недоліки такої системи?

– Як змінюватиметься винагорода, вимоги щодо кількості рахункових годин, бонуси (доплати понад зарплату) для юристів, які рухаються від статусу старших юристів до статусу пайових партнерів?