

ИНТЕЛЛЕКТ-ПРЕСС



ПЕТРЪ I ВЪ СААРДАМЪ (НА КОРАБЕЛЬНОЙ ВЕРЬФИ)

История знает немало примеров, когда мы ездили на Запад учиться ремеслам. На этот раз группа российских юристов постигала секреты мастерства американских адвокатов.

Тема номера «Стажировка «Юридический бизнес в США. Управление юридической фирмой»

ОБЗОР НОМЕРА

- ☞ «Исследование о природе и причинах богатства американских юристов»: репортаж участника стажировки «Юридический бизнес в США. Управление юридической фирмой».
- ☞ Введение в юридический бизнес США: обзорная статья.
- ☞ Почем нынче время, или О методах определения размера гонорара юриста в США.
- ☞ Автоматизация юридического бизнеса: новые возможности управления.
- ☞ Эффективное взыскание долга по решению суда.
- ☞ За что и сколько платит потребитель электрической энергии?
- ☞ Правовая охрана контента в Интернете.
- ☞ Быть или не быть «малой приватизации»: проблемы применения закона о приватизации недвижимости субъектами малого и среднего бизнеса.
- ☞ Продается офис... и 1/258 лифта: ВАС РФ меняет правила игры на рынке коммерческой недвижимости.
- ☞ Проценты по долгу теперь рассчитываются с учетом НДС.
- ☞ Отмена сроков перерегистрации обществ с ограниченной ответственностью.

ИССЛЕДОВАНИЕ О ПРИРОДЕ И ПРИЧИНАХ БОГАТСТВА АМЕРИКАНСКИХ ЮРИСТОВ

В августе 2009 года в Соединенных штатах Америки состоялась стажировка «Юридический бизнес в США. Управление юридической фирмой», участниками которой стали 1 украинский и 11 российских юристов — топ-менеджеры и владельцы юридических компаний и корпоративные юристы. ИНТЕЛЛЕКТ-ПРЕСС публикует репортаж одного из участников проекта — Анастасии Махнёвой, директора по развитию ИНТЕЛЛЕКТ-С.



Анастасия МАХНЁВА,
директор по развитию
ИНТЕЛЛЕКТ-С

Город Сан-Хосе, известный как столица Силиконовой долины, мировой центр электронной промышленности. В радиусе нескольких десятков километров — не менее славный город Сан-Франциско, Стенфордский университет и университет округа Санта-Клара. Именно здесь в Калифорнии в конце августа 2009 года прошла стажировка для руководителей и партнеров юридических фирм и адвокатских образований, работающих на рынке СНГ, «Юридический бизнес в США. Управление юридической фирмой».

Инициатором проекта выступила наша компания — Группа правовых компаний ИНТЕЛЛЕКТ-С. Программа стажировки разрабатывалась силами топ-менеджмента ИНТЕЛЛЕКТ-С. И, по нашему мнению, такое авторство позволило учесть в ней наиболее актуальные проблемы и затруднения, которые изо дня в день возникают у руководителей юридического бизнеса постсоветских стран. Так как ИНТЕЛЛЕКТ-С — это фирма, история которой похожа на истории многих других юридических компаний Рос-

сии, которые с нуля, без каких бы то ни было традиций ведения юридического бизнеса, постигая все своим умом, и часто «изобретая велосипед», стараются строить юридическую компанию со сплоченной командой, хорошей репутацией и приверженными клиентами. Мы часто общаемся с коллегами по юридическому бизнесу и понимаем, что всех нас объединяют общие заботы, проблемы и задачи, решение которых мы и постарались «подсмотреть» у американских адвокатов.

Справедливо возникает вопрос: «Почему именно Соединенные штаты?» История крупных юридических фирм США исчисляется со второй половины XIX века, а юридическая профессия и связанный с ней бизнес — ровесники common law. Поэтому в развитии бизнес-технологий и институтов американские адвокаты успели многого добиться. И мы стали «исследователями» успехов и уроков многолетней истории юридического бизнеса США.

Программа стажировки «Юридический бизнес в США. Управление юридической фирмой»

Программа образовательных мероприятий включала 2 блока. Первый блок — классические лекционные занятия, которые вели партнеры юриди-

ческих фирм, бизнес-консультанты и преподаватели калифорнийских университетов. Второй блок — посещение офисов юридических фирм, в рамках которых прошли мастер-классы и свободное общение с топ-менеджерами компаний, знакомство с повседневной работой офисов.

Спектр обсуждаемых на стажировке проблем оказался широк: от макроэкономических аспектов юридического рынка до частных вопросов организации работы офиса адвокатской фирмы. Были обзорные лекции, посвященные организационно-правовым формам ведения юридического бизнеса в США, институту партнерства, ценообразованию и биллингу, HR-менеджменту, маркетингу, рекламе и PR в юридической фирме, этике юридического бизнеса, проблемам развития отдельных консалтинговых практик (в частности, банкротства и судебного взыскания долгов). Другая часть занятий представляла собой мастер-классы партнеров юридических фирм, которые на примере своих компаний и компаний коллег рассказывали о том, как осуществляется управление юридическим офисом, о наиболее успешных административных и кадровых решениях, об ошибках (иногда роковых), которые допускают топ-менеджеры консалтинговых фирм. Учитывая общемировую кризисную ситуацию, на



Сан-Франциско — мегаполис, в котором расположены офисы крупнейших юридических фирм мира. Здесь рождаются традиции ведения юридического бизнеса, которые затем заимствуются юристами со всего мира.



Участники и преподаватели стажировки в офисе юридической фирмы Hopkins & Carley, Сан-Хосе.

мастер-классах не могла остаться без внимания тема глобальных перемен в условиях ведения бизнеса. В частности, обсуждались вопросы сокращения административных расходов фирмы, изменения кадровой и маркетинговой политики, дискуссия вокруг почасовой системы ценообразования, которая в кризисные времена разгорелась с новой силой. Ну и главный вопрос: «Что ожидает юридический бизнес в ближайшем будущем и что юристы должны сделать сегодня, чтобы оставаться на плаву завтра?»

Не менее познавательным стали и, казалось бы, простые экскурсии по офисам юридических компаний. Мы своими глазами увидели и ощутили то, что в классической теории маркетинга услуг называется *physical evidence*, материальные свидетельства профессиональной и экономической состоятельности и успешности фирмы: большие офисные площади, дорогие кабинеты, конференц-залы, библиотеки, учеб-

ные аудитории для тренингов по процессуальному праву для молодых юристов (точные копии залов судебных заседаний) и др. Постигая правила и традиции зонирования пространства в юридическом офисе, мы увидели и офисное закулисье — подвальные помещения и спецэтажи, где располагаются вспомогательные службы юридических фирм: копировальные центры, приносящие выручку до нескольких миллионов долларов в год, почтовые отделения, хранилища документов.

Кроме того, были поездка в суд, встреча с судьей и посещение судебных заседаний, визит в мэрию города Сан-Хосе и круглый стол с руководителем юридической службы муниципалитета, на котором мы узнали о том, как строится карьера и профессия юриста, находящегося на государственной или муниципальной службе, как власть покупает юридические услуги у адвокатских фирм. Были и выходные дни...



Вход в юридический колледж Университета округа Санта-Клара (Santa Clara University Law School).

УЧАСТНИКИ СТАЖИРОВКИ

Нам удалось собрать команду из 12 человек — представителей юридических фирм и корпоративных юристов из Екатеринбурга, Киева, Москвы, Перми, Санкт-Петербурга, Твери. Участниками стажировки стали:

Берещук Аркадий, партнер, директор офиса в Перми, Группа правовых компаний ИНТЕЛЛЕКТ-С, председатель, НП «ЮрКлуб».

Вронская Анна, управляющий партнер, Юридическая фирма «Вронский, Вронская и партнеры», Киев.

Зиновьева Ирина, юрист, ОАО «Екатеринбургэнергосбыт», Екатеринбург.

Кипнис Александр, внештатный юрист (Of Counsel), Группа правовых компаний ИНТЕЛЛЕКТ-С, Екатеринбург.

Махнёва Анастасия, директор по развитию, Группа правовых компаний ИНТЕЛЛЕКТ-С, Екатеринбург, разработчик программы стажировки.

Некрестьянов Дмитрий, заместитель генерального директора, Юридическая фирма «Адвокат Фремм», Санкт-Петербург.

Прохоров Андрей, генеральный директор, «Financial Security Services», Москва.

Речкин Роман, партнер, руководитель отдела правовых споров, Группа правовых компаний ИНТЕЛЛЕКТ-С, Екатеринбург.

Соболев Гая, генеральный директор, Юридическое бюро «Соболев и партнеры», Тверь.

Третьяков Илья, председатель, Коллегия адвокатов «РусЮрЗащита», Москва.

Холубудовская Анна, юрист, Группа правовых компаний ИНТЕЛЛЕКТ-С, Екатеринбург, менеджер проекта и переводчик.

Шестаков Евгений, управляющий партнер, Группа правовых компаний ИНТЕЛЛЕКТ-С, Екатеринбург, инициатор и координатор проекта, разработчик программы стажировки.

ЮРИДИЧЕСКИЕ ФИРМЫ, ПРИНЯВШИЕ В ГОСТЯХ УЧАСТНИКОВ СТАЖИРОВКИ

Berliner Cohen, www.berliner.com, LLP, full service, 40 лет на рынке юридических услуг, 3 офиса в Калифорнии, 55 адвокатов. Основные клиенты — крупнейшие корпорации Силиконовой долины и правительственные агентства. Фирма удостоена общественными наградами за благотворительную деятельность и участие в социальных проектах.

Choulos, Choulos & Wyle, www.ccwlawyers.com, LLP, специализация — защита прав потребителя, возмещение вреда по деликтным обязательствам, 3 адвоката, офис в Сан-Франциско, 50 лет на рынке юридических услуг. CC&W — это бизнес, основанный на семейных и давних дружеских отношениях партнеров фирмы.

Hoge, Fenton, Jones & Appel, www.hogefenton.com, LLP, full service, фирма основана в 1952 году, 46 адвокатов, 2 офиса в Калифорнии. Основными клиентами фирмы являются представители малого и среднего бизнеса. Фирма получила известность за счет практики судебного представительства. Несколько судей федеральных судов США, а также один из Президентов Ассоциации юристов Калифорнии достигли профессиональных высот благодаря опыту в HFJ&A.

Hopkins & Carley, www.hopkinscarley.com, law corporation, full service, фирма основана в 1968 году, 2 офиса в Калифорнии, 55 адвокатов. Особенно сильны в Н&С практики в сфере недвижимости, сопровождения корпоративных и налоговых сделок, управления активами и налогового планирования, трудового права, представительства в суде. Офис в Сан-Хосе расположен в здании Letitia Building, построенном в 1889 г. и являющимся историческим памятником.

Littler, www.littler.com, law corporation, специализация — трудовое право (представление интересов работодателей), фирма основана в 1942 году, более 750 адвокатов, 49 офисов в США. Головной офис фирмы расположен в Сан-Франциско, на базе которого фирма стабильно росла, но продолжала оставаться региональной до 1990-х. В последние годы XX века началась ее агрессивная экспансия в США посредством М&А. Сегодня ее практика трудового права является крупнейшей в США. Littler аффилирована с Mendelson Bacon & Dear, международной фирмой, специализирующейся на вопросах иммиграционного права.

Morrison & Foerster, www.mofo.com, LLP, full service, более 1000 адвокатов, на рынке юридических услуг с конца XIX века, 10 офисов в США и 7 офисов в других странах мира

Фирма основана в Сан-Франциско в 1883; там до сих пор расположен ее крупнейший офис. Фирма сильна своим присутствием в Азии. Офис в Токио, включающий интегрированного партнера Ito & Mitomi, является крупнейшим офисом американских фирм в этом регионе (более 110 юристов). Офисы фирмы также работают в Пекине, Шанхае, Гонконге и Сингапуре. Morrison & Foerster была основным консультантом по международным вопросам Пекинского организационного комитета Олимпийских игр 2008 г.

Известность Morrison & Foerster принесли ее практики судебного представительства и интеллектуальной собственности. Morrison & Foerster стабильно попадает на престижные места в рейтингах крупнейших фирм American Lawyer. Грейдинговая система в фирме включает 10 уровней партнеров и 8 уровней ассоциатов.

Weil, Gotshal & Manges, www.weil.com, LLP, full service, 10 офисов в США и 11 офисов в других странах мира, более 1200 адвокатов, фирма основана в 1931 году.

Штаб-квартира фирмы находится в Нью-Йорке. WG&M — одна из крупнейших юридических фирм в мире, входит в десятку фирм-гигантов. Chambers высоко оценивают фирму в таких отраслях как банкротство, судебное представительство, корпоративное право, М&А, юридические услуги в сфере прямых инвестиций, финансов, управления активами, налогов, споры в отношении ценных бумаг, IP, конкуренция, патентные споры, трудовое право, индустрия развлечений. Известные дела: банкротство Лемон Бразерс (2008 г.), Джeneral Моторс (2009 г.). Представляет интересы крупнейших компаний мира в сфере IT.

Юридические факультеты

Группу юристов принимал Государственный университет г. Сан-Хосе (San Jose State University) — самый крупный вуз в системе университетов Калифорнии, который уже много лет реализует программы бизнес-образования для предпринимателей из разных стран. Соорганизатором стажировки выступила Школа права Линкольна г. Сан-Хосе (Lincoln Law School of San Jose). Все мероприятия стажировки патронировались лично деканом школы профессором Джозефом Моlessом (Joseph H. Moless), деловые связи в образовательных и юридических кругах которого во многом и определили высокий уровень всех мероприятий проекта.

Кроме того, участники стажировки посетили юридический факультет Стэнфордского университета (Stanford Law School) — один из самых престижных юридических факультетов США. Директор Центра юридической профессии Стэнфорда профессор Дебора Роуд (Deborah L. Rhode) прочитала лекцию по проблемам этики и профессиональной ответственности юриста. (Д. Роуд является наиболее часто упоминаемым ученым Соединенных штатов в области юридической этики).

Особый приемгруппеиностранных юристов был оказан на юридическом факультете Университета г. Санта-Клара (Santa Clara University Law School). После встречи с преподавателями декан факультета Дональд Полден (Donald Polden) рассказал о системе юридического образования в США, показал материально-техническую базу, обеспечивающую образовательный процесс на юридическом факультете.

Юридические фирмы

В ходе стажировки состоялись визиты в офисы семи юридических фирм. Причем организаторы так подбирали состав фирм, чтобы участники стажировки смогли познакомиться с опытом работы фирм, отличающихся и по количеству юристов в штате, и по степени развития офисной сети, и по количеству консалтинговых практик. В ходе проекта мы смогли увидеть как глобальные юридические фирмы (с офисами в нескольких странах мира и штатом адвокатов, превышающим 1000 человек), так и фирмы «средней руки», и даже небольшой семейный бизнес.



Партнер юридической фирмы Berliner Cohen Джозеф Дворак читает лекцию «Управление юридической фирмой».

Основная часть компаний принадлежала к числу так называемых full service firm, некоторые из которых в маркетинге фирмы особо выделяют отдельные практики (например, Weil, Gotshal & Manges, которые известны как компания-специалист в праве интеллектуальной собственности, корпоративном, налоговом праве). Но были в программе визитов и узкоспециализированные фирмы: например, Littler — огромная компания, у которой 49 офисов в США и более 750 юристов, специализируется исключительно на представлении интересов работодателей в трудовых спорах. Другой пример жесткой дифференциации предложения на рынке — фирма Choulos, Choulos & Wyle, которая занимается судебной защитой прав потребителей и возмещением вреда по деликтным обязательствам. При этом, судя по описанию услуг, выложенных на сайтах этих компании, «узкими» по со-

держанию эти практики не назовешь: маркетологи от права предлагают 16 позиций в расшифровке услуг Littler и 24 позиции в описании услуг Choulos, Choulos & Wyle.

Единственное, на мой взгляд, чего не хватило в программе стажировки, так это знакомства с фирмами, которые только начинают работу на рынке и которым еще только предстоит создать узнаваемый бренд и закрепиться в рейтингах юридических компаний. Так сложилось, что самыми молодыми фирмами, из числа принявших нашу делегацию, стали две компании с уже сорокалетней историей. (А самой опытной, кстати, была фирма, основанная еще в XIX веке). Думаю, что на следующей стажировке мы обязательно восполним этот пробел. Ведь большинство юридических фирм России, Украины и других постсоветских стран принадлежат к числу именно молодых компаний.



Участники стажировки на встрече с префектом в мэрии города Сан-Хосе.

Интересно, охарактеризовал юридические фирмы США декан Школы права Линкольна Джозеф Молесс. На церемонии открытия стажировки он так объяснил разницу между глобальными и небольшими юридическими фирмами (имеются в виду юридические фирмы со штатом в среднем до 70 адвокатов):

«Когда нас попросили встретить вас и приготовить для вас программу, то у нас был выбор: внушить вам то, что нам хотелось бы, чтобы вы о нас думали, или рассказать правду. Мы выбрали второе. Когда мы получили от вас список фирм, которые вы бы хотели посетить, то мы заметили, что все фирмы из списка очень известные. Но одна из этих фирм четыре месяца назад обанкротилась. Другие могут последовать за ней.»

Существует иерархия юридических фирм. Мы покажем Вам три элитные юридические фирмы, занимающие в ней верхние позиции. Но потом мы поведем вас в настоящие юридические фирмы. Настоящие американские юридические фирмы небольшие. Эти фирмы менее заинтересованы в выставлении счетов — их интересует чистая практика. Мы знаем о существующих в Европе стереотипах об американских фирмах как огромных корпорациях, но мы покажем и немного другой уровень, на котором также могут работать не менее талантливые и опытные юристы.

Я попробую вам просто объяснить, чем отличаются эти два вида фирм, ровно тем же образом, как я это делаю первокурсникам своей школы. Предположим, вы ищете револьвер, который один человек выбросил в озеро. Подход больших фирм: нужно нанять водолазов, геолога, лесника и инженера. Необходимо сделать аэрофотосъемку, инженер составит проект, разобьет озеро на тысячи квадратов, и вся команда будет исследовать по порядку все озеро до тех пор пока не найдет выброшенное оружие, а юристы будут начальниками над всем этим. Такие юристы заработают много денег. Для них лучшие, если оружие найдут не сразу.

Подход менее крупных фирм: давайте подумаем, где, черт побери, он мог выбросить этот дурацкий пистолет! В юриспруденции нет замены здравому смыслу. Мы познакомим вас с юридической практикой здравого смысла».



Декан юридического колледжа Университета округа Санта-Клара Дональд Полден показывает участникам стажировки учебную аудиторию, которая представляет собой точную копию зала судебного заседания. Здесь студенты юридического колледжа постигают азы процессуального права.

Секрет успеха

Так в чем же все-таки секрет успешности американских адвокатов? Что позволяет им получать столь высокие гонорары и обеспечивать прибыльность бизнеса? Отвечая на поставленные вопросы можно долго перечислять и анализировать множество факторов, как объективного, так и субъективного характера.

Во-первых, необходимо указать на **экономическую среду и систему права**, в которых практикуют и ведут бизнес адвокаты. Экономические и юридические реалии зачастую извне и предопределяют большие размеры адвокатских гонораров. Это и общие макроэкономические показатели рынков США. И существующие системы лицензирования адвокатской деятельности и ограниченного доступа к дорогому юридическому образованию, значение которых не столько в ограничении количества «операторов рын-

ка» (несмотря на это, юридический рынок США высококонкурентен). Значимее здесь является тот факт, что системы лицензирования и элитного образования в США в определенной мере действительно обеспечивает качество юридической услуги, а следовательно и ее потребительскую ценность.

Во-вторых, **процессуальное законодательство США** также вносит свою лепту. Существуют определенные ограничения в процедуре обращения с исками в суд, в соответствии с которыми корпорация может подать иск только через адвоката. Несравнимы с российскими и размеры судебных издержек, где расходы на представителя — это лишь одна из многих дорогих позиций. Адвокаты, ведущие дела по деликтным обязательствам, рассказывали нам о системе кредитования банками судебных процессов, которой они постоянно пользуются. Это и процессуальные гарантии оплаты услуг ад-

воката. И многое другое, что в той или иной мере не просто приносит прямой доход, но и, что важно, вносит свою лепту в повышение рыночной стоимости юридических услуг. Кроме того, все это формирует бизнес-традиции, традиции отношений юрист — клиент, которые предопределяют устойчивый стереотип, что успешный юрист должен стоить дорого и что его услуги необходимы и полезны бизнесу.

Все перечисленное относится скорее к внешним факторам, которыми адвокатская фирма может располагать. Но принципиальнее для нас будет вопрос о том, что юридическая фирма может и должна делать сама для повышения экономической эффективности собственной работы. Бесспорным ответом на этот вопрос будет, в первую очередь, то, что называется технологиями и логикой бизнеса. Это и модели бизнес-процессов, и способы решения юридических задач, и институциональная структура бизнеса, и использование специализированного программного обеспечения, и грейдинговые системы и т.д. То есть все то, что позволяет снижать затраты, повышать командную и персональную эффективность юристов, формировать или влиять в той или иной мере на спрос и уровень цен на юридическом рынке.

Очевидно, что в рамках небольшого репортажа невозможно предметно рассказать о тех ответах на эти вопросы, которые мы услышали на лекциях и мастер-классах. Но, мой взгляд, это принципиально не мешает мне ответить на главный вопрос этого репортажа. Решающие факторы экономического благополучия адвокатского сообщества в США — это «воля к успеху» и традиции юридического бизнеса и профессии.

Адам Смит «Исследование о природе и причинах богатства народов», 1776 г.:

«Мы вверяем наше здоровье врачам, наше состояние, а иногда нашу жизнь и репутацию — поверенному и адвокату. Такое доверие нельзя безопасно оказывать людям, не занимающим солидного общественного положения. Поэтому их вознаграждение должно достигать таких размеров, чтобы обеспечивать им общественное положение, требуемое столь серьезным доверием. Продолжительное время и крупные расходы, необходимые на их обучение, вместе с указанным обстоятельством неизбежно еще больше повышают цену их труда».



Партнер одной из самых крупных юридических фирм США Morrison & Foerster рассказывает о грейдинговой системе компании, включающей 10 уровней партнеров и 8 уровней ассоциатов.

Воля к успеху. Точно так же как в России, в США про юристов любят говорить, что они в основной массе — плохие предприниматели. Поэтому успех юридической фирмы — это заслуга ее топ-менеджеров, которые, обладая волей к успеху, постоянно ищут новые бизнес-решения и внедряют новые технологии. И зачастую при этом им приходится преодолевать сопротивление сотрудников. Учить, убеждать, мотивировать. Учиться самим, развиваться, не стоя на месте. Примером служит то, как порой сложно молодых юристов приучить к методичному и кропотливому учету времени, затраченному на выполнение клиентской задачи. У как сложно было с нуля внедрять эту систему в 60-е годы XX века, а ведь именно благодаря почасовой системе оплаты труда адвокаты в тот период истории и смогли существенно повысить свои доходы.

Корпоративные традиции юридических фирм — не менее значимый фактор успешности американских адвокатов. Это те традиции, которые влияют на профессиональное самосознание предпринимателей от права, на их отношение к собственному ремеслу, его социальной роли, на профессиональную этику.

Типичное проявление профессионального самосознания и этики адвокатов — институт менторства. Наставничество и помощь молодым коллегам в овладении профессиональным искусством требует больших временных затрат, которые вынуждены нести партнеры и старшие юристы компаний, консультируя и «натаскивая» новичков по самым разным вопросам профессии: от организации повседневной работы до решения



Участники и преподаватели стажировки «Юридический бизнес в США. Управление юридической фирмой» в Университете Сан-Хосе.

сложных этических вопросов. Одному из лекторов стажировки — партнеру юридической фирмы Hopkins & Carley я задала вопрос: «Как Вы мотивируете коллег к работе ментора? Какие бонусы получает ментор, который тратит личное время на обучение коллег, вместо того, чтобы, например, выполнять юридическую работу и выставлять счета клиентам?» Вопрос вызвал некоторое недоумение у лектора, а также у других присутствующих на занятии адвокатов. Ответ был таков: «Никак не мотивируем. Такова традиция». Аналогичное мнение мы еще не раз слышали в течение стажировки. Каждый опытный адвокат понимает, что его долг — делиться опытом с молодыми коллегами, дабы лучшие традиции и принципы ведения дел сохранялись, чтобы была преемственность, чтобы сохранялся высокий уровень профессионализма всех сотрудников компании. И традиции юридических фирм оказываются тем, где американский

консерватизм, на мой взгляд, очень уместен и продуктивен.

Участники стажировки смогли это почувствовать на себе. Принимавшие нас в гостях партнеры адвокатских фирм подошли к этому очень ответственно. Посчитав своим долгом поделиться опытом с иностранными коллегами они не пожалели времени на лекции и подготовки к ним, на организацию встречи, на подбор для нас обучающих и информационных материалов. Улетая из Америки, мы увезли с собой годовой маркетинговый план одной юридической фирмы, партнерское соглашение другой, декларацию прав клиента третьей, образцы внутренней административной документации, примеры презентационной продукции и другое.

И пусть я покажусь неуместным романтиком или буду обвинена в «низкопоклонничестве перед Западом», но при всей неоспоримой важности полученных знаний о технологиях, принятии и бизнес-решениях, еще более ценным итогом стажировки стал тот профессиональный настрой и отношение к ремеслу и бизнесу, которые мы смогли там почувствовать. И надеюсь, что сможем перенять и хотя бы в малой доле реализовать в наших фирмах в России.

Организаторы стажировки благодарят за поддержку информационных партнеров проекта: журнал «Юридический бизнес» и лично Виталия Креца, НП «Уральская правовая палата», компанию «АвиКом Бизнес Технологии», газету «ЭЖ-юрист» и портал «ЮрКлуб».



Вручение международных дипломов юристам, прошедшим обучение на стажировке. На фото: Джозеф Молесс, декан Lincoln Law School (слева) и Тая Соболева, генеральный директор юридического бюро «Соболева и партнеры» (справа).

БИЗНЕС БЕЗ ГРАНИЦ — ОТ УРАЛА ДО СИЛИКОНОВОЙ ДОЛИНЫ. Визит российских юристов глазами американского коллеги.



Юлиан Л. ЗЕГЕЛЬМАН,
старший юрист
*Ropers, Majeski, Kohn
& Bentley, Сан-Хосе,*
Калифорния, член Совета
директоров Общества
адвокатов - выходцев из
Восточной Европы

Ведущие представители юридического бизнеса Силиконовой долины недавно приняли участие в событии одновременно уникальном и в то же время типичном для современного мира глобального бизнеса. В августе этого года, группа юристов из Екатеринбурга, вместе с коллегами из других городов России и Украины, посетили Северную Калифорнию в рамках двухнедельной стажировки, посвященной методам управления юридической фирмой. В программу стажировки вошли лекции по теории управления в Государственном университете Сан-Хосе, Стэнфордском университете и Школе права Линкольна, а так же семинары по практике управления в офисах крупных американских фирм.

О впечатлении Российских участников стажировки уже немало было написано и в специальной печати, и в ресурсах Интернета. По прочтении отзывов о поездке и по итогу разговоров

с участниками мне кажется, что стажировка прошла на ура. Я бы хотел воспользоваться возможностью, предоставленной журналом ИНТЕЛЛЕКТ-ПРЕСС, чтобы поделиться впечатлением от общения с уральскими коллегами.

Одним августовским утром в мой кабинет забежал коллега сказать, что нашу фирму скоро посетит группа российских юристов, стажирующихся в Силиконовой долине. «Дай мне угадать, — сказал я. — Это наверное москвичи из глобальной фирмы, прибывшие посетить свой головной офис в Калифорнии?» (В силу своей деятельности в Обществе адвокатов - выходцев из Восточной Европы, я довольно часто встречаюсь с коллегами из России. До недавнего времени, в основном это были сотрудники глобальных американских и английских фирм или транснациональных корпораций. Правда, общение с ними носило характер скорее личный, чем деловой: моя клиентура состоит в большинстве своем из средних и молодых компаний, поэтому мои клиенты, ведущие бизнес в России, не готовы платить часовые ставки московских глобальных фирм, так как они не раз превышали верхнюю планку цен на схожие услуги в Калифорнии. Приходилось искать компетентных партнёров на местах (в регионах России) или работать с юристами в Америке, имеющими российское юридическое образование).

«Нет, — сказал мой коллега. — Это юристы из Екатеринбурга и других городов, все они представители национального юридического бизнеса». Я был очень приятно заинтригован — всего лишь неделю

назад, я закончил сделку по лицензированию интеллектуальной собственности между компанией из Екатеринбурга и китайскими разработчиками. По российским аспектам сделки работала неизвестная мне, но очень компетентная команда юристов из Екатеринбурга. «Возможно, кто-то из коллег, приехавших с Урала, знает эту фирму и передаст им привет», — подумал я.

Через несколько дней я имел честь участвовать в круглом столе, организованном нашей фирмой для гостей. В ходе дискуссии были освещены особенности кадровой политики американских фирм и принятых методах ценообразования на рынке юридических услуг. Каково же было моё удивление в ходе знакомства с управляющим партнером ИНТЕЛЛЕКТ-С Евгением Шестаковым, что именно он и его команда сопровождали ту самую сделку, о которой я упомянул ранее. Оказалось, у нас не только общие профессии, но и клиенты — мир становится всё теснее. Мы продолжаем работать с ведущим разработчиком Интернет-игр и приложений для социальных сетей, базирующимся в Екатеринбурге, — каждый со своей стороны

обеспечиваем юридическую безопасность этой компании от Урала до Силиконовой Долины.

Нашлись общие знакомые и с коллегами из Киева и Москвы. За дружескими разговорами в ходе кофейных пауз, за вечерним бокалом вина и в ходе обмена опытом с западными коллегами, не только я, но и многие другие американские юристы завязали профессиональные связи с коллегами, живущими по другую сторону океана. Уверен, что обе стороны ещё пожнут плоды этого знакомства. Американские юристы узнали много полезного о российской системе права и реалиях местного бизнеса, а самое главное, мы заложили фундамент того, что американцы уже сто лет зовут залогом успеха — а Personal Relationship — личные отношения.

В преддверии наступающих праздников, хочу пожелать ИНТЕЛЛЕКТ-С, Вашим клиентам и партнёрам успехов в бизнесе и не сбавлять темпов роста в будущем году, несмотря на кризис. Думаю, что все мы выйдем из него может быть и не богаче, но зато мудрее и опытней.



Юлиан Л. Зегельман ведет круглый стол с участием российских и американских адвокатов «Кадровая и гонорарная политика в юридических фирмах США».

ВВЕДЕНИЕ В ЮРИДИЧЕСКИЙ БИЗНЕС США

ИНТЕЛЛЕКТ-ПРЕСС предлагает вниманию читателей статью участника стажировки «Юридический бизнес в США. Управление юридической фирмой» (Калифорния, август 2009 года) **Дмитрия Сергеевича Некрестьянова**, кандидата юридических наук, заместителя генерального директора юридической фирмы «Адвокат ФРЕММ», Санкт-Петербург.

Публикация представляет собой краткий обзор практики ведения юридического бизнеса в США, позволяющий читателям получить общее представление об основных принципах организации работы американских юристов. В основе статьи — знания, полученные в ходе стажировки, и анализ бизнес-решений, которые были представлены лекторами-партнерами 7 юридических фирм Калифорнии.



Дмитрий НЕКРЕСТЬЯНОВ,
зам. генерального директора
юридической фирмы
«Адвокат ФРЕММ»

- частная практика – 25%;
- маленькие фирмы (2-3 юриста) – 23%;
- средние фирмы (менее 60 юристов) – 28%;
- крупные фирмы (более 60 юристов) – 24%.

Следует отметить, что эти данные касаются именно юристов, и при подсчете не учитывается вспомогательный и управленческий (если он существует отдельно) персонал.

Основными особенностями юридической деятельности в США являются:

- оказание юридических услуг возможно только лицом, которое сдало индивидуальный экзамен в коллегии адвокатов, т.е. нужна индивидуальная лицензия на юридическую практику (при этом лицензия действует только в одном штате, и для практики в другом штате нужно сдавать новый экзамен);
- в создании любой юридической фирмы могут участвовать только юристы (т.е. невозможно прямое привлечение стороннего инвестора), и это ограничивает варианты организации юридических фирм;
- прекращение юридической практики юристом означает его выход из юридической фирмы и, как правило, прекращение получения доходов (зачастую, при выходе на пенсию даже партнеры-основатели не получают ничего).

Организационно-правовые формы ведения юридического бизнеса

В настоящее время все юридические фирмы США существуют в трех возможных формах организации бизнеса:

- limited liability partnership (LLP) – партнерство с ограниченной ответственностью;
- partnership – партнерство с неограниченной ответственностью его

членов (сейчас это крайне редкое явление, а 40 лет назад было единственной формой организации бизнеса юристов);

- professional corporation – профессиональная корпорация, во многом сходна с обычными акционерными обществами, но отличается тем, что долями могут владеть только представители определенной профессии (в данном случае — адвокаты).

Существует три основных критерия выбора организационно-правовой формы:

- единство;
- налогообложение (например, прибыль партнерства составляет только имущество, оставшееся не распределенным между партнерами, поэтому распределение прибыли между партнерами снижает налогооблагаемую прибыль партнерства в целом);



Офис юридической фирмы Hopkins & Carley. Расположен в центре Сан-Хосе, в здании, являющемся памятником архитектуры XIX века. В этом его уникальность: как правило, юристы арендуют помещения (этажи) в современных бизнес-центрах.

Непродолжительность истории существования юридического бизнеса в России несомненно делает актуальным анализ опыта других стран. С учетом того, что американские юридические фирмы занимают верхние строчки в рейтингах признанных юридических фирм мира, а также того, что истоки развития юридического бизнеса в США исчисляются даже не десятками, а сотнями лет, изучение этого опыта представляется весьма полезным.

Юридические фирмы США значительно крупнее по размеру и масштабам, чем российские, и текущая тенденция свидетельствует о глобализации рынка юридических услуг в США. Вслед за своими крупными клиентами юридические фирмы Калифорнии открывают новые офисы в других штатах Америки и странах мира.

Статистические данные по Силиконовой долине дают следующее распределение по количеству юристов в юридических фирмах:



Угловой кабинет — кабинет партнера юридической фирмы.

• ограничение ответственности юристов.

При этом абсолютное большинство всех юридических фирм определяют свою организационно-правовую форму, отвечая на следующие вопросы:

- что вносит партнер в уставной капитал;
- как делится прибыль;
- как прекращается деятельность;
- как и кто нанимает людей;
- как наемный юрист становится партнером.

Следует отметить, что подходы к ответам на эти вопросы серьезно разнятся. Так, во многих юридических фирмах для того, чтобы стать партнером, соответствующее лицо должно приобрести определенное количество акций компании. При этом, чтобы не ставить сотрудника в сложное материальное положение, зачастую, фирма дает ему рассрочку, и он постепенно оплачивает эти акции за счет части своих доходов, получаемых в фирме,

а при прекращении деятельности эти акции у него выкупаются.

Как правило, вопросы такого рода согласовываются либо при создании фирмы, либо общим голосованием партнеров, чтобы подход был для всех единым и сбалансированным.

Ответы на поставленные вопросы определяют во многом будущий состав юристов, которые соотносят свои личные цели с ценностями фирмы. Можно выделить 4 основных критерия, по которым юристы принимают решение о работе на конкретную фирму: репутация, размер оплаты труда, специализация, возможность для обучения.

Специализация юридических фирм

Еще одним интересным фактом является разная направленность юридических фирм при выходе на рынок. Абсолютное большинство крупных и средних юридических фирм говорят

о необходимости специализации в определенной сфере, так как это обеспечивает приток новых клиентов, прибегающих к услугам фирмы как к экспертам в данной области. Однако, за редким исключением, все они специализируются на нескольких смежных областях права, что позволяет им переживать трудные времена, когда в какой-то сфере объем рынка юридических услуг существенно уменьшается.

В то же время руководители юридических фирм признают, что узкая специализация также дает свои плоды. Но это требует больших затрат времени для создания репутации. Например, фирма Littler Mendelson имеет в штате более 750 юристов в 49 офисах, и все они занимаются трудовым правом и представляют интересы только работодателей.

HR-системы в юридических фирмах США

Институт партнерства в юридических фирмах вначале отражал лишь требования законодательства США к организационно-правовой форме юридических фирм, но в настоящее время это — устоявшаяся и сложившаяся система поощрения и преемственности поколений юристов, обеспечивающая бесперебойное обслуживание клиентов в течение десятков лет.

Назовем общие элементы штата юридической фирмы:

- partner (партнер);
- of counsel – сотрудник фирмы, который работает не на постоянной основе, но привлекается к участию в конкретных проектах;
- associate (наемный юрист);
- paralegal — помощник юриста;



Архив в офисе юридической фирмы.



Рабочее место адвоката.

обслуживающий и административный персонал (секретари, отдел копирования и хранения документов, HR, маркетинг, уборка и т.д.)

1) Partners (партнеры).

По сложившейся в США традиции для получения статуса партнера юрист должен отработать в фирме 6-8 лет. При этом не достаточно просто продержаться в фирме эти годы: каждый год осуществляется внутренняя оценка квалификации и прогресса каждого сотрудника (в том числе и партнеров), по результатам которой определяется их карьерный рост, почасовая ставка, а также уровень дохода на следующий год.

Статус партнера означает, что юрист отвечает ряду критериев:

- наличие серьезного опыта;
- генерация бизнеса, т.е. он приводит определенное количество клиентов;
- развитие бизнеса, т.е. вклад юриста в будущее фирмы (например, организация новых практик и т.д.)
- обучение младшего персонала (в том числе менторство);
- осуществление ряда управленческих функций (как правило, партнеры возглавляют либо участвуют в руководстве рабочих групп либо направляют деятельность фирмы);

В настоящее время выделяют несколько видов партнеров:

- equity partner – полный партнер, который участвует в распределении доходов фирмы и обладает правом голоса, т.е. участвует в стратегическом управлении;
- non-equity (income or salary) partner – «партнер на зарплате», ко-



Офис юридической фирмы Hoge, Fenton, Jones & Appel.

торый участвует в распределении доходов, но не имеет права голоса при управлении фирмой.

Многие склоняются к тому, что «партнер на зарплате» это все же наемный рабочий, опыт и квалификация которого таковы, что в качестве поощрения он получает статус партнера и определенную долю в доходе фирмы, однако он не принимает решения об этой доле, и фактически речь идет о некой премии по итогам года.

Следует отметить, что финансовое вознаграждение партнеров определяется в результате формирования бюджета на следующий год, когда прогнозируется общий уровень доходов и расходов фирмы (расходы на персонал, офис и деятельность фирмы, в том числе развитие бизнеса). Вся оставшаяся сумма распределяется между партнерами: при этом выделяется определенная часть их планируемого дохода, которая ежемесячно выплачивается в

качестве «зарплаты», а по итогам года смотрят на соответствие плана реальности и выплачивают остальное. Если реальный доход фирмы ниже запланированного, то соответственно уменьшается бонусная часть партнеров, так как они участвуют и в расходах, однако в последующем при получении сверхприбыли все эти «потери», как правило, компенсируются фирмой (например, из доходов следующего года).

Существует три основных варианта распределения доходов между партнерами:

- принцип старшинства «lock step» (учитывается общее количество лет проработанных в фирме, опыт и т.п.);
- принцип производительности (основан на почасовой ставке и обеспечении загрузки младшего персонала);
- принцип «eat what you kill» (получи то, что ты заработал) – «ты привел клиента, и ты получаешь больше денег от работы с ним».

Чем больше по размеру становится фирма, тем больше партнеры склоняются к тому, что все методы надо совмещать, так как в противном случае начинает страдать одна из важных сторон бизнеса: командная работа, обучение младшего персонала, привлечение новых клиентов.

Общая рекомендация по формированию компенсаций партнерам и сотрудникам выглядит так: надо отвечать ожиданиям сотрудников и не поощрять то, что не дает прибыли. Например, фирма, консультирующая крупные корпорации, не должна требовать от юристов поиска новых клиентов, так как они будут приводить мелких клиентов, что фирме не интересно.



Учебная аудитория в офисе юридической фирмы Weil, Gotshal & Manges. Здесь проходят тренинги по процессуальному праву для младших юристов компании.



Рабочий этаж офиса юридической фирмы. Здесь хранятся документы по текущим делам адвокатов.

Вопрос о доходах партнеров решается в разных фирмах по-разному. В средних юридических фирмах, как правило, уровень доходов партнеров одинаковый, так как партнеров мало, а в крупных юридических фирмах существует обычно несколько градаций партнеров (до 14 уровней).

2) Of counsel (приглашенный консультант).

Это сотрудники высокого уровня (эксперты), которые работают на фирму не на постоянной основе, а по контракту.

Такая схема привлечения сотрудника к работе применяется в нескольких случаях:

- профессионал высокого уровня, который по каким-либо причинам не желает работать полный рабочий день;
- профессионал высокого уровня, который принимается в фирму, но ему назначается «испытательный срок» (когда не готовы сразу допускать в партнеры, а на вакансию простого юриста человек не пойдет);
- уважаемые сотрудники, которые в силу здоровья либо возраста не справляются с постоянной работой (например, сотрудники, которые имеют большой портфель клиентов, но сами уже не в состоянии их обслуживать – они генерируют работу).

Данный вид сотрудников не является регулярным, и такая должность возникает в фирме исключительно в качестве индивидуальной и со своим особым статусом, который определяется каждой фирмой в отношении каждого сотрудника (уровень вознаграждения, порядок участия в проектах и т.п.).

3) Associate (наемные юристы).

Юристы составляют основу структуры юридической фирмы в США, так как выполняют основной объем работы и имеют наиболее адекватные почасовые ставки.

Как уже указывалось, средний период времени в статусе юриста в юридической фирме в США составляет 6-8 лет. Практически не существует возможности сократить данный срок, так как выдающиеся успехи сказываются на выплачиваемой зарплате, но редко сказываются на снижении ценза по времени работы. В то же время с учетом возможностей перехода из одной юридической фирмы в другую это становится одним из способов привлечения новых сотрудников (юрист 3-го года приглашается в другую фирму на должность юриста 4-го либо 5-го года).

К работе юриста в различных юридических фирмах предъявляются разные требования.

В абсолютном большинстве фирм имеется требование по количеству часов, которые должен отработать каждый юрист в течение года. При этом выделяется общее количество отработанного времени (около 1500-1800 часов в год), количество времени, выставленного к оплате клиенту, количество времени на бесплатные юридические услуги (от 40 до 200 часов в год), количество времени на продвижение бизнеса.

Следует отметить, что с учетом того, что уровень компетентности и профессионализма является одним из ключевых элементов успеха юридической фирмы, в абсолютном большинстве фирм юристы специализируются на определенной сфере права (суды, недвижимость, слияния и поглощения и т.п.). При этом кардинальное изменение специализации юриста не поощряется, но получение навыков в смежных сферах приветствуется и оказывается поддержка в этом. Для этих целей применяется практика создания рабочих групп по каким-то проектам либо определенной тематике (например, при due diligence в рабочую группу включаются и юристы корпоративной практики, и юристы налоговой практики, и юристы по недвижимости).

У каждого юриста есть ментор – партнер либо старший юрист, который помогает ему развиваться в профессиональном плане и дает советы при необходимости. Ментор же по итогам работы дает свое заключение о прогрессе юриста, которое становится одной из основ для ежегодной оценки работы юриста и определения его зарплаты и почасовой ставки на следующий год.

Интересно, что вопрос о соотношении количества партнеров и юристов в



Копировальный центр в подвальном помещении юридической фирмы. Клиенты ежемесячно получают от адвокатов счета за копирование документов. Выручка от этого вида услуг в крупных юридических фирмах может достигать нескольких миллионов долларов в год.

юридических фирмах США решается по-разному. Как правило, в крупных юридических фирмах это соотношение составляет 1 : 4,6, а в средних и мелких юридических фирмах — ориентировочно 1 : 1.

Следует отметить, что в качестве последней тенденции, связанной с существующим финансовым кризисом, нужно назвать стремление юридических фирм к выравниванию соотношения партнеров и юристов. Это связано с тем, что клиенты отказываются платить за труд юристов, так как не желают учить их за свои деньги на своих проектах, а хотят сразу получать высокопрофессиональные услуги, оказываемые опытными юристами (партнерами и старшими юристами).

Существует две основных системы совместной работы партнеров и юристов:

- разделение труда, т.е. младший персонал лишь готовит базу, а более опытные сотрудники используют подготовленную базу и на ее основе делают заключительные шаги по проектам;
- реализация «проекта» - сотруднику вне зависимости от его уровня и опыта дается ведение проекта от начала и до конца (новичкам дают проекты поменьше, но все равно целиком). При этом, чтобы не подорвать рабочий процесс, ведется серьезная подготовка, в том числе тренировочные процессы, дополнительное обучение в рамках фирмы, работа куратора проекта.

4) Paralegal (помощники юриста).

К этой категории относится малоопытный юридический персонал (студенты и только что закончившие ВУЗ выпускники).

Как правило, это незначительная



Библиотека в офисе юридической фирмы.

часть юридического персонала, который используется для осуществления технических и технико-юридических работ (например, систематизация юридических документов и т.п.).

5) Обслуживающий персонал.

Исторически секретари были одним из самых многочисленных элементов юридической фирмы, так как ранее на каждого юриста приходилось по 1 секретарю, который выполнял всю машинописную работу. В настоящее время их число существенно сократилось и сейчас не превышает соотношения 1 секретарь на 4-5 юристов.

Следует отметить, что в юридических фирмах практически не существует таких сотрудников как курьеры, так как вся документация обычно рассылается почтой либо в электронном виде. Однако всегда присутствует служба копирования и хранения документов, так как архивы хранятся десятилетиями и требуют учета.

В каждой юридической фирме всегда имеется специальный сотрудник — административный директор (не юрист), который занимается решением всех хозяйственных вопросов и вопросов обеспечения деятельности юристов. Как правило, он участвует во всех обсуждениях управляющего комитета юридической фирмы, чтобы быть в курсе принятых решений и обеспечивать их материально-организационное решение, однако не имеет права голоса, так как его функции носят исключительно вспомогательный характер.

В юридической фирме именно юристы (партнеры и юристы) приносят основные доходы, и именно удобство их работы ставится во главу угла.

Управление в юридической фирме

Как и в любой системе менеджмента, сложность в управлении юридической фирмой определяется ее размером (количеством персонала) и уровнем независимости ее офисов.

Крупные юридические фирмы, имеющие несколько офисов, как правило, используют два уровня управления: центральный офис определяет глобальную политику фирмы, а руководство на местах уже реализует эту политику с учетом местной специфики.

В целом организационную структуру юридической фирмы можно описать следующим образом:

1) Управляющий партнер (managing partner).

Один из партнеров, который осуществляет текущее руководство фир-



Хранилище документов в юридической фирме.



Конференц-зал в офисе юридической фирмы. Участники стажировки «Юридический бизнес в США. Управление юридической фирмой» на встрече с партнерами фирмы Littler.

мой в рамках повседневной деятельности (в том числе наем сотрудников, определение политики фирмы в отношениях с клиентом, поиск клиентов, повышение эффективности работы фирмы и т.п.).

Должность управляющих партнеров замещается по-разному (она может быть закреплена за учредителем фирмы, по результатам выборов, в которых голосуют все партнеры, по результатам выборов в специально созданном для этого в фирме комитетом, назначение центральным офисом).

Обычно управляющий партнер избирается на 2-4 года, чтобы обеспечить ротацию кадров и избежать застоя в управлении.

2) Исполнительный комитет (executive committee).

Данный орган представляет собой совет из 3-5 партнеров, который решает стратегические вопросы (например, открытие новой практики и т.п.).

Как правило, заседания проводятся на регулярной основе, но не очень часто (1 раз в месяц). Как правило, в заседаниях исполнительного комитета участвует административный директор – менеджер, который отвечает за работу вспомогательного персонала и обеспечение офиса всем необходимым.

3) Общее собрание партнеров.

По общему правилу проводится один раз в год и решает наиболее глобальные вопросы (открытие нового офиса, утверждение бюджета на следующий год, назначение управляющего партнера и т.п.).

При этом метод принятия решений

различен: от простого большинства голосов до единогласного решения.

Совершенно очевидно, что такой орган управления крайне неповоротлив и поэтому все больше теряет популярность в силу своей неэффективности. Зачастую, не возможно просто собрать всех партнеров вместе, поэтому все чаще используются методы заочного голосования с использованием электронной почты и т.п.

4) Специальные комитеты.

Как правило, для решения конкретных вопросов формируются специальные комитеты. Например, существуют компенсационные комитеты (определяют уровень зарплат сотрудников), комитеты по выбору управляющего партнера и т.п.

5) Руководители юридических практик.

Работа в юридической фирме осуществляется в рамках сформирован-

ных юридических практик. Среди наиболее распространенных можно назвать: практику по недвижимости, корпоративную практику, судебную практику, трудовую практику, практику интеллектуальной собственности и т.п.

Роль руководителей практик сводится к организации работы подчиненных юристов, и обучения младшего персонала, к распределению работы между сотрудниками для обеспечения равномерной нагрузки.

Вопрос о получении данной должности решается по-разному. Выбор может быть сделан в пользу наиболее опытного сотрудника, либо сотрудника, обладающего качествами руководителя, либо сотрудника, победившего по результатам внутреннего голосования юристов практики.

Важным элементом управления юридической фирмой является имеющаяся в каждой фирме автоматизированная база данных, интегрированная в Интернет. В ней отражаются все действия юристов (выполненные и запланированные), потраченное время, выставленные и оплаченные счета. Эта система доступна сотрудникам с любого компьютера и даже через мобильный телефон. Зачастую, она объединена с внутренней системой общения и фактически становится рабочей средой для юристов. В зависимости от должности сотрудники имеют разный уровень допуска к системе.

Финансы юридической фирмы

Как и любая коммерческая компания, юридическая фирма существует



На лекции по HR-менеджменту в юридическом бизнесе. Лекцию читает партнер фирмы Hoge, Fenton, Jones & Appel.

для того, чтобы получать прибыль. В США особенностью является то, что абсолютное большинство юридических фирм отныне предпочитают пользоваться только собственными деньгами, так как у всех на слуху недавний опыт разорения нескольких крупных и известных юридических фирм из-за невозможности возврата долгов по кредитам.

Основу доходов юридической фирмы составляют, конечно же, счета за юридические услуги.

К наиболее распространенным системам оплаты юридических услуг относятся: оплата на почасовой основе (hourly rate fee), оплата по проекту (flat fee), оплата по результату (contingency fee). Есть и более редкие системы оплаты юридических услуг, например партнерство (получение части акций по start up проекту), а также абонентская оплата.

Но помимо доходов непосредственно от оказания юридических услуг юридические фирмы используют возможности и для получения доходов от сопутствующих услуг. Например, в США является общепринятой практикой для юридических фирм выставлять отдельные счета клиенту за проведение работ по копированию, сканированию и хранению документов. При этом клиенту предоставляется выбор либо самому обеспечить необходимое количество копий, либо их готовит юридическая фирма по очень высокому (далеко не рыночному) тарифу. Целый ряд средних юридических фирм указывали, что такой вид доходов составляет значительную часть портфеля доходов фирмы. Выделение услуги хранения документов



Скульптурная композиция Родена на территории Стэнфордского университета. В таком «культурном пространстве» обучаются американские адвокаты.

также имеет под собой финансовую основу, так как объем документов зачастую настолько велик, что юридические фирмы арендуют специальный склад для их хранения.

В одной из посещенных во время стажировки фирм все сопутствующие услуги были переданы на аутсорсинг, так как это позволяет снижать расходы фирмы на закупку новых копировальных автоматов и т.п. Однако это является скорее исключением, чем правилом, так как в большинстве фирм аутсорсинг не используют, заботясь о конфиденциальности информации.

Несомненно, помимо доходов юридическая фирма имеет и расходы. Идеальным считается такое соотношение доходов и расходов, при котором расходы не превышают 50% от всех доходов фирмы. Однако на практике такой идеал мало достижим и более реальным является уровень расходов

в размере 65% от размера доходов, к которому стремятся все юридические фирмы. Следует отметить, что при расчете соотношения доходов и расходов не учитывается вознаграждение партнеров, так как оно выплачивается из прибыли.

Состав расходов юридической фирмы всегда включает в себя:

- расходы на персонал (зарплата юристов, вспомогательного персонала);
- аренда офиса (по сложившейся традиции юридические фирмы США не имеют офисов в собственности, а арендуют их, так как это проще с точки зрения налогов и последующего разделения имущества партнерами при выходе из партнерства);
- оснащение офиса (программное обеспечение, канцелярия и т.д.)
- бизнес-развитие и маркетинг (в том числе, расходы на неформальное общение с клиентами — поездки, отдых, вечеринки).



Офис юридической фирмы Littler Mendelson в Сан-Хосе.

В настоящее время в США появляются новые способы оказания юридических услуг, позволяющие существенно снизить расходы. Например, уже сейчас функционирует юридическая фирма Virtual Law Partners, которая представляет собой объединение профессионалов (только опытных юристов). У фирмы нет большого офиса, а адвокаты работают на дому и общаются с клиентами через Интернет. Это дало возможность существенно сократить расходы (аренда офиса, вспомогательный персонал и т.п.) и понизить ставки юристов. С учетом того, что в фирме работают исключительно опытные адвокаты, и используются значи-



Офисный юмор адвокатской фирмы. Акула (shark) — типичный образ, с которым любят сравнивать американских адвокатов.

тельно более низкие почасовые ставки, клиенты оказываются в выигрыше и популярность такого оказания услуг растет.

Таким образом, несмотря на длительную историю существования и сложившуюся практику работы, юридические фирмы США также ищут новые пути повышения доходности и делают ставку на применение высоких технологий.

Маркетинг юридических услуг

Привлекая клиентов, юридическая фирма должна ориентироваться на три различных группы, стратегия маркетинговой работы с каждым из которых должна отличаться:

- Текущие клиенты, т.е. те, кто уже заказывает услуги (здесь акцент должен делаться на стимулировании клиента к увеличению объема заказываемых услуг);
- Бывшие клиенты, т.е. те, кому услуги оказывались. Они знают о фирме, но в настоящее время услуги не за-

казывают. Нужно проанализировать причины и стимулировать их к новым заказам (например, разослать краткие статьи об изменениях в законодательстве, которые могут затронуть их интересы, либо напоминания о сроках каких-либо действий);

- Будущие клиенты, т.е. те, кто еще не знает о фирме либо ничего не заказывал.

Как показывает практика, прямая реклама юридических услуг не дает положительных результатов, за исключением случаев ориентированности услуг исключительно на физических лиц (возмещение вреда, семейные и наследственные споры) и в отношении крайне незначительных дел.

Основу привлечения клиентов в юридическую фирму составляет ее репутация и рекомендации.

Для привлечения корпоративных клиентов наиболее важным является создание устойчивых связей с руководителями и юристами компаний. Именно корпоративные юристы осуществляют поиск юридических фирм

в случае возникновения вопроса, выходящего за пределы их компетенции либо более сложного, чем текущая деятельность.

В связи с этим особую роль приобретают способы знакомства с целевой аудиторией: проведение семинаров, участие в деятельности каких-либо ассоциаций и объединений, участие в тематических конференциях, публикация статей.

Одним из важных инструментов маркетинговой политики является сайт юридической фирмы. Предъявляются требования к его информативности, но не перегруженности, к высокому рейтингу в поисковых системах, причем не за счет простого заполнения ненужной и посторонней информацией и т.п. Сайт, как правило, не привлекает новых клиентов сам по себе, а становится аргументом для обращения в компанию после получения рекомендации от кого-либо — клиент просто изучает информацию о фирме, и у него создается субъективная оценка достоверности полученной рекомендации.

Еще одним выгодным способом увеличения портфеля клиентов является привлечение для работы в фирме адвоката, обладающего собственным кругом клиентов, которые становятся клиентами фирмы. При этом для сохранения репутации важно соответствие уровня фирмы и уровня привлекаемых клиентов.

Подводя итог, можно с уверенностью сказать, что очень многое из зарубежного опыта может быть успешно использовано в российских условиях, однако целый ряд сложившихся правил ведения юридического бизнеса без адаптации к отечественным реалиям не могут быть применимы.



Адвокат
ФРЕММ
юридическая фирма

Санкт-Петербург,
ул. Стремянная, 11
www.fremm.ru

тел: (812) 575-80-80
факс: (812) 764-28-74

Юридические услуги:

- представление интересов в арбитраже и судах общей юрисдикции;
- сопровождение сделок с недвижимостью и due diligence;
- ведение переговоров;
- составление договоров и юридических заключений;
- корпоративные услуги, в том числе регистрация и перерегистрация предприятий.

Наш опыт и компетентность являются гарантией эффективной юридической поддержки вашего бизнеса.

ПОЧЕМ НЫНЧЕ ВРЕМЯ, или О методах определения размера гонорара юриста в США

Автор — Холобудовская Анна Игоревна, юрист отдела внешнеэкономической деятельности и международного частного права ИНТЕЛЛЕКТ-С.

Как определить стоимость юридической услуги? В эпоху ранней Римской империи юридические услуги предоставлялись на бесплатной основе, а почет и уважение в случае успешного разрешения дела сами по себе считались разумной наградой. Отсчет истории вопроса дал император Клавдий, который отменил Закон 204 г. до н.э., запрещавший принимать денежное вознаграждение либо подарки за представительство в суде, и установил гонорарную систему оплаты услуг юристов. С тех пор немало времени и усилий было потрачено на споры о справедливости различных подходов к определению стоимости юридических услуг.



Анна ХОЛОБУДОВСКАЯ,
юрист отдела ВЭД и МЧП
ИНТЕЛЛЕКТ-С

Альтернативные методы ценообразования

Обзор методов ценообразования, практикуемых юридическими фирмами США, стоит начать издали, с так называемых альтернативных или неосновных методов, по сути, являющихся исключениями из общего правила. На основании исследования, проведенного в 2009 году ведущим юридическим изданием Incisive Legal Intelligence, 88 процентов из опрошенных 255 юридических фирм используют альтернативные виды гонораров. Эти цифры значительно выросли по сравнению со статистикой предыдущих лет, что в значительной мере обусловлено недавними экономическими потрясениями.

Итак, из неосновных методов ценообразования наиболее распростра-

ненными являются гонорар успеха и гонорар в фиксированной сумме (твердый гонорар).

Гонорар успеха применяется только к отдельным видам услуг. Если клиенту удастся убедить юриста в своих шансах на успех в деле, возможно, с ним заключат соглашение на условиях гонорара успеха. Такие дела ограничиваются перечнем, в рамках которого американский вариант системы общего права позволяет клиенту, в том числе не располагающему достаточными средствами, рассчитывать на получение внушительных сумм взыскания в случае разрешения дела в его пользу. Из этих сумм и оплачиваются юридические услуги. К этому ограниченному перечню относятся дела, связанные с выплатой компенсаций о возмещении вреда, трудовые споры, вопросы социального страхования и, естественно, взыскание задолженности.

Применяемый гонорар успеха исчисляется в процентном соотношении к выигранной сумме. По общему правилу, он составляет 33 процента от взысканных сумм, хотя может варьироваться в зависимости от стадии урегулирования дела в интервале от 15 до 50 процентов. Например, соглашение может устанавливаться, что гонорар юриста составляет 15 процентов в случае, если дело разрешается на досудебной стадии, 30 процентов — при получении возмещения на стадии разбирательства в суде первой инстанции, и 50 процентов — если дело доходит до апелляции.

По некоторым категориям дел, в которых ответчиком выступает федеральное правительство, верхний предел гонорара, который может потребовать юрист, ограничивается на законодательном уровне. Так, в спорах с органами социального страхования

размер гонорара успеха не может превышать 25 процентов (или \$5300 в денежном выражении). В спорах в связи с неосторожным причинением вреда федеральными служащими предусмотрена верхняя планка в размере 20 процентов в случае досудебного урегулирования и 25 процентов — во всех остальных.

Если дело проиграно, услуги юриста остаются неоплаченными. Тем не менее, клиент обязан возместить юридической фирме расходы, связанные с оплатой судебных пошлин, услуг свидетелей и экспертов, а также карманные расходы адвоката.

Твердый гонорар (гонорар в фиксированной сумме) устанавливается за предоставление стандартных юридических услуг, необходимое время для выполнения которых поддается оценке. Это может быть составление элементарных юридических документов, подача заявки на регистрацию товарного знака, дела о ДТП, бракоразводные дела при отсутствии споров супругов и т. д.

Для клиентов юридических фирм в США существует еще альтернатива, известная как **предварительный гонорар (retainer)**. В зависимости от целей предварительный гонорар может принимать различные формы, а его выплата — иметь различные юридические последствия:

- **Предварительный гонорар** в строгом смысле термина. Это гонорар, выплачиваемый юридической фирме за привилегию пользоваться услугами конкретного юриста. Такой гонорар обеспечивает клиенту гарантию, что его интересы будут представлены высококлассным профессионалом. В этом случае сумма *retainer* взимается сверх оплаты юридических услуг в

обычном порядке, независимо от того, были ли услуги предоставлены, и не подлежит возмещению.

- Предварительный гонорар при заключении соглашения на предоставление юридических услуг по конкретному вопросу. Наиболее распространенная форма предварительного гонорара. Такой гонорар может взиматься сверх оплаты юридических услуг, которые будут предоставлены, представлять их полную стоимость либо часть их стоимости. В последнем случае предварительный гонорар совпадает с известным нам понятием предоплаты. Его сумма засчитывается в счет предоставленных услуг на основании обычно применяемых ставок (почасовая оплата либо твердый гонорар). Когда средств предварительного гонорара становится недостаточно, выставляется счет в обычном порядке. Обычно сумма такого гонорара определяется в размере от \$1000 до \$15000, в зависимости от условий соглашения она может быть как возмещаемой, так и нет.

- Предварительный гонорар за общее представительство. Используется в качестве оплаты предполагаемого объема юридической работы на постоянной основе и частично соответствует известной нам абонентской плате за юридическое обслуживание. Обычно такой гонорар не возмещается в случае, если объем предоставленных услуг оказывается менее предполагавшегося, а также он не включает плату за консалтинг по исключительным и сложным проектам.

Помимо всего прочего, юридические фирмы также применяют **усредненную почасовую ставку**, размер которой един для всех юристов фирмы вне зависимости от опыта (чаще всего при судебном представительстве); **почасовую ставку с «потолком»**, когда конечная сумма не может превышать предварительно обусловленного максимума, и т. д.

Проводя параллели с российскими реалиями, хотелось бы отметить, что абонентское юридическое обслуживание в нашем его традиционном понимании юридическими фирмами в США не применяется. Существует его аналог, известный как план предоплаченных юридических услуг. По большому счету его можно сравнить

с системой медицинского страхования — выплачивая ежемесячные взносы в размере от \$6 до \$35, его участники получают право на получение определенного перечня элементарных юридических услуг, объем которых зависит от стоимости плана (от консультаций по телефону до составления базовых документов). Важным является тот момент, что обеспечение реализации предоплаченного плана могут осуществлять только организации, не имеющие права на оказание юридических услуг, именуемые спонсорами либо администраторами плана. Чаще всего ими выступают предприятия-работодатели и профсоюзы, реализующие такие программы в интересах своих работников. Однако не исключено и участие страховых или управляющих компаний. Утвердив предоплаченный план в местной Ассоциации юристов, организация-спонсор привлекает местных лицензированных адвокатов для оказания услуг участникам плана

ми исключениями. В ее основе лежит оплата не конечного результата, а времени юриста, затраченного на выполнение поручения клиента. Это время подлежит тщательному учету и контролю, на основании которого ежемесячно клиенту выставляются счета, детализирующие проделанную работу. При этом минимальный оплачиваемый временной отрезок юридической работы разнится: от 6 минут до 1 часа.

Несмотря на то, что в настоящее время почасовая оплата является общепринятой и даже институциональной, в профессиональную практику юридических фирм США она вошла только в 60-х гг. прошлого века. До этого стоимость определялась на основании так называемых минимальных прейскурантов юридических услуг, утверждаемых местными ассоциациями юристов. Если Вы спросите у любого американского адвоката, знает ли он, кто такой Реджинальд Смит, он, скорее всего, затруднится ответить. Между

Из соглашения американского адвоката с клиентом:

«Счета будут выставляться на основе почасовой ставки в размере \$___/час. По данной ставке оплате подлежит любое время, затраченное юристом на работу по делу клиента, в том числе время на составление, рассмотрение и подписание писем, изучение материалов дела, подготовку вопросов для письменных показаний и их дачу или участие в других процедурах, направленных на сбор доказательств, подготовку документов для суда, время телефонных переговоров и встреч с клиентом, родственниками, друзьями и иными лицами, имеющими отношение к делу, составление письменных показаний, встречи с экспертами, время, затраченное на дорогу от дверей офиса и обратно, участие в судебных заседаниях (включая время ожидания судьи, противоположной стороны и открытия дверей зала заседаний), а также любое иное время, затраченное на выполнение работы, имеющей отношение к делу Клиента».

(основная часть таких услуг в обычном порядке предполагают оплату фиксированной суммой), на основании соглашения о ежемесячно выплачиваемом вознаграждении. В случае, если участнику плана требуются услуги, не входящие в базовый гарантированный перечень, ему предлагается заключить соглашение с юридической фирмой, в которой работает данный юрист, на общих основаниях.

«Царица гонораров» — почасовая ставка

Повсеместным же и преобладающим способом определения стоимости юридических услуг в США на сегодняшний день является почасовая ставка. Она применяется практически по всем категориям дел за некоторыми

тем, именно профессору Смигу из Гарвардской школы права американская юридическая практика обязана появлением почасовой ставки, такой привычной и родной сегодня для каждой юридической фирмы. Возглавляя бесплатную юридическую клинику при Гарварде, профессор Смит не раз задавался вопросом, на основе какого критерия можно оценить эффективность использования юристами своего времени. И тут — о, эврика, приходит гениальная мысль — что может быть проще, чем журнал учета рабочего времени! Профессор дает указание своим юристам фиксировать все, чем они занимаются в течение часа. Очевидно, что те из них, кто успевали больше за меньший промежуток времени, были более эффективными и, следовательно, заслуживали поощрения. Подход Ред-

жинальда Смита был почерпнут им из теории отца научного менеджмента и теории спортинга Фредерика Уинслоу Тейлора, чьим преданным поклонником являлся профессор Смит.¹

И если бы не случайный поворот истории, так бы и осталось изобретение профессора пылиться на полках среди старых бумаг. Но в 1975 г. Верховный суд США принимает решение, запрещающие применение местных минимальных преysкурантов на юридические услуги как противоречащих антимонопольному законодательству. Реджинальд Смит, на то время уже являющийся управляющим партнером юридической фирмы Hale & Dorr, вспоминает про свою идею учета рабочего времени времен юридической клиники. Для того, чтобы адаптировать ее для целей коммерческой практики, необходимо только установить размер почасовой ставки для каждого адвоката, и да здравствует прибыль! Так постепенно, шаг за шагом, почасо-

и недостатки, свои за и против. Практически 50-летнее безраздельное доминирование в юридической профессии — срок вполне достаточный для того, чтобы почасовая ставка смогла в полном цвете продемонстрировать все свои как положительные, так и «нежелательные» для юридической практики последствия, которые профессор Смит, естественно, предвидеть не мог. Нежелательные настолько, что уже в 2002 г. Американская ассоциация юристов начинает бить тревогу, не призывая однако к отмене почасовой ставки, называет ее влияние на юридическую профессию «разрушающим» и сравнивает одержимость ею с «питьем из пожарного шланга». По словам судьи Верховного Суда США Стивена Брейера, «в итоге многие юристы начинают тонуть».

Начнем с преимуществ, благодаря которым почасовая ставка смогла занять и так долго сохранять лиди-

Привычность. С 1960-х годов выросло целое поколение партнеров, которые воспринимают почасовую ставку, как единственно возможный метод выставления счетов. С другими они просто не знакомы.

Почасовая ставка решает задачу определения стоимости юридической услуги в случаях, когда ее ценность для клиента неочевидна. Речь идет, к примеру о сложных судебных процессах, когда на начальных стадиях практически невозможно дать точную оценку предполагаемой суммы счета, который в этой ситуации будет играть роль денежного выражения ценности услуги.

Вне всяких сомнений, почасовая ставка позволяет юридическим фирмам увеличить прибыль партнеров. Выражаясь тезисно, данный метод способствует утверждению управленческой системы, минимизирующей ответственность за эффективность и максимизирующей возможности для получения прибыли. Логика подсказывает для этого два способа. Первый из них — повышение требований к количеству часов, которые обязан отработать юрист. Если на заре появления почасовой ставки в 1958 году Американская ассоциация юристов предлагала квоту в размере 1 300 обязательных часов в год, к середине 1980-х годов эта цифра составляла 1 800 часов, достигнув нормы в 2 000 — 2 200 часов к началу кризиса. Счета, выставленные на 2 000 часов, означают около 3 000 часов работы в офисе в год, или в среднем 60 рабочих часов в неделю. Очевидно, это практически предельный показатель для планки индивидуальных возможностей. Остается второй способ — увеличение количества производителей счетов в фирме, ее «рабочих лошадей» - ассоциатов. Попав в благодатную историческую почву середины прошлого века, когда недостаточное

Традиционно в США право адвоката на получение гонорара от клиента из сумм, взысканных по конкретному делу, представляет собой обеспеченное требование. В частности, все суммы, взысканные в суде в пользу клиента, изначально поступают на счет юридической фирмы, которая впоследствии перечисляет их клиенту. Безусловно, такой обеспеченный характер является немаловажным оружием в вопросах взыскания с клиента невыплаченных сумм. Это так называемое «секретное» оружие адвоката, или, используя правовые формулировки американских судов, «секретное преимущественное право», поскольку о его существовании третьи лица знать не обязаны и адвокат не обязан никого о нем уведомлять.

вая ставка начинает входить в деловой юридический обиход. Консультанты начинают советовать применение почасовой ставки как самим юридическим фирмам, поскольку она позволяет существенно увеличить их доходы, так и клиентам, как предоставляющую возможность контролировать прозрачность счетов на юридические услуги. В результате к середине 70-х гг. прошлого века почасовая ставка используется практически во всех американских юридических фирмах.

рующую в США позицию. Эти преимущества связаны с целым рядом обстоятельств, которые можно условно отнести к экономическим, психологическим и организационным.

Простота метода. Количество отработанных часов умножается на почасовую ставку — метод прост, как дважды два. И для юридических фирм, определяющих сумму счета, и для клиентов, пытающихся разбираться в этих счетах.

За и против почасовой ставки, или Почему при всем богатстве выбора другой альтернативы нет

Реджинальд Смит не мог даже себе представить, какое глубокое влияние его изобретение окажет на юридическую практику в США. Однако, как известно, любой метод ценообразования имеет плюсы и минусы, преимущества

¹ Интересно отметить, к каким диаметрально противоположным решениям может иногда привести одна и та же научная теория, подчиненная разным политическим интересам. Вышедшие в 1911 году «Принципы научного менеджмента» Фредерика Тейлора уже в 1912 году были изданы в России на русском языке, а в 1913 году заклеены В.И. Лениным как «научная» система выжимания пота, а в 1918 году рекомендованы им же для внедрения. Система Тейлора, известная в Советском Союзе под названием «Научная организация труда», получила широкое применение в годы советской власти. Естественно, это применение не включало ее основную по замыслу самого Тейлора часть — оплату труда, умело примененную Реджинальдом Смитом в сфере юридического бизнеса. См.: Смирнов В.Н. Отец научного менеджмента Ф. Тейлор и теория спортинга // <http://www.coach-s.narod.ru/sporting6.html>

Порядок возмещение расходов на юридическую помощь в судебных делах

Общее правило распределения расходов на услуги адвоката гласит: «Каждая сторона оплачивает свои судебные расходы». Это так называемая «американская модель». Исключения составляют случаи, специально предусмотренные законодательством: групповые иски, иски, основанные на законе о свободе информации, патентные споры, споры по торговым знакам, иски, основанные на антимонопольном законодательстве.

Исключения из общего правила могут быть предусмотрены также соглашением сторон. Но не во всех случаях такое условие договора применяется судом. Это связано с тем, что английский юридический язык очень сложен. Одна из его особенностей — архаичность, уходящая корнями в право справедливости (XIV – XIV в.в.). Если в договоре искомое условие сформулировано не так, как это принято, не облачено в устоявшиеся юридические фразы, шансы принудительного исполнения существенно снижаются.

Принимая решение о судебных расходах, суд определяет их «разумность», учитывает такие факторы как время и усилия юриста, затраченные на дело; сложность и новизну дела; очевидность для клиента факта, что работа по его делу исключает возможность юриста заниматься другими делами; обычный размер гонораров на данной территории за подобные услуги; цену иска и результат дела; объективные временные ограничения; характер профессиональных отношений клиента с юристом; опыт, репутацию и способности юриста к оказанию данного вида услуг; тип гонорара; условия соглашения с клиентом и его форму.

предложение юридических услуг ощущалось особенно остро на фоне семимильных темпов роста спроса на них, именно почасовая ставка «взрослела» феномен, именуемый сегодня глобальными юридическими фирмами. Ненасытную жажду юридических услуг развивающейся экономики смогли утолить не отстающие от нее юридические фирмы, с каждым годом принимающие в свой штат все больше и больше ассоциатов, способных выставить все больше и больше счетов. В таких условиях у юридических фирм существовало намного больше рычагов для институционализации почасовой ставки, чем у их клиентов. Кроме того, для крупных фирм процесс укрупнения необратим — подобно финансовым пирамидам, рост прибыли партнеров напрямую зависит от привлечения все новых и новых выпускников юридических школ. А доходы, генерируемые на основе применения почасовой ставки, обеспечивают содержание и обучение юридической армии. Только кризису удалось пробить заметную брешь в этом традиционном укладе, но об этом позже.

Почасовая ставка позволяет партнерам восполнить пробелы и недостатки управленческих схем и методов, используемых в юридическом бизнесе. Одним из проявлений данного постулата является использование часа в

качестве единицы измерения результатов работы в рамках самой юридической фирмы. Гораздо более определенно и четко будет звучать для ассоциата задание партнера поработать 5-6 часов и представить результаты, чем задание просто поработать над вопросом, пока этот же ассоциат не додумается до чего-то, что может представлять ценность для дела.

Далее, при формировании бюджета юридической фирмы намного проще и удобнее рассчитывать объем планируемой выручки как сумму произведений значений соответствующих почасовых ставок всех юристов фирмы на годовую квоту часов за вычетом безнадежной дебиторской задолженности. В то же время при определении кадровых потребностей фирмы можно оперировать условной категорией юриста, работающего на полную ставку (почасовая ставка, умноженная на планируемое количество часов, равняется годовой выручке, которую юрист принесет фирме).

Учет рабочего времени сегодня является своеобразной аксиомой в системе финансовой геометрии юридических фирм США, будучи основой для множества привычных для них показателей, почасовая ставка задает для них определенную систему координат: коэффициент собираемости платежей за юридические услуги, коэффици-

ент использования рабочего времени, усредненная ставка, минимальные показатели эффективности, как то 2 000 часов в год и др. Даже работая за фиксированный гонорар, американские юристы все равно скрупулезно учитывают свое время. Еще и потому, что без такого учета невозможно рассчитать долю общей прибыли фирмы на одного акционерного партнера. Именно этот показатель, оценивающий экономическую успешность фирм был популяризирован в начале 1980-х журналом *American Lawyer* и вскоре превратился в основание для конкуренции юридических фирм. Очевидно, отмена почасовой ставки создаст другое пространство, абсолютно чуждое консервативному американскому юридическому бизнесу, подобно тому, как геометрия Евклида с заменой аксиомы о параллельных прямых преобразуется в иные геометрии.

Универсальность. Почасовая ставка, в отличие от, например, гонорара успеха, подходит для любых видов и объемов юридических услуг. Она является фактором, минимизирующим риски юридической фирмы. Партнер нью-йоркской юридической фирмы *Heidrick & Struggles* однажды заметил, что почасовая ставка превращает работу юриста в товар. Час — это единица измерения, определяемая родовыми признаками, следовательно, люди, способные вырабатывать эти часы, становятся взаимозаменяемыми. В конечном итоге, разве применяющие почасовую ставку юридические фирмы не занимаются предоставлением специализированной профессиональной помощи, продавая, пока это возможно, свою работу по цене за единицу? Риторический вопрос...

Итак, простота, привычность, прибыльность и эффективность — вот основной лозунг защитников почасовой оплаты. Тем не менее, эти плюсы, рассматриваемые в несколько ином ракурсе оборачиваются ощутимыми минусами. Взять, к примеру, ту же прибыльность. Гонка за максимальными доходами, выразившаяся в увеличении годовой часовой квоты до 2 100 часов привела к тому, что в адрес почасовой ставки последовали обвинения самих юристов в нарушении баланса в их жизни, вытеснении женщин из профессии и т. д.

Основной недостаток почасовой ставки очевиден — она наказывает эффективных и опытных юристов, способных за одно и то же астрономическое время сделать больше, чем их менее способные коллеги. В результате у юридического консультанта появляется враждебный клиенту стимул — затягивать свою работу в целях умножения сумм в счетах на услуги. Марк Чандлер, начальник юридического отдела Cisco, выразил это так: «Наверное, основное нарушение баланса интересов происходит между клиентами, вынужденными управлять своими расходами, и юридическими фирмами, получающими вознаграждение в виде почасовой ставки».

Кроме того, почасовая ставка негативно отражается на коллегиальной основе юридической фирмы и стимулирует текучку кадров; сдерживает юристов от оказания pro bono услуг (юридической помощи на бесплатной основе), традиционно являющихся частью американской юридической культуры; сдерживает юристов от уделения большего внимания планированию и развития навыков управления юридическими проектами и анализа их рисков; создает непредсказуемость окончательной цены для клиента; не поощряет общение между клиентом и юристом, представляющим его интересы, за такое общение тоже надо платить; приводит к конфликту интересов юриста и клиента и риску для клиента платить за некомпетентность и неэффективность юриста, обучение молодых ассоциатов, дублирование выполнения задач различными юристами, приводящее к увеличению стоимости юридической услуги.

Но, наверное, больше всего клиенты возмущаются ростом юридических расходов. И это возмущение вполне обоснованно. Начиная с 2002 года размеры почасовых ставок ежегодно стабильно повышались на 5 процентов. Ситуацию немного спустил на тормоза кризис — согласно исследованиям National Law Journal, за 2008 год ставки оплаты по стране выросли в среднем всего на 4,3 процента. По данным ежегодных рейтингов крупнейших юридических фирм США, публикуемые AmLaw, лидирующая позиция по максимальному размеру ставок в 2008 году по праву принадлежит White & Case. Так, час работы партнера обошелся бы клиенту в среднем в \$747 при

максимуме в \$1260, ассоциата — в \$456 при максимуме в \$920.

Если же спуститься с небес на землю, в мелких и средних юридических фирмах в 2009 году картина такова (данные Incisive Legal Intelligence). Средняя ставка по стране (без учета опытности специалиста) составляет \$284. В зависимости от вида услуг дороже всего клиенту будет стоить адвокат, представляющий интересы в суде (\$413), затем юрист по трудовым вопросам (\$302), разрешение юридических проблем текущей деятельности обойдется в \$295 в час, решение земельных вопросов — в \$294.

Юридические консалтинг в среднем дороже, чем по стране (\$325) для жителей Восточного побережья (включая самые дорогие города — Вашингтон (\$367), Филадельфию (\$359) и Нью-Йорк (\$354), и Западного побережья (\$319). Если бюджет клиента ограничен, ему стоит обращаться в мелкую юридическую фирму (со штатом от 2 до 8 юристов) — за свои услуги она запросит \$262. В средней фирме (от 76 до 150 юристов) за аналогичные услуги ему придется выложить \$295, в крупной (более 150 юристов) — \$333. (Для сравнения — почасовая ставка корпоративного юриста при размере в \$150 — 200 дотягивает всего лишь до вознаграждения ассоциата 2 — 3 уровня, к услугам которого на аутсорсинге вынужден прибегать инхаус).

Бизнес по правилам почасовой ставки: утро после бури

Безжалостная волна последних экономических потрясений в первую очередь обрушилась на крупные юридические фирмы. Они приняли основной удар. Не всем удалось выстоять в неравном бою. Имена нескольких известных и почтенных юридических фирм навсегда канули в лету. Сегодня, блуждая в закоулках Интернет-пространства, еще можно случайно наткнуться на призраки уже мертвых фирм, сайты фирм-привидений, изредка посещаемые бывшими сотрудниками в поисках новостей о ходе банкротства. Подобно надгробным камням эти заброшенные сайты — единственное, что напоминает о былом могуществе и величии их хозяев. Thelen, 1924-2008, Сан-Франциско. Heller Ehrman, 1890-2008, Сан-Франциско. Jenkens & Gilchrist, 1951-2007, Даллас. Некоторые

же и вовсе теперь остались лишь в аналах истории юридического бизнеса: Wolf Block, 1903-2009, Филадельфия; Morgan & Finnegan, 1896-2009, Нью-Йорк; Thacher Proffitt & Wood, 1848-2008, Нью-Йорк... Печальная участь тех, кто пытался использовать все возможности почасовой ставки.

Сильны ли эти внешние потрясения настолько, чтобы поколебить святое святых юридического бизнеса США — почасовую ставку? Вряд ли. Между тяжелых туч, мрачно нависающих над Wall-Street, робко забрезжил луч надежды для средних юридических фирм. Логика докризисного развития юридического бизнеса медленно, но верно подсказывала им единственно верное решение, позволяющего выжить и продолжить деятельность в условиях глобализации юридических услуг. Таким решением было слияние с более крупными фирмами. Кризис и замедление темпов экономических процессов сыграли на руку средним фирмам, обрисовали для них более оптимистичные перспективы. Ключевые клиенты, обеспечивающие основную прибыль дорогих поставщиков юридических услуг Восточного побережья США, в целях сокращения расходов начинают рассматривать бюджетные варианты юридического обслуживания, предлагаемые мелким и средним юридическим бизнесом. Но в отказе от почасовой ставки они заинтересованы менее всего, поскольку именно вменяемые размеры почасовых ставок и составляют одно из их основных конкурентных преимуществ перед мега-фирмами. С другой стороны, именно крупные фирмы под давлением основных клиентов с большей легкостью демонстрируют отклонение от курса почасовой ставки в пользу альтернативных методов биллинга (так, Cisco Systems Inc. и Pitney Bowes Inc. добились от юридических фирм фиксированной оплаты при подаче патентных заявок). Уникальный прецедент в 2007 году заложила маленькая юридическая контора из Бостона — Shepherd Law Group, полностью отказавшаяся от почасовой оплаты. И все-таки ее пример пока так и остается уникальным, то есть единственным. Остается рассчитывать на то, что только время сможет стать последней инстанцией в споре, предметом которого оно же само и является.



АВТОМАТИЗАЦИЯ ЮРИДИЧЕСКОГО БИЗНЕСА: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

Для эффективного управления юридической фирмой партнерам компании необходим инструмент, позволяющий отслеживать занятость сотрудников и распределение их загрузки по проектам, понимать стоимость и прибыльность проектов, оперативно и без особых усилий формировать финансовые документы и отчеты, хранить документы в едином и безопасном хранилище, вести историю взаимоотношений с клиентами. Использование автоматизированной системы позволяет вывести эти процессы на новый качественный уровень.

О современных инструментах автоматизации профессиональной деятельности рассказывают генеральный директор компании «Авиком Бизнес Технологии» Евгений Николаевич Байдаков и его заместитель, руководитель отдела продаж Андрей Викторович Нужин – создатели лидирующей на юридическом рынке автоматизированной системы Avicom ProjectMate.



Евгений БАЙДАКОВ,
генеральный директор
«Авиком Бизнес Технологии»

Тот факт, что технологии в профессиональном бизнесе нужны, почти ни у кого сегодня не вызывает сомнения. Однако по степени их использования российские фирмы пока отстают от западных коллег. Это связано с несколькими причинами. Во-первых, западный бизнес намного более зрелый и насчитывает вековую историю. Российский бизнес, в т. ч. и юридический, появился не так давно. Во-вторых, отстает наша страна и по количеству и уровню продуктов, предлагаемых на рынке программного обеспечения для консалтингового бизнеса. Западный рынок намного более конкурентный – на нем есть предложения как для широкого круга компаний, так и узкие специализированные решения.

Современные организации, оказывающие консалтинговые услуги, которые хотят эффективно управ-

лять своими сотрудниками, проектами, клиентскими отношениями, просто не могут обойтись без специализированных систем, которые позволяют автоматизировать не только отдельные участки бизнеса, но и работу компании в целом (PSA-системы). Сюда входят и клиентские взаимоотношения, и учет времени, и управление клиентскими поручениями, и документооборот, и биллинг.

Это системы, которые накапливают, обрабатывают и выдают информацию для принятия верных управленческих решений. Это может быть, к примеру, накопление информации о клиентских отношениях с возможностью последующего их превращения в определенные отчеты.

Конечно, Вы можете все фиксировать на бумаге. Но если в компании работает 20 человек? Тогда все должны точно знать, где эти бумаги и папки лежат. Кроме того, они могут и потеряться. В информационной же системе все объединено в единую базу данных, процесс поиска нужной информации намного упрощается и ускоряется. У Вас легкий доступ к информации о проектах, о том, какие сотрудники в них заняты, какова трудоемкость каждого проекта и т. д.

Когда же стоит задумываться о внедрении автоматизированной системы? Если руководитель действительно хочет построить хорошо управляемую фирму, тогда у него и возникает понимание, что нужно думать и об автоматизации бизнеса. Причем, речь здесь идет не только об уже существующих компаниях, но и о вновь создаваемых. Даже когда человек еще только думает о создании своей фирмы, и у него есть определенные амбиции, он уже тогда должен серьезно задуматься об автоматизации будущего бизнеса, потому что легче и эффективнее сразу использовать систему в командной работе, чем в дальнейшем переучи-



Андрей НУЖИН,
зам. генерального директора
«Авиком Бизнес Технологии»

вать сотрудников. В нашей практике было немало таких примеров, когда опытные специалисты, поработав в других компаниях, открывали свою фирму и сразу приобретали PSA-систему.

Но мы часто слышим от клиентов: «Мне еще рано, у меня только десять сотрудников, все на виду, все сидят в соседней комнате. Зачем мне устанавливать что-то, где-то фиксировать ход клиентских дел, я и так все знаю и помню? Мне это не надо, это нужно большим фирмам, у которых сотни и сотни сотрудников». Наш опыт подсказывает, что эта позиция не совсем верна. Юридический рынок в России в основном состоит из компаний с небольшим штатом сотрудников. Среди наших клиентов есть много компаний, адвокатских кабинетов, в которых работает 5-10 юристов. По их же признанию, приобретение системы

помогло им упорядочить процессы управления компанией.

Конечно, всегда нужно помнить, что процесс автоматизации – это новый важный этап в развитии компании, который сопровождается организационными и технологическими изменениями. А любые изменения могут встречать сопротивление со стороны сотрудников. Так, далеко не все юристы любят и умеют скрупулезно считать время, протоколировать свои действия, отчитываться о проделанной работе. Руководителям важно осознавать это и управлять этими процессами – выделять заинтересованных работников, поощрять их. С некоторыми сотрудниками, возможно, придется и расстаться. Нужно иметь мужество не останавливаться и довести дело до логического завершения. Управляющий партнер известной московской юридической компании приводит такой пример из своей практики: «У нас был сотрудник, который постоянно засиживался допоздна в офисе, и создавал впечатление, что много работает. Но после внедрения системы учета рабочего времени мы выяснили, что этот сотрудник не справляется со своими задачами и работает неэффективно – он тратит значительно больше времени, чем остальные юристы, на выполнение аналогичных поручений. После этого сотрудник был уволен. Без системы учета времени мы бы не могли так точно и объективно оценивать загрузку сотрудников и эффективность их работы».

Некоторые руководители не принимают решение о внедрении какой-либо системы, потому что опасаются, что у них не получится претворить его в жизнь. Например, по причине того, что в фирме есть сотрудники, которые ни за что не соглашались на эти изменения, а потерять их не хотелось бы. Понимая, какие сложности предстоят фирме, нужно правильно преподнести коллективу суть предполагаемых изменений. Автоматизация затевается для того, чтобы повысить эффективность компании, ее конкурентоспособность и, следовательно, прибыльность. Соответственно, участвуя в процессах модернизации работы фирмы, сотрудник повышает также и персональную эффективность и благосостояние.

Но если у руководителя есть иллюзия, будто он приобретет систему, и после этого его бизнес резко изменится, то от этого представления надо избавляться – чем быстрее, тем лучше. Для успешного внедрения

недостаточно только денежных вложений. Чтобы перевести компанию на более высокий уровень, руководитель должен будет потратить немало времени и сил на реализацию процессов автоматизации, только тогда он сможет получить желаемый результат. Если первое лицо компании не принимает активного участия во внедрении, не ставит задачи, не контролирует их исполнение и достижение осязаемых результатов по проекту, то тогда этот процесс будет либо буксовать, либо через какое-то время его можно будет признать неуспешным. Один из самых «продвинутых» пользователей нашей системы – это компания, руководитель которой принимал самое непосредственное и активное участие в процессе внедрения, в том числе в разработке регламентных процедур.

В сложившейся экономической ситуации многие компании не решаются на серьезные изменения. Однако мы считаем, что кризис это не повод замораживать инвестиции. Это время нужно использовать с максимальной выгодой – постараться что-то изменить, повысить эффективность своей фирмы. В кризис выигрывают компании, которые не боятся инвестировать в новые проекты, используют скрытые резервы, проводят оценку персонала, выстраивают эффективную систему мотивации. И внедрение автоматизированной системы может быть как раз очень кстати. Она позволит руководителю принимать непростые управленческие решения не только эмоционально или интуитивно, но и с конкретными цифрами на руках.

Также хотелось бы развеять существующее заблуждение о том, что системы учета времени нужны только при почасовой форме оплаты. Опыт показывает, что учитывать время необходимо независимо от гонорарной политики компании, т. к. оно является основным производственным ресурсом юридической фирмы – это то, из чего складывается стоимость, фактический бюджет любого проекта. Система учета времени позволяет отслеживать трудозатраты на выполнение стандартных действий по различным проектам и через механизм обратной связи планировать затраты на аналогичные действия в будущих проектах. Соответственно, она снижает риски перерасхода времени и потери прибыли.

Еще один аспект связан с системой мотивации сотрудников, которая строится на количестве продан-

ных и отработанных часов. Если эти часы не учитывать, пусть даже и по фиксированному бюджету, построить правильную систему мотивации сотрудников в профессиональном бизнесе будет достаточно сложно.

Успех всего проекта автоматизации во многом зависит от выбора конкретного продукта и поставщика, поэтому к этому вопросу следует отнестись особенно внимательно. Мы рекомендуем руководителям действовать следующим образом.

Первый шаг. Прежде чем выбрать ту или иную систему, компании нужно провести анализ своих потребностей и попытаться сформулировать задачи, которые она ставит перед проектом автоматизации – какие проблемы хотелось бы решить, какие процессы нуждаются в изменениях.

Второй шаг. Необходимо составить список поставщиков: провести поиск в Интернете, поговорить с коллегами, партнерами, выслушать их рекомендации.

Третий шаг. После того как Вы составили список из 2-3 поставщиков, нужно с ними пообщаться. Стоит обратить внимание на то, насколько они профессиональны, имеют ли достаточный опыт внедрения своей системы именно в Вашей отрасли, являются ли экспертами в своей области. При этом они должны разговаривать на понятном Вам языке, а не использовать исключительно технические термины. Разработчики программного обеспечения должны знать и понимать ремесло клиента, чтобы корректно решать задачи по его автоматизации. Также очень важно, чтобы компания умела не только производить программный продукт и осуществлять его внедрение, но и обеспечивать дальнейшую поддержку и развитие системы.

При этом программа должна быть простой и интуитивно понятной. Есть много мощных и сложных автоматизированных систем, предназначенных для крупных промышленных или торговых предприятий, но не подходящих для профессионального бизнеса.

К счастью, PSA-системы, которые уже давно существуют и развиваются на Западе, появляются и у нас в России, а руководители компаний, занимающихся оказанием профессиональных услуг, все больше осознают острую необходимость в них и успешно внедряют, повышая эффективность и управляемость своего бизнеса.



ЭФФЕКТИВНОЕ ВЗЫСКАНИЕ ДОЛГА ПО РЕШЕНИЮ СУДА

Автор — Тишковский Андрей Александрович, юрист отдела коллекторских услуг ИНТЕЛЛЕКТ-С.

Итак, свершилось то, чего Вы так долго ждали. Наконец-то Вы получили исполнительный документ о взыскании с должника весьма приличной денежной суммы и с нетерпением ждете возврата своих «кровных». Хорошо, если у Вашего должника есть деньги, и еще лучше, если у него есть желание их Вам вернуть. Но не секрет, что случаи быстрого и легкого возврата долга крайне редки. Скорее всего, к моменту получения исполнительного документа Вы уже многое испробовали. Во-первых, обращались с просьбой погасить долг, лично общались с руководителем компании-должника. Во-вторых, направляли ему претензии с предупреждением об обращении в суд и подробным описанием юридических последствий уклонения от оплаты долга. И наконец, в-третьих, обратились в суд, выиграли процесс и получили решение. При этом прошел значительный период времени, в среднем типовые дела по «дебиторке» длятся от полугода до года. Как показывает практика, в большинстве случаев выиграть суд — это всего лишь половина пути, который предстоит пройти взыскателю. Вторая половина приходится именно на принудительное исполнение решения суда.



Андрей ТИШКОВСКИЙ,
юрист ИНТЕЛЛЕКТ-С

Куда предъявляется исполнительный документ?

Существует несколько вариантов того, каким образом можно предъявить к взысканию исполнительный документ. Согласно Федеральному закону «Об исполнительном производстве» Вы имеете право подать исполнительный документ в территориальное отделение Службы судебных приставов. Это может быть отделение, находящееся как по месту жительства (регистрации) должника, так и по месту его пребывания (фактическому местонахождению), а также по месту нахождения его имущества.

Но Вы можете и миновать обращение к судебным приставам и подать исполнительный документ в банк, в котором обслуживается должник. Это возможно, если Вам

КУДА ПРЕДЪЯВЛЯЕТСЯ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДОКУМЕНТ?

известны банковские реквизиты должника, и имеет смысл, если на счете у должника есть деньги.

Наконец, исполнительный документ может быть предъявлен в организацию, которая выплачивает должнику-гражданину периодические платежи (зарплату, пенсию, стипендию). Это могут быть компания-работодатель должника, пенсионный фонд, образовательное учреждение и др. Законодательство допускает такой способ взыскания, если сумма долга не превышает 25 000 руб. либо если по исполнительному документу возмещается вред здоровью, взыскиваются алименты или другие периодические платежи.

Как правильно оформить заявление в службу судебных приставов?

В случае если с помощью банков, работодателя и других организаций взыскать долг невозможно, то следует обращаться в Службу судебных приставов.

Исполнительное производство возбуждается судебным приставом на основании заявления взыскателя или его представителя. К заявлению о возбуждении исполнительного производства прикладывается оригинал исполнительного листа и доверенность представителя (если он подписывает заявление).

Особое внимание стоит уделить доверенности, а именно, полномочиям представителя. В тексте доверенности должно быть указано право доверенного лица на предъявление и отзыв исполнительного документа. В противном случае пристав вынесет постановление об отказе в возбуждении исполнительного производства и вернет исполнительный

документ. Также стоит знать и о других полномочиях представителя, которые специально оговариваются в доверенности. Такими полномочиями являются: передача полномочий другому лицу (передоверие), обжалование постановлений и действий (бездействия) судебного пристава, получение присужденного имущества, отказ от взыскания по исполнительному документу, заключение мирового соглашения. Таким образом, при подготовке доверенности нужно проверить, соответствует ли объем полномочий, указанных в доверенности тем, которые реально необходимы при представлении интересов взыскателя.

Важно тщательно поработать над содержанием заявления. Порой из-за недостатка в нем информации пристав ведет исполнительное производство несколько месяцев, тогда как это можно было бы сделать гораздо быстрее. Такое долгое исполнение, как правило, связано с тем, что пристав вынужден делать запросы в госорганы о предоставлении информации. Например, налоговый орган дает информацию о наличии банковских счетов должника (индивидуального предпринимателя, организации) в течение 1,5 – 3 месяцев. Кроме того, пристав может направить запрос в государственные органы по фактическому местонахождению должника, в то время как информация о последнем находится в государственных органах по месту его юридической регистрации.

Для того чтобы избежать подобных случаев, рекомендуем собрать о должнике максимум информации, а именно, фактический и юридический адрес, сведения об его имуществе (счетах в банках, недвижимости, транспорте), контактные

данные и др. Информацию об имуществе должника лучше сразу изложить в заявлении в виде просьбы о наложении ареста на имущество в качестве обеспечительной меры. В случае если окажется, что у должника несколько адресов, то не забудьте написать об этом в заявлении, попросите пристава направить поручения о проверке наличия имущества должника во все соответствующие территориальные отделы Службы судебных приставов. Если вы подали исполнительный документ по месту фактического местонахождения должника (индивидуального предпринимателя, организации) или по месту нахождения его имущества, то обязательно попросите пристава направить запрос в налоговую инспекцию того района, в котором зарегистрирован должник.

Что должен предпринять кредитор, чтобы повысить эффективность и ускорить взыскание?

Подготовленные документы Вы можете направить по почте (заказным письмом) или подать непосредственно через канцелярию отдела Службы судебных приставов. Рекомендуем при подаче документов в канцелярию сразу поинтересоваться, кому из судебных приставов-исполнителей будет передан исполнительный документ, узнать номер его кабинета и контактный телефон.

Заявление взыскателя и исполнительный документ в течение 3 дней передаются из канцелярии судебного пристава. Важно проконтролировать соблюдение этого срока (можно позвонить или прийти повторно). На практике бывают случаи, когда без каких-либо законных оснований исполнительный документ может пролежать в канцелярии более года.

Судебный пристав-исполнитель в трехдневный срок со дня поступления к нему исполнительного документа выносит постановление о возбуждении исполнительного производства либо об отказе в возбуждении исполнительного производства. Этот процесс также нельзя оставлять без внимания, и если потребуется — напомнить приставу об установленном в законе сроке.

После возбуждения исполнительного производства судебный пристав-исполнитель направляет по почте запросы в Бюро технической инвентаризации, Федеральную регистрационную службу прав на недвижимое имущество, Федеральную налоговую службу (если должник юридическое лицо), ГИБДД, а

также Пенсионный фонд РФ. Ответы на запросы, как уже отмечалось, приходят приставу через 1 - 3 месяца. Для экономии 1 - 2 недель можно договориться с приставом о самостоятельной доставке всех запросов. Это надо делать сразу после возбуждения исполнительного производства, пока судебный пристав-исполнитель не отправил запросы почтой.

Если есть срочная необходимость в аресте имущества должника, то с приставом нужно договориться о совместном выезде с предоставлением ему автотранспорта. Выезжать к должнику лучше в первые же дни исполнительного производства, т. е., пока он еще не знает о возбуждении процедур взыскания (копия постановления о возбуждении исполнительного производства высылается должнику в течение 1 дня с момента вынесения). Тогда должник не успеет «оформить документы», подтверждающие, например, что у него нет имущества в собственности, и все то, что у него есть, он арендует.

Во время выезда Вам нужно настаивать (а лучше договориться с приставом заранее) о составлении акта-описи имущества, постановления о наложении ареста на имущество и передачи арестованного имущества на ответственное хранение должнику. Должник должен быть письменно предупрежден об уголовной ответственности по ст. 312 УК РФ «Незаконные действия в отношении имущества, подвергнутого описи или аресту либо подлежащего конфискации». Если сумма долга свыше 250 000 руб. — напомнить приставу о необходимости предупредить должника об уголовной ответственности по ст. 177 УК РФ «Злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности». Такие действия могут оказать значительное давление на должника, что впоследствии увеличит вероятность возврата долга.

Согласно закону, в первую очередь производится обращение взыскания на денежные средства должника, поэтому до тех пор, пока не будут отработаны все счета должника, арестованное имущество на реализацию выставаться не будет. Поэтому важно узнать проверены ли имеющиеся счета должника, имеются ли в деле ответы банков.

В случае если денег на расчетных счетах должника нет или их недостаточно, пристав передает документы в отдел реализации арестованного имущества. Оценку и продажу имущества должника осуществляют специализированные организации.

Вещи дороже 500 000 рублей, не-

движимость, ценные бумаги, имущественные права и заложенное имущество продаются на открытых торгах в форме аукциона. Если имущество не будет продано в течение 1 месяца, то его стоимость снижается на 15 процентов и снова выставляется на торги. По прошествии еще 1 месяца нереализованное имущество предлагают забрать взыскателю с уменьшением стоимости на 25 процентов. Если взыскатель не забирает это имущество, то оно возвращается должнику.

Стоит ли обжаловать действия судебного пристава-исполнителя?

Содержащиеся в исполнительном документе требования по закону должны быть исполнены судебным приставом в двухмесячный срок со дня возбуждения исполнительного производства. Это не означает, что через 2 месяца долг будет взыскан. Также это не означает, что судебным приставом-исполнителем будет вынесено постановление об окончании исполнительного производства. Истечение сроков совершения исполнительных действий и применения мер принудительного исполнения по закону не влечет за собой последствия в виде окончания исполнительного производства. Исполнительный документ может лежать у пристава годами. Поэтому при нарушении данного срока обжалование бездействия пристава будет бесперспективным. Вышестоящее должностное лицо (старший судебный пристав отдела) или суд откажет в удовлетворении такого заявления.

На практике обжалование действий пристава приводит к излишнему формализму в работе пристава по Вашему производству. Поэтому лучше иметь товарищеские отношения с приставом. Жаловаться старшему судебному приставу отдела, в прокуратуру и суд рекомендуем только тогда, когда речь идет о существенном нарушении Ваших прав (например, пристав совершает незаконные действия, а также когда имеются сведения и факты о том, что пристав в сговоре с должником и другие случаи). Предварительно о предстоящей жалобе следует известить пристава. Возможно, пристав исправит допущенные ошибки, и жаловаться не придется.

Уверен, что практическое применение рекомендаций, данных в статье, увеличит не только результативность и скорость взыскания, но и вероятность возврата долга в целом.



ЗА ЧТО И СКОЛЬКО ПЛАТИТ ПОТРЕБИТЕЛЬ ЭЛЕКТРИЧЕСКОЙ ЭНЕРГИИ?

Автор — *Елисеев Иван Сергеевич, руководитель практики «Энергетика и право» ИНТЕЛЛЕКТ-С.*

Первый вопрос, который ставит перед собой предприниматель, заключая договор с поставщиком, подрядчиком или исполнителем: «Во сколько мне это обойдется?»

В традиционных сферах товарного оборота, если договор предельно четко сформирован, данный вопрос решается просто. Однако, когда дело касается оборота товаров необычных, таких как электрическая энергия, основной вопрос о цене и количестве товара довольно сложен для непосвященного человека.

Сложности в основном определены тем, что в отношениях, связанных с оборотом электрической энергии, отсутствует свободное ценообразование: стороны не могут произвольно договариваться о цене, за рядом исключений. Кроме того, ситуация осложняется также и наличием конвенциональных способов определения количества и иных параметров товара. Рассмотрим эти вопросы подробнее.



Иван ЕЛИСЕЕВ,
руководитель практики
«Энергетика и право» ИНТЕЛЛЕКТ-С

Проблема 1. Как считать?

Существует несколько способов определения количества потребленной электроэнергии: 1) согласно приборам учета (приборный способ); 2) согласно условиям договора между поставщиком и потребителем или правилам, установленным нормативно-правовым актом (расчетный способ).

Каждый платит за то количество энергии, которое потребил согласно приборам учета, если иное не определено специальными нормативно-правовыми актами или соглашением сторон. Таково общее положение, содержащееся в ст. 544 Гражданского кодекса Российской Федерации.

Как видим, данная статья содер-

жит довольно интересное условие о том, что стороны вправе установить в договоре иной способ определения количества потребленной энергии или иного ресурса, если обратное не предусмотрено нормой специального нормативного акта.

Таким специальным актом в сфере электроэнергетики являются Правила функционирования розничных рынков электрической энергии в переходный период реформирования электроэнергетики (утв. Постановлением Правительства № 530 от 31.08.06). Но самое интересное, в Правилах прямо не говорится, что при наличии прибора учета количество потребленной энергии должно определяться только на основании приборного способа. Более того п. 136 Правил вообще говорит, что оплата потребленной электрической энергии осуществляется на основании данных, полученных с помощью приборов учета и (или) расчетного способа. Расчетный способ должен определяться в соответствии с правилами коммерческого учета электрической энергии на розничных рынках электрической энергии.

Упомянутые правила учета пока не приняты, посему даже при наличии прибора учета остается альтернатива в определении количества потребленной энергии как расчетным, так и приборным способом.

Если прибора учета нет вообще, либо он вышел из строя, для каждой категории потребителя объем потребления определяется по-разному. Так обычный потребитель, платит за объем определенный либо договором либо расчетным методом, предусмотренным п. 145 или 146 Правил.

Если это касается гражданина-потребителя, то применению подлежат нормативы потребления коммунальной услуги по электро-

снабжению. Для владельца нежилого помещения в многоквартирном доме количество потребленной энергии определяется расчетным способом, согласованным ресурсоснабжающей организацией с лицом, заключившим с ней договор, исходя из мощности и режима работы энергоприемников.

Проблема 2. Потери электроэнергии

Еще один элемент, за который вынужден платить потребитель — потери электрической энергии в его сетях, в частности, в случае установки прибора учета не на границе его балансовой принадлежности. Здесь проявляется некоторая недоработанность Правил. В них не указано, что в объем потребления включается величина потерь, которые потребитель должен оплатить. Однако если быть дословно точным, п. 143 Правил, регламентирующий данную ситуацию, указывает на объем «отпуска из сети», а не на объем потребления.

В таком случае стороны либо должны использовать приборный способ учета и откорректировать его данные по соглашению между собой в сторону увеличения, либо же рассчитать объем потерь в сетях.

Проблема 3. Определение величины электрической мощности

Платежи потребителя электрической энергии связаны не только с оплатой оной, но и электрической мощности. Определение потребленного количества мощности зависит от варианта применяемого тарифа. Так потребитель, применяющий двуставочный тариф (состоящий из ставки за мощность и за энергию),

платит за мощность, количество которой определяется следующим образом:

1. При наличии прибора учета почасового потребления потребленная мощность рассчитывается как отношение суммы максимальных почасовых объемов электрической энергии в устанавливаемые системным оператором плановые часы пиковой нагрузки по местному времени к количеству рабочих дней в расчетном периоде, исходя из условия пятидневной рабочей недели.

2. Если приборов учета нет, то мощность в плановые часы пиковой нагрузки определяется, исходя из ее почасовых значений, определенных, как суммарное потребление электроэнергии, разбитое пропорционально почасовым значениям профиля потребления поставщика.

Если же потребитель применяет тариф, дифференцированный по числу часов использования мощности (ЧЧИМ), либо одноставочный тариф, дифференцированный в зависимости от времени суток, за мощность отдельно он не платит. Однако с ее определением связаны некоторые последствия применения конкретной тарифной ставки для расчетов. Например, выбор тарифной ставки дифференцированной по ЧЧИМ будет зависеть от того, какие были значения потребления мощности в часы максимальных нагрузок в режимный день зимы и всего годового потребления.

Немного отличается определение стоимости, приходящейся на потребителя электрической энергии, если он для своего энергоснабжения заключил отдельно договор на куплю-продажу с поставщиком и на передачу электрической энергии с сетевой организацией. Объем услуг по передаче определяются также в зависимости от величины потребленной энергии и/или мощности.

Если потребитель применяет двуставочный тариф, который состоит из ставки за содержание сетей и ставки за оплату потерь, то потребитель определяет величину как потребленной мощности, так и энергии. Основной вопрос естественно состоит в том, как определить объем мощности, исходя из которого будет производиться оплата услуг по передаче энергии.

В этом плане законодательство, а именно подпункт «а» пункта 14 Правил недискриминационного доступа к услугам по передаче электриче-

ской энергии и оказания этих услуг определяет, что в договоре указывается заявленная мощность, которая служит пределом потребления энергии, превышая который систематически на 10%, потребитель должен оплатить фактическую мощность в расчетном периоде либо оплатить мощность максимальную, если речь идет о потребителе с присоединенной мощностью более 750 кВА.

Данное положение дает основание считать, что оплата услуг по передаче связана не с объемом фактических работ (услуг), а с определенной договорной величиной, которая реальную физику не отражает. Для потребителя это означает, что даже если его потребление было небольшое, а соответственно и заявленная мощность вся ему не требовалась, то он все равно оплатит услуги по передаче в количестве заявленной мощности. Данная ситуация совершенно не выгодна потребителю, в силу чего многие согласовывали с сетевыми компаниями положения о расчете не за заявленную, а за фактически потребленную мощность. Правомочность такого условия несколько сомнительна, учитывая формулировку упомянутой выше ст. 544 ГК РФ, которая позволяет платить за факт, только при отсутствии иных положений в специальных нормативно-правовых актах.

Абсолютно иная ситуация складывается при применении потребителем одноставочного тарифа за услуги по передаче электрической энергии. Здесь потребитель платит за тот объем услуги, который он реально потребил.

Проблема 4. Как определить цену?

Учитывая, что наш рынок электроэнергии подвергается постепенной либерализации цен (хотя это не означает, что все поставщики энергии могут поставлять ее по свободным ценам, определенным исключительно по воле сторон), свои позиции сдает та часть системы ценообразования, которая предполагала установление цен на энергию исключительно государством.

Естественно, это неудобно для потребителя, который вместо исключительного изучения тарифного меню в нормативно-правовом акте регулирующего органа, вынужден теперь еще дополнительно изучить сайт администратора торговой си-

стемы оптового рынка, сайт гарантирующего поставщика, а также для уверенности и сайт регулирующего органа.

Для того, чтобы получить стоимость потребленного объема энергии, потребитель должен определить объем, который он должен оплатить исходя из тарифа, и объем, оплачиваемый исходя из цены, сложившийся на оптовом рынке электрической энергии. В принципе для этого достаточно изучить сайт своего поставщика. Однако, если есть сомнения в правильности определения соотношения количества, которое оплачивается исходя из тарифа и из оптовых цен, то выяснить оправданы ли сомнения для потребителя не простая задача.

Следует отметить, что, во-первых, потребитель может смело влиять на стоимость энергии, в том числе и оптовой, выбирая соответствующий вариант тарифа, во-вторых, саму ставку тарифа (как бы странно это не звучало), в-третьих, выбирая себе контрагента.

Что касается первого, то потребитель по договору с гарантирующим поставщиком и поставщиком, который обслуживает население, имеет право выбрать вариант тарифа (двуставочный, одноставочный и т.д.). Причем у него есть в том числе право поменять его на следующий период регулирования, предварительно уведомив его за месяц до вступления в установленном порядке в силу новых тарифов.

Второй аспект определения цены был сформирован сложившейся судебной практикой, определившей, что стороны в праве сами согласовывать конкретную ставку из тарифного меню. И даже если ставка не соответствует фактической тарифной группе потребителя, то подлежит применению договорная. То есть, если потребитель, договариваясь с поставщиком, выбрал в договоре тариф, который ему не навязывался, то он будет вынужден оплачивать энергию именно по нему.

Ну и наконец, выбирая в поставщики сбытовую компанию, которая население не обслуживает, потребитель имеет возможность согласования не только жестко определенной цены энергии на период действия договора, но также и согласовать ее совершенно свободно без участия иных лиц.



ПРАВОВАЯ ОХРАНА КОНТЕНТА В ИНТЕРНЕТЕ

Автор — Евгений Шестаков, управляющий партнер ИНТЕЛЛЕКТ-С.

Сайт — это самая крупная единица информации в Интернете. И совершенно естественно желание владельцев таких единиц сохранить уникальность собственного контента, хотя нередко они и сами дублируют информацию с других сайтов. Между тем информация — такой же объект гражданских прав, как и монитор, на котором она отображена. Почему-то в обыденном сознании заимствование монитора без согласия владельца называется воровством без каких-либо шансов на оправдание, а заимствование информации — правом «продвинутого» Интернет-пользователя. Тем не менее как первый, так и второй случай — не что иное, как разновидность хищения. Со всеми вытекающими для похитителя последствиями — от гражданской до уголовной ответственности.



Евгений ШЕСТАКОВ,
управляющий партнер
ИНТЕЛЛЕКТ-С

Информация, созданная творческим трудом авторов, в соответствии с Гражданским кодексом РФ может быть литературным произведением, произведением изобразительного искусства, дизайна и фотографии, аудиовизуальным и другими видами произведений, охраняемых государством вне зависимости от способа их выражения, достоинств и назначения (ст. 1259 ГК РФ). В отношении всех произведений действует презумпция авторства, которая по умолчанию устанавливает факт авторства того, кто указан на экземпляре произведения (ст. 1257 ГК РФ). Охрана имущественных прав (исключительного права на использование произведения) действует в течение всей жизни автора и 70 лет после его смерти (ст. 1281 ГК РФ). Личные неимущественные права (право признаваться автором, право на авторское имя, право на неприкосновенность произведения) охраняются бессрочно (ст. 1267 ГК РФ).

Как не стать нарушителем чужих прав?

Если Вы размещаете на своем сайте текст, фотографию, мелодию или видео, созданные другим лицом, то Ваши действия будут законны только в следующих случаях:

1) Вы заключили договор с автором произведения, по которому он разрешил Вам такое использование произведения (лицензионный договор) либо полностью передал Вам исключительное право на произведение, и Вы теперь можете использовать произведение любыми способами по своему усмотрению (договор об отчуждении исключительного права).

2) Вы заказали автору разработку этого произведения, подписав с ним договор авторского заказа.

3) Вы являетесь работодателем автора, и произведение создано в результате выполнения работником автором служебного задания (при условии, что работник обязан в соответствии с трудовым договором и должностной инструкцией творить для своего работодателя).

4) Вы получили исключительное право на произведение по наследству после смерти правообладателя.

5) Вы получили имущественное право в порядке его «переуступки» от иных правообладателей — лиц, получивших его на указанных выше основаниях.

6) Вы используете произведение в форме цитирования в учебных, культурных, информационных или научных целях с ограничением в объеме и с обязательным указанием имени автора и источника заимствования (ст. 1274 ГК РФ).

7) Вы используете произведение, которое перешло в общественное достояние по истечении 70 лет после смерти автора (ст. 1282 ГК РФ).

Во всех остальных случаях, которые относятся к распространению чужих произведений и информации в Интернет, использование признается незаконным.

Поэтому ни когда не забывайте позаботиться об обязательном оформлении и надлежащем хранении у себя всех лицензионных договоров на использование произведений, договоров уступки исключительного права, договоров авторского заказа, трудовых договоров с авторами и соответствующим образом составленных должностных инструкций по взаимодействию с ними. При этом чтобы не превратиться в нарушителя авторских прав, Вы должны также внимательно следить за сроками действия прав на использование произведений. Обязательно указывайте на сайте имена авторов произведений (за исключением тех случаев, когда по договору с ними разрешено анонимное использование произведений).

Как защитить свои права на контент?

Чтобы эффективно защитить свои права на контент в будущем, необходимо указывать имя (или название) правообладателя и предупреждать о недопустимости несанкционированного использования произведения.

При обнаружении факта использования произведения на другом сайте без Вашего согласия необходимо перед обращением в суд закрепить доказательства нарушения в сети. Статьи 102, 103 Основ законодательства РФ о нотариате допускают досудебную фиксацию любых доказательств, в том числе в Интернете. Нотариус проводит осмотр указанных заявителем страниц сайта и фиксирует возможное нарушение в протоколе.

При обращении в суд необходимо помнить, что бремя доказывания по делам о нарушении авторских прав распределяется таким образом, что ответчик в любом случае, вне зависимости от того, указал ли он настоящего автора и источник заимствования, подписался ли своим именем или разместил произве-

дение анонимно, всегда оказывается в невыгодном положении. Так, указав реального автора, он будет вынужден доказывать существование одного из семи оснований, которые мы привели выше, позволяющих ему использовать произведение. А это, конечно же, крайне затруднительно. Поставив себя автором или опубликовав произведение анонимно, нарушитель должен, представив допустимые и относимые к делу доказательства, однозначно доказать своё авторство. При этом настоящий автор может потребовать проведения автороведческой экспертизы, которая на основании сопоставления стиля, формы, словарного состава и т. д. поможет установить реальное авторство произведения.

Российское законодательство наделило правообладателей внушительным правовым инструментарием для борьбы с пиратами. Так, помимо требований по пресечению действий, нарушающих права автора или иного законного владельца прав, и возмещения убытков можно взыскать компенсацию в размере от 10 000 до 5 000 000 рублей за каждое нарушение в отношении каждого произведения в отдельности. Кроме того, за счет нарушителя может быть изъято и уничтожено все оборудование, с помощью которого нарушались авторские права (ст. 1252 ГК РФ). За неоднократное нарушение авторских прав в Интернете юридическое лицо может быть ликвидировано в принудительном порядке (там же).

Бытует мнение, что от описанных выше последствий можно застраховаться, зарегистрировав доменное имя на иностранную фирму или гражданина либо разместив сайт на принципах хостинга за пределами России. К сожалению для пиратов и к счастью для правообладателей, в рамках уголовной ответственности за нарушение авторских прав указанные уловки могут не подействовать, если фактически администрирование сайта осуществляется лицами, находящимися в России. Оперативные работники управления «К» МВД России при помощи современных технологий и самих пострадавших владельцев сайтов, руководствуясь Уголовно-процессуальным кодексом РФ и Законом об оперативно-розыскной деятельности, уже научились не только находить пиратов, что совсем не трудно, но и фиксировать следы, реально доказывая их противозаконную деятельность и связь с пиратскими сайтами.

Сам способ хищения охраняемой законом информации может вли-

ять на тяжесть совершенного преступления и его квалификацию. С точки зрения уголовного законодательства совсем не одно и то же простое копирование произведений без согласия автора или иного правообладателя посредством обычного сохранения странички с последующим незаконным ее использованием (ст. 146 УК РФ) и те же самые действия, но с несанкционированным доступом и с изменением существующих программ (ст. 272, 273 УК РФ).

Самое интересное, что большинство нарушений авторских прав в сети допускается не пиратами или киберскотерами, для которых это прямой незаконный доход, а теми, кто делает это «без задней мысли», по той простой причине, что это стало частью сетевой культуры и бытовых заблуждений об Интернете, что с точки зрения закона не является смягчающим обстоятельством.

Помимо информации, созданной творческим трудом людей и охраняемой авторским правом, на сайтах встречается и такая, что создана не творческим, а механическим трудом; она также охраняется, но уже на основе других норм. В качестве простейшего критерия, который поможет понять, чем же творчество отличается от нетворчества, назовём достижение разными людьми отличных по форме результатов при одинаково поставленной задаче. Так, не является творчеством сбор информации о предприятии и заполнение стандартными значениями формы со стандартными полями, ведь результат заполнения её всегда будет одинаков вне зависимости от конкретного человека. Творчеством будет составление краткого описания компании в форме статьи, эссе и т. п. Также информация может быть собрана или сгенерирована специальными программами. Вещные права на подобного рода информацию возникают у лица, ее создавшего или правомерно получившего на основании Гражданского кодекса и закона «Об информации, информационных технологиях и о защите информации». Любое её использование без согласия обладателя при условии, что он через предупреждение либо при помощи программных или технических средств ограничил свободный доступ (если только эта информация не относится к разряду общедоступной), незаконно. Нарушителя можно через суд заставить прекратить использование такой информации, привлечь к уголовной ответственности, взыскать с него убытки, если его действия по извлечению данной информации со-

Грамотно защищайте свои права и не нарушайте чужих!

Рекомендации юриста:

1. Размещайте значок © (copyright) с указанием, кому принадлежат имущественные права на любое произведение, будь то фотография или статья. Не забывайте указывать имя автора или иного правообладателя.

2. Размещайте предупреждение о недопустимости использования произведений и любой информации без согласия правообладателя.

3. Правильно оформляйте возникновение прав на произведения: трудовые договоры, должностные инструкции, служебные задания, договоры авторского заказа, лицензионные договоры, договоры о передаче исключительных прав.

4. Защищайте свои инвестиции. Преследуйте нарушителей, информируйте пользователей о результатах судебных процессов и ходе уголовных дел.

5. Патентуйте сервисы, регистрируйте товарные знаки. Вводите режим коммерческой тайны на предприятии.

6. Не нарушайте чужих прав.

держат в себе уголовные составы, предусмотренные статьями 272 и 273 УК РФ, о которых мы уже говорили выше.

Часть сайта, обслуживающую какой-то процесс, совершающую какое-нибудь действие, можно защитить как способ, получив патент на изобретение (ст. 1350 ГК РФ), если отдельные её внутренние или внешние (визуальные) взаимосвязанные элементы, иногда называемые сервисами, в результате своего функционирования оказывают воздействие на какие-либо материальные объекты (произведения, электронно-цифровые устройства, внешние технические средства и т. п.).

За нарушение патентных прав, которые подтверждаются патентом на изобретение, выдаваемым Федеральной службой по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам (Роспатентом), предусмотрена ответственность по ст. 1252 ГК РФ и ст. 147 УК РФ.

Усилить правовую защищенность сайта можно и путём регистрации в Роспатенте доменного имени, названий сервисов, услуг сайта в качестве товарных знаков. Для нарушителя прав на товарный знак предусмотрена ответственность по ст. 1252 ГК РФ и ст. 180 ГК РФ.



БЫТЬ ИЛИ НЕ БЫТЬ «МАЛОЙ ПРИВАТИЗАЦИИ»? Проблемы применения закона о приватизации недвижимости субъектами малого и среднего бизнеса

Автор — Речкин Роман Валерьевич, партнер, руководитель отдела правовых споров ИНТЕЛЛЕКТ-С, магистр частного права.

5 августа 2008 года вступил в силу Федеральный закон от 22 июля 2008 года № 159-ФЗ «Об особенностях отчуждения недвижимого имущества, находящегося в государственной собственности субъектов РФ или в муниципальной собственности и арендуемого субъектами малого и среднего предпринимательства, и о внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ» (далее также — Федеральный закон № 159-ФЗ). Нормативный акт в бизнес-среде получил название «Закон о малой приватизации». Напомним, что Федеральный закон № 159-ФЗ предусматривает для малого и среднего бизнеса право на приватизацию арендуемого недвижимого имущества из собственности субъектов РФ или муниципальной собственности. При этом субъекты малого и среднего предпринимательства пользуются преимущественным правом на выкуп такого имущества. Арендуемые помещения выкупаются по рыночной стоимости, но при желании предпринимателя оплата может производиться в рассрочку. Закон устанавливает ряд условий и требований, при которых возможна «малая приватизация».

На сегодняшний день практика применения этого закона выявила немало пробелов и противоречий в нем. К сожалению, эти недостатки не были устранены в июле 2009 года, когда в нормативно-правовой акт были внесены изменения Федеральным законом от 17 июля 2009 года № 149-ФЗ.

В статье мы рассматриваем основные проблемы, с которыми сталкиваются представители малого и среднего бизнеса, пытающиеся реализовать право на приватизацию помещений, арендуемых у государства и муниципалитетов.



Роман РЕЧКИН,
партнер ИНТЕЛЛЕКТ-С

Проблема 1. Федеральным законом № 159-ФЗ предусмотрено, что не могут приватизироваться помещения, включенные в Перечень государственного имущества или муниципального имущества, предназначенного для передачи во владение и (или) в пользование субъектам малого и среднего предпринимательства. Перечни разраба-

тываются и утверждаются органами исполнительной власти и местного самоуправления.

Отсутствие в законе каких-либо критериев для включения имущества в перечень дает муниципалитетам возможность фактически отменить действие Федерального закона № 159-ФЗ на своей территории. Очевидно, ничто не мешает включить в Перечень даже все имущество, принадлежащее муниципалитету. Например, в соответствующий Перечень Екатеринбурга включено 1 115 объектов, это больше чем в аналогичном Перечне Москвы (в котором 1 062 объекта). Такие действия муниципалитета являются явно недобросовестными, поскольку преследуют исключительно цель воспрепятствовать выкупу арендуемых помещений малым и средним бизнесом.

Ситуация осложняется еще и тем, что законом не предусмотрен какой-либо механизм контроля за реальным использованием помещений, включенных в Перечень, в интересах указанной группы предпринимателей. При этом, Федеральный закон № 159-ФЗ не наделяет арендатора правом на оспаривание включения конкретного помещения в соответствующий Перечень имущества. Такая ситуация уже была предметом рассмотрения в арбитражных

судах, и арендаторам было отказано в оспаривании Перечня.

Проблема 2. касается срока аренды помещений. Право на приватизацию возникает у субъекта малого и среднего бизнеса, если имущество арендуется им в течение 2 и более лет до дня вступления в силу Федерального закона № 159-ФЗ (закон вступил в силу 5 августа 2008 года).

Очевидно, что более разумно было бы отсчитывать срок пользования помещением для целей выкупа не с момента вступления закона в силу, а с момента подачи конкретным субъектом МСП заявления о намерении выкупить арендуемое помещение. Исходя из действующей редакции Федерального закона № 159-ФЗ получается, что предприниматель, пользующийся арендуемым помещением, например, с 5 августа 2007 года по октябрь 2009 года, в принципе никогда не приобретет право на выкуп, поскольку арендует имущество в течение менее чем двух лет до 5 августа 2008 года.

Проблема 3. Еще более существенные споры возникли в отношении следующего условия реализации права на выкуп: перечисление арендной платы в течение периода пользования имуществом «надлежащим образом» (подп. 2 ч. 1 ст. 3

Федерального закона № 159-ФЗ).

Пользуясь такой формулировкой закона, муниципалитеты массово отказывали в реализации права на выкуп помещения при просрочке оплаты арендной платы по договору за любой месяц даже на один день. Однако, арбитражные суды при рассмотрении таких споров исходят из того, что необходимо определять существенность нарушения в каждом конкретном случае. Например, суды не признают существенными нарушения, если срок просрочки был незначительный и не носил систематический характер.

Учитывая очевидную неясность указанной формулировки, она была изменена Федеральным законом № 149-ФЗ, вместо перечисления арендной платы «надлежащим образом» условием для реализации права на выкуп в настоящее время является отсутствие у предпринимателя задолженности по арендной плате и пене на день подачи заявления о выкупе.

Эта формулировка устранила прежнюю неясность данного критерия, но, к сожалению, породила возможность злоупотребления правом со стороны муниципалитета. Так, предприниматель, арендующий помещение более 10 лет, обратился в муниципалитет с заявлением о выкупе помещения. В ответ муниципалитет рассчитал неустойку за просрочку уплаты арендной платы за весь период пользования помещением — более чем за 10 лет. Несмотря на то, что просрочки были незначительны (от одного до семи дней), с учетом предусмотренной договором неустойки в размере 1 % от суммы арендной платы, а также достаточно существенного размера ежемесячной арендной платы, общий размер рассчитанной муниципалитетом неустойки составил почти 1 000 000 рублей. Очевидно, что большая часть начисленной суммы неустойки находится за пределами трехлетнего срока исковой давности, а неустойка за последние три года, если бы муниципалитет обратился с иском о ее взыскании, очевидно была бы уменьшена судом по мотивам ее несоразмерности (ст. 333 Гражданского кодекса РФ). Тем не менее, формально, до момента уплаты указанной неустойки в полном объеме, муниципалитет вправе от-

казать арендатору в реализации права на выкуп. Действия муниципалитета в такой ситуации являются, по нашему мнению, злоупотреблением правом (ст. 10 Гражданского кодекса РФ), однако, убедить в этом арбитражный суд может быть достаточно сложно.

Проблема 4. По-разному можно толковать и требование о том, что арендуемое имущество в течение установленного периода времени должно находиться «во временном владении и (или) временном пользовании субъектов малого и среднего предпринимательства». Эту формулировку можно толковать и таким образом, что право на выкуп возникает только в случае, если арендатор в течение всего двухлетнего срока пользования помещением должен являться субъектом малого и среднего предпринимательства. На практике же возможна ситуация, когда на момент подачи заявления о реализации преимущественного права арендатор является таковым, но в течение двух предыдущих лет он какое-то время не соответствовал критериям субъекта малого и среднего предпринимательства. Также возможна и обратная ситуация, когда представитель малого или среднего бизнеса, после подачи заявления о выкупе, перестает им быть.

По нашему мнению, исходя из смысла закона, вопрос о наличии у предпринимателя права на преимущественное приобретение арендуемых помещений должен решаться по состоянию на момент подачи им заявления о реализации указанного права, поскольку именно с этого момента у муниципалитета возникает обязанность по заключению договора купли-продажи арендуемого имущества.

Проблема 5. В целях воспрепятствования приватизации помещений муниципалитеты нередко осуществляют различные действия по распоряжению арендуемым объектом, которые препятствуют выкупу.

Самый распространенный случай — это включение арендуемого помещения, после получения заявления о выкупе, в Перечень имущества, предназначенного для передачи во владение и (или) в пользование

субъектам малого и среднего предпринимательства.

Кроме этого, муниципалитеты практикуют передачу арендуемого помещения в хозяйственное ведение муниципального унитарного предприятия либо оперативное управление муниципального учреждения, что также является формально законным, но по сути, преследует исключительно цель не допустить приватизации помещения.

Также нередки случаи, когда после получения заявления о выкупе арендуемого помещения муниципалитет расторгает договор аренды с предпринимателем (либо отказывается от его исполнения) по любым причинам, после чего помещение продается на аукционе иным лицам.

Проблема 6. К сожалению, Федеральным законом № 159-ФЗ не установлен прямой запрет на возложение на предпринимателей дополнительных платежей и затрат по выкупу объекта, чем недобросовестно пользуются некоторые муниципалитеты. Так, например, Новоуральский городской округ Свердловской области в проектах договоров о выкупе предусматривал, что затраты по проведению оценки объекта возлагаются на субъекта МСП — сверх выкупной цены объекта. Арбитражным судом Свердловской области при рассмотрении преддоговорного спора данная норма была исключена из договора, как противоречащая Федеральному закону № 159-ФЗ.

Подобная норма о компенсации «дополнительных затрат» муниципалитета содержится и в Положении «О порядке отчуждения недвижимого имущества, находящегося в собственности Ивдельского городского округа...». Данным Положением утверждена форма договора купли-продажи объекта недвижимости, в котором, кроме уплаты цены объекта, предусмотрена обязанность покупателя уплатить продавцу «сумму вознаграждения продавца за осуществление действий по продаже объекта».

Проблема 7. Несмотря на то, что в п. 2 ст. 5 Федерального закона № 159-ФЗ прямо указано, что определение порядка и срока оплаты выкупной цены является правом предпринимателя, а не муниципалитета,

на практике последние часто пытаются установить в договоре условие о единовременном авансовом платеже. В Иванове и в Кемерово в договор купли-продажи включается пункт о первоначальном взносе в размере 15 %, в Красноярске и Ростове-на-Дону — 20 %, в Орехово-Зуево — 25 %.

Дальше всех в данном вопросе пошло Муниципальное образование г. Екатеринбург, которое в Положении «О порядке отчуждения недвижимого имущества, находящегося в собственности МО «город Екатеринбург» и арендуемого субъектами малого и среднего предпринимательства» включило норму о том, что размер первоначального взноса по договору купли-продажи арендуемого недвижимого имущества не может составлять менее 50 % от выкупной цены помещения (п. 28). Арбитражным судом Свердловской области эта норма положения была признана не соответствующей закону.

Проблема 8. Не урегулирован Федеральным законом № 159-ФЗ вопрос о возможности выкупа части арендуемого помещения. Хотя у предпринимателя, по различным причинам, может быть намерение выкупить помещение не полностью, а только его часть (естественно, при условии, что эта часть помещения с точки зрения технических правил может быть выделена и возможно ее использование по назначению в качестве отдельного объекта).

Эта возможность очень важна для предпринимателя, поскольку он мог бы реализовать право приватизации даже в случае, если арендуемое им помещение больше предельного значения площади помещения, установленного законом субъекта РФ и дающего право на выкуп.

Проблема 9. Одним из пробелов Федерального закона № 159-ФЗ, на наш взгляд, является также то, что он не дает предпринимателю права самостоятельно привлечь оценщика для определения выкупной цены арендуемого имущества в случае, когда муниципалитет уклоняется от проведения оценки.

На практике уполномоченный орган достаточно часто препятствует приватизации, просто не заказыва-

вая оценку выкупаемых помещений. При этом, муниципалитет может ссылаться и на якобы объективные причины, такие как отсутствие в муниципальном бюджете денежных средств на оплату услуг оценщика. К сожалению, в силу прямого указания п. 3 ст. 9 Федерального закона № 159-ФЗ, обеспечить проведение оценки обязан уполномоченный государственный (муниципальный) орган.

Проблема 10. Существенная неясность Федерального закона № 159-ФЗ связана с неурегулированностью вопроса о праве субарендатора на выкуп помещения.

По общему правилу п. 2 ст. 615 Гражданского кодекса РФ, к договорам субаренды применяются правила о договорах аренды, если иное не установлено законом или иными правовыми актами.

Принципиально, что сам Федеральный закон № 159-ФЗ правил о неприменении его к договорам субаренды не устанавливает. То есть, по общему правилу, к договорам субаренды применяются и правила Федерального закона № 159-ФЗ. Это означает, что субарендатор, если он является субъектом малого и среднего предпринимательства, также вправе (естественно, при соблюдении остальных установленных законом условий) претендовать на преимущественный выкуп арендуемого им по договору субаренды помещения.

Тем не менее, складывающаяся арбитражная практика идет по пути отказа субарендатору в праве на выкуп. Так, в решении Арбитражного суда Свердловской области от 28 августа 2009 года по делу № А60-24852/2009-С9 арбитражный суд указал (без какого-либо обоснования), что «субарендаторы не имеют преимущественного права на приобретение имущества в порядке Федерального закона № 159-ФЗ». При этом, в решении п. 2 ст. 615 Гражданского кодекса РФ не упомянут и никак не оценен.

Арбитражный суд Смоленской области в решении от 05 октября 2009 года по делу № А62-6465/2009 вообще пришел к выводу (также без какой-либо мотивировки) о том, что «к договорам субаренды применяются правила о договорах аренды,

но не положения Федерального закона от 22.07.2008 № 159-ФЗ». Однако, п. 2 ст. 615 Гражданского кодекса РФ не содержит указания о том, что к договорам субаренды применяются только нормы Гражданского кодекса РФ, соответственно, к договорам субаренды, по общему правилу, применяются любые нормы законодательства об аренде. Арбитражный суд в данном случае очевидно искал смысл и содержание указанной нормы закона.

Кроме того, необходимо учитывать, что право на выкуп арендуемых помещений субъектами МСП является одной из мер по развитию малого и среднего предпринимательства в РФ, обеспечению благоприятных условий для развития субъектов малого и среднего предпринимательства. Поэтому нормы Федерального закона № 159-ФЗ, по нашему мнению, должны толковаться исходя из смысла этого закона, в системной взаимосвязи с Федеральным законом от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ — в интересах субарендатора-субъекта МСП.

Очевидно, что арендатор, заключив договор субаренды и передав помещение во владение и пользование субарендатору, фактически в течение срока действия договора аренды является только посредником, не использует сам эти помещения. Исходя из норм Федерального закона № 159-ФЗ, право на выкуп должно возникать именно у лица, фактически пользующегося арендуемыми помещениями.

Иное, формальное толкование норм Федерального закона № 159-ФЗ приводит к выводу о том, что права арендатора — посредника, не пользующегося и не владеющего фактически арендуемым помещением, имеют приоритет перед правами субарендатора — субъекта малого и среднего предпринимательства, который фактически владеет и пользуется арендуемым помещением.

Прим. редакции. Статья напечатана с сокращениями. Полный вариант статьи Р. В. Речкина, включающий также аналитический обзор практики применения закона арбитражными судами РФ, Вы можете прочитать на сайте ИНТЕЛЛЕКТ-С www.intellectpro.ru, в разделе «Статьи».



ПРОДАЕТСЯ ОФИС... И 1/258 ЛИФТА

ВАС РФ меняет правила игры на рынке коммерческой недвижимости

Лифты, чердаки, подвалы, коридоры, лестничные марши, крыши, фасады, системы отопления, электро- и водоснабжения — имущество, в равной мере предназначенное для обслуживания всех квартир в жилых домах или всех помещений в нежилых (офисных, производственных, торговых зданиях). И если в жилых домах это имущество по прямому указанию закона считается принадлежащим всем собственникам отдельных квартир на праве общей собственности, то для коммерческой недвижимости такого указания нет. Нередко такое имущество регистрировалось в качестве самостоятельных объектов за отдельными собственниками. Президиум Высшего Арбитражного Суда РФ в июле 2009 года кардинальным образом поменял такую практику: теперь и в нежилых зданиях лифты, коридоры и прочее имущество не может принадлежать одному лицу, а должно находиться в общей собственности собственников всех помещений.

Что ждет собственников коммерческой недвижимости в связи с изменением судебной практики? С оценкой инициативы правоприменителя выступает **ЛАТЫЕВ Александр Николаевич, руководитель отдела внешнеэкономической деятельности и международного права ИНТЕЛЛЕКТ-С, кандидат юридических наук, доцент кафедры предпринимательского права Уральской государственной юридической академии.**



Александр ЛАТЫЕВ,
руководитель отдела ВЭД и МЧП
ИНТЕЛЛЕКТ-С

Отличия в подходах к общему имуществу жилых домов и коммерческой недвижимости. Как это было до июля 2009 года?

В законодательстве России существует немало принципиальных отличий в правовом режиме жилых и нежилых помещений. Одно из них касается имущества общего пользования в этих зданиях.

Специально для жилых помещений (а точнее — для многоквартирных жилых домов) в законе установлено правило, согласно которому общее имущество таких домов принадлежит всем собственникам помещений в этом доме на праве общей долевой собственности (ст. 289,

290 Гражданского кодекса РФ, ст. 36 Жилищного кодекса РФ). К общему имуществу относятся: несущие конструкции дома, механическое, электрическое, санитарно-техническое и иное оборудование, обслуживающее более одной квартиры, а равно общие помещения дома: коридоры, лестничные клетки и марши, технические подвалы и чердаки, лифтовые шахты и т. п. При этом доля в общей собственности на общие помещения не может отчуждаться отдельно от квартиры.

Для нежилых помещений подобных норм не предусмотрено. До середины 2009 года судебная практика однозначно придерживалась той точки зрения, что, в отличие от жилых многоквартирных домов, в отношении нежилых зданий на имущество общего пользования правовой режим общей долевой собственности по умолчанию не распространяется. Такое имущество может находиться в индивидуальной собственности отдельного лица. В связи с этим нередко бывало так, что отдельные помещения в зданиях коммерческой недвижимости (офисы, склады) принадлежали одним лицам, а общее имущество, в том числе коридоры и лестницы — другим. Причем, право собственности на такие вспомогательные помещения регистрировалось в Едином государственном реестре прав на недвижимое имущество и сделок с ним. Они выступали объектами купли-продажи и иных сделок. Собственники таких помещений зачастую вносили с собственников других помещений плату за пользование коридорами и лестницами, а также за их поддержание в рабочем состоянии, в том числе за уборку, освещение и т. д.

Очевидно, что такое различие правового режима жилых и нежилых помещений не может быть объ-

яснено их назначением. Ведь собственники и жилой, и коммерческой недвижимости вынуждены решать одинаковые проблемы, связанные с использованием общего имущества в доме, вне зависимости от того, предназначены эти помещения для жилья, или нет. И в жилой, и в коммерческой недвижимости надо решать вопросы содержания общего имущества, поддержания его в надлежащем состоянии (текущий и капитальный ремонт, уборка), надо распределять доход от использования общего имущества (например, доход от размещения рекламы на фасаде здания).

Предпосылки изменения режима общего имущества в коммерческой недвижимости

Понятно, что, как и в любой другой ситуации, при управлении коммерческой недвижимостью не обходилось без конфликтов. Собственники отдельных офисов, складов, производственных помещений считали, что собственники общего имущества требуют с них необоснованно высокую плату за пользование общим имуществом и его обслуживание, при этом они, предоставляя объекты общего имущества (крыши, стены) в пользование третьих лиц, например, под размещение рекламы, «наживаются» на этом. Со своей стороны, собственники общих помещений также зачастую оказывались недовольны отказами собственников отдельных помещений от оплаты пользования общим имуществом и утверждали, что обслуживают это имущество себе в убыток.

Жители многоквартирных домов решают все вопросы, касающиеся управления общим имуществом, на общих собраниях собственников. Жилищным законодательством

предусмотрено, что решение общего собрания обязательны для всех собственников, в том числе и для голосовавших против него.

Для собственников коммерческой недвижимости выстраивать нормальные взаимоотношения можно путем заключения договоров в отношении имущества общего пользования. В зависимости от ситуации это могут быть и договоры аренды соответствующих помещений, и соглашения о сервитуте (соглашения об ограниченном пользовании недвижимым имуществом за плату или без таковой).

Однако на деле даже не для всех юристов очевидны такие возможности для построения нормальных рабочих взаимоотношений между собственниками коммерческой недвижимости. Так, ведущие российские юристы — авторы Концепции развития гражданского законодательства о недвижимом имуществе (принятой на заседании Совета при Президенте РФ по кодификации и совершенствованию гражданского законодательства 15 декабря 2003 года) — утверждают, что единственным приемлемым решением, обеспечивающим интересы собственников помещений в здании, является установление в отношении общего имущества режима общей долевой собственности.

Но как бы то ни было, даже если принимать во внимание эту позицию, то следовало бы признать, что решение этого вопроса является делом исключительно законодателя, который, приняв изменения в закон, мог бы уравнивать режим общего имущества жилых и нежилых зданий.

Новое регулирование режима коммерческой недвижимости

Однако, не дождавшись законодателя Высший Арбитражный Суд РФ решил доступными ему средствами самостоятельно «подправить» закон, заодно перевернув всю ранее сложившуюся практику применения законодательства о коммерческой недвижимости. В абз. 4 п. 1 Постановления Пленума ВАС РФ от 23 июля 2009 г. № 64 императивным образом, без каких-либо оговорок указано, что собственнику отдельного помещения в здании всегда принадлежит доля в праве собственности на общее имущество здания.

Любопытна мотивировка такого решения, закрепленная в абз. 3 того же пункта. Высшая судебная инстанция посчитала, что, поскольку в данном случае отсутствуют нормы, специально регулирующие отно-

шения по поводу принадлежности и использования общего имущества нежилых зданий, то имеет место пробел в праве, который может быть восполнен применением по аналогии правил, предусмотренных для жилых зданий.

Эта мотивировка несостоятельна сразу с двух точек зрения.

Во-первых, в данном случае нет пробела: в отсутствие специальных норм должны применяться общие нормы о возникновении права собственности. А эти нормы не предусматривают такого основания для приобретения права собственности на общее имущество в нежилых зданиях. Более того, отсутствие специальных норм не являлось каким бы то ни было препятствием для рассмотрения судами споров об общем имуществе в нежилых зданиях со дня принятия первой части ГК РФ и вдруг — по прошествии 15 лет — ВАС РФ обнаружил пробел в праве. К сожалению, нам недоступны подготовительные материалы Пленума, а потому невозможно сказать, на основании каких данных был сделан вывод о наличии пробела в регулировании.

Во-вторых, даже при наличии пробела он может быть восполнен по аналогии лишь такими нормами, которые по своей природе не исключают применение их к другим отношениям. Следует признать, что с содержательной точки зрения правила об установлении режима общей долевой собственности на общее имущество здания не противоречат природе отношений по использованию нежилых зданий. Но в то же время как можно было игнорировать явно выраженную волю законодателя установить режим общей собственности только на общее имущество жилых зданий? О намерении законодателя ограничить эти правила только использованием жилого фонда свидетельствуют и буквальные формулировки ст. 289 и 290 ГК РФ, в которых говорится именно об общем имуществе многоквартирных домов, и их расположение в главе 18 ГК РФ, озаглавленной как «Право собственности и другие вещные права на жилые помещения».

Наконец, Постановление Пленума перечеркивает всю ранее сложившуюся практику самих же арбитражных судов, которые без всяких сомнений признавали законной регистрацию права собственности на общие помещения в нежилом здании за одним лицом, пусть даже этому лицу не принадлежало более ни одного помещения в этом здании, равно как не вызвала споров и

возможность гражданского оборота таких помещений: предоставление их в пользование третьим лицам, в залог и т. д. То же самое можно сказать и о регистрационной практике Федеральной регистрационной службы.

Имеются сомнения в целесообразности избранного Пленумом решения и с экономической точки зрения. Так, при продаже отдельных квартир в многоквартирном доме при расчете себестоимости такой квартиры в нее изначально закладывается часть стоимости общих помещений и иного общего имущества дома. При продаже же помещений в нежилых зданиях стоимость общего имущества в себестоимости отдельных помещений ранее не учитывалась. Соответственно, собственники таких отдельных помещений, в одночасье ставшие сособственниками общего имущества здания, приобрели имущество, ничего не заплатив за это. Пленум ВАС, таким образом, создал ситуацию, в которой собственники отдельных помещений неосновательно обогащаются на сумму стоимости соответствующей части общего имущества.

Чего ждать собственникам коммерческой недвижимости?

Как бы то ни было, при всей сомнительности избранного Пленумом ВАС решения, игнорировать его мы не можем, а потому необходимо понять, какие последствия повлечет претворение этого Пленума в жизнь.

1) Взаимные претензии собственников отдельных помещений и бывших собственников общего имущества.

Прежде всего, уже сейчас некоторые собственники помещений намерены подавать иски в суд о возврате тех сумм, которые были ими уплачены собственникам общего имущества и управляющим компаниям за обслуживание этого имущества, поскольку, как следует из Постановления Пленума, они не вправе были собирать плату за это. Кроме того, собственники отдельных помещений могут потребовать выплаты им части доходов, полученных от предоставления общего имущества третьим лицам, например, от предоставления крыш и стен здания для размещения рекламы.

С другой стороны следует иметь в виду, что в соответствии со ст. 249 ГК РФ все сособственники имущества, находящегося в долевой собственности, обязаны нести расходы на его ремонт и поддержание в



Анна Губарева, Александр Латыев

ПРАВОВОЙ РЕЖИМ НЕДВИЖИМОСТИ ПО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВУ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН

Екатеринбург: ИД «Уральская государственная юридическая академия», 2009

- Понятие недвижимости в зарубежных правовых системах и система прав на нее.
- Ограничение оборота недвижимости.
- Существующие в мире системы регистрации прав на недвижимость: французская, германская, традиционная англо-саксонская, система Торренса.
- Защита прав на недвижимое имущество в англо-саксонской и континентальной правовых семьях.
- Правовой режим недвижимости в отдельных странах: Беларусь, Болгария, Испания, Италия, Казахстан, Турция, Украина, Франция, Швейцария.

надлежащем состоянии. Поскольку формально эти расходы несло лицо, зарегистрированное в качестве собственника общих помещений, оно может потребовать от собственников отдельных помещений возмещения соответствующей части своих расходов.

Также можно ожидать заявления лицами, зарегистрированными в ЕГРП в качестве собственников общего имущества, исков к собственникам отдельных помещений о взыскании неосновательного обогащения в размере стоимости этого общего имущества, которое теперь оказывалось находящимся в собственности этих лиц. Однако, как представляется, перспектива удовлетворения таких исков весьма призрачна. Формально ВАС не установил новое правило (хотя фактически он сделал именно это), а лишь истолковал ранее существовавшее. А раз так, вполне ожидаемо, что суд, рассматривая подобное дело, заявит что-то вроде следующего: при продаже отдельных помещений в прошлом стороны должны были иметь в виду, что общее имущество поступит в общую собственность, а раз так, стоимость доли в общей собственности на такое имущество уже была включена в стоимость отдельного помещения. Несмотря на то, что такая аргументация явно софистична, ведь все знают, что прежняя практика не предполагала поступления общего имущества в общую собственность собственников помещений, вероятность ее применения судами более чем велика. По этой причине шансы на выигрыш дела в отечественных судах весьма малы, а за компенсацией убытков, возможно, придется обращаться в Европейский Суд по правам человека.

Еще одним крайне негативным следствием для собственников общего имущества должно стать то обстоятельство, что переход права

собственности на него ко всем собственникам отдельных помещений означает автоматическую ничтожность всех договоров залога, по которым в обеспечение обязательств было предоставлено такое имущество. Ничтожность залогов обусловлена тем, что, во-первых, собственником имущества оказывается не тот, кто предоставлял его в залог, а во-вторых, тем, что такое общее имущество, находящееся в общей собственности собственников помещений, вообще исключено из оборота и не может отчуждаться, а значит, и обременяться залогом отдельно от помещения в этом здании. Утрата обеспечения вполне резонно повлечет досрочное прекращение договоров займа, в обеспечение которых предоставлялось такое имущество, а это может привести к разорению лиц, зарегистрированных в качестве собственников общих помещений.

2) Новый порядок управления общим имуществом.

Если ранее вопросы эксплуатации и ремонта общего имущества здания решались одним собственником, то теперь эта система управления общим имуществом здания применяться более не может, и при наличии нескольких собственников отдельных помещений все эти вопросы должны решаться ими сообща.

Пленум Высшего Арбитражного Суда в пункте 6 Постановления указал, что режим использования общего имущества (без оговорок о том, в жилом или в нежилом здании) определяется в порядке, предусмотренном ст. 44 - 48 ЖК РФ. Таким образом, нормы жилищного законодательства об общем собрании собственников помещений в многоквартирном доме теперь распространены и на нежилые здания, как бы нелепо это не выглядело.

3) Регистрация прав на коммерческую недвижимость.

Возникновение разных собственников у отдельных помещений в здании и у общего имущества такого здания ранее зачастую происходило вследствие того, что застройщик, построивший здание, регистрировал на себя право собственности на него, а затем, когда возникала необходимость продать то или иное помещение, выделял его из здания в качестве отдельного объекта недвижимости и продавал. В то же время само здание как объект недвижимости также продолжало существовать. В итоге могла сложиться ситуация, когда собственнику здания в действительности принадлежало лишь общее имущество в нем — общие помещения, стены, крыши и т. п. Теперь же — с признанием общего имущества здания находящимся в общей собственности — такое сохранение здания как объекта недвижимости при выделении из него помещений утратило последний смысл. В связи с этим в п. 8 Постановления Пленум ВАС указал, что в случае выделения из состава здания хотя бы одного помещения право собственности на здание в целом прекращается и должно регистрироваться права собственности на отдельные помещения в таком здании. И наоборот, в случае приобретения одним лицом всех помещений в здании такое лицо может объединить их, зарегистрировав право собственности на все здание в целом. Право же долевой собственности на общее имущество дома, как указано в п. 3 Постановления, возникает вообще вне зависимости от регистрации.

Прим. редакции. Статья напечатана с сокращениями. Полный вариант статьи А. Н. Латыева Вы можете прочитать на сайте ИНТЕЛЛЕКТ-С www.intellectpro.ru, в разделе «Статьи».

ПРОЦЕНТЫ ПО ДОЛГУ ТЕПЕРЬ РАССЧИТЫВАЮТСЯ С УЧЕТОМ НДС

Президиум Высшего Арбитражного Суда РФ 22 сентября 2009 года постановил, что сумма процентов за пользование чужими денежными средствами должна начисляться на сумму долга с учетом НДС (дело № 5451/09). **ИНТЕЛЛЕКТ-ПРЕСС** публикует разъяснения юристов о том, какие последствия для бизнеса, отстаивающего свои права в суде, влечет это постановление ВАС по частному судебному делу.

Автор комментария — **ЛАТЫЕВ Александр Николаевич**, руководитель отдела внешнеэкономической деятельности и международного частного права **ИНТЕЛЛЕКТ-С**, кандидат юридических наук, доцент кафедры предпринимательского права **Уральской государственной юридической академии**.

22 сентября 2009 года Президиум Высшего Арбитражного Суда вынес постановление, кардинальным образом меняющее сложившуюся практику взыскания процентов и пеней за неисполнение гражданско-правовых обязательств.

Типичная для российского бизнеса ситуация — покупатель не платит за уже поставленный товар (выполненную работу, услугу). Гражданский кодекс РФ предусматривает на такой случай право продавца требовать от должника уплаты процентов за пользование чужими денежными средствами (ст. 395 ГК). Такая неустойка насчитывается за весь период просрочки платежа — на день вынесения судебного решения или подачи иска в суд.

До недавнего времени арбитражные суды при расчете задолженности исключали НДС из суммы основного долга, на которую начислялись проценты (например, в отношениях купли-продажи неустойка начислялась на цену товара без учета НДС). Такой подход суды обосновывали тем, что обязанность по уплате налога является публично-правовой (регулируется нормами налогового права), а проценты (неустойка) — это мера гражданско-правовой ответственности. Так, еще менее года назад — в декабре 2008 года — ВАС РФ без малейшего сомнения указывал, что сумма процентов должна исчисляться от суммы долга за исключением НДС (например, Определение ВАС РФ от 18 декабря 2008 г. № 15771/08).

Между тем, давно уже стала очевидной неадекватность такого подхода существующим экономическим реалиям. В публично-правовых отношениях по уплате НДС в бюджет участвует лицо, осуществляющее реализацию товаров (работ, услуг), выставленная же им покупателю

сумма налога представляет собой ни что иное, как обычное гражданско-правовое обязательство.

Дело в том, что Высший Арбитражный Суд в свое время (еще в 1996 году) сделал вывод о невозможности начисления гражданско-правовых процентов на сумму НДС, исходя из положений старого налогового законодательства. До 2001 года продавец платил в бюджет НДС по факту оплаты за товар. Действующее налоговое законодательство предусматривает обязанность для продавца перечислять НДС сразу после отгрузки товара. Поэтому должник-покупатель, задерживая оплату товара, необоснованно пользуется деньгами продавца, а не суммой, подлежащей к оплате в бюджет. А значит, вполне резонно и начисление на сумму НДС процентов за пользование чужими денежными средствами.

Но, несмотря на то, что давно уже изменено налоговое законодательство, позволявшее не учитывать НДС при расчете суммы долга, судебная практика до последнего времени оставалась неизменной.

Наконец, прошедшим летом произошел прорыв. 19 июня коллегия из трех судей Высшего Арбитражного суда передала на рассмотрение Президиума ВАС надзорную жалобу лица, недовольного отказом во взыскании процентов с суммы НДС. 22 сентября Президиум ВАС рассмотрел эту жалобу и удовлетворил ее, взыскав проценты с суммы НДС (дело № 5451/09). Таким образом, судебная практика по данному вопросу принципиально изменилась.

Напомним, что в соответствии с п. 5.1 Постановления ВАС РФ от 12.03.2007 № 17 изменение судебной практики является основанием для пересмотра уже ранее вынесенных судебных актов по вновь открыв-

шимся обстоятельствам. Заявление о таком пересмотре должно быть подано в течение трех месяцев со дня изменения практики, то есть до 22 декабря 2009 года. Торопитесь, еще есть время на довызыскание ранее не полученных процентов на суммы НДС!



ИНТЕЛЛЕКТ-ПРЕСС

Деловое издание
ИНТЕЛЛЕКТ-ПРЕСС
№15, 2009

Главный редактор Анастасия Махнёва.
Редакционный совет:
Лайна Джаллатян, Анастасия Махнёва,
Евгений Шестаков.
Дизайн, верстка: Светлана Стихач.

Учредитель и издатель
ЗАО Агентство юридической
безопасности **ИНТЕЛЛЕКТ-С**,
www.intellectpro.ru

Адрес редакции и издателя:
620137, Екатеринбург,
ул. Студенческая, 24, тел. (343) 369-20-00,
mahneva@intellectpro.ru.

Отпечатано:
Типография «Лазурь», Свердловская обл.,
г. Реж, ул. П. Морозова, 61

Зарегистрировано Федеральной
службой по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых
коммуникаций.
Свидетельство ПИ № ФС 77-38053
от 09.11.2009.

Издается с 2005 года.
Тираж 5 000 экз. Дата выхода 30.11.2009.
Свободная цена.

© ЗАО Агентство юридической
безопасности **ИНТЕЛЛЕКТ-С**, 2009.
Использование материалов газеты
возможно только с согласия
правообладателя.

ОТМЕНА СРОКОВ ПЕРЕРЕГИСТРАЦИИ ОБЩЕСТВ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

1 июля 2009 года вступили в силу изменения законодательства РФ об обществах с ограниченной ответственностью. Новый закон обязал все зарегистрированные в России до 1 июля 2009 года общества с ограниченной ответственностью привести учредительные документы в соответствие с требованиями изменившегося законодательства, и представить их на так называемую перерегистрацию в налоговые органы. Срок перерегистрации законодатель ограничил датой 31 декабря 2009 года.

При этом закон прямо не предусмотрел ответственность за неисполнение требования о перерегистрации, что породило неопределенность в положении дел и дискуссии в профессиональных юридических кругах. Между тем предприниматели с перерегистрацией не спешили и отложили ее на сентябрь — ноябрь. В итоге осенью в крупных городах создалась довольно напряженная ситуация: в налоговых органах появлялись огромные очереди, а сами налоговые инспекторы не справлялись с потоком желающих перерегистрироваться обществ.

Чего ожидать предпринимателям, которые не успеют пройти перерегистрацию до конца текущего года? На вопрос отвечает **Рытова Елена Александровна, ведущий юрист отдела абонентского юридического обслуживания ИНТЕЛЛЕКТ-С.**



Елена РЫТОВА,
ведущий юрист ИНТЕЛЛЕКТ-С

Точка зрения корпоративного юриста

В СМИ и деловых кругах широко обсуждались три меры юридической ответственности за неисполнение требований о перерегистрации: приостановление деятельности ООО, принудительная ликвидация по решению суда по иску налогового органа и административные штрафы.

На мой взгляд, приостановить деятельность ООО на том основании, что оно не прошла перерегистрацию, органы исполнительной власти не имеют права. Хотя федеральным законом и установлен конечный срок для перерегистрации, однако из него не следует, что после указанного срока общество с ограниченной ответственностью не

вправе более продолжать работу. Равно как и не следует, что с 1 января 2009 года общество не сможет внести необходимые изменения в устав и пройти перерегистрацию.

Таким образом, тот факт, что устав ООО не был переоформлен в соответствие с новым законодательством до 1 января 2010 года, не влечет его недействительность с указанной даты. Само по себе это не может быть и основанием для ликвидации ООО по решению суда, так как принудительная ликвидация возможна, если были допущены иные грубые или неоднократные нарушения нормативных правовых актов (пункт 2 статьи 61 Гражданского кодекса Российской Федерации). Поэтому устав будет легитимным в той части, которая не противоречит действующему законодательству.

Дискуссионным остается вопрос о возможности применения административных штрафов.

Позиция депутатов Государственной Думы

В ноябре на сайте Государственной Думы РФ появилась информация о том, что на рассмотрение депутатов был внесен законопроект, отменяющий сроки перерегистрации. Предполагается, что новый закон просто обяжет ООО приводить уставные документы в соответствие с законодательством лишь при внесении в них определенных изменений («при первом изменении устава общества»).

По данным разработчиков законопроекта, к середине ноября перерегистрацию прошли лишь 7 — 10 процентов обществ с ограниченной ответственностью. Подавляющее большинство ООО в силу объективных причин не успеют переоформиться до конца года. В итоге, закон, который изначально был на-

правлен на поддержку предприятий, может принести им дополнительные проблемы. По словам сотрудников Управления Государственной Думы по связям с общественностью и взаимодействию со СМИ, «закон будет принят до конца года».

Разъяснения Федеральной налоговой службы

В октябре 2009 года Федеральная налоговая служба наконец-то выпустила разъяснение по перерегистрации, дав ответ на, пожалуй, самый главный вопрос: «Что будет после 1 января 2010 года с обществами, не прошедшими процедуру перерегистрации?». ФНС указала, что, во-первых, такие общества не будут исключаться из Единого государственного реестра юридических лиц (ЕГРЮЛ), и, во-вторых, налоговые органы будут продолжать перерегистрацию и после 1 января 2010 г.

Кроме того, ФНС ответила на вопрос о необходимости прохождения процедуры перерегистрации обществами, зарегистрированными до 1 июля 2009 года и находящимися в процессе реорганизации или добровольной ликвидации. По мнению налогового органа, для указанных обществ процедура перерегистрации нецелесообразна, поскольку неприведение устава общества в соответствие с требованиями законодательства не может являться основанием для отказа в государственной регистрации юридических лиц, создаваемых или прекращающих деятельность в результате реорганизации, а также ликвидации юридического лица. То же самое относится и к внесению в ЕГРЮЛ записи о начале процедуры реорганизации или ликвидации общества с ограниченной ответственностью.

ИНТЕЛЛЕКТ-С – крупнейшая региональная юридическая фирма России

☛ **Более 50 консультантов: юристов, патентоведов, коллекторов и экономистов**

☛ **Офисы в 4 городах России**

☛ **Екатеринбург**

Центральный офис: ул. Студенческая, 24.

Тел. (343) 369-20-00.

Офис отдела регистрации: ул. Чебышева, 6, оф. 1.

Тел. (343) 369-11-55.

Директор, управляющий партнер

Евгений Шестаков, mail@intellectpro.ru.

☛ **Нижний Новгород,**

ул. Костина, 3, оф. 501. Тел. (831) 410-46-86.

Директор, партнер Сергей Лукьянов, nn@intellects.ru.

☛ **Нижний Тагил,**

пр. Вагоностроителей, 64. Тел. (3435) 46-25-30.

Директор, партнер Владимир Фролов, mail@intellectpro.ru.

☛ **Пермь,**

ул. Большевикская, 59. Тел. (342) 219-07-02.

Директор, партнер Аркадий Берещук, perm@intellects.ru.

☛ **На рынке консалтинга России с 2000 года.**

☛ **8 консалтинговых отделов:**

☛ **Отдел абонентского юридического обслуживания.**

Руководитель, партнер Анна Устюшенко.

☛ **Отдел бухгалтерского учета и аудита.**

Руководитель Элина Баранова.

☛ **Отдел внешнеэкономической деятельности и международного частного права.**

Руководитель Александр Латыев.

☛ **Отдел защиты интеллектуальной собственности.**

Руководитель, партнер Светлана Вересова.

☛ **Отдел коллекторских услуг.**

Руководитель Лайна Джаллатян (Екатеринбург),
Руслан Исмагилов (Пермь).

☛ **Отдел правовой защиты недвижимости.**

Руководитель Инна Шлякова. Руководитель практики
«Энергетика и право» Иван Елисеев.

☛ **Отдел правовых споров.**

Руководитель, партнер Роман Речкин.

☛ **Отдел регистрации.**

Руководитель Ольга Жданова (Екатеринбург),
Елена Лазарева (Пермь).

☛ **Сайт www.intellectpro.ru.**

Заботливо Надежно Компетентно Конфиденциально



ИНТЕЛЛЕКТ-С



San José State
UNIVERSITY



ЮРИДИЧЕСКИЙ БИЗНЕС В США. УПРАВЛЕНИЕ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМОЙ

II ежегодная стажировка для партнеров и руководителей юридических фирм и адвокатских образований

Сан-Франциско и Сан-Хосе, Калифорния,
Соединенные Штаты Америки
2 - 12 мая 2010 года

В ПРОГРАММЕ СТАЖИРОВКИ

- Мастер-классы, круглые столы и лекции партнеров юридических фирм и профессоров юридических колледжей Калифорнии
- Посещение офисов юридических фирм: знакомство с повседневной работой офисов и свободное общение с партнерами и юристами

ОБСУЖДАЕМЫЕ ВОПРОСЫ

- Организационно-правовые формы ведения юридического бизнеса в США
- Институт партнерства в юридических фирмах
- Организационная структура юридической фирмы и принципы управления ею
- Кадровый менеджмент в юридической фирме, грейдинговые системы
- Ценообразование и биллинг юридических услуг, гонорарная политика в юридической фирме
- Организация финансов и финансовое планирование
- Маркетинг, реклама и PR в юридической фирме
- Клиентская служба и организация работы офиса
- Профессиональная этика юриста, этические принципы ведения юридического бизнеса
- IT-технологии в юридическом бизнесе и профессии
- Юридический бизнес: итоги и уроки экономического кризиса 2008 - 2009 годов

ПРЕПОДАВАТЕЛИ и БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ

- Профессора ведущих юридических школ Калифорнии: Lincoln Law School, Stanford Law School, Santa Clara University Law School и др.
- Партнеры юридических фирм: Berliner Cohen, Hoge, Fenton, Jones & Appel, Hopkins & Carley, Littler, Morrison & Foerster, Ropers, Majeski, Kohn & Bentley, Weil, Gotshal & Manges и др.

На протяжении всей стажировки будет работать профессиональный переводчик из США, который обеспечит последовательный перевод всех выступлений и лекций.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ



ЮрКлуб
YURCLUB.RU

ЮРИДИЧЕСКИЙ
БИЗНЕС
деловой журнал



Уральская
Правовая
Палата