



УДК 34.08

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ЮРИДИЧНИМИ СЛУЖБАМИ ТА ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ

Нові ринкові умови господарювання та розвиток національного законодавства обумовили необхідність впровадження дієвих методів управління юридичними службами в Україні. Дослідження позитивного досвіду іноземних компаній в зазначеному питанні може слугувати досягненню наміченій цілі.

Новые рыночные условия хозяйствования и развитие национального законодательства обусловили необходимость внедрения действенных методов управления юридическими службами в Украине. Исследование позитивного опыта иностранных компаний в указанном вопросе может служить достижению намеченной цели.

The new market conditions and economic development of national legislation have necessitated the introduction of effective management of legal services in Ukraine. Investigation of the positive experience of foreign companies in this regard can serve the goal.

Ключові слова: юридичне обслуговування, методи управління, юрисконсульт, юридична служба.

У нових ринкових умовах господарювання особливого змісту набуває правова робота та, відповідно, зростає роль юридичних служб, оскільки у процесі розбудови правової держави та становлення громадянського суспільства актуальною стає законність — одностайне розуміння, суворе і неухильне дотримання законів державними органами, посадовими особами і громадянами в усіх сферах суспільного життя.

Неналежний стан правової роботи юридичних служб, що не відповідає сучасному рівню розвитку господарських і соціально-економічних відносин, не забезпечує дієве запобігання порушенням чинного законодавства. Тому на сьогодні є актуальними питання надання методичної допомоги юридичним службам та підвищення кваліфікації їх працівників, що суттєво впливає на рівень правової роботи як невід'ємного елемента управління господарським комплексом, основу якого складає діяльність керівників, спеціалістів, юрисконсультів в організації застосування і належного виконання вимог чинного законодавства.

Мета цієї статті полягає в дослідженні методів управління юридичними службами іноземних компаній з можливістю реалізації їх юридичними службами України.

Основним завданням юридичних служб є організація правової роботи, спрямованої на правильне застосування, неухильне додержання та запобігання невиконанню вимог чинного законодавства, інших нормативних документів органами виконавчої влади, а також їх керівниками та працівниками під час виконання покладених на них завдань і функціональних обов'язків.

Але в процесі розвитку юридичного підрозділу можна виділити такі недоліки, як:



- відсутній єдиний центр координації діяльності правових підрозділів;
- правові функції дезінтегровані і “розпорошені” по різних неправових підрозділах;
- у правових підрозділах відсутній або зведений до мінімуму досвід проектної, антикризової, аналітичної діяльності;
- діяльність юристів в основному зосереджена на поточній операційній роботі, а в методологічній роботі немає системності і впорядкованості;
- відсутній механізм залучення представників правових підрозділів до процесів ухвалення стратегічних рішень компанії;
- значна частина процесів не формалізована, відсутні необхідні регламенти, стандарти і інструкції;
- відсутня належна функціональна взаємодія з правовими підрозділами різних рівнів управління, а також дочірніх компаній;
- відсутній системний превентивний контроль за правовими ризиками;
- не налагоджена координація роботи з зовнішніми юридичними фірмами;
- правові висновки зводяться до констатації законодавчих заборон, при цьому не пропонуються варіанти вирішення проблеми тощо [1].

Отже, розглянемо деякі методи управління юридичними службами зарубіжних компаній. Наприклад, особливості управління юридичного відділу американської компанії “Філіп Моріс Інтернешнл” полягають у тому, що у всій компанії юристи підпорядковуються лише юристам, тобто, жоден фахівець юридичного відділу не знаходиться в прямому підпорядкуванні у представників бізнесу. Це забезпечує незалежність юридичної служби, дозволяє радникам з правових питань виконувати свої функції найефективніше, а також сприяє координації діяльності юристів в компаніях “Філіп Моріс Інтернешнл” по всьому світу. В цілях досягнення узгодженості дій юридичних служб, вдосконалення і розвитку роботи відділу, її максимальної відповідності потребам бізнесу юридичним відділом щороку складається план діяльності. Кожен юрист включає елементи цього плану в свій власний план на рік. Безумовно, щоб подібні плани здійснювалися, потрібно забезпечувати належне розставлення пріоритетів, правильно розподіляти ресурси, а також мати можливість відстежувати ефективність роботи департаменту.

Для зручності клієнтів підприємств, а також для досягнення максимальної концентрації експертизи з певних питань і впорядкування потоків інформації була створена система, в якій для кожного клієнта в юридичному відділі є одна контактна особа.

Юристи зазначеної компанії вважають, що для ефективної правової роботи у потоці справ, завдань і інформації перш за все необхідно правильно розставити пріоритети. Первинне значення для них має розуміння бізнесу компанії і знання бізнес-задач, тому юридичний відділ — це допоміжна функція, і направлення їхньої роботи залежить від того, що необхідно бізнесу. Розподіл завдань між кожним юристом у компанії сприяє максимально ефективній роботі, зникає дублювання зусиль [2].

У Сполучених Штатах Америки, попри традиційну нелюбоб до представників юридичної професії, стверджується уявлення про правника як завзятого представника й захисника інтересів клієнта (будь то держави, громади, підприємства, приватної особи), суспільного реформатора, а також відповідальної перед громадськістю особи. Юридична професія розглядається як система, що ґрунтується на певній філософії, а її основу закладають певні керівні принципи [3]. Не виходячи за межі теми статті, необхідно детально розглянути найсуттєвіші з них.

Так, принцип соціально-прагматичного активізму необхідно розглядати через призму того, що правова діяльність у США характеризується прагматизмом та активізмом. Дворівнева правова система США потребує кваліфікованих фахівців, які повинні володіти правовими знаннями, практичними вміннями та навичками його застосування. Соціальна активність правника сягає свого піку, коли він постає не тільки як учасник правореалізації, виконавцем волі інтересів, втілених у законодавстві та



практиці, а й безпосереднім правотворцем чи каталізатором правотворчості, наприклад, беручи участь у правотворенні через судові прецеденти.

Одним із стимулюючих чинників соціально-прагматичного активізму правників є запроваджена в системі юридичної професії сувора система відбору на основі стандартів допуску до юридичної практики.

Регулювання сфери юридичної освіти та практики права в США здійснюється самими правниками (принцип саморегулювання). Верховні суди більшості штатів закріпили у конституційному праві положення про те, що їх повноваження у сфері регулювання діяльності правників — невід’ємна частина судової функції. Таким чином, це положення судової влади, передбачене конституцією штату, наділяє суди відповідними регулятивними повноваженнями. Їхня реалізація, зокрема і передусім, виявляється у врегулюванні питань ліцензування юридичної практики та дисциплінарної відповідальності правників. Регулювання сфери юридичної освіти, насамперед її змісту та форми, здійснюється спільно із судовою владою, уповноваженими громадськими організаціями правників (зокрема, Американська асоціація юристів) та навчальними закладами, які відносно автономно здійснюють підготовку правників. Відтак, правництво та, зокрема, громадські організації правників здійснюють функцію саморегулювання діяльності правників, водночас, “забезпечуючи захист правників від політичного контролю з боку штату”.

Принцип відкритості та рівності можливостей розкривається в тому, що американська юридична професія — відносно відкрита система. Про це свідчить доступність юридичної освіти та відкритість у допуску іноземців. Таке положення обґрунтовується, серед іншого, потребами реалізації економічних і політичних інтересів. Інтереси активного американського підприємництва за кордоном дедалі частіше представляють кваліфіковані, вишколені в США як американські, так і іноземні юридичні кадри. Звідси й прагнення регуляторів системи надати претендентам рівні можливості для отримання освіти та допуску до юридичної практики в США.

Правники у США користуються привілеєм “монополії” на надання правових послуг, адже лише вони вправі їх надавати. Водночас, саме це і породжує принцип відповідальності, який вони повинні нести і несуть перед громадськістю та системою судочинства. До того ж знання у праві — це сила, а навички його застосування — це почата владний інструмент. Проте принцип відповідальності передбачає не лише притягнення до відповідальності за проступки та їх наслідки, але й запобігання їм. Це, насамперед, обов’язки правника — професіоналізм і компетентність, дотримання законності та професійної етики, відповідність особистих якостей тощо. Усвідомлення і виконання цих обов’язків — частина американської традиції юридичної освіти, професійної культури юриста, яка індивідуально набувається роками, автоматично не дається зі статусом правника. Не випадково і перед кандидатами, котрі бажають здобути право займатися юридичною практикою, ставляться вимоги не лише щодо компетентності, але й також стосовно особи, тобто загалом особистісної придатності до юридичної практики.

Санкції накладаються за порушення відповідного кодексу професійної відповідальності або вчинення серйозних злочинів. Накладення таких санкцій часто здійснюється, незважаючи на соціальний статус і престиж правника. Таким чином, створена система передбачає кваліфікаційні вимоги стосовно допуску до юридичної професії на різних рівнях, відповідальність правників за дисциплінарні проступки, контроль за компетентністю й дотримання моральних і правових норм, пов’язаних з юридичною діяльністю, не лише в сфері практики права, а й поза нею.

Зазначені аспекти американської юридичної професії та її принципи, поряд з іншими, визначають її особливості, характеризують її як своєрідний феномен, риси якого відображають і його представники — американські правники [4].

Таким чином, досвід американських юридичних відділів, на наш погляд, буде особливо корисним для впровадження в українську сферу управління юридичними службами. Причому, пропонуємо розглянути методи організації найкращих юридичних



департаментів США.

Так, у травні 2006 р. американський журнал “Corporate Counsel” провів конкурс на звання кращого юридичного департаменту США, одним з номінантів якого став юридичний підрозділ компанії “DuPont”. У структуру його юридичного департаменту входять відділи супроводу комерційної діяльності, інтелектуальної власності, претензійно-позовний відділ, а також відділи екологічного контролю, трудовий, корпоративного права і коштовних паперів, нерухомості.

У компанії створена спеціальна група, юристи якої займаються питаннями злиття і поглинань. Також в кожному відділі існує розподіл роботи, проте найскладніші проекти, а також проведення найбільш відповідальних судових справ, доручається більш досвідченим юристам. Юридичний відділ компанії “DuPont” упродовж багатьох років плідно співробітничав з іншими юридичними фірмами.

Проте найкращим юридичним відділом у США журнал “Corporate Counsel” визнав правовий департамент “Форда”. Діяльність юристів зазначеної компанії характеризується умінням працювати в команді, здатністю взаємодіяти не лише між собою (юридичний відділ “Форда” налічує близько 300 співробітників по всьому світу), але й з іншими фахівцями компанії: керівництвом, PR-менеджерами, провідними інженерами.

На окрему увагу заслуговує діяльність відділу по інтелектуальній власності, що функціонує в рамках вказаного департаменту. Окрім юридичних питань, цей підрозділ займається розробкою і просуванням товарних знаків компанії. Юристи “Форда” також зіграли величезну роль і в організації продажу корпорації “Herthz”, операції, яка, за оцінками фахівців, стала другою за масштабом в історії “Форда”.

Цікавим є також відділ, що займається судовими спорами і вирішенням конфліктів. Багато компаній заявляють про свою готовність брати участь у судових процесах, але на ділі лише пропонують позивачеві великі суми за врегулювання конфлікту в позасудовому порядку, поки той, нарешті, не погодиться. Щороку юридичний департамент компанії “Форд” бере участь в 60–70 процесах і виграв приблизно с справ. Як вважають юристи цієї компанії, йти до суду варто, навіть коли сума, що виплачується з метою досудового врегулювання, на 20–30 % менша мінімальних вимог позивача. У будь-якому випадку набагато дешевше програти 20 % судових справ, чим вирішити їх всі на досудовій стадії.

Відділ, що займається оскарженням судових вирішень, — це ще одна відмінна риса юридичного департаменту “Форда”. Його співробітники часто відвідують судові слухання, щоб допомогти колегам з іншого відділу і заздалегідь виявити можливі приводи для апеляції.

Також необхідно відмітити діяльність юридичного департаменту компанії “Microsoft”. Характерною рисою юристів зазначеної корпорації є поєднання юридичних інтересів та комерційних, а саме вміння перетворювати вчорашніх ворогів на партнерів по бізнесу. Так, з 2003 р. “Microsoft” врегулював 17 конфліктів загальною вартістю 73 млрд. дол. Після багатьох років протистояння і протиборства компанія помирилася зі своїми опонентами — America Online, Realnetworks, Sun Microsystems.

Впровадження юристами “Microsoft” сучасних комп’ютерних технологій та спеціального програмного забезпечення сприяло поліпшенню якості їх роботи. Так, використання програми, яка інтегрована в “Word 2003”, дозволяє визначати, наскільки простим є текст для читання і розуміння. Кожен документ отримує оцінку за 100-бальною шкалою, оптимальним є текст на 60–70 балів (відповідно, чим вищий бал, тим легше читати документ). Планується, що незабаром всі юридичні тексти отримуватимуть хоч би 40 балів.

Необхідно зазначити, що багато юридичних департаментів у своїй діяльності використовують аутсорсинг (передача частини функцій з обслуговування діяльності компанії іншій організації-виконавцю) для виконання дорогих робіт щодо злиття і придбання, особливо якщо у них відсутні можливості виконувати ці завдання самостійно або якщо вони хочуть позбавитися від нудних рутинних справ, таких, як подача заявок



на патенти тощо.

Згідно з нещодавнім дослідженням за період з листопада 2007 року по листопад 2008 року до зовнішніх юридичних фірм стало звертаються все більше корпорацій. Причому, це збільшення відбулося майже в третині компаній-респондентів — 36 %. В інших 42 % не було жодних змін в кількості роботи для зовнішніх юридичних фірм, а 19 % повідомили, що кількість таких справ, навіть, зменшилася.

DiLucchio, консультант з “Altman Weil” вважає, що компанії, які проходять через реструктуризацію, націлені на зменшення витрат і воліють звернутися за послугами до зовнішніх юридичних фірм. При цьому власні юридичні відділи вимушені мінімізувати свої потреби [5].

Така тенденція не є негативною, хоча доходи юридичних фірм за рахунок юридичних департаментів вражають — 2 млрд. доларів на дюжину всесвітньо відомих юридичних фірм, де працюють біля 1 000 юристів. Просто “солідність, широта та твердість” зовнішніх юридичних фірм виявляє всі недоліки юридичних департаментів і зміна поглядів на таку проблему багато в чому залежить від керівника компанії [6].

Таким чином, враховуючи світову тенденцію до юридичного аутсорсингу, ще одним ключовим завданням корпоративних юрисконсультів є налагодження і підтримка ділових стосунків з важливими зовнішніми юридичними фірмами. Юрисконсульт повинні проводити жорстку лінію в стосунках зі своєю внутрішньою клієнтурою. Вони повинні чітко роз’яснити, виконання яких саме завдань можна чекати від юридичного департаменту, а що буде виходити за межі його компетенції. Одним з головних завдань корпоративної юридичної служби є надання точних і практичних консультацій.

Проте консультації з складних або неясних юридичних питань не завжди гарантують довіру до неї. Ця довіра зростає, швидше, при прийомі на роботу нових юристів, з якими людям подобається працювати, або коли юристи задають адміністраторам розумні і такі, що мають відношення до справи, питання. Іноді краще спочатку заробити в компанії максимально можливий рівень довіри, після чого репутація може потихеньку падати. Іншим способом підвищення рівня довіри з боку ключових адміністраторів компанії до корпоративної юридичної служби, на думку наших американських колег, є готовність взяти на себе прийняття “тяжких рішень” — за допомогою зовнішніх консультантів або без такої. В деяких випадках корпоративні юристи мають бути готові піти на конфлікт з вищестоящими особами, що приймають рішення. Це є неминучим наслідком тенденції вимагати від юридичних служб беззаперечного виконання найважливіших стратегічних функцій. Зворотна сторона подібного підходу полягає в тому, що юрисконсульт має бути готовий до звільнення, якщо буде доведено, що вирішена ним правова ситуація виявилася юридично неправильною. Проте все це зовсім не означає, що юридичний департамент повинен триматися в стороні від інших підрозділів на тій підставі, що він є спеціалізованою службою. Навпаки, зазвичай рекомендується, щоб юридичний департамент компанії був повністю в курсі того, як працює його фірма. Щоб добитися цього, юрисконсульт повинні відвідувати внутрішні курси підвищення кваліфікації. Також можна самостійно навчитися читати рахунки прибутків і видатків, що забирає не так вже й багато часу, проте може вельми значно підвищити ступінь довіри до юриста.

Юридична служба може підвищити власну ефективність, наприклад, узявши на себе гарантовані зобов’язання по зниженню тривалості розгляду і візування контрактів. Само собою зрозуміло, що юристи повинні утримуватися від свідомо нездійснених обіцянок.

Будучи допоміжними підрозділами, на юридичні департаменти компаній постійно тиснуть з метою змусити їх знизити витрати і скоротити штати. Як запобіжний засіб юрисконсульт повинні розробити об’єктивні “системи показників”. Такими системами, вважають американські юристи, можна скористатися, щоб довести цінність юридичної служби на мові, яку розуміють адміністратори. Спеціально для тих, які тут же заперечать, що у них немає часу на метушню з цифрами, нагадаємо, що в інших відділах час на це, напевно, знайдеться.



На найнижчому рівні витрати, пов'язані з прийомом на роботу власного юриста, можна порівняти з середніми витратами по найму юристів в зовнішній юридичній фірмі. Складніші системи показників дозволяють довести, що прийом на роботу власного юриста дозволяє отримати додану вартість для компанії. Наприклад, можна порівняти витрати на розширення штатів юридичної служби з економією, отриманою від зниження штрафних санкцій за порушення термінів представлення офіційних документів або від зменшення об'єму виплат по штрафних санкціях за порушення умов контрактів.

Якщо на юридичний департамент компанії тиснуть з метою змусити його скоротити штати, одним із способів довести свою цінність для компанії є порівняння з аналогічними службами інших корпорацій. Наприклад, можна порівняти спільну кількість юристів в своїй компанії і інших фірмах, що працюють в тому ж секторі або схожих секторах. Хоча розмір конкуруючих компаній може бути різним, такий показник як, наприклад, "кількість штатних юристів на 1 млн. доларів США товарообороту", дозволяє залагодити ці розбіжності.

При оцінці юридичних ризиків, пов'язаних з конкретними сферами судочинства, від юрисконсульта вимагається винахідливість. Одним з інструментів, що дозволяють оцінити юридичні ризики, пов'язані з конкретною юрисдикцією, є статистика, що публікується антикорупційною групою "Transparency International". Побудувавши графік вірогідності наявності корупції в компанії щодо числа юристів, що працюють в ній, зайнятих в даній сфері судочинства, можна вивести простий коефіцієнт юридичних ризиків для компанії. Що стосується юридичних фірм, то деякі з них в даний час готові працювати або за фіксовану винагороду, або на базі "контрольованої оплати". Проте при роботі по цій ризикованій системі оплати такі фірми хочуть отримати від своїх корпоративних партнерів детальні плани проектів. Глава департаменту клієнтського обслуговування компанії "Eversheds" Кевін Дулан говорить, що типовий план проекту, розроблений в його фірмі, має об'єм до 25 сторінок; його створення вимагає значних тимчасових витрат від тих сторін, які беруть участь у ньому. Але зворотню стороною медалі є дуже високий рівень точності бюджету.

Ще одним способом зниження витрат для штатних юрисконсультів компанії є доведення до зведення інших служб юридичних наслідків рішень, що приймаються ними. Так, наприклад, один корпоративний юрисконсульт згадує, що їх відділ маркетингу постійно перевищував коло своїх обов'язків при реєстрації торговельних марок. Щоб позбавитися сумнівних витрат, цей відділ змусили оплачувати реєстрацію та зажадали провести оцінку вірогідних доходів від цього. Не дивно, що число нових реєстрованих торговельних марок після цього швидко і різко знизилася [7].

Проте не всі підходи до управління, в тому числі і юридичними службами, є такими конкретними, логічними та методичними.

Так, існує думка, що восьмигодинний робочий день, п'ятиденний робочий тиждень не завжди приводять до високої результативності праці. Тому американцями була розроблена система ROWE (Results-only Work Environment — робота, що ґрунтується лише на результатах праці). І тепер деякі американські компанії стали відходити від сталих трудових стандартів, пропонуючи своїм співробітникам самим вирішувати не лише, скільки їм працювати, а й, навіть, де влаштувати робоче місце. Міжнародна асоціація управління стресом повідомляє, що один з кожних чотирьох трудящих на землі працює шість днів на тиждень. Третина — більше 48 годин в тиждень. У найбідніших африканських і азійських країнах працюють майже без вихідних, що ніяк не впливає на рівень життя громадян.

Що якщо замість поїздки на роботу юрист відправиться в кіно, спортзал або взагалі на пляж? Саме до цього закликають творці системи "ROWE". Вона набирає все більше популярності в корпоративній Америці. Творці зазначеної системи вважають, що людство все ще знаходиться в лещатах робочого менталітету 1930-х років. "Закон про справедливі трудові стандарти" в США встановив 40-годинний робочий тиждень ще в 1938 році. Тоді цей крок був необхідним, оскільки безліч компаній дуже сильно контролювали життя своїх працівників. Тепер же ці 40 годин в тиждень для багатьох



перетворилися на золотий стандарт продуктивності і ефективності роботи.

У системі “ROWE” важливий лише один показник — результат. Перед співробітниками ставляться певні завдання, і вони можуть працювати над їх виконанням в тому стилі, який їм до душі. Хочуть працювати 20 годин в тиждень? Будь ласка, якщо завдання виконуються. Вони навіть можуть влаштувати собі робоче місце на пляжі — аби це йшло на користь компанії.

Всі 4 тис. співробітників американської компанії “Best Buy” працюють за системою “ROWE”. Продуктивність праці виросла на 40 %, текучість кадрів скоротилася на 90 %. До цього методу управління працівниками виявляють цікавість в Європі [8].

Підводячи підсумок, можна сказати, що органічне зростання будь-якої крупної компанії обумовлює необхідність перетворення важливих функціональних напрямлень відповідно до масштабів нових глобальних завдань, що постають перед організацією, і стратегічних цілей. Високий рівень корпоративного розвитку вимагає посилення і виокремлення певних пріоритетів правової функції, створення ефективного “правового цита”, що забезпечує правову безпеку і захист бізнесу компанії. Відставання правової функції від спільного вектора розвитку і несвоечасна реорганізація можуть привести до системних правових помилок і, як наслідок, до істотних збитків для компанії. В результаті авторитет юридичних підрозділів і довіра до юристів значно знижуються.

Тому ми можемо використати наступні практичні доробки наших зарубіжних колег-юристів, які полягають у наступному:

1. Одним з найважливіших завдань сучасних штатних юрисконсультів є політика співпраці із зовнішніми юридичними фірмами. І неважливо, яких зусиль коштуватиме затвердження свого авторитету, головне — виконати цей основний обов’язок.

2. Необхідно встановити, які завдання повинна виконувати юридична служба, а якими краще займатися іншим підрозділам.

3. Уникати додаткової роботи, що скидається внаслідок “розповзання завдань”, особливо якщо додаткова оплата за її виконання не гарантована.

4. Потрібно довести внутрішнім клієнтам свою цінність за допомогою реальних систем показників, що демонструють, як юридичний відділ створює додану вартість для своєї компанії. При цьому можна запропонувати порівняння результатів роботи відділу з ключовими перспективними показниками, хоча час від часу все рівно прийдеться протистояти адміністрації компанії.

Список використаних джерел

1. *Ибрагимов, Р.* Реорганизация юридической функции в компании [Текст] / Р. Ибрагимов // Корпоративный юрист. — 2008. — № 6.
2. *Барсукова, Е.* Как сделать работу юридического департамента более эффективной [Текст] / Е. Барсукова // Корпоративный юрист. — 2007. — № 7.
3. *Сейджер, Т. Л.* ... Каждый юрист должен понимать, как он может увеличить прибыль своей компании [Текст] / Томас Л. Сейджер // Корпоративный юрист. — 2006. — № 10.
4. *Бігун, С.* Чотири принципи однієї юридичної професії [Текст] / С. Бігун // Юридична газета. — 2007. — № 16 (100).
5. *Sloan, K.* How Much Work Are Corporate Law Departments Paying For? [Text] / Karen Sloan // The National Law Journal. — 2008. — November 12.
6. *Morrison, R. W.* Why Law Departments Should Beware Super-Sized Firms [Text] / Rees Morrison // New York Law Journal. — 2008. — November 6.
7. Совершенствование управления корпоративными юридическими подразделениями. Аутсорсинг, информационные технологии и другие способы [Электронный ресурс] — Режим доступа : www.pro-zakon.com [26.07.2008].
8. ROWE: ориентация на результат [Электронный ресурс] — Режим доступа : www.pro-zakon.com [19.07.2008].

Рекомендовано до друку відділом моніторингу ефективності законодавства
Інституту законодавства Верховної Ради України
(протокол № 30 від 2 червня 2010 року)

Надійшла до редакції 06.06.2010

