



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



# ՓԱՍՏԱԲԱՆԱԿԱՆ ԳՐԱՍԵՆՅԱԿԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

**Արամ Օրբեյան**, ի.գ.թ., ՀՀ Արդարադատության փոխնախարար

**Սեդրակ Ասատրյան**, «Կոնցեռն-Դիալոգ» փաստաբանական ընկերության տնօրեն,  
փաստաբան

Սույն հրապարակման մեջ տեղ գտած պնդումները և վերլուծությունները բացառապես հեղինակներինն են և չեն ներկայացնում Ամերիկյան իրավաբանների ընկերակցության կարծիքը կամ քաղաքականությունը: Բացի այդ, սույն հրապարակման որևէ մաս չպետք է ընկալել որպես որոշակի գործերով տրամադրվող իրավական խորհրդատվություն: Հրապարակումը հնարավոր է դարձել ամերիկյան ժողովրդի առատաձեռն օժանդակության շնորհիվ՝ ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակալության միջոցով (USAID): Նյութի բովանդակության համար պատասխանատու է Ամերիկյան իրավաբանների ընկերակցության «Իրավունքի գերակայության նախաձեռնություն» ծրագիրը և այն կարող է չհամընկնել ԱՄՆ Միջազգային Զարգացման Գործակալության կամ ԱՄՆ կառավարության տեսակետների հետ:

# ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

<b>ԲԱԺԻՆ 1. ՓԱՍՏԱԲԱՆԱԿԱՆ ԳՐԱՍԵՆՅԱԿԸ.....</b>	<b>4</b>
ԳԼՈՒԽ 1. ՓԱՍՏԱԲԱՆԻ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄԸ ԱՆՀԱՏ ՁԵՌՆԱՐԿԱՏԵՐ ՀԱՇՎԱՌՎԵԼՈՒ ՄԻՋՈՑՈՎ.....	6
ԳԼՈՒԽ 2. ՓԱՍՏԱԲԱՆԻ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄԸ ԱՌՆՏՐԱՅԻՆ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԳՐԱՆՅԵԼՈՒ ՄԻՋՈՑՈՎ /PARTNERSHIPS/ .....	8
ԳԼՈՒԽ 3. ՓԱՍՏԱԲԱՆԻ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄԸ ԱՌՆՏՐԱՅԻՆ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ (ՍԱՀՄԱՆԱՓԱԿ ՊԱՏԱՄԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅԱՄԲ ԿԱՄ ԲԱԺՆԵՏԻՐԱԿԱՆ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆ) ԳՐԱՆՅԵԼՈՒ ՄԻՋՈՑՈՎ .....	9
ԳԼՈՒԽ 4. ՓԱՍՏԱԲԱՆԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ՈՉ ԱՌՆՏՐԱՅԻՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄԿԱՆ- ԻՐԱՎԱԿԱՆ ՁԵՆԸ՝ ՀԱՍԱՐԱԿԱԿԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ և ՀԻՄՆԱԴՐԱՄՆԵՐ .....	12
<b>ԲԱԺԻՆ 2. ՓԱՍՏԱԲԱՆԱԿԱՆ ԳՐԱՍԵՆՅԱԿԻ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄԸ.....</b>	<b>14</b>
ԳԼՈՒԽ 5. ՓԱՍՏԱԲԱՆԻ ԿՈՂՄԻՑ ԻՐԱԿԱՆԱՑՎՈՂ ԱՇԽԱՏԱՆՔՆԵՐԻ ՏԵՄԱԿՆԵՐԸ ԸՍՏ ՄԱՏՈՒՑՎՈՂ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ «ԲԱՐԴՈՒԹՅԱՆ» .....	16
1. Բարդ և յուրահաստուկ խնդիրների լուծում.....	17
2. Բարդ և կրկնվող խնդիրների լուծում .....	19
3. Ընթացիկ, համեմատաբար ավելի պարզ խնդիրների լուծում .....	23
ԳԼՈՒԽ 6. ՆԱԽԱԿԱՆ ԴԻՏԱԿՈՒՄՆԵՐ ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ԹԻՄԵՐԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄԱՆ և ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄԱՆ ՀԵՏ ԿԱՊԱՍԾ.....	24
ԳԼՈՒԽ 7. ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ԲԱԺԱՆՈՒՄ և ՎԵՐԱՀՄԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆ: ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ՝ ՓԱՍՏԱԲԱՆԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ՄԱՏՈՒՑԵԼԻՄ .....	28
1. Աշխատանքի բաժանում .....	28
<b>ԲԱԺԻՆ 2. ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԳԻՆԸ: ԳՆԱԳՈՑԱՑՈՒՄ .....</b>	<b>30</b>
ԳԼՈՒԽ 1. ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ ՎՃԱՐԻ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՄԵԹՈՂՆԵՐԸ և ՀԱՇՎԱՐԿԻ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՍԿԶՐՈՒՆՔՆԵՐԸ	30
1. Ֆիքսված հոնորարի մեթոդ.....	31
2. Ըստ հայցազնի չափի հոնորարի գանձման մեթոդ.....	33
3. Ժամավճարային հաշվարկի մեթոդ .....	35
Ժամանակի հաշվարկման երկլեզու աղյուսակ .....	37
1. Կոնզոլմերատ մեթոդ.....	41
ԳԼՈՒԽ 2. ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՎՃԱՐԻ ՀԱՇՎԱՐԿՄԱՆ ՄԻ ՇԱՐՔ ՅՈՒՐԱՀԱՏՈՒԿ ՍՈՂԵԼՆԵՐ՝ ԽՈՐՀՐԴԱՏՎԱԿԱՆ և ԴԱՏԱԿԱՆ ՆԵՐԿԱՅԱՑՈՒՅՉՈՒԹՅԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ .....	42
1. Բարդ գործերով դատական (կամ վարչական) ներկայացուցչության ծառայության համար վճարի հաշվարկի մեթոդ .....	42
2. Ամսական ֆիքսված վճարի մեթոդ (աբոնենտային սպասարկում) .....	43
<b>ԲԱԺԻՆ 3. ՄԱՐԴԻՎ .....</b>	<b>45</b>
ԳԼՈՒԽ 1. ՄԱՍՆԱԳԵՏՆԵՐԻ ԸՆՏՐՈՒԹՅՈՒՆԸ.....	45

ԳԼՈՒԽ 2. ՄՐՅՈՒՅԹ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԵԼՈՒ ՊԱՅՄԱՆԱԿԱՆ ԿԱՐԳԸ և ՓՈՒԼԵՐԸ .....	46
1. Աշխատանքի ընդունման հայտարարության կազմում .....	46
2. Հայտարարության հրապարակման միջոցի / վայրի ընտրությունը .....	47
3. Դիմումների նախնական ուսումնասիրություն և առաջնային զտում .....	47
4. Հարցազրույցի անցկացում .....	47
5. Թեկաթեր .....	49
6. Մրցույթի հաղթողի հետ հետագա քայլեր. աշխատանքային պայմանագրի կնքում .....	49
7. Արդյունավետ փորձաշրջան կազմակերպելու մեթոդները .....	50
ԳԼՈՒԽ 3. ԳՈՐԾԸՆԿԵՐ ԿԱՌԱՎԱՐԻՉԸ (ՊՐԱԿՏԻԿԱՅԻ ՂԵԿԱՎԱՐԸ) ՈՐՊԵՍ ՄԱՐԶԻՉ և ՀԱՎԵԼՅԱԼ ԱՐԺԵՔ .....	51
<b>ԲԱԺԻՆ 4. ՀԱՃԱԽՈՐԴՆԵՐԸ .....</b>	<b>55</b>
ԳԼՈՒԽ 1. ՀԱՃԱԽՈՐԴՆԵՐԻ ՏԵՍԱԿՆԵՐԸ .....	56
1. Կորպորատիվ հաճախորդներ, դրանց առանձնահատկությունները .....	56
2. «Կարևոր» հաճախորդներ .....	58
3. Գործընկեր կառավարիչի դերը կարևոր հաճախորդներ սպասարկելիս: .....	59
4. Նոր և հին հաճախորդներ .....	59
5. Հաճախորդ Ֆիզիկական անձիք .....	60
ԳԼՈՒԽ 2. ՀԱՃԱԽՈՐԴԻՆ ԱՆՀԱՐԿԻ ԱՆՀԱՆԳՍՏԱՑՆԵԼՈՒՅ ԶԵՐԾ ՊԱՀԵԼՈՒ ՀՆԱՐԱՎՈՐ ԼՈՒԾՈՒՄՆԵՐ: .....	62
<b>ԲԱԺԻՆ 5. ՎԱՐՔԱԳԾԻ ԿԱՆՈՆՆԵՐ ԴԵՈՆԹՈԼՈԳԻԱ .....</b>	<b>70</b>
ԳԼՈՒԽ 1. ՓԱՍՏԱԲԱՆԱԿԱՆ ԳՐԱՍԵՆՅԱԿՆԵՐԻ ԴԵՐԸ ՓԱՍՏԱԲԱՆԻ ՎԱՐՔԱԳԾԻ ԿԱՆՈՆՆԵՐԻ ԶԼԱՎՈՐՄԱՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ: .....	70
ԳԼՈՒԽ 2. ՓԱՍՏԱԲԱՆԱԿԱՆ ԳԱՂՏԻՔԻ ՊԱՀՊԱՆՄԱՆ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՓԱՍՏԱԲԱՆԱԿԱՆ ԳՐԱՍԵՆՅԱԿՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ: .....	72

## ԲԱԺԻՆ 1. ՓԱՍՏԱԲԱՆԱԿԱՆ ԳՐԱՍԵՆՅԱԿԸ

Համաձայն «Փաստաբանության մասին» ՀՀ օրենքի 26-րդ հոդված (Փաստաբանների գործունեության կազմակերպական-իրավական ձևերը) «Փաստաբանն իր գործունեությունը կազմակերպելու համար կարող է ընտրել Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությամբ նախատեսված կազմակերպական-իրավական ցանկացած ձև»: Ի տարբերություն մի շարք եվրոպական երկրների ՀՀ օրենսդրությունը այս հարցի մասով ներդրել է անգլո-ամերիկյան մոդելը և չի նախատեսել որևէ առանձնահատուկ կարգավիճակ փաստաբանների համար (օրինակ՝ Ֆրանսիայում փաստաբանները և մի շարք մասնագիտական ծառայություններ մատուցող այլ անձինք համարվում են ազատ մասնագետներ, ՌԴ օրենսդրությունը նախատեսում է փաստաբանական գործունեությամբ զբաղվելու մի շարք յուրահատուկ կազմակերպական-իրավական ձևեր և այլն):

Սույն բաժնի հիմնական նպատակն է քննարկել փաստաբանական գործունեության իրականացման /փաստաբանական գրասենյակի/ կազմակերպական-իրավական ձևի ճիշտ ընտրության հարցը՝ ուսումնասիրելով տարբեր կազմակերպական-իրավական ձևերի առանձնահատկությունները, յուրաքանչյուր ձևի ընձեռած հնարավորությունները, թաքնված ռիսկերը, գրասենյակի գործունեության արդյունավետության վրա տարբեր կազմակերպական-իրավական ձևերի ազդեցության առանձնահատկությունները:

Հայաստանյան և արտերկրի մի շարք տարբեր փաստաբանական գրասենյակների և մասնագիտական ծառայություններ մատուցող այլ կազմակերպությունների աշխատանքի ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս որ համապատասխան մոդելի ճիշտ ընտրությունը կարող է զգալի դրական ազդեցություն ունենալ փաստաբանական գրասենյակի հաջողությունների և հետագա զարգացման վրա, և որպես կանոն ճիշտ ընտրությունը ունենում է դրական ազդեցություն, իսկ սխալ ընտրությունը բերում է մի շարք բարդությունների, որոնց հաղթահարման վրա ծախսվում է զգալի ժամանակ, ֆինանսական և այլ ռեսուրսներ, ինչի արդյունքում հաճախ բաց են թողնվում գրասենյակի հետագա զարգացման մի շարք հնարավորություններ:

Ինչպես նշվեց վերը, փաստաբանության մասին օրենքի համաձայն փաստաբանը իր գործունեությունը ծավալում է օրենսդրությամբ նախատեսված ցանկացած կազմակերպական-իրավական ձևով: Փաստորեն, անձը փաստաբանական գործունեություն կարող է կատարել կամ

հաշվառվելով որպես անհատ ձեռնարկատեր, կամ հիմնադրելով իրավաբանական անձ<sup>1</sup>:  
Իրավաբանական անձանց տեսակները ընդհանուր առմամբ նկարագրված են ՀՀ քաղաքացիական օրենսգրքի 51-րդ հոդվածում (Իրավաբանական անձանց տեսակները):

Համաձայն նշված հոդվածի առաջին մասի՝ «Իրավաբանական անձինք կարող են լինել իրենց գործունեությամբ շահույթ ստանալու նպատակ հետապնդող (**առևտրային**) կամ շահույթ ստանալու նպատակ չհետապնդող և ստացված շահույթը մասնակիցների միջև չբաշխող (**ոչ առևտրային**) կազմակերպություններ:»

Նույն հոդվածի երկրորդ մասի համաձայն «Առևտրային կազմակերպություն հանդիսացող իրավաբանական անձինք կարող են ստեղծվել **տնտեսական ընկերակցությունների և ընկերությունների** ձևով:»

Նշված հոդվածի չորրորդ մասը նկարագրում է ոչ առևտրային կազմակերպությունների տեսակները՝ «Ոչ առևտրային կազմակերպություն համարվող իրավաբանական անձինք կարող են ստեղծվել **հասարակական միավորումների, հիմնադրամների, իրավաբանական անձանց միությունների**<sup>2</sup>, ինչպես նաև **օրենքով նախատեսված այլ ձևերով**<sup>3</sup>:

Օրենսգիրքը նախատեսում է ևս մեկ կազմակերպական-իրավական ձև՝ կոոպերատիվը, որը կարող է լինել ինչպես առևտրային, այնպես էլ ոչ առևտրային (51-րդ հոդված երրորդ մաս):

Նշված նորմերի վերլուծությունից պարզ է դառնում, որ փաստաբանը / փաստաբանական գրասենյակը կարող է գործել նշված կազմակերպական-իրավական ձևերից որևէ մեկով՝

1. Հաշվառվել որպես անհատ ձեռնարկատեր,
2. Հիմնադրել առևտրային ընկերակցություն /լրիվ ընկերակցություն, կոմանդիտային ընկերակցություն/,

---

1 Որպես մեկ այլ տարբերակ կարելի է դիտարկել աշխատանքային պայմանագրի հիման վրա որևէ կազմակերպությունում կամ որպես անհատ ձեռնարկատեր հաշվառված անձի մոտ գործունեություն ծավալելը, սակայն քանի որ սույն գրքի հիմնական նպատակը գրասենյակի կառավարման առանձնահատկությունները ներկայացնելն է, ապա աշխատանքային հարաբերությունների հիման վրա «փաստաբանական գործունեություն» ծավալելը չի քննարկվում:

<sup>2</sup> Իրավաբանական անձանց միությունները հիմնականում ստեղծվում են տարբեր իրավաբանական անձանց ընդհանուր շահերը պաշտպանելու և ընդհանուր խնդիրներ լուծելու համար և պրակտիկորեն կիրառելի չեն փաստաբանական գործունեություն իրականացնելու համար, և հետևաբար չեն ուսումնասիրվի սույն ուսումնասիրության շրջանակներում:

<sup>3</sup> «Օրենքով նախատեսված ձևերը» վերաբերվում է առանձին օրենքներով նախատեսված տարբեր կազմակերպություններին՝ փաստաբանական պալատ, փաստաբանական դպրոց, կուսակցություններ, կրոնական կազմակերպություններ, արհմիություններ, գործատուների միություններ և մի շարք այլ կազմակերպական-իրավական ձևեր, որոնք փաստացիորեն կիրառելի չեն փաստաբանական ծառայություններ մատուցելու համար և սույն հետազոտության շրջանակներում չեն ուսումնասիրվել:

3. Հիմնադրել առևտրային ընկերություն /սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերություն<sup>4</sup>, փակ և բաց բաժնետիրական ընկերություն/,
4. Հիմնադրել կոոպերատիվ (ինչպես առևտրային, այնպես էլ ոչ առևտրային).
5. Գործել որպես հասարակական կազմակերպություն կամ հիմնադրամ:

Համապատասխան ձևերից առավել հարմար տարբերակն ընտրելու համար անհրաժեշտ է ուսումնասիրել կազմակերպական-իրավական ձևերից յուրաքանչյուրը, դրանց դրական և բացասական, թույլ և ուժեղ կողմերը: Ընդ որում համապատասխան կազմակերպական-իրավական ձևի ընտրություն կատարելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել ինչպես փաստաբանական գրասենյակի կառավարման առանձնահատկությունները, այնպես էլ գրանցման և հաշվապահական հաշվառման առանձնահատկությունները, հարկային պարտավորությունների ծավալը և հարկային օպտիմիզացիայի հնարավորությունները և այլ համապատասխան չափորոշիչներ:

***ԳԼՈՒԽ 1. Փաստաբանի գործունեության կազմակերպումը  
անհատ ձեռնարկատեր հաշվառվելու միջոցով***

Որպես անհատ ձեռնարկատեր հաշվառումը որևէ առևտրային գործունեություն ծավալելու ամենապարզ տարբերակն է: Որպես անհատ ձեռնարկատեր հաշվառված անձի կարգավիճակը կարգավորվում է «Անհատ ձեռնարկատիրոջ մասին» ՀՀ օրենքի դրույթների համաձայն, իսկ հաշվառման և հաշվառումից դուրս գալու գործընթացը կարգավորվում է «Իրավաբանական անձանց պետական գրանցման, իրավաբանական անձանց առանձնացված ստորաբաժանումների, հիմնարկների և անհատ ձեռնարկատերերի պետական հաշվառման մասին» ՀՀ օրենքով:

Որպես անհատ ձեռնարկատեր հաշվառվելու համար, անձը կարող է այցելել ՀՀ արդարադատության նախարարության աշխատակազմի իրավաբանական անձանց պետական գործակալության ցանկացած սպասարկման գրասենյակ<sup>5</sup> ունենալով անձնագիր կամ անձը հաստատող այլ փաստաթուղթ և երեք հազար ՀՀ դրամի չափով պետական տուրքի վճարումը

---

<sup>4</sup> Քաղաքացիական օրենսգիրքը նախատեսում է նաև լրացուցիչ պատասխանատվությամբ ընկերության կազմակերպական-իրավական ձև, սակայն դրա տարածվածության բացակայության պայմաններում, ինչպես նաև օրենսդրական դաշտի մանրամասն կարգավորված չլինելու հետևանքով /արդյունքում սույն ձեռնարկում լրացուցիչ պատասխանատվությամբ ընկերության տարբերակը նույնպես չի դիտարկվում:

<sup>5</sup> Գրասենյակների հասցեները հասանելի են ՀՀ արդարադատության նախարարության [www.moj.am](http://www.moj.am) կայքում:

հաստատող փաստաթուղթ<sup>6</sup>: Հաշվառումը կատարվում է անմիջապես, որպես կանոն տասից տասնհինգ րոպեների ընթացքում:

Եթե անձն ունի էլեկտրոնային ստորագրություն և առցանց վճարում կատարելու հնարավորություն, ապա առավել հարմարավետ և արագ տարբերակ է [www.e-register.am](http://www.e-register.am) կայքի միջոցով էլեկտրոնային գրանցում կատարելը:

Որպես անհատ ձեռնարկատեր հաշվառվելու միջոցով գործունեություն ծավալելու հաջորդ առավելությունը դա գործունեության դադարեցման / հաշվառումից հանման գործընթացի առավել պարզ լինելն է: Քանի որ, որպես անհատ ձեռնարկատեր հաշվառվելու դեպքում նոր անձ չի ստեղծվում, ապա հաշվառումից դուրս գալու համար անձը ներկայացնում է դիմում, և Գործակալության աշխատակիցները ինքնաշխատ կերպով ստուգում են տվյալ անձի պարտավորությունների մասին տեղեկությունները հարկային մարմնում, ինչից հետո առանց հավելյալ գործողությունների անհրաժեշտության որպես անհատ ձեռնարկատեր հաշվառված անձը համարվում է պետական հաշվառումից հանված:

Որպես անհատ ձեռնարկատեր հաշվառվելու միջոցով գործունեություն ծավալելը ունի նախ որոշ բացասական կողմեր: Դրանցից ամենակարևորը, թերևս, անձի, իր ամբողջ գույքով պատասխանատվության առկայությունն է: Այսինքն անձի անձնական գույքը և ձեռնարկատիրական գործունեությամբ զբաղվելու հետ կապված գույքը համախառնվում են և կազմում մեկ ընդհանուր զանգված, և անձը իր բոլոր պարտավորությունների համար պատասխանատու է իրեն պատկանող ամբողջ գույքով: Վերոնշյալ ռիսկը կարելի է կառավարել ծառայությունների մատուցման պայմանագրերի միջոցով պատասխանատվության սահմանափակման և մասնագիտական գործունեության արդյունքում երրորդ անձանց հասցվելիք հնարավոր վնասի ապահովագրության միջոցով (ինչը սակայն ենթադրում է կրկին հավելյալ ռիսկեր):

Միևնույն ժամանակ, որպես անհատ ձեռնարկատեր հաշվառվելու միջոցով գործունեություն ծավալելը կարող է ունենալ որոշակի իմիջային բացասական հետևանք:

Խնդիրներ են առաջանում նաև ընդլայնման ճանապարհին, քանի որ որպես անհատ ձեռնարկատեր հաշվառվելու միջոցով գործունեություն իրականացնելիս աշխատակիցները չեն կարող հասնել «գործընկերոջ» / մասնակցի կարգավիճակի և համապատասխան աշխատակիցները որպես կանոն դուրս կգան կազմակերպությունից՝ անցնելով առավել մեծ ընկերություններ կամ հիմնելով սեփական գրասենյակները:

---

<sup>6</sup> Երևան քաղաքում անձը կարող է վճարում կատարել նաև Գործակալության գրասենյակում գտնվող վճարման տերմինալի միջոցով:

*ԳԼՈՒՆ 2. Փաստաբանի գործունեության կազմակերպումը  
առևտրային ընկերակցություններ գրանցելու միջոցով /partnerships/*

Ընկերակցությունների ստեղծման և գործունեության հարցերը կարգավորված են Քաղաքացիական օրենսգրքով: Որևէ հատուկ օրենսդրական ակտ, որով առավել մանրամասն կկարգավորվի ընկերակցությունների իրավական ձևաչափը չկա: Ընկերակցությունները Հայաստանում ունեն չնչին կիրառություն և գրանցված կազմակերպությունների մեծամասությունը գրանցում և հաշվառում անցել են հիմնականում մինչև 1990-ական թվականների կեսերը: Ժամանակակից պրակտիկայում ընկերակցություններ համարյա չեն գրանցվում, այդ թվում նաև մասնակիցների՝ ընկերակցության պարտավորությունների համար հավելյալ պատասխանատվության պատճառով, ինչպես նաև հաշվի առնելով այն հան հանգամանքը, որ իրար հաջորդող մի շարք բարեփոխումների արդյունքում բավականին պարզեցվել և արագացվել է ընկերությունների գրանցումը:

Ընկերակցությունների միջոցով փաստաբանական և ընդհանրապես ցանկացած մասնագիտական ծառայություն մատուցելը ունի մի շարք դրական կողմեր:

Այսպես, օրինակ, ընկերակցությունը հնարավորություն է տալիս առավել ճկուն կերպով իրականացնել շահույթի բաշխումը: Ընկերակցության մասնակիցներն իրավասու են իրենց համաձայնագրով մշակել շահույթի բաշխման տարբեր մոդելներ, ներառյալ՝ յուրաքանչյուր ընկերակցի դերակատարման և գործունեության արդյունավետության վրա հիմնված մոդել: Ի տարբերություն նշվածի, ընկերությունների դեպքում շահույթը կարող է բացառապես բաշխվել մասնակիցների մասնակցության չափին համապատասխանաբար:

Եվս մեկ այլ առավելություն է մի շարք փաստաբանների (գործընկերների / ընկերակիցների) կողմից գործունեություն իրականացնելը՝ դրա նկատմամբ կիրառելով անհատ ձեռնարկատիրոջ հարկերի հաշվարկի մեխանիզմը:

Այսպես, եթե գործունեությունը իրականացվում է որևէ ընկերության միջոցով, որտեղ բոլոր գործընկերներն ունեն մասնակցություն /բաժնեմաս կամ բաժնետոմս/, ապա գործունեությունը հարկվում է ընդհանուր ռեժիմով՝ կախված ծավալներից պարզեցված կամ այլ ռեժիմների կիրառմամբ, ինչպես նաև նշված դեպքում կիրառվում է հարկային հաշվետվությունների և փաստաթղթերի պահպանման ընդհանուր ռեժիմը: Միևնույն ժամանակ, եթե որոշում է ընդունվում գործունեություն իրականացնել որպես անհատ ձեռնարկատեր հաշվառվելու միջոցով, ապա այս դեպքում կամ մեկ փաստաբանը պետք է աշխատի մեկ այլ փաստաբանի մոտ /աշխատանքային հարաբերություններ/, ինչն առաջ է բերում ֆորմալ ենթակայության և հավասարության ընկալման



խնդիրը, ինչպես նաև շահույթի և ռիսկի անհավասար բաշխման խնդիրը, կամ բոլոր փաստաբանները հաշվառվում են որպես անհատ ձեռնարկատերեր, այս դեպքում էլ առաջ բերելով որոշակի բարդություններ առավելապես հաճախորդի համար, քանի որ վերջինիս հետ ամեն անգամ կնքվում է նոր պայմանագիր, հաշիվ է դուրս գրում նոր անձ, ինչպես նաև հնարավոր են բազմաթիվ վեճեր հաճախորդներին իրար հղելու կամ չհղելու և որպես արդյունք՝ շահույթի բաշխման մասով:

Նշված բոլոր խնդիրները փաստացի լուծվում են ընկերակցության միջոցով: Հետևաբար, եթե արդեն իսկ որոշ ժամանակ որպես անհատ ձեռնարկատեր աշխատող փաստաբանական գրասենյակները որոշում են ընդունում միանալ իրար, ապա ընկերակցությունը կարող է հարմար տարբերակ լինել, քանի որ վերջինս ապահովում է շահույթի արդար բաշխման մեխանիզմների կիրառում, ապահովում է ֆորմալ հավասարության ընկալման խնդիրը, և առավելապես հեշտացնում է հարաբերությունները վստահորդների հետ:

Միննույն ժամանակ, առավել փոքր գրասենյակների դեպքում, հաշվի առնելով մասնակիցների պատասխանատվության սահմանափակման բացակայությունը, ինչպես նաև որպես շահութաբաժին վճարվող եկամտի նկատմամբ գործող զրո տոկոս եկամտահարկի դրույքաչափը, ընկերությունը շարունակում է մնալ ամենահարմար կազմակերպական-իրավական ձևը, իսկ առավել փոքր գրասենյակների դեպքում՝ փաստաբանի որպես անհատ ձեռնարկատեր հաշվառումը:

***ԳԼՈՒԽ 3. Փաստաբանի գործունեության կազմակերպումը առևտրային ընկերություններ (սահմանափակ պատասխանատվությամբ կամ բաժնետիրական ընկերություն) գրանցելու միջոցով***

Առևտրային ընկերություններ գրանցելը ձեռնարկատիրական գործունեություն ծավալելու ամենատարածված տարբերակն է: Այս դեպքում մեկ կամ մի քանի մասնակիցներ ստեղծում են նոր ընկերություն՝ սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերություն կամ բաժնետիրական ընկերություն (բաց կամ փակ): Սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերության գործունեության իրավական կարգավորումը նախատեսված է քաղաքացիական օրենսգրքով, ինչպես նաև «Սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենքով: Բաժնետիրական ընկերությունների գործունեությունը կարգավորվում է քաղաքացիական օրենսգրքով, ինչպես նաև բաժնետիրական ընկերությունների մասին օրենքով, իսկ առևտրային ընկերությունների գրանցման, փոփոխությունների գրանցման և լուծարման գրանցման հարցերը կարգավորված են «Իրավաբանական անձանց պետական գրանցման, իրավաբանական անձանց

առանձնացված ստորաբաժանումների, հիմնարկների և անհատ ձեռնարկատերերի պետական հաշվառման մասին» ՀՀ օրենքով:

Առևտրային ընկերություն հիմնադրելու միջոցով գործունեություն իրականացնելն ունի մի շարք դրական կողմեր.

Ամենակարևոր դրական կողմը դա մասնակիցների պատասխանատվության սահմանափակումն է. մասնակիցները պատասխանատվություն չեն կրում ընկերության պարտավորությունների համար, ինչպես նաև ընկերությունը պարտավորություն չի կրում առանձին մասնակիցների պարտավորությունների համար:

Միևնույն ժամանակ, ի տարբերություն մի շարք արտասահմանյան երկրների, Հայաստանի Հանրապետությունում որպես շահութաբաժին վճարվող եկամտի նկատմամբ հաշվարկվում է զրո տոկոս եկամտահարկ (այսինքն շահութաբաժինները չեն հարկվում): Այսինքն, մասնակիցները՝ բոլոր ծախսերը կատարելուց և հարկերը (շահութահարկ կամ այլ հարկեր, կախված հարկման ռեժիմից) վճարելուց հետո, եթե որոշում են ընդունում շահույթը բաշխել մասնակիցների միջև, ապա այդ գումարի նկատմամբ հավելյալ եկամտահարկ չի գանձվում, և նման միջոցով ամբողջովին օրինական դաշտում հնարավոր է գտնել օպտիմալ հարկման մոդել՝ մասնակիցների աշխատավարձերը անընդհատ վճարելու և դրա նկատմամբ եկամտահարկ և այլ վճարներ հաշվարկելու փոխարեն պարբերաբար որոշում ընդունել շահութաբաժիններ վճարելու մասին, վճարելով միայն շահութահարկ (ինչի տոկոսադրույքը ավելի ցածր է քան եկամտահարկինը):

Միևնույն ժամանակ կան որոշակի տարբերություններ սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերության (այսուհետ՝ ՍՊԸ) և բաժնետիրական ընկերության միջև:

**Ա.** Ըստ գործող օրենսդրության ՍՊԸ-ն շահութաբաժինը կարող է վճարել միայն տարեկան կտրվածքով, իսկ բաժնետիրական ընկերությունը, եթե դա նախատեսի իր կանոնադրությունում, կարող է շահութաբաժին վճարել տարին չորս անգամ՝ յուրաքանչյուր եռամսյակի արդյունքների հիման վրա:

**Բ.** ՍՊ Ընկերության մասնակիցն իրավունք ունի ցանկացած ժամանակ դուրս գալ ընկերությունից՝ անկախ ընկերության կամ նրա մասնակիցների համաձայնությունից այդ մասին ծանուցելով ընկերությանը (տնօրենին):

Ընկերության մասնակցի՝ ընկերությունից դուրս գալու դիմումը ներկայացնելու պահից նրա բաժնեմասը փոխանցվում է ընկերությանը: Ընկերությունը պարտավոր է ընկերությունից դուրս գալու դիմումը ներկայացնելու պահից՝ 6 ամսվա ընթացքում, մասնակցին վճարել բաժնեմասի (կանոնադրական կապիտալում նրա ավանդի ոչ լրիվ վճարման դեպքում՝ վճարված մասին համապատասխան բաժնեմասի) արժեքը, որը որոշվում է ընկերությունից դուրս գալու մասին

դիմումը ներկայացնելու պահին ընկերության վերջին հաշվետու ժամանակաշրջանի հաշվապահական հաշվետվությունների հիման վրա: Ի տարբերություն ՍՊԸ-ի բաժնետիրական ընկերության բաժնետոմսը առանձին գույք է, և որևէ մասնակից չի կարող պարտադրել ընկերությանը հետ գնել այդ բաժնետոմսը, ինչով երաշխավորվում է բաժնետիրական ընկերության կայունությունը:

**9.** Բաժնետիրական ընկերության բաժնետոմսերի ռեեստրը վարում է մասնագիտացված կազմակերպություն՝ դեպոզիտարիան: Բաժնետոմսի փոխանցումը այլ մասնակիցների կամ այլ անձի իրականացվում է առավել հեշտացված կարգով, և չի ենթադրում ընկերության կանոնադրության փոփոխություններ: ՍՊԸ-ի մասնակիցների ռեեստրը վարում է ՀՀ արդարադատության նախարարության իրավաբանական անձանց պետական գրանցման գործակալությունը, և որպես կանոն մասնակցի փոփոխությանը հաջորդում է նաև կանոնադրության փոփոխություն: Միևնույն ժամանակ, բաժնետիրական ընկերության բաժնետոմսերի հաշվառումը և ռեեստրի վարումը դեպոզիտարիայի կողմից ենթադրում է նաև որոշակի հավելյալ ծախսեր, ի տարբերություն ՍՊ Ընկերության:

**7.** Ի տարբերություն ՍՊ Ընկերության, «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենքը նախատեսում է նաև աշխատակիցների ուղղակի բաժնետիրացման հնարավորություն (օրենքի 41-րդ հոդված): Օրենքը նախատեսում է հատուկ ռեժիմ, որի օգնությամբ հնարավոր է աշխատակիցների «ժամանակավոր» բաժնետեր դառնալու հնարավորությունը, սակայն վերջիններիս հետ աշխատանքային հարաբերությունների դադարեցման դեպքում, բացի թոշակի անցնելու դեպքերից, ընկերությունը նախապատվության իրավունք ունի հետ գնել աշխատակցի բաժնետոմսերը շուկայական գնով, սակայն անվանական արժեքից ոչ պակաս:

**6.** Բաժնետիրական ընկերությունների դեպքում, առկա է արտոնյալ բաժնետոմսերի թողարկման հնարավորություն: Արտոնյալ բաժնետոմսերի թողարկման միջոցով հնարավոր է ներգրավել հավելյալ ֆինանսական միջոցներ, նոր ծրագրերի իրականացման, գրասենյակի ընդլայնման և այլ միջոցառումներ իրականացնելու համար, միևնույն ժամանակ պահպանելով ընկերության կառավարման անկախությունը: Արտոնյալ բաժնետերերը ստանում են երաշխավորված շահութաբաժնի իրավունք, լուծարման դեպքում առաջին հերթին երաշխավորված գումար ստանալու հնարավորություն, միևնույն ժամանակ արտոնյալ բաժնետոմսերի սեփականատերերի՝ ընկերության կառավարմանը մասնակցելու իրավունքները խիստ սահմանափակվում են, ինչով և ապահովվում է բաժնետեր-փաստաբանների՝ գրասենյակը կառավարելու անկախությունը:

**2.** ՍՊԸ-ի համեմատ Բաժնետիրական ընկերության կառավարման մոդելը որպես կանոն ավելի բարդ է լինում (օրինակ՝ խորհրդի առկայությունը այնպիսի լիազորություններով,

որոնք չեն կարող փոխանցվել ընդհանուր ժողովին): Նշվածը ունի ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական կողմեր: Մի կողմից, առավել մեծ ընկերությունների դեպքում հնարավորություն է ընձեռնվում կիրառել բոլոր մասնակիցների իրավունքները երաշխավորող մեխանիզմ, իսկ փոքր ընկերությունների դեպքում, եթե ստեղծվում է խորհուրդ, կարող է առաջանալ հավելյալ բյուրոկրատական բարդություններ:

**ԳԼՈՒԽ 4. Փաստաբանական գործունեության ոչ առևտրային կազմակերպական-իրավական ձևերը՝ հասարակական կազմակերպություններ և հիմնադրամներ**

«Փաստաբանության մասին» ՀՀ օրենքի 5-րդ հոդվածի առաջին մասի համաձայն փաստաբանությունը **իրավապաշտպան գործունեության տեսակ է**, և հետևաբար, փաստաբանը **միջոց է որ պետք է** հետապնդի շահույթ ստանալու նպատակ: Այն դեպքերում, երբ փաստաբանը իր գործունեությամբ չի հետապնդում շահույթ ստանալու նպատակ, կամ ի հավելումն իր շահույթ ստանալու նպատակ հետապնդող գործունեության ցանկանում է նաև ծավալել շահույթ չհետապնդող իրավապաշտպան գործունեություն, ապա նա կարող է նշված գործունեությունն իրականացնել ոչ առևտրային կազմակերպական-իրավական ձևերից որևէ մեկով. հիմնադրամի կամ հասարակական կազմակերպության միջոցով:

Նշված երկու կազմակերպական-իրավական ձևերը նախատեսում են, որ կազմակերպությունը նպատակ չունի ստանալ շահույթ և այն բաժանել մասնակիցների միջև: Միևնույն ժամանակ շահույթ չստանալը պետք է տարանջատել կազմակերպությունում աշխատող փաստաբաններին աշխատավարձ ստանալու հարցից. ցանկացած, այդ թվում նաև ոչ առևտրային կազմակերպությունում աշխատանքային պայմանագրի հիման վրա աշխատող փաստաբաններն իրավունք ունեն ստանալու վարձատրություն իրենց աշխատանքի համար: Սահմանափակումը վերաբերվում է կազմակերպության կողմից իր գործունեության արդյունքում կամ որևէ այլ կերպ ստացված գումարները (շահույթը)՝ նրա մասնակիցներին և հիմնադիրներին որպես շահութաբաժին վճարելու հնարավորությանը:

Նշված երկու կազմակերպական-իրավական ձևերի միջև կան մի շարք էական տարբերություններ, որոնք բերվում են ստորև.

**Ա.** Հիմնադրամը, ի տարբերություն հասարակական կազմակերպության (այսուհետ՝ ՀԿ) չունի **մասնակիցներ** (մասնակցություն չնախատեսող կազմակերպություն է), որի հիմնական

էությունը հենց առկա դրամագլուխն է, ինչն էլ ծախսվում է հիմնադրամի կանոնադրական նպատակներին հասնելու համար: Ի տարբերություն հիմնադրամի, ՀԿ-ի դեպքում առավել կարևոր են հենց մասնակիցները, որոնց անդամավճարների շնորհիվ (և այլ աղբյուրներից ստացված

դրամական միջոցների հաշվին, ինչպես նաև կամավորության հիման վրա) գործում է վերջինս՝ իր կանոնադրական նպատակներին հասնելու համար:

**Բ.** Հիմնադրամը, ի տարբերություն ՀԿ-ի իրավունք ունի ուղղակիորեն զբաղվել առևտրային / տնտեսական գործունեությամբ, ներառյալ իր մատուցած ծառայությունների համար ստանալ գումար, ինչը սակայն ամեն դեպքում պետք է ծախսվի հիմնադրամի կանոնադրական նպատակներին հասնելու համար: ՀԿ-ն տնտեսական գործունեություն կարող է իրականացնել բացառապես դուստր առևտրային կազմակերպություն հիմնադրելու կամ այլ առևտրային կազմակերպությունում մասնակցության միջոցով, որի կողմից վճարվող շահութաբաժիններն էլ ՀԿ-ի կողմից ծախսվում են իր կանոնադրական նպատակներին հասնելու համար<sup>7</sup>:

Այսպիսով, եթե անձը որոշում է իրականացնել «խառը գործունեություն», այն է մատուցել վճարովի փաստաբանական ծառայություններ, միևնույն ժամանակ նաև իրականացնել լայնածավալ անվճար իրավաբանական օգնություն, և նպատակ չի հետապնդում ստացվող աշխատավարձերից զատ «եկամուտ» ստանալը, ապա հիմնադրամի միջոցով գործունեություն ծավալելը կարող է ամենահարմարը լինել: Միևնույն ժամանակ, եթե փաստաբանը նպատակ ունի բացառապես անվճար իրավաբանական աջակցություն տրամադրել որևէ խմբի և աշխատավարձից զատ այլ եկամտի ակնկալիք չունի (կամ աշխատավարձ նույնպես չի ակնկալվում և փաստաբանը գործում է կամավորության հիման վրա), ապա թերևս ամենահարմար տարբերակը ՀԿ-ն է՝ որպես հիմնական կամ առևտրային կազմակերպությանը հավելյալ կազմակերպություն:

Միևնույն ժամանակ, անկախ ամեն ինչից, հայաստանյան շուկայում դեռևս առկա են բազմաթիվ դրամաշնորհային ծրագրեր, որոնց կարող են մասնակցել բացառապես կամ առավելապես ոչ առևտրային կազմակերպությունները, և եթե անձը բարեխղճորեն իրականացնի փաստաբանական գործունեություն հենց ոչ առևտրային կազմակերպության հիմնադրելու միջոցով, ապա հնարավորություն կունենա կայուն գործունեություն ծավալել, մատուցելով անվճար փաստաբանական ծառայություններ հասարակության որոշ խմբերի՝ ֆինանսավորում ստանալով հայկական և միջազգային դրամաշնորհային աղբյուրներից:

---

<sup>7</sup> Կազմակերպությունը ձեռնարկատիրական գործունեություն կարող է իրականացնել միայն առևտրային կազմակերպություններ ստեղծելու կամ դրանց մասնակցելու միջոցով (Հասարակական կազմակերպությունների մասին ՀՀ օրենք հոդված 4, մաս 3)

## ԲԱԺԻՆ 2. ՓԱՍՏԱԲԱՆԱԿԱՆ ԳՐԱՍԵՆՅԱԿԻ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄԸ

Փաստաբանության մասին օրենքի 5-րդ հոդվածի 2-րդ մասի համաձայն՝

«փաստաբանը կարող է իրականացնել հետևյալ գործունեությունը՝

1) **խորհրդատվություն**, ներառյալ՝ վստահորդներին խորհրդատվություն տրամադրելը նրանց իրավունքների և պարտականությունների վերաբերյալ, փաստաթղթերի ուսումնասիրումը, իրավաբանական բնույթի այլ փաստաթղթերի կազմումը (այսուհետ՝ խորհրդատվություն)։

2) **ներկայացուցչություն**, ներառյալ՝ ներկայացուցչությունը դատարանում (այսուհետ՝ դատական ներկայացուցչություն)։

3) քրեական գործերով **պաշտպանություն**։

4) օրենքով նախատեսված դեպքում և կարգով **վկային իրավաբանական օգնություն** ցույց տալը:»

Ընդ որում, ըստ վերոնշյալ հոդվածի քրեական գործերով պաշտպանությունը, ինչպես նաև դատական ներկայացուցչությունը որպես պարբերաբար կամ վճարովի հիմունքներով մատուցվող ծառայություն (որոշ սահմանափակ բացառություններով) կարող է իրականացնել միայն փաստաբանը։

Փաստաբանության մասին օրենքը սահմանում է նաև իրավաբանական օգնության հասկացությունը: Համաձայն օրենքի 17-րդ հոդվածի երկրորդ և երրորդ մասերի՝ «Իրավաբանական օգնություն ցույց տալու ժամանակ փաստաբանը՝

1) **խորհրդատվություն** է տրամադրում իրավական հարցերով ինչպես բանավոր, այնպես էլ գրավոր։

2) կազմում է դիմումներ, բողոքներ, գանգապններ, միջնորդություններ և **իրավական բնույթի այլ փաստաթղթեր**, ինչպես նաև դրանց նախագծեր։

3) որպես վստահորդի **ներկայացուցիչ** մասնակցում է **քաղաքացիական և վարչական դատավարությանը**, մասնակցում է գործի քննությանը Հայաստանի Հանրապետության սահմանադրական դատարանում։

4) որպես **ներկայացուցիչ կամ պաշտպան** մասնակցում է **քրեական դատավարությանը և վարչական իրավախախտումների գործերով վարույթին**։

5) որպես վստահորդի **ներկայացուցիչ** մասնակցում է գործերի քննությանը **արբիտրաժային տրիբունալում կամ վեճեր լուծող այլ մարմիններում**։

6) **ներկայացնում է վստահորդի շահերը** պեղական և տեղական ինքնակառավարման մարմիններում, հասարակական միավորումներում և այլ կազմակերպություններում, օտարերկրյա պետությունների պեղական իշխանության մարմիններում, դատարաններում, հետաքննության կամ նախաքննության մարմիններում, միջազգային դատական մարմիններում, օտարերկրյա պետությունների ոչ կառավարական մարմիններում, եթե այլ բան նախատեսված չէ Կրկյալ երկրի օրենսդրությամբ, միջազգային դատական մարմինների և այլ միջազգային կազմակերպությունների կանոնադրային փաստաթղթերով կամ Հայաստանի Հանրապետության միջազգային պայմանագրերով:

**Փաստաբանն իրավունք ունի ցույց տալու օրենքով չարգելված իրավաբանական այլ օգնություն:**

Այսպիսով, փաստաբանական գործունեությունը կարելի է բաժանել երկու խմբի՝ դատարանների գործունեության հետ ուղղակիորեն կապված գործունեություն և արտադատարանական գործունեություն: Ընդ որում արտադատարանական գործունեությունը ներառում է ինչպես խորհրդատվական բնույթի ծառայությունների մատուցումը, այնպես էլ վստահորդի շահերի պաշտպանությունը և նրան ներկայացնելը վարչական վարույթի ընթացքում և մասնավոր անձանց հետ հարաբերություններում: Ուշագրավ է այն փաստը, որ գործող օրենսդրությունը որևէ տարբերակում չի դնում տարբեր գործառույթների միջև և փաստաբանը կարող է իրականացնել նշված ծառայությունների մի մասը կամ դրանք բոլորը: Միևնույն ժամանակ, արտադատարանական գործունեություն իրականացնելու կամ կազմակերպելու համար փաստաբան լինելու որևէ պահանջ չկա, հետևաբար նշված ծառայությունները կարելի է նաև մատուցել ոչ փաստաբան իրավաբանների և այլ աշխատակիցների միջոցով, ինչը հնարավորություն է տալիս առավել արդյունավետ կառավարել առկա (ոչ փաստաբան) մարդկային ռեսուրսները:

Սույն բաժնում ուսումնասիրվում է փաստաբանի կողմից աշխատանքի կազմակերպման հետ կապված որոշ հարցեր, ներառյալ աշխատանքային թիմեր կազմելը, փաստաբանի օգնականներ և տեխնիկական անձնակազմ ներգրավելը և այլ հարցեր՝ ուղղված ռեսուրսների առավել արդյունավետ օգտագործմանը<sup>8</sup>:

---

<sup>8</sup> Առավել մանրամասն տե՛ս Дэвид Майстер. «Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги», М., 2005. Սույն բաժնում ներկայացված է Կոնցեռն-Դիալոգ ընկերության փորձը իր հերթին զգալիորեն հիմնված է նշված գրքում բերված հետևությունների և առաջարկությունների վրա:

*ԳԼՈՒԽ 5. Փաստաբանի կողմից իրականացվող աշխատանքների տեսակները  
ըստ մատուցվող ծառայությունների «բարդության»*

Մինչև բուն քննարկման առարկային անցնելը կցանկանայինք նշել, որ փաստաբանի ական գրասենյակի կողմից իրականացվող աշխատանքների ըստ «բարդության» բաժանումը շատ պայմանական է, և դա որևէ կերպ չի նշանակում, որ փաստաբանի որևէ աշխատանք կարելի է համարել պարզունակ: Խոսքը գնում է նրա մասին, թե ինչ աստիճանի տարբեր առաջադրանքներ կատարելիս կոնկրետ փաստաբանը կամ աշխատանքային խումբը ստիպված կլինի իրականացնել հավելյալ հետազոտություններ, ուսումնասիրել նոր նյութ, դատական պրակտիկա, թե ծառայությունը կարելի է մատուցել ընդհանուր առմամբ արդեն իսկ առկա գիտելիքների և նախկին փորձի շրջանակում՝ որոշ չափով ուղակի վերանայելով օրենքի ձևակերպումները և իրավակիրառ պրակտիկան:

Ծառայությունները ըստ բարդության դասակարգելիս, պետք է հստակ պատկերացնել ինչն է իրականում «վաճառում» փաստաբանը, ինչի համար են վստահորդները դիմում փաստաբանին: Մասնագիտական ծառայություններ մատուցելիս, մասնագետները *փաստացի «վաճառում» են որոշակի գիտելիքներ / հմտություններ և ժամանակ*: Այսպես, անձը դիմում է փաստաբանին, երբ նրա մոտ առաջանում են որոշակի խնդիրներ, որոնք այդ անձը սեփական գիտելիքների կամ հմտությունների շրջանակում չի կարող անձամբ լուծել կամ նման լուծումը իրենից կխլի անհամեմատ շատ ռեսուրսներ, քան փաստաբանին վճարվելիք գումարն է: Միևնույն ժամանակ, անձն իրեն «որոշակիորեն» ապահովագրում է սխալներից, քանի որ մանրամասներ կամ նրբություններ չիմանալու պատճառով կարող է թույլ տալ թերություններ, ինչն էլ կարող է առաջ բերել շատ ավելի բարդ խնդիրներ հետագայում:

Ընդ որում, անհրաժեշտ է ընդունել, որ անկախ աշխատանքի բարդությունից, փաստաբանի ցանկացած աշխատանք, նույնիսկ ամենապարզ աշխատանքը, ենթադրում է փաստաբանի կողմից որոշակի մասնագիտական (խոր) գիտելիքների իրացում: Ծառայության վրա «ծախսվող» ժամանակի մնացած մասը օգտագործվում է զուտ տեխնիկական աշխատանք կատարելու համար՝ փաստաթղթերի պատրաստում, զեկույցների պատրաստում, բանակցությունների վարում, ներկայացուցչության ապահովում / իրականացում և այլն:

Կախված նշված երկու տարրերի հարաբերակցությունից, ինչպես նաև առաջադրված խնդիրների՝ այլ անձանց մոտ նույնպես երևան գալու հավանականությունից, ծառայությունները կարելի է բաժանել երեք խմբի. *բարդ և յուրահապուկ խնդիրների լուծում, բարդ սակայն կրկնվող*



խնդիրների լուծում և ընթացիկ խնդիրների լուծում: Նշված երեք խմբերի մասին կներակայացնենք ստորև՝ բերելով համապատասխան օրինակներ կիրառական փորձից:

**1. Բարդ և յուրահատուկ խնդիրների լուծում**

Մի շարք դեպքերում վստահորդների մոտ առաջ են գալիս այնպիսի խնդիրներ, որոնք բացակայել են նախկինում ընկերության կողմից ուսումնասիրված գործերում, ինչպես նաև, որոնց հետագայում կրկնվելու հավանականությունը չնչին է: Տվյալ դեպքում փաստաբանական գրասենյակը փաստորեն ստիպված է լինում **լուծում գտնել նախկինում դեռևս չլուծված** խնդիրների համար, ընդ որում, մշակված լուծումները՝ խնդիրների յուրահատկությունից ելնելով, ենթադրաբար անհնար կամ շատ բարդ կլինի հետագայում «վաճառել» այլ անձի: Դա չի նշանակում որ տվյալ խնդիրները անլուծելի են, սակայն բացակայում է նախորդ փորձի վրա հիմնվելու, նախորդ փորձը օգտագործելու, գործընկերների փորձն ուսումնասիրելու և դրա հետ կապված խորհրդակցելու հնարավորությունը, ինչպես նաև բավականին մեծ է **անորոշության մասնաբաժինը**: Ի տարբերություն դրա, եթե որոշակի խնդիրներ նախկինում արդեն իսկ լուծվել են տվյալ փաստաբանական գրասենյակի կողմից կամ լուծումները համընդհանուր տարածված են, կամ առկա է տարածված դատական պրակտիկա, կամ էլ առկա է որևէ հրապարակված հետազոտություն կամ ուսումնասիրություն, ապա առաջադրվող լուծումների մասով կանխատեսելիության մակարդակը զգալի բարձրանում է, ինչն էլ իր հերթին նվազեցնում է փաստաբանի և վստահորդի ռիսկերը, բարձրացնում է փաստաբանի վստահությունը, և վերջապես զգալի նվազում է խնդրի լուծման համար անհրաժեշտ ժամանակի և ռեսուրսների ծախսը:

Ինչպես նշվեց վերը, նշված բարդ և յուրահատուկ խնդիրների լուծումը որպես կանոն ուղղակիորեն կիրառելի չի լինում ապագայի համար, քանի որ շատ հաճախ հենց խնդրի յուրահատուկ լինելու պատճառով դա չի կրկնվում այլ հաճախորդների մոտ: Այսպիսով, ծախսված ժամանակը և ռեսուրսները ուղղակիորեն կիրառելի են լինում բացառապես կոնկրետ խնդրի համար:

*Կոնցեռն-Դիալոգ ընկերության հաճախորդներից մեկը պատրաստվում էր կազմակերպել շահումով խաղ հիշեցնող խաղ-մրցույթ: Խաղը ունենալու էր կոմերցիոն նպատակ, ծառայելու էր հաճախորդի ծառայությունները իր բաժանորդներին գովազդելուն և իրականացվելու էր SMS հաղորդագրությունների միջոցով: Հաճախորդը խաղից առանձին շահույթ չէր հետապնդում, իսկ խաղի նվերները բավականին թանկ էին: Վիճակահաղեր և շահումով խաղեր կազմակերպելը*

լիցենզավորվող գործունեություն է և պետական տուրքերի և վճարների փեսանկյունից մեծ տարեկան ծախսեր է ենթադրում: Վերջապես հաճախորդի նպատակը շահումով խաղ կազմակերպելը չէր, այլ խաղի միջոցով իր ծառայության գովազդը: Միևնույն ժամանակ, առկա օրենսդրությունը, զգալիորեն սահմանափակել է նաև գովազդային վիճակախաղերի կազմակերպման հնարավորությունները և փաստացի այդ հնարավորությունը վստահորդի նկատմամբ նույնպես կիրառելի չէր:

Հաճախորդն ուներ նախագծած խաղի որոշակի կանոններ, որոնք սկզբունքային էին: Նրան պետք էր հասկանալ, թե արդյոք այս խաղի կանոններով նա կրում է շահումով խաղ կազմակերպած լինելու ռիսկ, թե՛ ոչ:

Ուսումնասիրելով առաջարկված խաղի կանոնները՝ պարզ դարձավ, որ դրանք կարող են համարվել շահումով խաղ և վստահորդը բավականին մեծ ռիսկեր էր կրում. առկա էր համապատասխան ռիսկ, որ վստահորդի կողմից կազմակերպվող խաղի պայմանները կհամընկնեին համապատասխան օրենքում հստակ նշված նախապայմանների հետ: Իսկ եթե իրավիճակը կարգավորվում է խնդրո առարկա օրենքով, փվյալ դեպքում հաճախորդը կրում է նաև դրանից բխող բոլոր պարտականությունները և ռիսկերը:

Այսքանով իհարկե ծառայությունը չէր կարող համարվել մատուցված: Միայն ռիսկերի մատնանշելով և դրանց մասին վստահորդին տեղեկացնելով վստահորդի խնդիրը չէր լուծվում: Անհրաժեշտ էր նաև վստահորդին աջակցել գործընթացը ավարտին հասցնել:

Հաճախորդին նույն համարեքստում մատուցված ծառայության հաջորդ քայլը խաղի կանոնների այնպիսի փոփոխությունն էր, որ այն մի կողմից չհակասեր նրա համար սկզբունքային համարվող պայմաններին (և որպեսզի համահունչ լինեին նրա մարկետինգային քաղաքականությանը) և միևնույն ժամանակ չհանդիսանար շահումով խաղ կամ վիճակախաղ համապատասխան օրենքների իմաստով:

Հաճախորդի իրավաբանների և մարկետինգային բաժնի աշխատակիցների հետ համարեղ աշխատանքի արդյունքում հնարավոր եղավ գրնել խնդրի լուծում. խաղի կանոնների որոշակի փոփոխությամբ այն դադարեց վիճակախաղ լինելուց, որի հետ միասին վերացավ լիցենզավորման ծախսերի անհրաժեշտությունը:

Այս դեպքը խիստ յուրահատուկ բնույթի ծառայության մատուցում էր ենթադրում, որովհետև գործը առնչվում էր կոնկրետ խաղի կոնկրետ կանոնների հետ: Նման կամ դրան մոտ հանգամանքներ դժվար թե հեղազայում հեղաքրքրի այլ հաճախորդի, իսկ նույն վստահորդն արդեն ծանոթ է մշակված լուծումների հետ:

Բարդ և յուրահատուկ խնդիրների լուծումը ենթադրում է, որ փաստաբանը և համապատասխան այլ աշխատակիցները որոշակի ուլորտներում ունեն զգալի փորձառություն, ինչպես նաև ստեղծագործ լուծումներ գտնելու ունակություն: Որպես կանոն այսպիսի ծառայություններ մատուցող փաստաբանական գրասենյակները կենտրոնանում են իրավունքի որոշ ճյուղերի և ոլորտների վրա, ինչն էլ հնարավորություն է տալիս մանրամասն ուսումնասիրել ոլորտի և հարակից ոլորտների օրենսդրությունը և պրակտիկան, լավագույն միջազգային փորձը, ծանոթանալ համապատասխան օրենսդրական մեկնաբանություններին, հստակ պատկերացնել իրավունքի յուրահատուկ սկզբունքները, համբավ ձեռք բերել որպես համապատասխան ոլորտի գիտակ, ինչն էլ իր հերթին հնարավորություն կտա նորարար լուծումներ մշակելիս զգալիորեն նվազեցնել անորոշության ռիսկը: Նշված ծառայություններ մատուցելիս նաև զգալի նշանակություն ունի համապատասխան աշխատանքային խմբերի ճիշտ կառուցվածքը, անձնակազմի ճիշտ հարաբերակցությունը, ինչի մասին մանրամասն կնշվի սույն բաժնի երկրորդ գլխում:

Որպես կանոն, առավել բարդ փաստական հանգամանքներով գործերով դատական և վարչական ներկայացուցչությունը ընկնում են այս խմբի մեջ: Չնայած փաստաբանը կամ փաստաբանական գրասենյակը հաճախ ունենում են համապատասխան գործի հետ կապված որոշակի ընդհանուր փորձ, բարդ և խառը գործեր ուսումնասիրելիս հաճախ խնդիր է հանդիսանում յուրահատուկ լուծումներ գտնելը և դատարանում անհրաժեշտ ապացույցների և հիմնավորումների համապատասխան ձևով ներկայացնելը:

## ***2. Բարդ և կրկնվող խնդիրների լուծում***

Երկրորդ խմբի ծառայությունները մատուցելիս փաստաբանական գրասենյակից կրկին պահանջվում է համապատասխան բարդ խնդիրների լուծում, որոնք նախկինում, արդեն իսկ լուծված են եղել փաստաբանի, փաստաբանական գրասենյակի այլ աշխատակիցների կամ այլ անձանց կողմից: Նշվածը ենթադրում է առնվազն, որ փաստաբանը պետք է ծանոթ լինի համարժեք փորձին և առաջադրված խնդիրը լուծելիս հիմնվի արդեն իսկ մշակված լուծումների վրա: Նշված ծառայության մեկ այլ տարբերակը ենթադրում է, որ թեև խնդիրը լուծված չէ (կամ փաստաբանին հայտնի չէ համարժեք փորձ), բայց խնդրի լուծումը հնարավոր կլինի հետագայում «մատուցել» նաև այլ վստահորդների: Տվյալ դեպքում փաստաբանը իրականում «կրկին մատուցում» է առկա փորձը:

*Մի գործով Կոնցեռն-Դիալոգ ընկերությանը դիմել էր մշտական վստահորդներից մի կազմակերպություն, որի խնդիրը կայանում էր աշխատողների արտասահման*

վերապատրաստման գործուղելուն, ինչպես նաև աշխատակիցների համար ՀՀ-ում դասընթացներ կազմակերպելուն: Եշված համարեքարում հաճախորդին հետաքրքրում էր իր աշխատողի վերադարձը և իր մոտ որոշակի ժամանակ աշխատելը, որակավորումը բարձրացնելուց հետո անմիջապես աշխատանքից դուրս չգալը:

Տվյալ կազմակերպությունը նախկինում Կոնցեռն-Գիալոգ ընկերությանը պատվիրել էր փարբեր ծառայություններ, ներառյալ աշխատանքային իրավունքի ոլորտից: Կոնցեռն-Գիալոգը վարահորդի և նրա ղեկավարության մոտ ուներ աշխատանքային իրավունքի ոլորտում մեծ փորձառություն ունեցող, ինչպես նաև փարբեր լուծումներ արդեն իսկ մշակած կազմակերպության համբավ: Տվյալ համբավը ձեռք էր բերվել նախկինում մատուցված ծառայությունների բարձր որակի, ինչպես նաև աշխատանքային իրավունքի հետ կապված մի շարք ձեռնարկների հրապարակման շնորհիվ:

Առաջադրված խնդիրը իրոք բավականին բարդ էր, և վարահորդը նախկինում փորձել էր անձամբ լուծումներ գտնել, սակայն մշակված բոլոր լուծումները էին առաջացրել իրավական տեսակետից: ՀՀ Աշխատանքային օրենսդրությունը այս առումով խիստ է և աշխատողին աշխատանքից դուրս գալու սահմանափակումներ չի պարունակում, ինչպես նաև բացառում է նշված իրավունքի սահմանափակումը պայմանագրով: Աշխատողը սեփական նախաձեռնությամբ երբ ցանկանա, մեկ ամիս առաջ ծանուցումով կարող է դուրս գալ աշխատանքից (առաջին անգամ նշված ծառայությունը մատուցելու ժամանակ ծանուցման ժամկետը եղել է նույնիսկ երկու շաբաթ): Ուստի արդասահմանյան վերապատրաստում ստացած աշխատողները, սրանալով հետաքրքիր առաջարկներ՝ այդ թվում արդասահմանյան ընկերություններից, կամ մեր վարահորդի մրցակիցներից, որոնք նաև կարող են ավելի բարձր աշխատավարձ և նախընտրելի պայմաններ առաջարկել արդեն իսկ վերապատրաստված աշխատակցին, կարող էր ծանուցել մեր վարահորդին, և համապատասխան ժամկետի ավարտին նրա աշխատանքային պայմանագիրը կլուծվեր: Ստացվում էր, որ աշխատակիցները վերապատրաստումից հետո կարող էին լքել վարահորդ-գործատուն, ինչը նրա համար կարեղծեր մի իրավիճակ, որտեղ աշխատողների վերապատրաստման հետ կապված նրա կատարած ծախսերը ի չիք կդառնային և չէին ծառայի նրա ձեռնարկատիրական նպատակներին: Փաստորեն դա կլինեք նյութական և մարդկային ռեսուրսների անհիմաստ վատնում:

Տվյալ իրավիճակի բազմակողմանի վերլուծությունից հետո վարահորդին առաջարկվեց խնդրի լուծման մի քանի այլընտրանքային փարբերակ: Հետագա քննարկումների արդյունքում ընտրվեց հետևյալ լուծումը. քանի որ արդասահմանում սովորել ցանկանում էր նաև

աշխատակիցը, վարահորդին առաջարկվեց աշխատակցի հետ կնքել փոխառության և այլ բնույթի խառը պայմանագիր: Այսպիսով գործարտուն փոխառությամբ հանձնում էր գումարը աշխատակցի մարնանշած ուսումնական կենտրոնին, ինչպես նաև նրան էր որպես փոխառություն հանձնում ճամփորդելուն և մնալու ծախսերը, իսկ աշխատակիցը պարտավորվում էր վերադարձնել փոխառությունը որոշակի ժամկետում: Ընդ որում պայմանագիրը նախատեսում էր նաև «պարտքի ներման» հնարավորություն, որի համաձայն, եթե աշխատակիցը բարեհաջող ավարտի դասընթացները, դրանից պայմանագրով սահմանված ժամկետի ընթացքում չհեռանա աշխատանքից իր կամքով, կամ գործարտուն չհեռացնի վերջինիս մի շարք պայմանագրում նշված խախտումների համար պարտքը պետք է ներվեր: Եման կարգավորումը աշխատանքային օրենսդրության ոլորտից դուրս էր և իրան էր հանդիսանում վերապարտաստված աշխատողի համար՝ չլքել գործարտունին, չհրաժարվել նրա մոտ աշխատելուց, իսկ որոշված ժամկետից շուրջ գործից հեռանալու դեպքում՝ վերադարձնել ուսման վճարը:

Այս իրավիճակում առաջարկված լուծումը սահմանափակված չէ մեկ գործարտուի խնդրով և կարող է որպես ծառայություն նաև մարտցվել այլ գործարտունների, որոնք ունեն նույն խնդիրը: Կոնցենոն-Դիալոգ փաստաբանական ընկերությունը նշված լուծման կիրառմամբ հետագա ծառայություններ է մարտցել առնվազն երեք կազմակերպությունների, ավելին նշված ծառայության «վաճառքը» կարող է շարունակվել՝ կարևորելով կազմակերպությունների կողմից իրենց աշխատակիցների ուսմանը աջակցելու գործընթացը:

Ավելին, Կոնցենոն-Դիալոգ ընկերությունը՝ ունենալով զգալի փորձ աշխատանքային իրավունքի ոլորտում մշակել է մի շարք լուծումներ՝ փաստաթղթերի օրինակներ, ընթացակարգեր և այլ անհրաժեշտ ձևաթղթեր աշխատանքային իրավունքի ոլորտում, և կուրսակված փորձը արդեն իսկ կարող է կիրառվել աշխատանքային իրավունքի ոլորտում բարձրակարգ ծառայություններ մարտցելու համար՝ առավել արդյունավետ օգտագործելով առկա ռեսուրսները:

Սույն խմբի մեջ են մտնում ներկայացուցչության համարյա բոլոր այն դեպքերը, երբ փաստական հանգամանքները առանձնապես բարդ ու խճճված չեն, և ապացույցները ընդհանուր առմամբ առկա են: Նմանատիպ վեճեր հաճախ են հանդիպում հատկապես վարչական դատավարության ընթացքում, իսկ քաղաքացիական դատավարության շրջանակներում՝ աշխատանքային իրավունքի ոլորտում, ինչպես նաև պայմանագրերից ծագող վեճերի հետ կապված և մի շարք այլ հարցերով:

Մեկ այլ օրինակում Կոնցենոն-Դիալոգ էր դիմել մի ընկերություն, որին հարկային փեսչությունը փուզանել էր «Հարկերի մասին» ՀՀ օրենքի 28-րդ հոդվածի համաձայն

(փաստական հանգամանքները վերաբերվել են առաքման գիրքը չլրացնելուն և սխալ լրացնելուն): Մինչև փվյալ գործը ընդունելը, «Հարկերի մասին» ՀՀ օրենքի համապատասխան դրույթների վերաբերյալ գործեր Կոնցենն-Դիալոգը չէր ունեցել: Միննույն ժամանակ, ընկերության հարկային փորձագետի հետ նախնական քննարկումները ցույց տվեցին, որ գործը դրական արդյունքի հասցնելու հավանականությունը բավականին մեծ էր: Գործն ընդունելուց հետո զգալի աշխատանքներ տարվեցին դատական պրակտիկան ուսումնասիրելու ուղղությամբ ինչպես զուտ հարկային օրենսդրության մասով, այնպես էլ ստուգումների ընթացակարգերը և դատարանում ապացուցման գործընթացը կարգավորող հարցերի շուրջ: Համապատասխան հետազոտություններից հետո արդեն պարզվեցին անհրաժեշտ գործողությունները և արդյունքում դատարանի կողմից համապատասխան ակտը վերացվեց:

Գործի ուսումնասիրության արդյունքում ընկերության աշխատակիցը պատրաստեց և «Դատական իշխանություն» գիտական պարբերականում հրատարակեց հոդված, որտեղ մանրամասն վերլուծվեց «Հարկերի մասին» ՀՀ օրենքի 28-րդ հոդված և դրանց հիման վրա ընդունված համապատասխան կառավարության որոշման դրույթները: Եշված լուծումները հետագայում ներկայացվեցին նաև որոշ այլ հաճախորդների:

Նույն հաճախորդի համար նշված խնդիրը հավանաբար արդեն չէր կրկնվի (քանի որ տուգանվելուց հետո համապատասխան գիրքը լրացվում էր առավել մանրակրկիտ՝ օրենքի տառին համապատասխան), սակայն նշված լուծումները կիրառվեցին ընկերության մարկետինգային գործընթացներում՝ հոդվածի հրատարակմամբ, նմանատիպ հավանական խնդիրներ ունեցող ընկերություններին տրվեց խորհրդատվություն, որի արդյունքում ամրապնդվեց ընկերության վարկանիշը:

Եշված լուծումը և արդեն իսկ մշակված հարկային ոլորտի և վարչարարության հետ կապված մի շարք լուծումներ հնարավորություն են տալիս համապատասխան փաստաբաններին և փորձագետներին առավել արդյունավետ կերպով մատուցել ծառայություններ նույն վարահորդին և ընկերության այլ վարահորդներին:

Այսպիսով, նշված խնդիրներով ծառայություններ մատուցելիս ընկերությունը ինչ-որ փուլում ներդնում է զգալի ռեսուրսներ, որոշ բարդ լուծումներ գտնելու համար, դրանից հետո, սակայն, կարող է «վաճառել» կուտակված փորձը այլ հաճախորդների՝ երկրորդ և հաջորդող վաճառքների դեպքում արդեն ներդնելով զգալիորեն ավել քիչ նոր ռեսուրսներ:

### 3. *Ընթացիկ, համեմատարար ավելի պարզ խնդիրների լուծում*

Ինչպես նշվել էր վերը, սույն խմբի ծառայությունները նկարագրելիս «պարզ» բառը օգտագործվում է պայմանականորեն: Անկախ ամեն ինչից, փաստաբանական յուրաքանչյուր ծառայության մատուցում ենթադրում է որոշակի ծավալի խոր իրավական գիտելիքների իմացություն և կիրառում: Սույն ծառայությունների առանձնահատկությունը՝ զգալի ծավալով տեխնիկական աշխատանքի առկայությունն է:

Այս խմբի ծառայություններ մատուցող փաստաբանական գրասենյակը պետք է հաշվի առնի այն հանգամանքը, որ մասնագիտական բարձր համբավը ի տարբերություն նախորդ երկու խմբերի զգալի մրցակցային առավելություն չեն ընձեռում: Այս ծառայությունները մատուցելիս առավել կարևոր է լինում ծառայության գինը, մատուցման արագությունը և հաճախորդի սպասարկման ընդհանուր հարցերը: Որևէ ոլորտում «խորը մասնագիտացումը և համապատասխան բարձր համբավը» կարող են նույնիսկ վնասել նման ծառայություն «վաճառելիս», քանի որ հնարավոր հաճախորդների մոտ կարող է առաջանալ մտավախություն ծառայությունների գնի վերաբերյալ, քանի որ ծառայության համար վճարելիք գումարը հաճախ կապ չի ունենում գործի բարդությունից, բայց կապված է համապատասխան մասնագետների որակավորումից և ծախսվող ժամանակից:

Այսպիսով, նշված տեսակի ծառայություն մատուցող փաստաբանական գրասենյակի հիմնական մրցակցային առավելությունը դա գինը և պարտաճանաչությունն է, հետևաբար նաև աշխատանքային գործընթացի լավ կազմակերպումը:

*2010 թ. թվականին Կոնցեռն-Դիալոգ ընկերության հաճախորդ ընկերություններից մեկը մրցույթ էր հայտարարել պարտքերի հավաքագրման ծառայության համար: Հաշվի առնելով, որ նշված ծառայությունն իր բնույթով հենց «ընթացիկ և ոչ բարդ խնդիրների» լուծման խմբին պատկանող ծառայություն է, և ընկերությունը չուներ նշված տեսակի ծառայություններ մատուցելու փորձ (չնայած առանձին և մեծ պարտքերի հավաքագրումը ընկերության համար նոր խնդիր չէր) մրցույթին մասնակցելու հարցը մի քանի անգամ քննարկվեց, և որոշ նախնական ուսումնասիրություններից հետո միայն որոշում ընդունվեց մասնակցել մրցույթին: Ուսումնասիրությունները ցույց տվեցին, որ Կոնցեռն-Դիալոգ ընկերությունը կարող է արդյունավետ իրականացնել ծառայության մատուցումը և նշված պայմանագիրը կարող է շահավետ լինել միայն տեղեկարվական տեխնոլոգիաների ներդրման, ինչպես նաև առանձին կառուցվածքային սրբարարական սրբաժաման սրբաժաման դեպքում (որը գործում է լրիվ այլ կանոններով՝ առավել մանրամասն տե՛ս հաջորդ գլուխը):*

Այսպիսով, 2010 թ.-ի ավարտից ընկերությունը սկսեց մատուցել պարտքերի հավաքագրման ծառայությունը: Ծառայության մատուցման համար առաջին փուլում զգալի մրավոր և ժամանակային ռեսուրսների ներդրում կատարվեց, մշակվեցին համապատասխան սամակների տիպային ձևերը, վճարման կարգադրությունների տիպային ձևերը, հաճախորդի հետ քննարկվեց և համաձայնեցվեց որոշակի դեռնթոլոգիական սրանդարտներ, պատվիրվեց և մշակվեց հարուկ ծրագրային ապահովում: Ծրագրային ապահովումը հնարավորություն տվեց մշակել զգալի քանակով տվյալներ և իրական ժամանակում սրանալ տեղեկություն յուրաքանչյուր պարտքի հավաքագրման կարգավիճակի, ընթացիկ ընդհանուր պարտքերի և գործընթացի արդյունավետության մասին:

Հաջորդող փուլերում, արդեն իսկ մշակված լուծումները (ձևաթղթեր և այլն) կիրառվում են կոնկրետ պարտքերի հավաքագրման համար, սակայն տիպային փաստաթղթերի նմուշների առկայությունը զգալիորեն նվազեցնում է յուրաքանչյուր դեպքում ծախսվող ժամանակը և մարդկային ռեսուրսները (միջին և ցածր որակավորում / սկսնակ/ մասնագետները կարողանում են համապատասխան աշխատանքը մեծ արդյունավետությամբ կատարել):

Արդյունքում ընկերությունում ձևավորվեց լրիվ առանձին սրորաբաժանում, որը զբաղվում է բացառապես փոքր և միջին պարտքերի հավաքագրման ծառայության մատուցմամբ, և իր գործունեությունն իրականացնում է բարձր արդյունավետությամբ:

Այսպիսով, պարզ է դառնում, որ նույնիսկ «պարզ» ծառայություններ մատուցելիս, անհրաժեշտ է որոշակի բարդ հարցերի / խնդիրների լուծում առնվազն սկզբնական շրջանում, ինչպես նաև արդյունավետ ընթացիկ վերահսկողություն: Մյուս կողմից, ծառայության մատուցման արդյունավետությունը որոշվում է բացառապես նրա գնով, և անհրաժեշտ է հնարավորինս ավտոմատացնել, ստանդարտացնել և կանոնակարգել նշված ծառայության մատուցումը, որպեսզի համապատասխան փաստաբանը կամ ընկերությունը կարողանա արդյունավետ մատուցել ծառայությունը և շուկայում լինել մրցունակ:

**ԳԼՈՒԾ 6. Նախնական դիտարկումներ աշխատանքային թիմերի կազմակերպման և աշխատանքի կազմակերպման հետ կապված.**

Այսպիսով, նախորդ գլխից պարզ դարձավ, որ յուրաքանչյուր ծառայություն իր մեջ ներառում է ինչպես որոշակի բարդ գործողությունների իրականացում, այնպես էլ որոշակի պարզ և ընթացակարգային հարցերի լուծում:

Մինչև աշխատանքային խմբերի բաժանմանն անցնելը և դրանց որոշակի առանձնահատկություններն ուսումնասիրելը, պետք է ուշադրություն դարձնել որոշ



հանգամանքների: Նշված հանգամանքները առանձնապես նորություն չեն և, որպես կանոն, շատերին «հայտնի ճշմարտություններ» են, սակայն կազմակերպություններում՝ ներքին կառավարման որոշումներ ընդունելիս, միշտ չի որ դրանք հաշվի են առնվում:

**Պնդում մեկ. Որպես կանոն, ավելի բարձր որակավորում ունեցող աշխատակիցները ստանում են ավելի բարձր աշխատավարձ, և ավելի բարձր որակավորում ունեցող աշխատակիցների ժամանակը ավելի բարձր է գնահատվում ինչպես հաճախորդների կողմից, այնպես էլ ընկերության ղեկավարության կողմից:**

**Պնդում երկու.** Յուրաքանչյուր, նույնիսկ ամենաբարդ կամ ամենապարզ ծառայություն ներառում է որոշ չափով բարդ խնդիրներ և որոշ չափով պարզ / ընթացիկ խնդիրներ: **Հետևաբար, չկա որևէ խնդիր, որի լուծման գոնե մի մասը չենթադրի պարզ / ընթացիկ գործողությունների կատարում:**

**Պնդում երեք. Բարձր որակավորում ունեցող մասնագետները աշխատանքի շուկայում սահմանափակ են:** Սեփական փորձի հիման վրա կարող ենք պնդել, որ Կոնցեռն-Դիալոգ ընկերության կողմից կազմակերպված առնվազն ութ մրցույթների մասնակցության արդյունքում հնարավոր է եղել ընտրել չորս-հինգ մասնագետ, ընդ որում դրանց մի մասում ընտրվել է միջին որակավորում և պատրաստվածություն ունեցող մասնագետներ, որոնք հետագայում աշխատանքին զուգահեռ կատարելագործել են ունակությունները և կարողությունները, նոր դրանից հետո բավարարել ավագ իրավաբանի անհրաժեշտ որակավորմանը: Նշվածը չի նշանակում, որ շուկայում ընդհանրապես բացակայում են մասնագետներ, բայց պետք է ընդունել, որ անհրաժեշտ փորձ և ունակություններ ունեցող մասնագետները կամ արդեն իսկ աշխատում են այլ կազմակերպություններում կամ նրանց կողմից պահանջած աշխատավարձը բարձր է լինում ընկերության համար (նման դեպք, երբ մասնակիցը ամեն ինչով գոհացնի և բավարարի Կոնցեռն-Դիալոգ ընկերության պահանջներին, սակայն պահանջած աշխատավարձի բարձրության պատճառով անձը աշխատանքի չընդունվի, մեր պրակտիկայում չի եղել, բայց որոշ գործընկերներ աշխատանքի ընդունելիս նման խնդրի հանդիպել են: Կոնցեռն-Դիալոգի պրակտիկայում մրցույթների և հարցազրույցների ժամանակ «լավագույն» թեկնածուները, որպես կանոն, պահանջել են ողջամիտ աշխատավարձ): **Այսպիսով, բարձր որակավորում ունեցող մասնագետները պետք է դիտարկվեն որպես սահմանափակ ռեսուրս և կառավարվեն համապատասխանաբար:**

**Պնդում չորս. Ցանկացած ծառայություն օպտիմալ քանակի ռեսուրսներով կարող է մարտցվել միայն համապատասխան մասնագետների համակցության և ճիշտ աշխատանքային խմբերի առկայության դեպքում:**

Ինչպես նշվեց վերը, յուրաքանչյուր աշխատանք միշտ պարունակում է որոշակի ոչ բարդ խնդիրների իրականացում: Որպես կանոն, ոչ բարդ խնդիրներ լուծելիս առավել փորձառու և ոչ շատ փորձառու աշխատակիցները ծախսում են հավասար ժամանակ: Սակայն հաշվի առնելով, որ ոչ փորձառու աշխատակցի ժամանակը դրամական գնահատականով ավելի ցածր արժեքն առավել փորձառու աշխատակցի համարժեք ժամանակը, ապա տվյալ ոչ բարդ աշխատանքը փորձառու աշխատակցի կողմից անելու դեպքում տեղի է ունենում ռեսուրսների վատնում: Սրա մասին առավել մանրամասն կներկայացվի այլ բաժիններում:

**Պնդում հինգ. Ընկերության տարբեր որակավորում ունեցող աշխատակիցների /ռեսուրսների/ հարաբերակցությունը, որպես կանոն, հաստատում է և գործունեության ընթացքում դա դժվար է փոփոխվում:** Բարդ գործեր անելու ունակություն ունեցող և արդյունավետորեն պարզ գործեր կատարելու ունակություն ունեցող աշխատակիցների /ռեսուրսների/ հարաբերակցությունը ընկերությունում կարող է փոփոխվել կամ **ա)** նոր աշխատակից գործի ընդունելու, կամ **բ)** աշխատակիցներից որևէ մեկի աշխատանքից հեռանալու, կամ **գ)** աշխատակիցներից որևէ մեկի որակավորման փոփոխման դեպքում: Նոր աշխատակից գտնելը ինքնանպատակ չէ, և փաստաբանական գրասենյակները նոր աշխատակիցներ գործի ընդունում են ոչ շատ հաճախ: Նույնը վերաբերվում է աշխատանքից հեռացնելուն. Փաստաբանական գրասենյակը կրճատումներ իրականացնում է միայն գործունեության զգալի կրճատման դեպքում, իսկ եթե անձը հեռացվում է գործից պաշտոնին չհամապատասխանելու համար, ապա որպես կանոն, կարճ ժամկետում, տվյալ անձի փոխարեն գործի է ընդունվում նմանատիպ որակավորում ունեցող այլ աշխատակից, ինչի արդյունքում կրկին պահպանվում է հարաբերակցությունը: Ինչ վերաբերվում է աշխատակիցների ներքին շարժունակությանը, ապա որպես կանոն կրտսեր իրավաբան - ավագ իրավաբան փոխարկումը տևում է առնվազն մի քանի տարի, ինչը կրկին նշանակում է, որ **զգալի և արագ փոփոխություններ տարբեր տեսակի ռեսուրսների միջև տեղի չեն ունենում:**

Այսպիսով, հաշվի առնելով նշված պնդումները և գրասենյակի կառավարման սեփական փորձը, կարելի է եզրակացնել, որ ռեսուրսները առավել արդյունավետ կարելի է կառավարել միայն այն դեպքում, երբ աշխատանքը կատարվում է համապատասխան աշխատանքային թիմերի միջոցով: Այսինքն, ցանկացած արդյունավետ գրասենյակում պետք է աշխատեն ինչպես փորձառու և բարձր գիտելիքներ և հմտություններ ունեցող աշխատակիցներ (փաստաբաններ), այնպես էլ ավելի ցածր մասնագիտական գիտելիքներ ունեցող անձինք և տեխնիկական անձնակազմ: Միայն այդ ժամանակ անհրաժեշտ է նշել, որ անկախ գիտելիքների մակարդակից, անհրաժեշտ է որ աշխատակիցները լինեն պարտաճանաչ, վստահելի, առաջնորդվեն

դեռնթուղիական կանոններով և հետևեն գրասենյակի կորպորատիվ էթիկայի կանոններին և համապատասխան բարդության աշխատանքը ունակ լինեն կատարելու անթերի: Այսինքն մասնագիտական գիտելիքների ավելի ցածր մակարդակը չի նշանակում, որ կատարված աշխատանքը պետք է լինի ցածր որակի, այն բացառապես վերաբերվում է կատարվելիք աշխատանքի բարդությանը, որը նշանակում է, որ համապատասխան աշխատանքը պետք է միշտ կատարվի բավարար գիտելիքների և ունակությունների կիրառմամբ:

**ԳԼՈՒԽ 7. Աշխատանքի բաժանում և վերահսկողություն:**

**Ծրագրի կառավարում՝ փաստաբանական ծառայություններ մատուցելիս**

**1. Աշխատանքի բաժանում**

Փաստաբանական գրասենյակում աշխատանքի բաժանումը հիմնականում երկու կարևորագույն հարց է կարգավորում.

- Վստահորդի գործի որակյալ կատարում,
- Փաստաբանների, նրանց օգնականների մասնագիտական աճի խրախուսում, արդյունվետ աշխատանքի մոտիվացիոն միջավայրի ստեղծում:

Աշխատանքի բաժանումը աշխարհի մեծ փաստաբանական ընկերություններում իրականացվում է հատուկ դեպարտամենտի միջոցով, որտեղ ընդգրկված են լինում տարբեր ոլորտներում բարձր որակավորում ունեցող մասնագետներ:

Աշխատանքի բաժանումը մեխանիկորեն չի իրականացվում: Պատասխանատու աշխատակազմը կամ նրա լիազորած մասնագետը նախ պետք է ընդունի պոտենցիալ հաճախորդին, լսի նրան, ծանոթանա գործի հանգամանքներին, հավաքի առաջին անհրաժեշտության տեղեկություններ, որից հետո նոր հնարավոր կլինի ընտրել կատարողին կամ թիմին: Հայաստանյան փաստաբանական գրասենյակներում աշխատանքի բաժանումը որպես կանոն կատարվում է գործընկեր կառավարիչի կամ գործընկերոջ կողմից:

Աշխատանքը բաժանելիս շատ կարևոր է փաստաբանների միջև ապահովել աշխատանքի համաչափությունը: Եթե մի փաստաբանի կամ թիմի մշտապես տրամադրում ենք համեմատաբար պարզ գործեր, բնական է որ կխախտենք համաչափությունը և անպայման կարճ ժամանակում կքաղենք դրա բացասական հետևանքները, կունենանք մոտիվացիոն միջավայրի պակաս, անոռոջ մթնոլորտ լավագույն դեպքում: Աշխատանքը թիմերի բաժանելիս պետք է հաշվի առնել նաև թիմերում ընդգրկված մասնագետների անձնական հատկանիշները, նրանց անձնական հարաբերությունները և այլն: Վերը թվարկված հանգամանքները հաշվի առնելով այնուամենայնիվ փորձը ցույց է տալիս, որ աշխատանքի բաժանումը կախված է նաև մասնագետների դրսևորած վարքից, գործելաոճից, ցուցաբերած նախաձեռնությունից: Լինում են դեպքեր, երբ աշխատանքը բաժանելիս մասնագետի ցուցաբերած նախաձեռնությունը նրա ոգևորությունը աչքերի փայլը քեզ ստիպում են այդ աշխատանքը ուղղակի իրեն հանձնարարել, որովհետև ի սկզբանե դու տեսնում ես մոտիվացիան, կատարման արդյունավետություն հեռանկարը և այլն: Բայց այս դեպքում էլ աշխատանքի բաժանողը պետք է զգույշ լինի նախաձեռնող մասնագետին ողջամիտ

ծանարաբեռնելու տեսանկյունից, հակառակ դեպքում արդյունավետության պակաս բոլոր դեպքերում կլինի:

Գոյություն ունի նաև այլ պրակտիկա, երբ աշխատանքի բաժանողը կատարողին կամ կատարողներին մասնակից է դարձնում աշխատանքի բաժանման պլանավորմանը, գործընթացին դրանով իսկ բարձրացնելով կատարողի դերակատարությունը և մեծացնելով նրա պատասխանատվությունը, որակի և կատարման ժամկետների տեսանկյունից: Աշխատանքի բաժանման մեկ կարևոր առանձնահատկության մասին ևս կարևոր է նշել, ինչպես վերևում պնդեցինք բարձր որակավորում ունեցող մասնագետներին պետք է դիտարկել սահմանափակ ռեսուրս և աշխատանքի բաժանման պրոցեսում ձեռնպահ մնալ նրանց սովորական պարզ գործերով ծանրաբեռնելուց: Հակառակ դեպքում նրանց մոտ կսկսվի լճացման պրոցես, իսկ ընկերությունը բարձր վարձատրվող աշխատողից չի ստանա բարձր արդյունավետություն:

## ԲԱԺԻՆ 2. ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԳԻՆԸ: ԳՆԱԳՈՅԱՑՈՒՄ

ՀՀ Փաստաբանության մասին ՀՀ օրենքի 6-րդ հոդվածի 1-ին մասին համաձայն «Փաստաբանն իրավունք ունի փոխհատուցում ստանալու իր ծառայությունների դիմաց»: Նույն հոդվածի երկրորդ մասի համաձայն «Փաստաբանական գործունեության վճարի չափն ու վճարման կարգը որոշվում են փաստաբանի և վստահորդի միջև Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական օրենսգրքով սահմանված կարգով կնքված **գրավոր պայմանագրով** (այսուհետ՝ պայմանագիր)»:

Հայաստանյան փաստաբանական ընկերությունների համար դեռևս հիմնահարց է մնում գնագոյացման ողջամիտ մոդելի ընտրությունը և ծառայությունների գնի ողջամիտ հաշվարկը: Մի կողմից շուկայում բիզնեսի ոլորտի իրավաբանական ծառայությունների մատուցման հետ կապված հայաստանյան ընկերությունների շատ չնչին մասն է օգտվում իրավաբանական ծառայություններ մատուցող ընկերությունների ծառայություններից (բացառություն են կազմում դատական ներկայացուցչության ծառայությունները), մյուս կողմից փաստաբանական (իրավաբանական) ընկերություններն էլ դեռևս ամբողջովին չեն մշակել հայաստանյան ընկերությունների հոգեկերտվածքին համապատասխան ողջամիտ տրամաբանական գնային առաջարկի մշակույթ: Համարյա նույն իրավիճակն է դատական ներկայացուցչություն իրականացնելու դեպքում. Պատմականորեն ձևավորվել է կոնկրետ գործի համար ֆիքսված ծառայության վճար պահանջելու մշակույթը: Նշված մոդելը, մեր կարծիքով միշտ չէ, որ համապատասխանում է իրավաբանական ծառայությունների համար ծախսված ռեսուրսի ծավալին, իսկ եթե սահմանվում է ոչ ողջամիտ մեծ գումար, ապա այս դեպքում էլ հաճախորդի համար կարող է ստեղծվել խաբված լինելու ընկալում, ինչն էլ իր հերթին զգալիորեն կնվազեցնի վերջինիս բավարարվածությունը:

Սույն բաժնում կուսումնասիրենք գնագոյացման տարբեր մոդելները և մեթոդները, և տարբեր դեպքերի և տարբեր ծառայությունների համար կուսումնասիրենք, թե որ մոդելն է առավել կիրառելի ու առավել արդյունավետ և որ պայմաններում՝ ինչպես շահութաբերության ապահովման, այնպես էլ հաճախորդի բավարարվածության ապահովման տեսանկյունից:

### *ԳԼՈՒՆ 1. Ծառայությունների համար վճարի հիմնական մեթոդները և հաշվարկի հիմնական սկզբունքները*

Սույն գլխում կնկարագրվեն Հայաստանում կիրառվող, կամ մեր կարծիքով հայաստանյան շուկայում կիրառելի գնագոյացման հիմնական մեթոդները, կիրականացվի դրանց համեմատական վերլուծությունը՝ հիմք ընդունելով կոնկրետ օրինակներ և դեպքեր: Հաջորդ գլխում առավել

մանրամասն կուսումնասիրվեն առավել բարդ դեպքերում կիրառելի առանձին հատուկ գնագոյացման մեթոդներ:

«Կոնցեռն-Դիալոգ» ՓԲ Ընկերության և մի շարք այլ գործընկերների պրակտիկայի ուսումնասիրության արդյունքում հնարավոր եղավ առանձնացնել հետևյալ մեթոդները՝

- Առանձին գործի համար ֆիքսված հոնորարի մեթոդ
- Հայցագնից /գործի գնից/ հաշվարկվող վճարի մեթոդ
- Ժամավճարային հաշվարկի մեթոդ
- Գնի հաշվարկի «կոնգլոմերատ» մեթոդ

### **1. Ֆիքսված հոնորարի մեթոդ**

Այս մեթոդը ինչպես նշվեց վերը մեր շուկայում ամենատարածվածն է: Ֆիքսված հոնորարի մեթոդի էությունը կայանում է նրանում, որ ընկերությունը նախապես ծանոթանալով գործի ծավալին վստահորդի հետ քննարկում և պայմանավորում է ֆիքսված հոնորար, իսկ վճարումը փոխադարձ համաձայնությամբ կատարվում է մաս մաս գործի տարբեր փուլեր ավարտելուց հետո, կամ ամբողջությամբ նախապես կամ գործի ավարտին:

Վերջին շրջանում Կոնցեռն-Դիալոգ ՓԲ Ընկերությունն իր պրակտիկայում առավել հաճախ սույն մեթոդը կիրառում է ոչ մշտական վստահորդներին խորհրդատվական ծառայություններ մատուցելիս՝ ներառյալ պայմանագրերի և այլ ոչ դատավարական փաստաթղթերի կազմելու ծառայությունների վճարները հաշվարկելիս:

Այս եղանակով աշխատելիս, հատկապես գումարի բռնագանձման կամ վարչական մարմինների ակտերի վիճարկման հայցերով, Կոնցեռն-Դիալոգ Ընկերությունը հաճախ կիրառում է ֆիքսված հոնորարի մեթոդի հետևյալ տարբերակը. կողմերի համաձայնությամբ նախապես պայմանավորում է ֆիքսված միանվագ հոնորար, որը անկախ գործի արդյունքից վերադարձման ենթակա չէ (բացառությամբ ոչ պատշաճ ծառայության մատուցման դեպքերի) և կոնկրետ դրական արդյունքների համար սահմանվում է պարգևավճար (պարգևավճարը հաճախ կազմում է բռնագանձման ենթակա գումարի տոկոսը – տե՛ս հաջորդ բաժինը): Դրական արդյունքը կամ այլընտրանքային արդյունքները սահմանվում են պայմանագրով. որպես դրական արդյունք է հաճախ նշվում դատական կամ արտադատարանական փուլում հաշտության համաձայնություն կնքելը, հայցի լրիվ կամ ողջամիտ մասնակի բավարարումը, վստահորդի կողմից հայցադիմումից հրաժարվելը (եթե վստահորդը հայցվոր է) կամ հայցը ընդունելը (եթե հայցվորը գործով պատասխանող է): Հաճախ պարգևավճարի վճարումը պայմանավորվում է վիճելի գումարը ստանալու փաստով՝ հիմք ընդունելով փաստացի բռնագանձված գումարի չափը:

Բավականին բարդ է լինում հաճախ հոնորարի գումարի հաշվարկը: «Կոնցեռն-Դիալոգ» ՓԲ Ընկերությունը իր պրակտիկայում ֆիքսված հոնորարի մեթոդը կիրառելիս, որպես կանոն իրականացնում է փաստաթղթերի նախնական ուսումնասիրություն, մոտավորապես գնահատվում է գործի իրականացման համար անհրաժեշտ ժամերի քանակը, և դրանից հետո պայմանավորվում է գումարի մասին՝ հիմք ընդունելով ժամավճարի մեթոդով հաշվարկվելիք հոնորարի գումարի չափը:

Սույն մեթոդը ունի մի շարք դրական կողմեր՝

ա. ՀՀ շուկայում տարածված լինելով, ընդհանուր առմամբ ընկալելի է պոտենցիալ վստահորդների համար և հնարավոր հաճախորդների զգալի մասը առավել հեշտ են ընդունում այս մոդելը.

բ. Վստահորդները առավել «հանգիստ» են զգում սույն մոդելի կիրառման դեպքում, քանի որ հստակ նախատեսում են վճարվելիք գումարի չափը, և կարող են պլանավորել իրենց ծախսերը:

Միևնույն ժամանակ, ֆիքսված հոնորարի մեթոդն ունի նաև զգալի բացասական կողմեր: Միայն ֆիքսված գումարով աշխատելը բազմաթիվ դեպքերում կարող է ունենալ զգալի բացասական ազդեցություն իրավաբանական ընկերության մատուցած ծառայությունների որակի, կամ ընդհանուր եկամտաբերության վրա, քանի որ միշտ չէ ի սկզբանե հնարավոր հստակ հաշվարկել անհրաժեշտ ռեսուրսների ծավալը և հնարավոր է հաճախ անհրաժեշտ լինի ի սկզբանե նախատեսվածից զգալիորեն ավելի շատ ռեսուրսներ ներգրավել: Հետագայում գումարի վերանայման առաջարկ կատարելիս, վստահորդի մոտ հաճախ կարող է առաջանալ խաբված լինելու զգացողություն, և նույնիսկ դրական արդյունք ապահովված լինելու դեպքում՝ բավարարվածության շատ ցածր մակարդակ:

Այսպես օրինակ մեկ նախագծի համար ինչը ենթադրում էր դատական ներկայացուցչություն (գործարքն անվավեր ճանաչելու և անվավերության հետևանքները կիրառելու հայցապահանջ) «Կոնցեռն-Դիալոգ» Ընկերությունը վստահորդի հետ պայմանավորվեց այդ նախագիծը անել ֆիքսված գումարով և հաշվի առնելով որ դա դժվար նախագիծ չէր ֆիքսված գումարով պայմանագրի արժեքը սահմանվեց որոշակի ողջամիտ, ոչ շատ բարձր գումար: Ընկերությունը երբ սկսեց նախագծի իրականացումը սկսեցին ի հայտ գալ մի շարք նոր հանգամանքներ (վստահորդի հետ չկապված, վերջինս բոլոր տեղեկատվությունն ամբողջությամբ և ճշտորեն տրամադրել էր պայմանագիրը կնքելիս): Հայցը դատարանում վարույթ ընդունվելուց և մեկ նախապատրաստական նիստ լսելուց հետո անհրաժեշտություն առաջացավ միջնորդություն



հարուցել գործը կասեցնելու, քանի որ հայցվորի դիմումի հիման վրա նույն գործի շրջանակներում քրեական գործ էր հարուցվել:

Նախագիծը տևեց մոտ մեկ ու կես տարի չնայած քրեական գործով տուժողի շահերը մեր ընկերությունը չէր ներկայացնում, բայց միևնույն է կասեցման ընթացքում մոտավորապես ամսական մեկ երկու անգամվա պարբերականությամբ մեր ընկերության փաստաբանը հանդիպում էր կամ վստահորդի հետ կամ նրա հանձնարարությամբ բանակցություններ էր վարում պատասխանողի հետ հաշտության եզրեր փնտրելու ակնկալիքով:

Ի վերջո բանակցությունները տվեցին իրենց դրական արդյունքը մեր միջնորդությամբ վերսկսվեց կասեցված դատական գործը, և դատարանը հաստատեց հաշտության համաձայնությունը:

Այս նախագիծը ընկերության համար եկամտաբերության տեսակետից գնահատվեց որպես ոչ դրական նախագիծ, քանի որ ընկերությունը ծախսեց աննախադեպ ռեսուրսներ, մասնավորապես պատասխանողի և վստահորդի կողմից ամեն անգամ տարբեր, հաճախ նաև իրարամերժ առաջարկներ ստանալով, ինչը ենթադրում էր տարբեր ինստիտուտների առնվազն վերանայում, դատական նախադեպերի ուսումնասիրություն հաճախ հանդիպումներ քննարկումներ աշխատանքային ժամերից դուրս: Ստեղծված իրավիճակում լրացուցիչ վճար պահանջելը մեղմ ասած լավ չէր ընդունվի վստահորդի կողմից (մանավանդ որ նման հնարավորություն ծառայությունների մատուցման պայմանագրով սահմանված չէր), ինչը արդյունքում կբերեր բավարարվածության մակարդակի կտրուկ անկման:

Այս նախագծի ավարտով ընկերությունը իհարկե ձեռք բերեց որոշակի լավ համբավ ինչը երկար ժամանակում կապահովի եկամտաբերություն, սակայն պետք է ընդունել, որ հնարավոր էր գործի նաև բացասական ելքով ավարտ, որի դեպքում ավելորդ կլինեին խոսել որևէ տեսակի եկամտաբերության կամ բավարարվածության մասին:

Այսպիսով, նշված մեթոդի կիրառումը կշարունակի զգալի լինել շուկայում, սակայն ըստ հնարավորության անհրաժեշտ է անցում կատարել այլ, առավել բալանսավորված, մոդելների, որոնք հնարավոր կդարձնեն ինչպես ապահովել շահութաբերության բարձր մակարդակ, սակայն վստահորդի համար նույնպես կլինեն ընդունելի և հասկանալի, և կապահովեն նաև վստահորդի բավարարվածության բարձր մակարդակը:

## ***2. Ըար հայցագնի չափի հոնորարի գանձման մեթոդ***

Այս մեթոդը կիրառվում է հիմնականում գումարի բռնագանձման գործերով, այն լայն տարածում ունի ԱՄՆ փաստաբանական շուկայում: Այս մեթոդը հայաստանյան շուկայում

նույնպես մեծ կիրառում ունի, ցավոք դատարանների մոտ դեռևս չի ձևավորվում հայցագնից հաշվարկվող ողջամիտ տոկոսի մշակույթ և ընդհանրապես այլ մեթոդով հաշվարկվող հոնորարի նկատմամբ ողջամիտ ըմբռնում: Դրա պատճառները տարբեր են կան օբյեկտիվ պատճառներ, մեր կարծիքով դրանք նաև որոշ փաստաբանների կողմից ներկայացված գնագոյացման թերի հաշվարկն է, հաճախ հաճախորդի հետ կնքված պայմանագիրը չի արտահայտում հաճախորդի ու փաստաբանի միջև պայմանավորված հոնորարի իրական չափը, պայմանագրում նշված չէ այն ահռելի աշխատանքի համառոտ նկարագրությունը որ փաստաբանը գործը վարույթ ընդունելով իրականում պարտավորվում է անել և գնի հաշվարկման մեթոդը:

Իրականացնել դատական ներկայացուցչություն այն ենթադրում է արտադատարանական լուրջ աշխատանք՝ հայցադիմումի կազմման նախապատրաստական աշխատանքներ այդ թվում տեղեկատվության հավաքագրում, ներպետական և միջազգային դատական նախադեպերի ուսումնասիրություն, պատասխանողի հետ գրավոր, բանվոր շփումներ, հաշտության համաձայնության բանակցություններին ուղղված գրավոր առաջարկություններ, հաշվարկների հիմնավորման համար անհրաժեշտ այլ փաստաթղթերի հայթայթման աշխատանքներ, հետո դատական փուլ, տարբեր առիթներով ձգձվող դատական նիստեր, անհրաժեշտության դեպքում փորձաքննության և այլ գործողությունների միջնորդություններ, վկաների հարցաքննություններ և այլ գործառույթներ, այնուհետև հարկադիր կատարման փուլ: Այս փուլը մտավոր աշխատանք կատարելու առումով շատ ռեսուրս չի պահանջում, բայց ժամանակի տեսակետից բավականին ժամանակատար է: Եթե այս ամենին գումարենք յուրաքանչյուր փուլի տրանսպորտային և այլ ծախսերը կարծում եմ պատկերը առավել պարզ կլինի:

Կան նաև բազմաթիվ այլ սուբյեկտիվ պատճառներ, դրանք հիմնականում նախկին հասարակարգից եկող կարծրացած հոգեկերտվածքին վերաբերվող պատճառների շարքից են, որոնց չենք ցանկանում անդրադառնալ մեր կարծիքով դրանք ժամանակի ընթացքում լուծվող խնդիրներ են:

Այս մեթոդը կիրառելիս մեր կարծիքով անհրաժեշտ է առաջնորդվել ոչ միայն հայցագնի չափով այլ գործի առանձնահատկություններից ելնելով: Իսկ հայցագնի չափից ու գործի բարդությունից կախված ունենալ ողջամիտ դիֆերենցված մոտեցում:

ԱՄՆ-ում մեծ տարածում ունի այս մեթոդով աշխատելու այսպես կոչված հետվճարային մշակույթը: Այն է՝ հաճախորդը նախապես վճարում չի իրականացնում, փաստաբանը ըստ պայմանագրի ֆիքսում է հոնորարի չափը, բայց այն գանձում է գործը հաղթելուց ու փողը ստանալուց հետո միայն: Այս եղանակը կարծում ենք շատ արդյունավետ կլիներ կիրառել հայաստանյան շուկայում, ցավոք այն դեռևս դժվար կլինի կիրառել քանի որ այն ենթադրում է

փաստաբանական գրասենյակների զգալի ֆինանսական կարողություններ: Բացի այդ ցավոք դատական պրակտիկան որոշ դեպքերում որպես դատական ծախս Փաստաբանի խելամիտ վճար հարցը լուծելիս հիմնվում է վստահորդի կատարած փաստացի ծախսի վրա, որը կաթվածահար է անում գնագոյացման ամբողջ ինստիտուտը ընդհանրապես և այս մեթոդը մասնավորապես: Ամեն դեպքում ՀՀ քաղաքացիական դատավարության օրենսգրքի 68-րդ հոդվածի ձևակերպումը. (Դատական ծախսերը կազմված են պետական տուրքից և փորձագետին, վկային կանչելու, ապացույցները դրանց գտնվելու վայրում զննելու, փաստաբանի խելամիտ վարձատրության և գործի քննության հետ կապված այլ գործողությունների համար **վճարման ենթակա գումարներից**) չի ենթադրում որպես դատական ծախս փաստաբանի խելամիտ վճար ճանաչել միայն փաստացի վճարված գումարը: Այլ հարց է, երբ դատարանը հիմնավոր կասկածներ ունի որ ներկայացված վճարման ենթակա գումարը խելամիտ չէ: Այս մեթոդի ԱՄՆ ձևաչափով կիրառման Փորձեր իհարկե արվում են, օրինակ աշխատավարձի պարտքի բռնագանձման գործերով Կոնցեռն - Դիալոգ Ընկերությունը հիմնականում հաճախորդներից հոնորար գանձում է փողը ստանալուց հետո միայն, այն պարզ պատճառով որ տարիներով աշխատավարձ չստացած հաճախորդը ի վիճակի չէ նախապես վճարել:

### *3. Ժամավճարային հաշվարկի մեթոդ*

Ժամավճարային մեթոդը մասնագիտական ծառայություններ հատկապես իրավաբանական ծառայություններ մատուցող ընկերությունների համար աշխարհում ամենատարածված մեթոդն է: Մեր կարծիքով այն հանդիսանում է ցանկացած եղանակով գնագոյացման հաշվարկման հիմք, նույնիսկ ֆիքսված հոնորարի դեպքում հաշվարկման հիմքում գործի ծավալից կախված մարդ/ժամ ռեսուրսի հաշվարկն է: Հայաստանյան իրականության մեջ ժամավճարային մեթոդով իրավաբանական ընկերությունները հեշտությամբ աշխատում են օտարերկրյա (եվրոպական կամ ամերիկյան մշակույթ ունեցող) կառավարիչներով ընկերությունների հետ: Հայկական ընկերությունների հետ ցավոք դեռևս չի հաջողվում այս մեթոդով աշխատանքը:

Պատճառները բազմաշերտ են, մի կողմից չկա ձևավորված մշակույթ մյուս կողմից ծառայություն մատուցողները բավարար գործառույթներ չեն իրականացնում մշակույթը զարգացնելու համար: Մեր կարծիքով այս մեթոդով աշխատելու համար շատ կարևոր հանգամանք է հաճախորդին հնարավորինս թափանցիկ, պարզ ու ողջամիտ հաշվարկի ներկայացումը:

Կոնցեռն-Դիալոգ Ընկերությունը ժամավճարային հաշվարկով ծառայություն ստացող հաճախորդին յուրաքանչյուր ամիս ներկայացնում է հաշվետվություն աղյուսակի տեսքով, (տես կից պայմանական աղյուսակ-նմուշ), որտեղ նշվում է կատարած աշխատանքի վրա ծախսված ժամանակը, աշխատանքի կատարման օրը, այն իրականացրած անձի տվյալները, ծախսված ժամանակի բացվածքը ըստ գործառույթների, մեկ ժամի արժեքը, ինչը նախապես պայմանագրով հաստատվել է հաճախորդի կողմից, պայմանագրով նախատեսված զեղչի գործակցի կիրառումը կախված ծառայության ծավալից: Հաշվետվությունը ներկայացվում է հաճախորդին և միայն նրա հաստատումից հետո է ներկայացվում հարկային հաշիվ:

Ողջամիտ, թափանցիկ ու բարեխիղճ հաշվարկ ներկայացնելու դեպքում հաճախորդը պարզապես պատճառ չունի չհամաձայնվել ներկայացված հաշվարկի հետ, եթե իհարկե ծառայություն մատուցողը ժամային ռեսուրսի մեծ մասը չի ծախսել օրենքների ուսումնասիրության վրա, ինչը հաճախորդների ճնշող մեծամասնության կողմից չի ընդունվում: Այլ բան է նախադեպային որոշումների հետազոտության վրա ծախսած ժամանակը, քանի որ դրանք հաճախ փոխվում են :

Ժամավճարային մեթոդով աշխատելու դեպքում սովորաբար կողմերը պայմանագրով պայմանավորվում են արտաժամյա կամ հանգստյան օրերին կատարած աշխատաժամանակի լրացուցիչ վճարի մասին:

Կան օրինակներ երբ հաճախորդը սկզբունքորեն համաձայն է ժամավճարային մեթոդով աշխատելուն, բայց չի համաձայնվել քանի որ այդ մեթոդով ներկայացված հաշվետվության ստուգումը և հաստատումը ենթադրում է լրացուցիչ աշխատանք: Ժամավճարային մեթոդը իհարկե ավելի շատ աշխատանք է ենթադրում ծառայություն մատուցող ընկերության համար, բայց ինչպես ասում են ամեն գործ անելու ճիշտ եղանակը գտնելու դեպքում խնդիր չի առաջանում: Այսպես օրինակ Կոնցեռն-Դիալոգ ընկերությունը իրավաբանների տրամադրել է ժամանակի հաշվարկման էլեկտրոնային աղյուսակ: Յուրաքանչյուր օրվա ավարտին իրավաբանը մի քանի րոպե ծախսում է աղյուսակը լրացնելու վրա, իսկ ամսվա վերջում այն ուղարկում է գրասենյակի կառավարչին նա էլ իր հերթին բոլորի ուղարկածները տեսակավորում է ըստ հաճախորդների և ներկայացնում գլխավոր տնօրենի հաստատմանը: ԱՄՆ խոշոր փաստաբանական ընկերություններում վերը նշված գործողությունները իրականացվում են տարբեր ծրագրերի միջոցով, կարծում ենք մեծ ծավալ ունենալու դեպքում արժե պատվիրել այդպիսի ծրագիր հայաստանյան գրասենյակի համար: Հաճախորդի համար կրկնակի դյուրին է դառնում հաշվետվության ստուգումը, երբ այն ներկայացված է հստակ օրով ժամով և կոնտակտային անձի նշումով ու ըստ ոլորտների բացվածքի:

**Ժամանակի հաշվարկման երկլեզու աղյուսակ**

2011 թ. ապրիլի 30 / April 30, 2011

Տրամադրված իրավաբանական ծառայությունների ցանկը

**LIST OF PROVIDED LEGAL SERVICES**

2011 թ-ի ապրիլի 1-ից մինչև 30 / From April 22, 2011 to April 30, 2011

Հաճախորդ / Customer:

"Արև" ՓԲԸ / "Arev" CJSC

Կատարող / Executor

Կոնցենն-Դիալոգ ՓԲԸ/ Concern-Dialog CJSC

Ներգրավված մասնագետներ

Պաշտոնը

Ժամային դրույքաչափը

Specialist(s) involved

position

per hour **base rate** (by contract)

Ս. Ասատրյան/S. Asatryan

Ավագ իրավաբան/Senior Lawyer

XXX ՀՀԴ/ժամ - AMD/hour

Ժ.Սիմոնյան/J Simonyan

Իրավաբան/ Lawyer

YYY ՀՀԴ/ժամ - AMD/hour

Կիրառվող ժամավճարը հաշվարկվում է 0.9 նվազեցված գործակցով (քանի որ այս ամսվա ընթացքում մատուցված ծառայությունների արժեքը 1000000-1500000 ՀՀ դրամի միջակայքում է) / Applicable per hour rate is calculated based on decreasing factor (coefficient) of 0.9 (as the amount for this month before applying decreasing coefficient is in range 1000000-1500000)

Task	Ամիս, ամսաթիվ / Date	Ժամեր / Chargeable Hours	Ժամային դրույքաչափը / Hourly rate	Ընդամենը / Total price (ՀՀ դրամ / AMD)	Պատասխանատու իրավաբանը / Responsible lawyer and contact person
<p>Աննա Ակունցն ընդդեմ Արև ՓԲԸ /Anna Akunts against Arev CJSC <u>Ընդամենը / Total: 4 ժ. / hours</u></p>					

	Գործի ուսումնասիրություն / Study of the case	Ապրիլ /April 1, 2011	1			Սեդրակ Ասատրյան Sedrak Asatryan
	Պատասխանի պատրաստում / Preparation of answer	Ապրիլ /April 2, 2011	2			
	Դատական նիստի նախապատրաստություն / Preparation for the court hearing	Ապրիլ /April 4, 2011	1			
	Դատական նիստ / Court hearing	Ապրիլ /April 4, 2011	Ֆ հքսված գումար	0	6000 000	60 000
Նարինե Ավանեսյանի աշխատանքային պայմանագրի դադարեցումը / The issue of termination of Narine Avanesyan's employment contract <u>Ընդամենը / Total: 2 ժ. / 2 hours</u>						
	Խնդրի մասին քննարկում Արև ՓԲԸ աշխատող Մարինե Տիգրանյանի հետ/Discussion of the issue with Mrev CJSC employee Marine Tigranyan	Ապրիլ /April 8, 2011	0 .10			Ժաննա Սիմոնյանը Մարինե Տիգրանյանի հետ / Janna Simonya with Marin Tigranyan
	Փաստաթղթերի ուսումնասիրություն / Study of the documents	Ապրիլ /April 8, 2011	0 .30			
	Փաստաթղթերի և նամակի պատրաստում / preparation of the	Ապրիլ /April 8, 2011	1 .20			

	documents and the letter					
<p>Ընկերության նոր Ներքին Կարգապահական Կանոններ / The new Internal Policy Regulation (Internal Disciplinary Rules) of Arev CJSC <u>Ընդամենը / Total: 14 ժ. / 14hours</u></p>						
	<p>ՆԿԿ-ի տեքստին ծանոթացում՝ նշելով այն կետերը, որոնք համապատասխանում են օրենսդրությանը / Review of the current text of the Internal Policy Regulations of DGMC, singling out issues of its compliance with effective legislation</p>	<p>Ապրիլ /April 14, 2011</p>	<p>1 ,30</p>			<p>Sedrak Asatryan and Sure Gomtsyan</p>
	<p>Օրենսդրության ուսումնասիրություն / Review of the legislation</p>	<p>Ապրիլ /April 15, 2011</p>	<p>1</p>			
	<p>Նոր ներքին կարգապահական կանոնների նախնական տեքստի պատրաստում, նրանում միավորելով ներկայիս ՆԿԿ-ի դրույթները / Preparation of the draft new Internal Policy Regulations, incorporation of the provisions from the current Internal Policy Regulations into the draft</p>	<p>Ապրիլ /April 15, 2011</p>	<p>8</p>			
	Կատարել	Ապրիլ	1			

	փոփոխություններ նոր ներքին կարգապահական կանոնների նախնական տեքստում / Making changes in the draft of the new Internal Policy Regulations (Internal Disciplinary Rules)	/April 16, 2011	.00			
	Քննարկում, վերջնական տեքստի պատրաստում / Discussion on the issue, preparing the final text	Ապրիլ /April 16, 2011	2 .30			
2.	Պայմանագրեր անհատների հետ ժամանակավոր գործողությունների և ծառայությունների տրամադրման համար / Contracts with individuals for periodical activities and services Ընդամենը / Total: 0.25 ր. / 0.25 minutes					
	ներկայացված հարցերի ուսումնասիրություն / Study of the presented questions	Ապրիլ /April 14, 2011	0 .10			Սեդրակ Ասատրյանը Դավիթ Դավթյանի հետ
	Preparation of letter-response	14 February	0 .15			Սեդրակ Ասատրյանը Դավիթ Դավթյանի հետ
	Total:					

Ընդամենը / GRAND TOTAL: ---- ( ---- ) AMD

Sincerely,

Sedrak Asatryan



**1. Կոնգլոմերատ մեթոդ**

Հաճախորդի հետ համաձայնեցվում է մեկ ժամվա հոնորարի գինը և սահմանվում է վերին ողջամիտ շեմ ինչը ենթադրում է սահմանված շեմից ավել լինելու դեպքում վճարելու պարտավորություն չի առաջացնում, մինչև դատարանի գործի վարույթ ընդունելը (պատասխան ներկայացնելը) կատարած աշխատանքը հաշվարկվում է ժամավճարով նկարագրված եղանակով: Վարույթ ընդունելուց կամ պատասխան ներկայացնելուց հետո սահմանվում է ֆիքսված գումար յուրաքանչյուր դատական նիստի համար, ներառյալ ոչ փաստաբանի մեղքով հետաձգված նիստերի համար, ընդ որում հակընդդեմ հայց ներկայացնելու կամ դրա պատասխան ներկայացնելու դեպքում նույնպես հաշվարկվում է ժամավճարով :

Այս մեթոդը Կոնցեռն - Դիալոգը կիրառում է վերջերս, բայց այն սկսում է դառնալ գնագոյացման հաշվարկման մեթոդի նոր մշակույթ: Առաջին փուլում հաճախորդը իրեն հարմարավետ է զգում գիտակցելով որ վերին շեմից ավելի չի վճարի, իսկ ընկերությունը հարմարավետ է զգում իմանալով որ հաճախորդը անտեղի հարցերով չի ծանրաբեռնի թեկուզ վերին շեմին չհասնալու համար: Երկրորդ փուլում հաճախորդը հարմարավետ է զգում որ հոնորարը վճարում է մաս մաս յուրաքանչյուր ամիս ըստ Ընկերության ներկայացրած հարկային հաշվի, իսկ ընկերությունը հարմարավետ է զգում ամեն նիստի գնալուց առաջ գիտե որ այդ նիստի համար վճարվում է ի տարբերություն հին ավանդական եղանակով վճարման եղանակի, երբ իրականում դրա համար վճարված էր կամ վճարվելու էր, բայց ամեն անգամ գործողություն անելու տվյալ դեպքում դատական նիստին մասնակցելու հետ կապված չէր, ուղիղ համեմատական չէր դատաքննության նիստերի քանակի հետ և փաստաբանը ենթագիտակցորեն զգացողություն է ունենում որ աշխատում է անվճար մանավանդ, երբ դատարանը գերազանցել է ողջամիտ ժամկետում դատաքննության իրականացման ողջամտության բոլոր սահմանները: Բացի այդ այս եղանակը զսպում է մյուս կողմին անհարկի դատական նիստերը հետաձգելու միջնորդություններ անելու գործելաոճին, քանի որ հաճախորդի ու փաստաբանի(փաստաբանական Ընկերության) միջև Կոնգլոմերատ մեթոդով հաշվարկվող հոնորարի կնքված պայմանագիրը ներկայացվում է դատարան և դատարանը որպես փաստաբանի խելամիտ վճար պիտի բավարարի Կոնգլոմերատ մեթոդով ստացված գումարը, այսինքն պատասխանող կողմը գիտակցում է որ իր կողմից դատական գործի անհարկի ձգձգմանը նպաստելը ուղիղ համեմատական է հայցվորի

փաստաբանական ծախսերի ավելացմանը, ինչը պարտվելու դեպքում կարող է գանձվել իր վստահորդից:

Մտավորապես այսպիսի մեթոդով է աշխատում «Զոհրաբյան և Գործընկերներ» Ընկերությունը դատական ներկայացուցչություն իրականացնելիս, ըստ գլխավոր տնօրեն Արա Զոհրաբյանի նրանք հաճախորդից գանձում են որոշակի ֆիքսված գումար, որպես դատական ներկայացուցչության վճար(հոնորար) այնուհետև յուրաքանչյուր ամիս գանձում են սպասարկման վճար:

***ԳԼՈՒԾ 2. Ծառայությունների վճարի հաշվարկման մի շարք յուրահատուկ մոդելներ՝  
խորհրդատվական և դատական ներկայացուցչության ծառայությունների համար***

Նախորդ գլխում նկարագրվեցին գնագոյացման հիմնական մոդելները: Նշված մեթոդները՝ միատեսակ աշխատանքի իրականացման դեպքում ամբողջությամբ կարող են բավարարել վստահորդի հետ հաշվարկներ իրականացնելու համար: Սակայն իրականությունն շատ ավելի բազմազան է, և դատական ներկայացուցչություն իրականացնելիս կարիք է լինում նաև իրականացնել խորհրդատվություն և ուսումնասիրություն; գործի առաջնային ուսումնասիրությունից միշտ չէ որ պարզ է լինում գործի բարդությունը և անհրաժեշտ ռեսուրսների ծավալը և այլն: Հաշվի առնելով նշված խնդիրները, միջազգային լավագույն փորձի ուսումնասիրության հիման վրա «Կոնցեռ Դիալոգ» ՓԲ Ընկերությունը մշակել է որոշ կոմպլեկս լուծումներ, առանձին տեսակի ծառայությունների համար: Սույն գլխում կնկարագրվի

- Բարդ գործերով դատական (կամ վարչական) ներկայացուցչության ծառայությունների համար վճարի հաշվարկի մեթոդը
- Աբոնենտային սպասարկման պայմանագրով խորհրդատվական և դատական ծառայություններ մատուցելիս գնագոյացման մոդելը:

***1. Բարդ գործերով դատական (կամ վարչական) ներկայացուցչության ծառայության համար վճարի հաշվարկի մեթոդ***

Մինչև վստահորդի հետ հիմնական պայմանագիր կնքելը կնքվում է պայմանագիրը գործի ուսումնասիրության համար կախված գործի ծավալից հաճախորդից գանձվում է որոշակի ֆիքսված գումար, փաստաբանը այս ուսումնասիրությամբ պարտավորված չէ գործը վարույթ ընդունելու, ինչն ուղղակիորեն ամրագրվում է պայմանագրում: Այնուհետև գործը վարույթ ընդունելու որոշում կայացնելու դեպքում ծառայության վճարը հաշվարկվում և գանձվում է երկու

կույով ժամավճարային և ֆիքսված վճարով հոնորար: Այսուհետ՝ գնագոյացման Կոնգլոմերատ մեթոդ:

## 2. Ամսական ֆիքսված վճարի մեթոդ (աբոնենտային սպասարկում)

Այս մեթոդը նույնպես կարելի է բավականաչափ կիրառվում է հայկական շուկայում կողմերը բանակցություններ վարելու միջոցով հաշվի առնելով աշխատանքի ծավալը որոշում եմ ամսական ֆիքսված ծառայության վճար:

Այս մեթոդի դրական կողմերը եկամուտների կանխատեսելիությունն է, ինչպես նաև լրացուցիչ հաշվետվության ու հաճախորդի կողմից դրա հաստատման գործընթաց որպես կանոն չի իրականացվում:

Այս մեթոդը մեր կարծիքով ունի նաև մի շարք բացասական կողմեր և հաճախորդի և իրավաբանական ընկերության համար: Այսպես օրինակ կողմերի միջև ծառայությունների մատուցման պայմանագրով հնարավոր չէ սահմանել մատուցվող ծառայությունների հստակ ծավալ և ոլորտ, բացի դա ընկերության առանձին դեպարտամենտներ միշտ ձգտում եմ ցանկացած փաստաթուղթ ստորագրելուց առաջ ունենալու իրավաբանի կարծիք անկախ այդ փաստաթղթի կարևորությունից այս մեթոդով աշխատելու դեպքում տարածված է անգամ ոչ կարևոր փաստաթղթի կազմումը հանձնարարել իրավաբանական ընկերությանը: Ընկերությունը այս դեպքում երկու ընտրություն ունի կամ լրացուցիչ կրտսեր և ավագ իրավաբանների ռեսուրսների հաշվին կատարում է ցանկացած առաջադրանք կամ ստիպված է լինում պարբերաբար հրաժարվել իր կարծիքով իր պայմանագրային պարտավորությունների մեջ չմտնող հանձնարարություններից, ինչը չի կարող միանշանակ ճիշտ ընկալվել Հաճախորդի կողմից և դա բնական է քանի որ ցանկացած հանձնարարության կատարումից հրաժարում հաճախորդի տարբեր դեպարտամենտի ներկայացուցիչների կողմից կարող է որակվել նախագծի ձախողում: Եթե նկատի ունենանք որ այդպիսի որակումները հաճախ նաև ձեռնտու են հաճախորդի ոչ բարեխիղճ մասնագետների համար, պատկերը առավել պարզ կդառնա:

Կան ընկերություններ օրինակ «Զորաբյան և Գործընկերներ» Ընկերությունը այս մեթոդով ծառայություն մատուցելիս պայմանագրով ըստ փաթեթների սահմանում է ծառայության մատուցման որոշակի ծավալ ամսվա ընթացքում որ հարցով քանի անգամ կարող է դիմել, Ընկերության փաստաբանի Պատվիրատուի գրասենյակ գտնվելու օրերը և ժամերը:

Սահմանվածից ավել դիմելու դեպքում ներկայացվում է առանձին հաշվարկ: Այս տարբերակը ընկերությանը կազատի վերը նշված լրացուցիչ ծավալի անվճար աշխատանք

կատարելուց, բայց հնարավոր է առաջացնի պատվիրատուի դժգոհությունը հարցերի քանակի ու որակի գնահատման տեսանկյունից:

### ԲԱԺԻՆ 3. ՄԱՐԴԻԿ

Սույն բաժնում կքննարկվի փաստաբանական ընկերությունում անձնակազմի կառավարման հետ կապված հարցերը, ներառյալ մասնագետների ընտրությունը, մրցույթի կազմակերպման հարցը, անձանց գործը ընդունելու առավել արդյունավետ ընթացակարգերը, աշխատանքի վարձատրության մոդելի ընտրության և անձնակազմի զարգացման հետ կապված մի շարք հարցեր: Սույն բաժնում քննարկվող մոդելները և փորձը առավելապես հիմնված է Կոնցենս-Դիալոգ ընկերության փորձի ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական փորձի վրա:

#### *ԳԼՈՒԽ 1. Մասնագետների ընտրությունը*

Հաշվի առնելով այն հանգամանքը որ մասնագիտական ծառայություններ իրականացնող կազմակերպություններում ամենամեծ ակտիվը մարդն է՝ մասնագետը, կարծում ենք մասնագետների ընտրությունը պետք է լինի փաստաբանական գրասենյակի ներքին կառավարման ամենակարևոր ուղղություններից մեկը: Փաստաբանական ընկերությունների համար ամբողջ աշխարհում բարձր որակի մասնագետներ ընտրելու հարցը եղել և մնում է ամենալուրջ խնդիրներից մեկը: Աշխարհում հայտնի մեծ փաստաբանական ընկերություններում, որպես կանոն գործում են առանձին բաժանմունքներ, որոնք համարյա բացառապես զբաղվում են մասնագետների ընտրությունների կազմակերպման ուսուցման և նմանատիպ այլ հարցերով: Տարիների մեր փորձը ցույց տվեց որ ոչ միայն մենք գործատուներս ենք ընտրում մասնագետներին, այլև նաև նրանք են ընտրում մեզ: Հետևաբար որպեսզի լավ մասնագետները ուզենան ընկերությունում աշխատել ընկերությունը պետք է ամեն ինչով համապատասխանի մասնագետի պատկերացրած ընկերության բարի համբավին, արդար վերաբերմունքին, մասնագիտական ողջամիտ աստիճանակարգով աճելու տեսլականին:

Կարճ ասած, ընկերությունը պետք է իր գործողություններով ապացուցի որ հավակնում է լավ մասնագետներ ունենալուն:

Պատկերացրեք Ձեզ հաջողվում է մրցույթում ընտրել լավ կրթություն ստացած մի տաղանդավոր երիտասարդի ու որոշ ժամանակ անց նա նկատում է որ ընկերությունը հաճախորդների հետ աշխատում է այսպես կոչված ոչ լրիվ սպիտակ, խուսափում է հարկերից այդ կապակցությամբ պայմանագրերում կեղծ տեղեկություն է մտցնում, հաճախորդի պատվերը իրականացնում է ոչ բարեխիղճ և այլն: Կարող եք վստահ լինել որ այդ երիտասարդը Ձեր ընկերությունը կքի առաջին իսկ առիթի դեպքում ինչքան էլ որ դուք նրան բարձր վարձատրենք:

Մեզ հաճախ հարցնում են որն է պատճառը որ Կոնցեռն – Դիալոգ Ընկերությանը այդքան հաճախ է աշխատանքի հայտարարություն տեղադրում <http://www.careercenter.am/>, կայք էջում, չէ որ դա նաև փող արժե: Մեր պատասխանը միշտ նույն է մենք այդ գործընթացին շատ լուրջ ենք վերաբերվում այդ իսկ պատճառով ընտրությունը ստացվում է շատ դժվար, հաճախ մեկ մասնագետ ընտրելու համար կարիք է լինում կազմակերպել երկուսից ավել մրցույթներ:

## ***ԳԼՈՒԽ 2. Մրցույթ կազմակերպելու պայմանական կարգը և փուլերը***

*ՀՀ աշխատանքային օրենսգրքի 86-րդ հոդվածի 1-ին մասի համաձայն «Գործատուն իրավունք ունի ինքնուրույն, ուղղակիորեն (առանց մրցութային կամ այլ ընթացակարգերի) համալրելու թափուր կամ նոր ստեղծված աշխատատեղերը՝ կնքելով սույն օրենսգրքով նախատեսված աշխատանքային պայմանագրեր: Աշխատող փնտրող գործատուն կարող է թափուր կամ նոր ստեղծված աշխատատեղերը համալրել նաև իր կազմակերպած մրցույթով կամ օգտվել համապատասխան մասնագիտացված կազմակերպությունների ծառայություններից: Թափուր աշխատատեղերի համալրման նպատակով մրցույթի կազմակերպման և անցկացման, ինչպես նաև մրցույթում հաղթած անձանց հետ աշխատանքային պայմանագիր կնքելու կարգը սահմանում է գործատուն»:*

### ***1. Աշխատանքի ընդունման հայտարարության կազմում***

Մրցույթի հայտարարություն բովանդակությունը կախված է նրանից թե ինչ խնդիր ենք ուզում լուծել, Եթե կոնկրետ նախագծի համար մենք ցանկություն ունենանք հարցազրույցի հրավիրել կոնկրետ չափորոշիչներ ունեցող պոտենցիալ աշխատողին, ապա անհրաժեշտ է հստակ նշել պահանջվող մասն չափորոշիչները ու տեղ չթողնել ավելորդ դիմումների, որպեսզի մյուս փուլերում ստիպված չլինենք ռեսուրս ծախսել ավելորդ դիմումները զտելու համար: Հայտարարության բովանդակությունը հստակ պետք է սահմանազատի պարտադիր պահանջները ցանկալի չափորոշիչներից: Օրինակ օտար լեզվի իմացության պահանջի դեպքում իմացության չափի նշում, աշխատանքային ստաժի պահանջի դեպքում չափի նշում, արտոնագրի պահանջի դեպքում հստակ նշում արտոնագրի առկայությունը պարտադիր է և այլն: Իսկ եթե ընտրելու եք կրտսեր մասնագետ ճիշտ կլինի չափորոշիչների լայն շրջանակ վերցնել, որպեսզի ընտրության հնարավորությունը մեծ լինի:

Հայտարարության մեջ անհարժեշտ է հակիրճ նկարագրել ընկերության մասին, կայք էջի վրա հղումով (եթե ունեք կայք էջ) ընկերության մասին տեղեկությունը չպետք է պարունակի վերացական զգացական նյութեր, նկատի ունեմ գովազդային էլեմենտներ:

## **2. Հայտարարության հրատարակման միջոցի / վայրի ընտրությունը**

Այս փուլի ճիշտ ընտրությունը կարևոր է թիրախային հայտարարություն տարածելու համար: Հայտարարության տարածման միջոց ընտրելիս պետք է հաշվի առնել թափուր պաշտոնի առանձնահատկությունները, օտար լեզուների իմացության պահանջը, ոլորտի ու փորձի հետ կապված առանձնահատկությունները: Օրինակ եթե թափուր պաշտոնի համար պահանջվում է փաստաբան բնական է որ հայտարարությունը կարող է տեղադրվել <http://www.advocates.am/> կայք էջում, բայց եթե պահանջվում է խորհրդատվական նախագծերի համար մասնագետ օտար լեզուների իմացությամբ այս դեպքում միայն փաստաբանների պալատի կայք էջում հայտարարություն տեղադրելը չի կարող արդյունավետ լինել, այսպիսի մասնագետների հայտարարություն կարելի տեղադրել <http://www.careercenter.am/>, <http://www.job.am/>, [www.accept.am](http://www.accept.am) [www.recruiter.am](http://www.recruiter.am) կայք էջերում առաջին կայք էջը իհարկե վճարովի է, բայց դա էլ ունի իր դրական կողմերը ավելորդ հայտարարություններով էջը ծանրաբեռնված չի լինում և այլն: Մեդիայի ճիշտ ընտրությունը Ձեզ կոգնի խնայել ժամանակ ավելորդ որոշակի շեմից ներքև դիմորդների դիմումների զտման հարցերում: Ցավոք աշխատանք փնտրողների մի խավ կա շուկայում բոլոր հայտարարություններին արձագանքում է, ուղարկում է կենսագրություն ով բոլորովին այլ մասնագիտություն ունի:

## **3. Դիմումների նախնական ուսումնասիրություն և առաջնային գրում**

Այս փուլում հայտարարության ժամկետի ավարտից հետո կատարվում է հայտարարության բովանդակության ու ստացված ինքնակենսագրականների և մոտիվացիոն նամակների համեմատում ինչի արդյունքում կազմվում է հարցազրույցի մասնակիցների ցանկ: Կրտսեր մասնագետի հայտարարության դեպքում զտումը կախված դիմումների քանակից կարող է շատ խիստ չլինել, բայց կոնկրետ նախագծի հավակնորդի դեպքում, եթե օրինակ պահանջվում է առնվազն երկու տարվա այդ ոլորտում աշխատանքային փորձ ու ինքնակենսագրականում նշված չէ դրա մասին կարծում եմ պետք է չընդգրկել հարցազրույցի հրավիրվողների ցանկում:

## **4. Հարցազրույցի անցկացում**

Հարցազրույցի կազմակերպումը արդյունավետ է կազմակերպել կոլեգիալ ձեռնահաս մասնագետների մասնակցությամբ հարցազրույցի ընթացքում հարցերի միջոցով անհրաժեշտ է փորձել պարզել դիմողի ազնվությունը, մոտիվացիան, մասնագիտական գիտելիքները, աշխատավարձի ակնկալիքները, գործուղման ուղարկելու հնարավորությունները, թիմային

աշխատանքի ընդունակությունները, մարդկանց հետ հեշտ շփվելու կարողությունները, ներկայացնել աշխատանքային պայմանները, պատասխանել հավկնորդի այլ հարցերի: Մեր ունեցած փորձը ցույց է տալիս միշտ չէ որ հնարավոր է հարցազրույցի ընթացքում ճիշտ պատկերացում կազմել հավակնորդի մասին դրա համար էլ անհրաժեշտ է իրականացնել ներքոնշյալ հաջորդ փուլերը: Հարցազրույցի հիմնական առանձնահատկությունը այն է որ կազմակերպողը կարողանա ստեղծել անկաշկանդ մթնոլորտ, որպեսզի հավակնորդը իրեն հարմարավետ ու ազատ զգա: Պետք է հաշվի առնել որ հավակնորդը Ձեր հետ շփվում է առաջին անգամ Ձեր գրասենյակում ընդ որում հավակնորդի կարգավիճակում հայտնված թեկնածուն ուշադիր հետևում է Ձեր վարքագծին Ձեր կողմից թույլ տրված ամենափոքր սխալը անգամ կարող է փոխել նրա մտադրությունը: Մի անգամ մրցույթը սկսելուց առաջ ես ու իմ գործընկեր Արամ Օրբեյանը խնդրեցինք գրասենյակի ղեկավարին տաս րոպե ուշ սկսել հարցազրույցը ու քիչ մնաց դրա պատճառով կորցնեինք մեր ընկերության այժմյան լավագույն աշխատողներից մեկին: Հավակնորդը հետագայում ինձ պատմեց թե ինչ է զգացել իրեն սպասելու խնդրանքով դիմելուց հետո ով մեր այժմյան ավագ իրավաբան Սուրեն Գոմցյանն է նա այս պահին սովորում է Իտալիայում: Սուրենը այդ ժամանակ նոր էր վերադարձել Մոսկվայից այնտեղ բավականին երկար ժամանակ ուսանել էր համալսարանում, պաշտպանել թեկնածուական թեզ ու վերադառնալով Հայաստան կարդացել էր մեր հայտարարությունը ու դիմել: Նա պատմում է որ դիմելուց վստահ չէր որ իսկապես արդար մրցույթի պետք է մասնակցի քանի որ Մոսկվայում հայաստանյան ընկերությունների մասին այդ թվում փաստաբանական ընկերությունների մասին լավը չէր լսում ու երբ հայտնվեց հավկնորդի կարգավիճակում իրեն խնդրեցին սպասել: Սուրենը պատմում է որ ինքը այդ ժամանակ մտածեց որ իզուր է դիմել ու իսկապես ամեն ինչ ձևական է ու հիմա էլ իրենց ցույց տալու համար անտեղի սպասեցնում են որ «կտրեն», մտքում որոշում է որ կսպասի ուղիղ տաս րոպե ու առանց զգուշացնելու կհեռանա: Նա պատմում է որ ինքը ուշադիր հետևում էր ժամացույցի սլաքներին ու հինգ րոպե անց առանձնասենյակից դուրս եմ գալիս ես նրան քաղաքավարի բարևելուց հետո ներողություն խնդրում սպասեցնելու համար և հրավիրում իմ առանձնասենյակ: Հետո պատմում է որ ինքը այդ պատմությունը հիշելուց մի տեսակ անհարմար է զգում որ մեր մասին այդքան վատ է մտածել: Այս իրական պատմությունը ապացույց է այն բանի որ բավական է մի փոքրիկ սխալ և հնարավոր է զրկվես փնտրած աշխատողի հետ աշխատելու հաճույքից, իսկ աշխատողը իր երազած ընկերությունում աշխատելու հնարավորությունից: Ամեն ինչ իր տեղը ունի այս կյանքում: Եթե Սուրենը հետագայում մտերմիկ զրույցի ժամանակ չպատմեր այս պատմությունը մենք որպես մրցույթի կազմակերպող գուցե և չհիշեինք էլ որ առաջին



հավակնորդին խնդրել ենք տաս րոպե սպասել կարծում եմ դրանում դատապարտելի ոչինչ չկար, բայց նմանատիպ իրավիճակում կարող է լուրջ հետևանք ունենալ:

## **5. Թեստեր**

Թեստի նպատակը կոնկրետ հանձնարարությամբ ոչ միայն գիտելիքների այլև դրանց կիրառման մատուցման եղանակների, կատարման ժամանակի, էլեկտրոնային հաղորդակցության քաղաքավարական կանոնների նախնական ստուգման հնարավորությունն է: Թեստային հանձնարարությունը հնարավորություն է ընձեռնում հասկանալ հավակնորդը իր ապագա կարգավիճակի հաշվով ինչ ավարտվածության աստիճանի կարող է անել հանձնարարությունը: Թեստային աշխատանքից շատ բան կարելի է հասկանալ: Օրինակ հավակնորդը դատախազի տեսանկյունից է գնահատում խնդիրը թե փաստաբանի, այսինքն խնդրի լուծման այլընտրանքային եղանակներ առաջարկում է, փորձում է գտնել, թե խրատական տոնով պատվիրատուին նախատում է չես կարող օրենքը թույլ չի տալիս և վերջ տարբերակով:

## **6. Մրցույթի հաղթողի հետ հեղափոխ քայլեր. աշխատանքային պայմանագրի կնքում**

«Ձ աշխատանքային օրենսգրքի 91 հոդվածի համաձայն գործատուն կարող է սահմանել փորձաշրջան նախատեսված աշխատանքին (պաշտոնին) աշխատողի համապատասխանությունը ստուգելու նպատակով: Նույն օրենսգրքի 92 հոդվածի առաջին մասի համաձայն փորձաշրջանի տևողությունը չի կարող երեք ամսից ավելի լինել: Մեր կարծիքով երեք ամսում հնարավոր է վերջնական որոշում կայացնել աշխատողի հետ շարունակելու կամ լուծելու պայմանագիրը: Աշխատանքային օրենսգրքի այս հնարավորությունը շատ կարևոր է հետագայում փոխադարձ անհարմարություններից խուսափելու համար, բայց կարծում ենք մինչև այս պահին հասնելը անհարժեշտ է նախորդ փուլերում ուշադիր լինել չէ որ փորձաշրջանը չհաղթահարելու հիմքով պայմանագրի լուծումը հոգեբանորեն տհաճ իրավիճակ կարող է ստեղծել մասնագետի և ընկերության համար: Մյուս կողմից անհարժեշտ է համոզվել որ փորձաշրջան անցնելու համար մրցույթում հաղթած պոտենցիալ աշխատողը փորձաշրջան անցնելու համար ստիպված չի լուծում պայմանագիրը այլ գործատուի հետ, հակառակ դեպքում այդ հանգամանքը կկաշկանդի նոր գործատուին արդարացի որոշում կայացնելու համար կամ աշխատողի փորձաշրջանի անբավարար արդյունքի պատճառով նրա պայմանագրի լուծումը բարեխիղճ գործատուի մոտ կառաջացնի մեղքի զգացում այստեղ չանցնելու այնտեղից դուրս մնալու փաստի հիմքով:

## 7. Արդյունավետ փորձաշրջան կազմակերպելու մեթոդները

Եթե փորձաշրջանը սահմանվել է երեք ամիս ժամկետով, այն կարելի բաժանել երեք մասերի: Առաջին ամսում աշխատողին անհրաժեշտ է տրամադրել ողջամիտ ժամանակ ընկերության աշխատառճին, թիմին, գործիքներին, տեխնիկական միջոցների ծանոթանալու նոր միջավայրում ադապտացվելու համար: Փորձաշրջանի այս առաջին մասը արդյունավետ կազմակերպելու նպատակով աշխատողը ադապտացիոն շրջանը անցնում է ավագ իրավաբանի գրասենյակի ղեկավարի համակարգման ներքո: Գրասենյակի ղեկավարը ապահովում է տեխնիկական միջոցները, ծանոթացնում կոմունիկացիաներին, դրանց օգտագործման հրահանգներին հետևում դրանց կատարմանը: Ավագ իրավաբանը ծանոթացնում է ընթացքի մեջ գտնվող, ինչպես նաև ավարտված նախագծերին իր ընտրությամբ, հանձնարարում նախագծին վերաբերվող կարճ հանձնարարականներ հնարավորություն ստեղծում դրանք ինքնուրույն իրականացման և հայտնաբերում թերությունները դրանք քննարկում աշխատողի հետ, այն դեպքում երբ աշխատողը չի ընդունում դիտողությունները, ապա ավագ իրավաբանը պարտավոր է խնդիրը նախապատրաստել և ներկայացնել գործընկերների և ավագ իրավաբանների ընդհանուր քննարկմանը, ինչը հնարավորություն կստեղծի որ աշխատողը ազատ ներկայացնի իր տեսակետը և հիմնավորումները: Այս եղանակով կազմակերպված փորձաշրջանը ամենևին էլ չի նշանակում որ ընկերությունը չի վստահում ավագ իրավաբանին: Պարզապես այսպես հնարավոր է ստեղծել հավասար անկողմնակալ աշխատելու փորձաշրջան անցնող աշխատողին մինչև վերջ իրեն իրացնելու հնարավորություն:

Երկրորդ մաս: Երկրորդ մասը ենթադրում է առաջին ամսում ադապտացիոն մասը հաջողությամբ անցած աշխատողի հետ աշխատանքը, այս փուլում նրա կողողինատորը նրան հանձնարարում է կարդալ ծանոթանալ որոշակի հեղինակների կապված նրա ոլորտի կամ հաճախորդների սպասարկման հետ կապված հմտությունների վերաբերյալ, հանձնարվում է կոնկրետ աշխատանքներ որը աշխատողի պետք է փորձի իրագործել նոր սովորած հմտությունների ներքո՝ ընկերության գործելաոճին համապատասխան:

Երրորդ մաս: Երրորդ մասը ենթադրում է առաջին երկու մասերը հաջողությամբ հաղթահարած աշխատողին մասնակից դարձնելու հաճախորդի հետ հանդիպումներին, դատական նիստերին, ինչպես նաև նրա համար կազմակերպել հատուկ դասընթացներ: Փորձաշրջանի այս հատվածում աշխատողը արդեն պետք է ինքնուրույն, բայց կողողինատորի հսկողության ներքո կազմի հայցադիմումներ, դիմումներ և այլ հանձնարարություններ:

Փորձաշրջանի գնահատում

Փորձաշրջանի արդյունքները պետք է գնահատել բոլոր մասերը կոմպլեքս գնահատելու եղանակով, մոտավորապես հետևյալ չափորոշիչներով:

Փորձաշրջան անցնող աշխատողի թույլ տրված սխալների վրիպակների ուղղումից հետո նմանատիպ սխալների պարբերաբար կրկնության գնահատում, հանձնարարությունն իրականացնելիս խնդրի էության մեջ խորանալու, խնդիրը մինչև վերջ հասկանալու կարողության գնահատում, թիմային աշխատանքի, կոլեգաների հետ ազատ շփվելու հնարավորություններ, փաստաբանական գաղտնիքի պահպանման վերաբերյալ լուրջ մոտեցման գնահատում, ընդհանուր առմամբ դեմոթելոգիական հարցերի գնահատում ներառյալ հաճախորդի հետ շփման վարքագծի կանոնների պահպանման գնահատում, ընկերության կորպորատիվ շահի, աշխատողի մոտիվացիոն խնդիրների ու նախաձեռնությունների գնահատում, ինչպես նաև հանձնարարականի վերջնական լիարժեք կատարման կարողության գնահատում:

***ԳԼՈՒԽ 3. Գործընկեր կառավարիչը (պրակտիկայի ղեկավարը)***  
***որպես մարզիչ և հավելյալ արժեք***

Հայաստանյան իրականությունում փաստաբանական գրասենյակի գործընկեր կառավարիչ ասելով պետք է հասկանալ գլխավոր տնօրենն ով զբաղվում է մասնագիտական հարցերով հնարավորինս զերծ է վարչական աշխատանքից: Ով գործընկեր լինելուց բացի ստանձնել է նաև կառավարչի աշխատանքը: Հայաստանյան շուկայում գործընկեր կառավարչի ինստիտուտը դեռևս ձևավորման փուլում է: Որպեսզի գործընկեր կառավարիչը կարողանա զբաղվել միայն մասնագիտական խնդիրներով և իր փորձառությամբ ու հեղինակությամբ լրացուցիչ արժեք հաղորդի գործընկերներին ի թվս այլոց անհրաժեշտ է ազատվել մի շարք հոգսերից օրինակ ֆինանսական հաշվապահական բլոկի խնդիրներից, ընթացիկ վարչական կառավարման և այլ խնդիրներից: Մեր ընկերությունը հաշվապահական բլոկը հանձնել է հաշվապահական ծառայությունների իրականացնող մասնագիտական ընկերությանը ով և կրում է հաշվետվությունների ուշացման սխալ հաշվապահության վարման պատասխանատվությունը: Կարևոր է ունենալ գրասենյակի հմուտ բանիմաց ղեկավար ով կկարողանա կազմակերպել գրասենյակի ընթացիկ ոչ մասնագիտական գործունեությունը: Սա այն նվազագույնն է որ անհրաժեշտ է ստեղծել: Իհարկե հնարավորության դեպքում անհրաժեշտ է որ գրասենյակը ունենա ևս մի քանի ոլորտի մենջերներ, բայց կախված է հնարավորությունից, սկզբում կարելի բավարարվել առնվազն վերըթվարկածով, պայմանով որ եկամուտների ավելացմանը զուգահեռ այդ թափուր տեղերը համապատասխանաբար կլրացվեն: Գործընկեր կառավարիչը պետք է լինի փորձառու հեղինակավոր մասնագետ: Նրա հիմնարար առաքելություններից է առանձին խելացի

տաղանդավոր մասնագետներին միավորել խելացի տաղանդավոր մասնագետների խմբում կազմակերպել թիմային աշխատանք ու մշտապես թիմը պահել «մարզական» վիճակում: Եթե կա թիմ անհրաժեշտ է մարզիչ ընդ որում մարզիչ այլ ոչ թե դայակ: Այս գործառույթում գործընկեր կառավարիչը իհարկե միայնակ չէ: Մարզիչի դերը պետք է ստանձնեն նաև գործընկերները որոնք տարբեր նախագծերով թիմեր են ղեկավարում, բոլոր դեպքերում մարզիչները պետք է թիմին մարզեն այն հաշվով, որ թիմի անդամները կարողանան ինքնուրույն որշում կայացնել: Գործընկեր կառավարիչը պետք է տիրապետի ժամանակակից տեխնոլոգիաների մշտապես դրանք ներդնի ընկերությունում և կազմակերպի դրանց ուսուցումը այն հաշվով որ չխոչընդոտի ընթացիկ աշխատանքին, պետք է կարողանա գործընկերներին այնպես դիտողություն անել որ գործընկերոջ կողմից ընկալվի որպես օգնություն: Երբեք մի քննադատեք գործընկերներին, դա կարող է ընկալվել սեփական առավելությունը դիմացինի հանդեպ ընդգծելու միջոց կամ ուղղակի զգացմունքները զսպել չկարողանալու արդյունք, քննադատությունը երբեք չի կարող դրական արդյունք տալ: Ոչ մեկին դուր չի գալիս, երբ իրեն քննադատում են: Դրանով կարելի է միայն թշնամանք և վիրավորվածություն ձեռք բերել սեփական անձի հանդեպ, նույնիսկ եթե այն թաքնված լինի: Ուժեղ մարդիկ չեն քննադատում: Անհրաժեշտության դեպքում նրանք ուղղակի սովորեցնում են: Եվ դա աշխատում են անել այնպես, որ դիմացինը իրեն ճնշված չզգա: Գործընկեր կառավարիչը ենթադրվում է մարդկանց ուժեղ տեսակին է պատկանում: Ստորև մեկ երկու իրական օրինակով ներկայացնում եմ իրավիճակներ որոնցով կփորձեմ ցուց տալ, որ անգամ շատ բարի նպատակներով հնարավոր է նեղացնել կամ անհարմարություններ ստեղծել թիմի անդամների համար: Ներկայացնում մի նամակ, երբ թիմի ղեկավարը որպես շնորհակալություն գրել է թիմին մեջբերում նամակից. «Հարգելի գործընկերներ շնորհակալություն եմ հայտնում կատարած աշխատանքի համար խնդրում եմ ներողամիտ լինել, եթե աշխատանքի ընթացքում հավուր պատշաճի վարքագիծ չեմ դրսևորել Ձեր նկատմամբ մասնավորապես բարձր տոնով եմ խոսել, նախատել ոչ արդյունավետ աշխատելու համար: Բայց հավատացեք, եթե այդ կերպ չվարվեի մենք չէինք ունենա այս դրական արդյունքը» Այս նամակով արված հայտարարությունը չի կարող խթան հանդիսանալ աշխատողի համար, չի կարող ընկալվել որպես շնորհակալություն, իսկ վերջին նախադասությունը չի կարող հանդիսանալ որպես օգնող դիտողություն, որովհետև վերջին նախադասությունը փչացնում է ամեն ինչ, ավելի լավ էր ներողություն չխնդրել ոչինչ չգրել, քան թե հասկացնել, որ Ձեր հետ մենակ ճիպոտով աշխատելն է արդյունավետ: Վստահ եմ, որ նամակի հեղինակը նպատակ է ունեցել իսկապես շնորհակալական խոսքեր ասել թիմի անդամներին, բայց կարծեք հակառակն է ստացվել, ամեն ինչ կախված է նրանից թե ինչքան կարևոր ես գնահատում այս կամ այն երևույթը ու կարծում եմ գաղտնիքը

ամեն ինչ իսկապես սրտով անելու մեջ է, ցանկացած նույնիսկ շատ լավ նպատակներով արված գործողություն, իմիջիայլոց, ձեռքի հետ անելու դեպքում կարող է հակառակ արդյունք տալ: Հաջորդ օրինակը հետաքրիր է նրանով, որ նույնիսկ դրամական խրախուսման, ոչ ճիշտ ձևակերպման դեպքում կարող է անհարմարություն ստեղծել աշխատողի համար, այսպես օրինակ՝ Դուք որոշել եք ամսվա կեսին ձեր աշխատողին լավ աշխատանքի համար խրախուսել դրամական պարգևատրմամբ որոշակի գումարի չափով: Ձևակերպում եք հրաման և հաշվապահը կազմակերպում է վճարումը, բոլորը երջանիկ են: Ամսվա վերջում աշխատողը աշխատավարձ ստանալուց սովորականից զգալի պակաս է ստանում, որովհետև հաշվապահը պարգևավճարը տալուց պարգևավճարի հաշվով առանձին չի պահել հարկերը այլ երկուսը միասին պահել է աշխատավարձից, իսկ գաղտնիք չէ որ աշխատավարձը որպես կանոն նախապես աշխատողը պլանավորում է ինչպես ծախսել ու ստացվում է որ պարգևատրում ստանալուց հետո կես ամիս ուրախ էր ու կարող էր իրեն թույլ տալ ազատ ծախսել չնախատեսված գումարը, իսկ հետո ունեցավ լուրջ անհարմարություն: Նմանատիպ խնդիր մենք ունեցել ենք տարիներ առաջ և մի կերպ կարողացանք համոզել մեր նախկին հաշվապահին, հետայսու հաշվարկները իրականացնի այն հաշվով, որ որևէ վճարման մաքուր չափը մնա անփոփոխ:

Գործընկեր կառավարչի հեղինակությունը նրա ձեռքում է կախված է նրա պահվածքից կատարած աշխատանքից վարքից, իսկ նախագծերի հաջողությունները արդեն կախված չեն միայն նրա աշխատանքից ավելի ճիշտ ուղիղ կախված չեն նրա աշխատանքից գործընկեր կառավարիչը որպեսզի լրացուցիչ արժեք հաղորդի գործընկերների կատարած աշխատանքին պետք է ողջամիտ ժամանակ տրամադրի գործընկերներին օգնելու թիմային աշխատանքի ամենաարդյունավետ աշխատատեղանակն ընտրելու աշխատանքի բաժանման ժամանակի կառավարման հարցերում: Աշխատանքի բաժանման գործընթացը կազմակերպելիս ամենակարևոր հարցերից է կատարվելիք աշխատանքներին հերթականության նախապատվության որոշումը և հայցադիմումների կամ վարչական բողոքների դեպքում կից փաստաթղթերի (ապացույցների) զուգահեռ պատրաստումը:

Գործընկեր կառավարչի աշխատանքային օրը ի տարբերություն գործընկերների բաղկացած է առանձին ու տարբեր հատվածներից: Մի գուցե չլճանալու տեսակետից հետաքրքիր թվա, բայց կարծում եմ առանց որոշակի կարողությունների տիրապետելու հեշտ չէ օրվա ընթացքում կարդալ հասկանալ ու կարծիք հայտնել մի նախագծի վերաբերյալ, մեկ այլ դեպքում քննարկել նախագիծը եկամտաբերության տեսանկյունից, հանդիպել պոտենցիալ հաճախորդին, պատրաստել շնորհանդես պատասխանել նամակներն և այլ զբաղվել նմանատիպ այլ հարցերով: Ինչպես կազմակերպել ու հասցնել այս ամենը, որպեսզի յուրաքանչյուր գործի համար ողջամիտ

ժամանակ լինի ու մեկ նախագծի վրա աշխատելուց կարողանալ դուրս գալ նախկին ձևաչափից ու արագ մտնել այլ ձևաչափ: Մեր փորձը ցույց է տալիս որ առաջին հերթին պետք է կանոնակարգել աշխատանքները, բայց այն հաշվով որ կանոնակարգերը ֆորմալ տեսակետից չձանրանան առանց այն էլ մասնագիտական ծառայություն մատուցող անձանց դժվարին ընթացիկ աշխատանքային օրվա վրա: Օրինակ ես որպես գործընկեր կառավարիչ հայտարարել եմ ավագ իրավաբաններին որ նայելու եմ միայն նախագծերի վերջնական տարբերակը: Հարցերը պետք է տրվեն խմբավորված այլ ոչ, թե ամեն անգամ հարց առաջանալու պահին: Քննարկման առաջարկությունները պետք է համաձայնեցնել էլ. Փոստի միջոցով, նախագծերի վրա արված փոփոխությունները պետք է կատարվեն թրեք չենջիս ծրագրով, որպեսզի ամեն անգամ ստիպված թիմի մասնակիցները չկարդան ամբողջ տեքստը և այլն: Հեռախոսազանգերը պետք է հասցնել մինիմումի, օգտագործել էլ. փոստի և հաղորդագրության հնարավորությունները:

#### ԲԱԺԻՆ 4. ՀԱՃԱԽՈՐԴՆԵՐԸ

Հաճախորդը (customer) մասնագիտական ծառայություններ մատուցող ընկերության համար այն անձն է, որի համար ընկերությունը կազմակերպում է իր ծառայությունները: Փաստաբանական ընկերության դեպքում այն կարող է ունենալ նաև վստահորդի պատվիրատուի կարգավիճակ: Ի թիվս այլոց մարկետինգի, դասընթացների, տեխնիկական միջոցների վրա ծախսված բոլոր ռեսուրսները, մեկ նպատակ ունեն հաճախորդին տրամադրել որակյալ ծառայություն: Անցել են այն ժամանակները, երբ հաճախորդի առկայությունը կախված չէր որակյալ ծառայության մատուցումից: Հաճախորդը միշտ ճիշտ է հայտնի արտահայտությունը փաստաբանական ընկերության դեպքում նույնպես աշխատում է, բայց որոշակի վերապահումով: Օրինակ, եթե հաճախորդը պնդում է, որ իրեն պաշտպանեք օրենքով արգելված եղանակներով իր այդ պահանջը ոչ մի դեպքում չի կարող բավարարվել: Բոլոր դեպքերում պետք է հիշել որ հաճախորդը կախված չէ մեր ընկերությունից, այլ ճիշտ հակառակը մեր ընկերությունն է կախված հաճախորդից, ինչքան էլ որ փաստաբանական գործունեությունը առանձնահատկություններ ունենա միևնույն է այն հատկապես փաստաբանական գրասենյակներ հիմնադրելու տեսանկյունից չի կարող չենթարկվել բիզնեսի կանոններին, հետևաբար առանց հաճախորդի չի կարող գոյություն ունենալ նաև փաստաբանական գրասենյակը, ընկերությունը: Հաճախորդը ընկերության համար այն անձն է ում հետ չի կարելի վիճել, Հաճախորդը միշտ կարող է ծառայություն պատվիրել Ձեր մրցակցին: Սակայն պետք է նկատի ունենալ, որ շատ պարտականություններ պահանջում են փաստաբանի բացարձակ անկախություն, ազատ այլ ազդեցություններից, որոնք կարող են ծագել փաստաբանի անձնական հետաքրքրություններից կամ արտաքին ճնշումից, փաստաբանը պետք է խուսափի իր անկախության թուլացումից և ուշադիր լինի իր մասնագիտական չափորոշիչների հանդեպ, որպեսզի նրանց չհարմարեցնի վստահորդին, դատարանին կամ երրորդ անձանց գոհացնելու համար:

Հաճախորդը այն անձն է, որ ցանկություն և հնարավորություն ունի ստանալու որակյալ ծառայություններ, փաստաբանական գրասենյակների հաճախորդների դեպքում առանձնահատկություններից մեկը նա է, որ կարող է հաճախորդը ունենա ցանկություն օգտվելու ծառայություններից, բայց չունենա դրա համար հնարավորություն: Փաստաբանության մասին ՀՀ օրենքի 6-րդ հոդվածի երրորդ մասի համաձայն «Փաստաբանի համաձայնությամբ իրավաբանական օգնությունը կարող է ցույց տրվել անհատույց: Սովորաբար փաստաբանական

ընկերությունները անհատույց իրավաբանական օգնություն տրամադրում են որոշակի սոցիալական խմբերի այդ մասին կիսուենք մարկետինգի բաժնում:

Ո՞վ է Հաճախորդը փաստաբանական ընկերության համար, դա նա է ով դիմել է փաստաբանական գրասենյակ, թե էլի ինչ որ գործոններ են անհրաժեշտ: Մեր կարծիքով անձը ով դիմել է փաստաբանական գրասենյակ խորհրդատվություն ստանալու նպատակով դա պոտենցիալ հաճախորդ է: Որպեսզի նա դառնա հաճախորդ անհրաժեշտ է, որ ընկերությունը խդիրը ուսումնասիրելուց հետո ցանկություն հայտնի զբաղվել պոտենցիալ հաճախորդի գործով, անհրաժեշտ է նաև որ պոտենցիալ հաճախորդը նույնպես ուզենա դառնալ Ձեր հաճախորդը ու վճարի կանխավճար: Կանխավճար վճարելու հանգամանքը շեշտադրելը կարծում ենք կարևոր է, որովհետև, եթե պոտենցիալ հաճախորդը չի ցանկանում վճարել կանխավճար դա նշանակում է որ նա կամ ձեզ չի վստահում կամ դեռևս չի հասունացել հաճախորդ դառնալու համար և չկա որևէ երաշխիք, որ նա կվճարի հետագայում: Կնքել նրա հետ պայմանագիր առանց այս խնդիրները հաշվի առնելու կնշանակե դիսկի գնալ, կորցնել ռեսուրս, ժամանակ այս հաճախորդին սպասարկել մյուս հաճախորդների հաշվին, ինչից չեն կարող չտուժել մյուս հաճախորդները, այսինքն ձեր բիզնեսը և փաստաբանական ինստիտուտը ընդհանրապես:

### *ԳԼՈՒԽ 1. Հաճախորդների տեսակները*

#### *1. Կորպորատիվ հաճախորդներ, դրանց առանձնահատկությունները.*

Կորպորատիվ հաճախորդների հիմնական առանձնահատկությունները կայանում է նրանում որ գործ ունես ոչ թե մեկ ֆիզիկական անձի կամ նրա հարազատների հետ այլ անձի ով բաղկացած է տարբեր բաժիններից, որոնք էլ ղեկավարում են տարբեր բնավորություններ հաճախ էլ տարբեր ավանդույթներ ունեցող ֆիզիկական անձիք: Կորպորատիվ հաճախորդը որպես կանոն դա բիզնեսով զբաղվող կազմակերպություն է, հետևաբար որպեսզի փաստաբանական ընկերությունը կարողանա որակյալ ծառայություն մատուցել կորպորատիվ հաճախորդին անհրաժեշտ է որ կորպորատիվ հաճախորդ սպասարկող թիմը անցած լինի բիզնես դասընթացներ առնվազն տիրապետի բիզնեսի այբուբենին, ինչպես նաև տիրապետի այն ոլորտի առանձնահատկություններին որ ոլորտում աշխատում է կորպորատիվ հաճախորդը: Կորպորատիվ հաճախորդ սպասարկելիս պետք է հաշվի առնել որ լինելով կենդանի օրգանիզմ նրա առանձին բաժիններ հնարավոր է տարբեր խնդիրներ ունենան հորիզոնական և զուգահեռ հարաբերություններում և ոչ մի դեպքում մասնագիտական ծառայություն մատուցող ընկերությունը չպետք է խառնվի այդպիսի հարաբերություններին: Առանց այն էլ գործարար համայնքում



իրավաբանական ծառայություններ մատուցող ընկերություններին միշտ դիտում են բիզնես նոր ծրագրերին խոչընդոտող: Պատկերացրեք վաճառքի կամ մարկետինգի տնօրինությունը նոր պրոդուկտ է մշակում, պատրաստում բիզնես նախագիծ, նախնական քննարկում է կազմակերպում բարձր ղեկավարության հետ, նախագիծը արժանանում է բոլորի հավանությանը, մտքում բոլորը սկսում են եկամուտները հաշվել և այդ ծրագիրը կյանքի կոչելու համար ուղարկում են իրավաբանի կարծիքի ու իրավաբանը նախագիծը ուսումնասիրելուց հետո, հայտնաբերում է լուրջ ռիսկեր և լիովին հիմնավորված նախագծին տալիս է բացասական կարծիք: Փորձը ցույց է տալիս որ հիմնավորումները ինչքան էլ արժանահավատ լինեն միևնույն է նախագծի հեղինակների մոտ առաջացնում են իրենց բիզնեսին խանգարող ուժի առկայություն և ենթագիտակցորեն մտածում որ իրավաբանները խանգարում են բիզնեսին: Իհարկե կան դեպքեր, երբ ցավոք բիզնեսի տարրական այբուբենը չիմացող իրավաբան է դրանով զբաղվում ու ռիսկերը գնահատելուց համեմատական չի անցկացնում ռիսկի ու հարցի գնի հարաբերակցությունը, բայց սա առանձին այլ ձևաչափով քննարկելու թեմա է: Կորպորատիվ հաճախորդ սպասարկելիս պետք նկատի ունենալ այսպիսի բազմաթիվ առանձնահատկություններ և մեկընդմիշտ հիշել որ «դատախազ-փաստաբան» ձևաչափով բիզնեսում հատկապես հնարավոր չէ մասնագիտական ծառայություն մատուցել: Եթե սահմանեք «դատախազ-փաստաբան» հասկացությունը մեր կարծիքով դա այն փաստաբաններ են որ մատ են թափ տալիս հաճախորդի վրա, նրան մեղադրում օրենքի չիմացության մեջ, հաճախորդին տեղեկացնում են, որ այդ նախագիծը կամ գործարքը իրականացնել չի կարող, որովհետև հակասում է օրենսդրությանը ու դրանով փակում քննարկումը, «դատախազ -փաստաբան» - ները, որպես կանոն նախադասությունը սկսում են «Չէ» բառով: Կարծում ենք «դատախազ-փաստաբան» -ի կեցվածքով որևէ հաճախորդի ծառայություն մատուցել չի կարելի, իսկ կորպորատիվ հաճախորդի դեպքում դա մոտավորապես հավասար է ինքնառչնչացման:

Ինչպես կազմակերպել ծառայությունը, ի՞նչ է անհարժեշտ կորպորատիվ հաճախորդին որակյալ ծառայություններ մատուցելու համար: Նախ անհրաժեշտ է Կորպորատիվ հաճախորդին խնդրել, որ իրենց կողմից նշանակիվի կոնտակտային անձ, այն դեպքում, երբ հաճախորդը ունի իրավաբանական բաժին կամ իրավաբան, որպես կանոն կոնտակտային անձը նշանակվում է իրավաբանը կամ բաժինը, ինչը շատ հեշտացնում է աշխատանքը: Երկրորդ կարևոր հանգամանքը որ հաճախորդը սահմանի պատվեր տալու իրավասություն ունեցող անձանց ցանկը և երրորդ, եթե սպասարկումը իրականացվում է արոնենտային սպասարկման եղանակով անհարժեշտ է հստակ սահմանել պատվերի շրջանակները: Կախված հաճախորդի բիզնես ոլորտի առանձնահատկություններից ու բարդությունից ժամանակ առ ժամանակ անհրաժեշտ է խնդրել

հաճախորդին սպասարկող թիմի համար կազմակերպել դասընթաց, որը հնարավորություն կտա սպասարկող թիմին ծանոթանալու հաճախորդի նոր ապրանքատեսակի հետ, նոր մոտեցումներին, նոր ծրագրերին: Այս հետադարձ սեմինարները նաև նպաստում են որ սպասարկող թիմը ստեղծագործական լուծումներ կարողանա առաջարկել ապագա ծրագրերի համատեքստում: Եվ վերջապես նախագծերի վերաբերյալ կարծիքներ տալուց առաջ լուրջ վերլուծության հիման վրա միշտ ներկայացնել այլընտրանքային լուծումներ:

## 2. «Կարևոր» հաճախորդներ

Այս խմբում հնարավոր լինեն ֆիզիկական անձիք, բայց կարևոր հաճախորդները դրանք այն կորպորատիվ հաճախորդներն են որոնք պատրաստ են սովորականից մի քիչ ավել վճարել, բայց դրա դիմաց նրանք պահանջում են առանձնահատուկ վերաբերմունք: Կարևոր հաճախորդների սպասարկման համար մեծ ընկերությունների կառուցվածքում գործում է առանձին բաժին թիմ: Այսպիսի սպասարկում ունեն նաև այլ ոլորտի ծառայություն մատուցող ընկերություններ Օրինակ Էլեկտրոնային հաղորդակցություն մատուցող ընկերությունները կարևորագույն հաճախորդներին տրամադրում են միջինում 1.5 - 2 անգամ թանկ, բայց երաշխավորված ու որակյալ ծառայություն: Եթե զուգահեռներ ներկայացնենք այս տիպի ընկերությունների հետ փաստաբանական ընկերությունների դեպքում երաշխավորված ծառայություն տրամադրել չես կարող, որովհետև ՓԱՍՏԱԲԱՆԻ ՎԱՐՔԱԳԾԻ ԿԱՆՈՆԱԳՐՔԻ 3.1.10. կետի համաձայն *«Փաստաբանն իր մասնագիտական պարտավորությունների բարեխիղճ և որակյալ կատարումից բացի, այլ երաշխավորություն չի կարող տալ, մասնավորապես չի կարող երաշխավորել հանձնարարության կատարման արդյունքը՝ անկախ արդյունքի կանխատեսելիությունից, երբ այդ արդյունքը կախված է դատավորի կամ վարույթն իրականացնող մարմնի որոշումից: Փաստաբանի կողմից քաղաքացիական, քրեական կամ վարչական գործով վստահորդի օգտին դատական ակտի կայացման խոստում տալը, ինչպես նաև քրեական գործով վարույթն իրականացնող մարմնի կողմից վստահորդի օգտին վերջնական որոշում կայացման խոստում տալը, հանդիսանում է ակնհայտ կոպիտ կարգապահական խախտում»:*

Իսկ մասնագիտական պարտավորությունների բարեխիղճ և որակյալ կատարում ենթադրվում է որ փաստաբանական ընկերությունը պետք է իրականացնի բոլոր հաճախորդների համար: Ուրեմն որն է կարևոր հաճախորդների համար ծառայությունների առանձնահատկությունները, որի համար այդպիսի հաճախորդները պատրաստ են սովորականից շատ վճարել:

Փաստաբանական գրասենյակի կարևոր հաճախորդները փաստաբանական գրասենյակից ակնկալում են պատվեր տալուց իր պատվերի անմիջական կատարում այդպիսի հաճախորդների համր անընդունելի է, երբ իր պատվերը հերթի դրվի: Կարևոր բաժանորդների հետ կնքվող պայմանագրում հիմնականում նշվում են ծառայության մատուցման առաջնահերթության և այլնի մասին: Հաճախորդների հետ կնքվելիք պայմանագրերի բովանդակության մասին ընդհանարապես կխոսենք առանձին բաժնում:

### **3. *Գործընկեր կառավարիչի դերը կարևոր հաճախորդներ սպասարկելիս:***

Գործընկեր կառավարիչը հաշվի առնելով կարևոր հաճախորդի կարգավիճակը անձամբ է կազմակերպում այդ հաճախորդների բարձր ղեկավարության հետ հանդիպումները: Հանդիպումները որպես կանոն կազմակերպվում քիզնես ճաշկերույթի ձևաչափով: Անհրաժեշտության դեպքում գործընկեր կառավարիչն է այցելում կարևոր հաճախորդների գրասենյակ: Հանդիպումների ընթացքում քննարկվում է ծառայության որակի պատվերների հնարավոր ուշացումների նոր ծրագրերի և այլ հարցեր: Հանդիպումների արդյունքում անհրաժեշտության դեպքում գործընկեր կառավարիչը սպասարկող թիմում կատարում է տեղափոխություններ, ռեսուրսների ավելացումներ, պատվերների գույքագրում, այն հաշվով որ կարևոր հաճախորդը զգա այդ գործողությունների արդյունքը:

### **4. *Նոր և հին հաճախորդներ***

Ինչն է մեզ ստիպում հաճախ գլուխներս կորցնել ու մեծ ռեսուրսներ ծախսել նոր հաճախորդներ ներգրավելու վրա ու դրա հաշվին քիչ ուշադրություն դարձնել հին հաճախորդներին:

Գաղտնիք չէ որ նոր հաճախորդներ ներգրավելը մասնագիտական ծառայություններ մատուցող ընկերությունների համար նշանակում է նոր հետաքրքրություններ, նոր ֆինանսական հնարավորություններ, թարմության զգացում, հաղթողի հոգեբանություն, ցատկով աճի հնարավորություն և այլն: Իսկ ինչ առավելություններ ունեն հին հաճախորդները ընդ որում ընթացիկ գործող և մեկ կամ մի քանի անգամ միանվագ ծառայություն ստացած հաճախորդները: Ամենակարևոր առավելությունը մեր կարծիքով հին հաճախորդի հասունացած լինելն է, չէ որ նա մեզ տեսել է գործում, միասին ճանապարհ ենք անցել, ինքնահաստատվելու խնդիր չունենք ու դրա վրա լրացուցիչ ռեսուրս ծախսելու նոր շնորհանդես կազմակերպելու կամ այլ կերպ ինքնահաստատվելու կարիք չկա, եթե մենք նրա հետ անցած նախագծով լավ ենք աշխատել նշանակում է նրա մեջ հասունացրել ենք նաև իրավագիտակցությունը ինչի պակասից մենք

փաստաբաններս այդքան բողոքում ենք: Ուրեմն ինչ անել մոռանալ նոր հաճախորդներին արդյունավետ աշխատել հին հաճախորդների հետ, թե ամեն դեպքում զբաղվել նոր հաճախորդների ընդգրկմամբ: Մեր կարծիքով երկուսն էլ կարևոր են, բայց ավելի կարևոր է մեկը մյուսի հաշվին չանելը: Բացի այդ հին հաճախորդին պակաս ուշադրություն դարձնելը հատկապես գործող ընթացիկ հաճախորդին մի տեսակ դավաճանության պես բան է: Չէ որ այն վերը թվարկված բոլոր տեսակի խթանները մենք ունեցել ենք հին հաճախորդներին ընդգրկելու գործընթացում: Այս նկատառումը վերաբերվում է գործող հաճախորդներին: Իսկ հին այն հաճախորդներին, որ միանվագ ծառայություն ենք մատուցել անհարժեշտ է բոլոր ողջամիտ միջոցներով կապ պահպանել նրանց հետ, նոր տարվա կամ այլ համաժողովրդական տոների կապակցությամբ, ինչպես նաև հաճախորդի ծննդյան օրվա կապակցությամբ շնորհավորանքներ ուղարկել, շատ հարմար է դա անել CRM ծրագրի միջոցով կամ եթե չկա այդպիսի ծրագրի հնարավորություն կարելի դա իրագործել հազար ու մի էլեկտրոնային օրացույցների միջոցով, եթե նա կորպորատիվ հաճախորդ է, նրան տեղեկացնել նրա ոլորտում որևէ նոր իրավական փոփոխություն հայտնաբերելու դեպքում, հրավիրել ձեր գրասենյակի կողմից կազմակերպվող սեմինարներին, որոնք Ձեր կարծիքով նրանց հետաքրքիր կլինի, ստեղծել վստահության վրա հիմնված անձնական հարաբերություններ, բայց այն հաշվով, որ դրանք լրացնեն գործնական հարաբերություններին այլ ոչ թե հակառակը:

## 5. Հաճախորդ Ֆիզիկական անձիք

Հաճախորդ ֆիզիկական անձանց պայմանականորեն կարելի է բաժանել չորս խմբի.

- Միջին խավ
- Մեծահարուստներ
- «Մեծահասակներ»
- Սոցիալապես անապահով անձիք

Միջին խավի հաճախորդները դրանք հիմնականում այն հաճախորդներն են որոնք որպես կանոն չեն պահանջում գործի վերջնական արդյունք, վճարումները կատարում են ժամանակին հիմնականում տարբերում են էական փաստերը ոչ էականներից, գնհատում են բարեխիղճ աշխատանքը ադեկվատ են:

Մեծահարուստներ այս հաճախորդները տարբեր են լինում միշտ չէ որ հեշտությամբ են վճարում պահանջկոտ են, չեն սիրում պարտվել: Յուրաքանչյուր այսպիսի հաճախորդի համար

պետք է գտնել անհատական շփվելու իր բանալին, եթե կարողացաք գտնել ճիշտ բանալին ուրեմն վստահ եղեք որ նախագծի սպասարկման ամբողջ ընթացքում Ձեզ հարմարավետ կզգաք:

«Մեծահասակներ» այս հաճախորդների խումբը ամենադժվար սպասարկվող խումբն է: Այս խմբի հաճախորդները հիմնականում այն մարդիկ են ովքեր չեն կարողացել ադապտացվել շուկայական հարաբերություններին, եթե անգամ վճարունակ են, բայց դժվարությամբ են վճարում, պահանջում են գործի վերջնական արդյունք, եթե գործը հաղթես ամենա լավ փաստաբանն ես, եթե պարտվես ամենավատ ու անգրագետ փաստաբանն ես: Այս խմբի հետ աշխատելիս փաստաբանը պետք է ավելի ուշադիր լինի, բացատրի քայլերի հերթականությունը, գործի իրավական վերլուծությունը և հնարավոր զարգացումները: Մեր կարծիքով ինչպես բոլոր խմբերի հաճախորդների այնպես էլ այս խմբի հաճախորդների հետ հարաբերվելիս հատկապես կարևոր է ոչ ստանդարտ մոտեցումներ ունենալ: Յուրաքանչյուր հաճախորդին անհատական բայց ոչ ստանդարտ ու ստեղծագործ մոտեցում: 2010թ.–ին համայնքային կապեր ծրագրի շրջանակներում երբ գտնվում էի Ամերիկայի Միացյալ Նահանգներում ահա թե ինչ պատմեց MCINNEY & NAMEL. CO. LPA գործընկեր կառավարիչ պարոն Մքեյնին: Նրանց գրասենյակի դիմաց էր գտնվում Սինսինատի քաղաքի քաղաքային գրադարանը, որը բարեկարգ կանաչապատ մի հսկա այգի ուներ, պարոն Մքեյնին ասաց, որ այդ այգին առաջ գտնվում էր սևամորթների տիրապետության ներքո և մյուս քաղաքացիները չէին կարողանում օգտվել այգուց, քանի որ նրանք ապականել էին այն, զբաղվում էին թմրամոլությամբ և այն: Մքեյնին ասում էր երկար ժամանակ մտածում էինք ինչ եղանակով այգին ազատենք սևամորթներից, որ ուժ կիրառելու կարիք չունենաք: Մի կողմից ասում էր նա, նրանք էլ են քաղաքացի բոլոր իրավունքները ունեն այգուց օգտվելու, մյուս կողմից նրանց վարքագիծը թույլ չէր տալիս, որ մյուսներն էլ օգտվեն: Վերջապես ընդունվում է ստեղծագործ մի որոշում, այն է, այգու ամբողջ տարածքում քսանչորս ժամ միացվում է դասական երաժշտություն և հաջորդ օրը այգի չի այցելում ոչ մի սևամորթ քաղաքացի: Գուցե այս պատմությունը այնքան էլ կապ չունեն հաճախորդների հետ, բայց այս օրինակը կարծում եմ դիպուկ է ստեղծագործ մոտեցում ցուցաբերելու տեսակետից:

Սոցիալապես անապահով անձիք այս խմբի հաճախորդները սովորաբար դիմում են անվճար իրավաբանական օգնություն ցույց տվող հասարակական կազմակերպությունների, իսկ քրեական գործերով հանրային պաշտպանի գրասենյակ: Փաստաբանական գրասենյակները նույնպես առանձին դեպքերում տրամադրում են անվճար ծառայություններ: Պետք է նկատի ունենալ որ եթե գրասենյակը ցանկություն ունի այս խմբում ընդգրկված ծառայություններ մատուցել ապա այս դեպքում նույնպես պետք է կնքել գրավոր պայմանագիր և ավելացված արժեքի

հարկով աշխատող գրասենյակները պետք է վճարեն նաև ավելացված արժեքի հարկ այդպիսի ծառայության համար նախատեսված շուկայական արժեքի առնվազն ութսուն տոկոսի չափով:

Պետք է նկատի ունենալ, որ հետխորհրդային այս տարածաշրջանում բոլոր տեսակի հաճախորդները ունեն մեկ առանձնահատկություն ևս վերը թվարկած պայմանական տեսակի բոլոր հաճախորդները բաժանվում են երկու մասի մի մասը դրանք առաջադիմական, լավատեսական, ապագայի նկատմամբ մեծ հավատով լցված մարդիկ են, մյուս մասը արդարադատությանը չհավատացող, հարցերը միայն ծանոթով ոչ օրինական եղանակներով լուծելուն հավատացող հաճախորդներն են: Փաստաբանական գրասենյակների հիմնական խնդիրը ի թիվս այլոց առաջին խմբի հաճախորդներին ծառայություն մատուցելուց պետք է ամեն ինչ անել, որ նրանց մոտ չկտրվի լավատեսությունը, հավատը արդարադատության նկատմամբ, նույնիսկ գործը չհաղթելու կամ մասամբ հաղթելու պարագայում, իսկ երկրորդ խմբի հաճախորդներին բարեխիղճ հետևողական աշխատանքի շնորհիվ տրամադրել ուղղորդել դեպի առաջին խմբի հաճախորդների պատկերացումների դաշտ:

***ԳԼՈՒՆ 2. Հաճախորդին անհարկի անհանգստացնելուց  
զերծ պահելու հնարավոր լուծումներ:***

Գաղտնիք չէ որ շատ հաճախորդներ դժգոհում են փաստաբանական գրասենյակի ոչ թե մասնագիտական որակից, այլ հենց դրանց մատուցման եղանակներից: Հաճախորդը կարող է ստանալ որակյալ մասնագիտական ծառայություն, բայց դժգոհ լինել դրա մատուցման եղանակներից, մատուցման վատ եղանակները հաճախորդը կարող է չնկատելու տալ միայն մեկ դեպքում, երբ գրասենյակը նրա համար դատարանում աննախադեպ գործ է հաղթել, բայց միևնույն է ուրիշի խորհուրդ տալուց զգուշացնելու է, որ ծառայության մատուցման եղանակները լավը չեն: Ծառայությունների վատ որակի մենք հանդիպում ենք ամեն օր, վարսավիրանոցում, ավտոտեխսպասարկման կայանում, ատամնաբույժի մոտ, խանութում, հիվանդանոցում մեծ հաշվով ծառայության մատուցման եղանակների տեսանկյունից համարյա տարբերություն չկա թե որ ոլորտում են դրանք իրականացվում, մեկ բացառությամբ փաստաբանական գրասենյակը կաշկանդված է նաև վարքագծի կանոններով: Վերջերս վարսավիրանոցում իմ վարսավիրը բողոքում էր, որ իրենց հաճախորդները պակասել են ու դրա միակ պատճառը մեծ ծավալների արտագոյթն է: Յավալին այն է, որ նա վստահաբար հավատում էր իր վկայակոչած պատճառներին, երբ ես նրան ազնվորեն ասացի պատճառը բոլորովին էլ արտագաղթը չէ ու ես էլ եմ որոշել շուտով հրաժարվել իրենց ծառայություններից, պարզապես ժամանակի խնդիր է նորը գտնելու, վարսավիրս ապշահար ինձ վրա նայեց ու հարցրեց ինչու՞ ես նրան ազնվորեն սկսեցի

շարադրել, որ ես գոհ եմ անձամբ իր մասնագիտական որակներից, բայց ինձ համար տահն է, երբ սրահում ծխում եմ, ամռանը սրահը պատշաճ չի հովացվում, սրահի վերանորոգումը միշտ կիսատ պռատ է արվում, գործիքները մոդեռն չեն և այլն ինքը ասած որ ինքը այդպիսի հարցերում չի կարող որոշում կայացնել ես նրան խորհուրդ տվեցի, որ այդ ամենը հաղորդի տնօրենին ու եթե տնօրենը հետևություն չանի այդ ամենից, ուրեմն նա հանգիտ կարող է փնտրել նոր աշխատատեղ, որովհետև այս եղանակով շարունակելու դեպքում իրենց նույնիսկ մասսայական ներգաղթը չի օգնի: Անցել են այն ժամանակները երբ ամեն ինչ աչքաչափով էր արվում, երբ վարսավիրանոցներում ատամ էլ էին հանում: Ցավոք շատ փաստաբանական գրասենյակներ դեռևս բավարար ուշադրություն չեն դարձնում ծառայությունների մատուցման որակին: Տարծված սխալներից է հայցադիմումում դատական ծանուցումները հաճախորդի հասցեով նշելը: Եթե հաճախորդը հատկապես ֆիզիկական անձ է ստիպված է լինում ամեն անգամ կտրվել աշխատանքից, ընտանիքից այցելել գրասենյակ ծանուցումները փոխանցելու նպատակով կորցնելով ավելորդ ժամանակ և ավելորդ խաթարելով գրասենյակի աշխատանքը: ՀՀ քաղաքացիական օրենսգրքի 78 հոդվածի երրորդ մասի համաձայն «*Ծանուցագիրն ուղարկվում է գործին մասնակցող անձի նշած հասցեով*»:

Ստորև ներկայացնում ենք Կոնցեռն-Դիալոգ Ընկերության կողմից ներկայացվող հայցադիմումներում սույն հոդվածին համապատասխան գրառման ձևը պայմանական տվյալներով:

ԵՐԵՎԱՆԻ ԿԵՆՏՐՈՆ ԵՎ ՆՈՐՔ-ՄԱՐԱՇ ՎԱՐՉԱԿԱՆ ՇՐՋԱՆՆԵՐԻ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԻՐԱՎԱՍՈՒԹՅԱՆ ԴԱՏԱՐԱՆ

Տիգրան Մեծի 23/1, Երևան, Հայաստանի Հանրապետություն

<p>ՀԱՅՅՎՈՐ՝ «Արմենիան Վայս Քամփնի» ԲԲԸ Իրավաբանական հասցե՝ Չարենցի 1, Երևան, Հայաստանի Հանրապետություն Գործունեության հասցե՝ Չարենցի 1, Երևան, Հայաստանի Հանրապետություն ՀՎՀՀ՝ 00000000 Պետական գրանցման վկայականի համար՝ 000000000 Հեռախոս +374 000000, Էլ. Փոստ՝ <a href="mailto:info@vays.am">info@vays.am</a></p> <p>Հայցվորի ներկայացուցիչ՝ Սամսոն Պետրոսյան,</p>	<p>ՊԱՏԱՍԽԱՆՈՂ՝ «Սաթի Քենդլս» ՓԲԸ Իրավաբանական հասցե՝ Սայաթ-Նովա 126, Երևան, Հայաստանի Հանրապետություն Գործունեության հասցե՝ Սայաթ-Նովա 126, Երևան, Հայաստանի Հանրապետություն ՀՎՀՀ՝ 11111111 Պետական գրանցման վկայական՝ 11111111</p>
--	---

<p>«Արդարության ճայ» փաստաբանական ընկերության փաստաբան (արտոնագիր N000),  124 Մաշտոցի պող, Երևան, Հայաստանի Հանրապետություն  հեռ. +374 (22) 222222  էլ.փոստ <a href="mailto:Samson.Petrosyan@tchay.am">Samson.Petrosyan@tchay.am</a></p>	
--	--

ՀՀ ՔԱՂԱՔԱՑԻԱԿԱՆ ԴԱՏԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ՕՐԵՆՍԳՐՔԻ 78-ՐԴ ՀՈԴՎԱԾԻ 3-ՐԴ ՄԱՍԻ ՀԱՄԱՁԱՅՆ՝ ՀԱՅՅՎՈՐԻ ՊԱՏՇԱՃ ԾԱՆՈՒՑՄԱՆ ՀԱՍՑԵՆ Է՝ «ԱՐԴԱՐՈՒԹՅԱՆ » ՓԱՍՏԱԲԱՆԱԿԱՆ ԳՐԱՍԵՆՅԱԿ, ԵՐԵՎԱՆ, ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅՈՒՆ ՄԱՇՏՈՑԻ ՊՈՂ.,124, ԲՆ. 69,

**ՀԱՅՅԱԴԻՄՈՒՄ**

(Գումարի բռնագանձման պահանջի մասի)

Իհարկե ինչքան էլ այդ գրառումը ամենաերևացող մասում ու ընդգծված ենք տեղադրում ցավոք որոշ դատավորի օգնականներ միշտ չի որ նկատում են և երբեմն ուղարկում են հաճախորդին, բայց դա ժամանակի խնդիր է ու այդպիսիք տոկոս չեն կազմում: Իհարկե այս եղանակով աշխատելու դեպքում նախապես պետք է տեղեկացնեք հաճախորդին մենք դրա մասին նույնիսկ նշում ենք մեզ տրվող լիազորագրում: Նույն հոդվածի չորրորդ մասը սահմանում է մեջբերում. «Հայցվորն իր ներկայացրած հայցադիմումում, պատասխանողն իր պատասխանում, իսկ երրորդ անձը և դիմողը իրենց դիմումներում կարող են նշել իրենց էլեկտրոնային փոստի հասցեն, որին դատարանի կողմից ուղարկված էլեկտրոնային ծանուցագիրը պատշաճ ձևով ծանուցում է, եթե առկա է այն ստանալու մասին էլեկտրոնային հավաստում»: Այս մասով դեռ կիրառելու փորձ չունենք, քանի որ դատարաններում բանավոր հարցումների ժամանակ դեռևս դատարանների կողմից ցանկություն չկա այս եղանակով աշխատելու, բայց կարծում եմ սա նույնպես ժամանակի խնդիր է ու որոշ չափով կախված է մեր կամքից:

Մյուս տարածված սխալներից է հաճախորդին այս կամ այն հաստատություն անտեղի ուղարկելու, պահանջվող փաստաթղթերը միասին միանգամից ցանկով չպահանջելու, պետական տուրքի վճարման չափի մասին սկզբում չտեղեկացնելու հարցերն են, որ լուրջ դժգոհության առիթ կարող են հանդիսանալ: Մի անգամ ատամնաբույժը ինձ բողոքում էր այլ փաստաբանական գրասենյակից իրեն անտեղի աշխատանքից կտրելու ու տրված փաստաթղթերը պատճենահանել պահանջելու, փաստաբանին տաքսիով դատարան ուղեկցելու խնդրանքի համար, նա շատ դիպուկ օրինակ կառուցեց ասելով, դա նույնն է որ ինքը ատամ տեղադրելուց պացիենտին ուղարկի լաբորատորիա:



Տարածված սխալներից է նաև հայցադիմումին կամ վարչական բողոքին կից փաստաթղթերի մասին նախապես չհոգալու երևույթը: Այսպես օրինակ հաճախորդի հետ հանդիպումներ կազմակերպելուց ելակետային տվյալները ուսումնասիրելուց հետո, երբ արդեն պարզ է գործի էությունը և մասնագետը տեսնում է գործի դրական լուծման հնարավորություններ ձեռնամուխ է լինում հայցադիմումի պատրաստմանը, բայց նախապես չի հանձնարարում օգնականին զուգահեռ պատրաստելու դատարան կամ վարչական մարմին գործը մուտքագրելու համար անհրաժեշտ բոլոր փաստաթղթերը և հայցադիմումը պատրաստելուց հետո ստիպված է լինում անդրադառնալ այդ փաստաթղթերի պատրաստմանը, արդյունքում գործի մուտքագրումը անհարկի ուշանում է և հաճախորդին անհարկի անհարմարություն է պատճառվում նաև այդ փաստաթղթերը ամբողջական դարձնելու ու նրանից լրացուցիչ ժամանակ խլելու հետ կապված: Այս խնդիրներից խուսափելու նպատակով կարծում ենք ճիշտ է կախված նախագծի բնույթից ձեռքի տակ ունենալ նախապես կազմված անհարժեշտ փաստաթղթերի ցանկ:

Ընկերությունը գրանցելու գործընթացի վերաբերյալ ստորև ներկայացված է ձև 1 օրինակը, դատական գործերի համար՝ ձև 2 օրինակը:

## **Ձև 1**

### ցանկ

Սահմանափակ Պատասխանատվությամբ Ընկերություն գրանցելու համար անհրաժեշտ փաստաթղթերի

Քայլ 1: Ընկերության ֆիրմային անվանման գրանցում

անհրաժեշտ փաստաթղթեր (**Պատվիրատուի պարտավորություն**)

- ֆիրմային անվանում երեք տարբերակով նշված 1,2,3 յուրաքանչյուր անվանման բացատրությամբ

անհրաժեշտ փաստաթղթեր և տեղեկություն (**Կատարողի պարտավորություն**)

- ֆիրմային անվանման գրանցման հայտի ներկայացում

Քայլ 2: Ընկերության պետական գրանցում

անհրաժեշտ փաստաթղթեր (**Կատարողի պարտավորություն**)

- իրավաբանական անձ հիմնադրելու մասին հիմնադիր ժողովի որոշման արձանագրություն
- կանոնադրության առնվազն երկու օրինակ՝ հաստատված ժողովի կողմից
- պետ տուրքի վճարման անդորրագիր(**ներառված է ծառայության վճարում**)
- գրանցման հայտի ներկայացում(**կատարողի պարտավորություն**)

անհրաժեշտ փաստաթղթեր և տեղեկություն (**Պատվիրատուի պարտավորություն**)

- լիազորագիր Ընկերության գրանցման, կնիքի պատրաստման և ստացման լիազորություններով/կից ուղարկված անձնագրի տվյալներով / առնվազն երկու օրինակից, երկու ամիս ժամկետով
- հիմնադիր ֆիզիկական անձանց անձնագրերի պատճենները վավերացված ստորագրությամբ, եթե հիմնադիրների կազմում առկա է իրավաբանական անձ, ապա անհրաժեշտ է ներկայացնել հիմնադիր իրավաբանական անձի կառավարման լիազորված մարմնի որոշումը եւ պետական գրանցման վկայականի պատճենը վավերացված գործադիր մարմնի կողմից
- տեղեկություն հիմնադիրների բաժնեմասերի չափերի վերաբերյալ
- տնօրենի անձնագրի պատճենը(հեռախոսի համարը)
- իրավաբանական անձի հասցեն
- տեղեկություն հիմնադրվող ընկերության գործունեություն ոլորտի վերաբերյալ
- Օտարերկրյա հիմնադիր (մասնակից) իրավաբանական անձով իրավաբանական անձինք պետական գրանցման համար, սույն փաստաթղթում նշված փաստաթղթերից բացի, ներկայացնում են նաեւ քաղվածք՝ տվյալ երկրի առևտրային գրանցամատյանից, կամ օտարերկրյա ներդրողի իրավական կարգավիճակը հաստատող այլ համազոր փաստաթուղթ եւ նրա հիմնադիր փաստաթղթերը (կամ համապատասխան քաղվածքները)՝ վավերացված եւ հայերեն թարգմանված:

Քայլ 3: կնիքի պատվիրում

անհրաժեշտ փաստաթղթեր (**Կատարողի պարտավորություն**)

- կնիքի պատվիրում
- կնիքի պատվիրման վճար(ներառված է ծառայության վճարում)

ձև 2

**ԴԱՏԱԿԱՆ ԳՈՐԾԵՐՈՎ ՔԱՂԱՔԱՑԻՆԵՐԻՑ ՊԱՀԱՆՋՎՈՂ ՏԵՂԵԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԵՎ ՓԹԱՍՏԱԹՂԹԵՐԻ ՑԱՆԿ**

Հաճախորդի համար դատական գործ պատրաստելիս անհրաժեշտ է հաճախորդից պահանջել ստորև նշված տեղեկությունները և փաստաթղթերը նախօրոք:

1.

ՀԱՅՑՎՈՐԻ ՏՎՅԱԼՆԵՐ	
ՔԱՂԱՔԱՑԻ	ԻՐԱՎԱՔԱՆԱԿԱՆ ԱՆՁ
Անուն	Անվանումը
Ազգանուն	
Հայրանուն	
Բնակության հասցե՝(հաշվառման հասցե)	իրավաբանական հասցեն և գտնվելու վայրի հասցեն, եթե դրանք տարբեր են
Հեռախոս	Հեռախոս
Էլ. Փոստ	Էլ. Փոստ
Ֆաքս	Ֆաքս
Օտարերկրյա հաճախորդի դեպքում այլ միջոցներ, Սկայպի անուն և այլն,	Օտարերկրյա հաճախորդի դեպքում այլ միջոցներ, Սկայպի անուն և այլն,
Օտարալեզու փաստաթղթերի դեպքում դրանց պատշաճ վավերացված հայերն թարգմանությունները(եթե հոնորարի մեջ այս ծախսը ներառված չէ)	Օտարալեզու փաստաթղթերի դեպքում դրանց պատշաճ վավերացված հայերն թարգմանությունները(եթե հոնորարի մեջ այս ծախսը ներառված չէ)
Որպես ապացույց ներկայացվող կից փաստաթղթերի պատճենները պատշաճ վավերացումներով:	Որպես ապացույց ներկայացվող կից փաստաթղթերի պատճենները պատշաճ վավերացումներով:

Անձնագրի տվյալներ (անձնագրի պատճեն)	Հարկ վճարողի հաշվառման համարը (<ՎՀՀ)
Սոցիալական քարտի համարը կամ տեղեկանք քարտի բացակայության մասին	Պետական գրանցման կամ պետական գրանցման վկայականի համարը (պատճեն)
<b>ՊԱՏԱՍԽԱՆՈՂԻ ՏՎՅԱԼՆԵՐ</b>	
Անուն	Անվանումը
Ազգանուն	Այլ տեղեկություններ
Հայրանուն	
Բնակության հասցե (հաշվառման հասցե)	Գտնվելու վայրի հասցե

2. Լիազորագիր՝ ստորագրված

3. Պետական տուրքի վճարման անդորրագիրը, եթե պետական տուրքը վճարվում է նախորոք.

4. Գործի համար անհրաժեշտ բոլոր փաստաթղթերը,

- Անուն, Ազգանուն և Հայրանունները իմանալիս ճշտել հնարավոր տարընթերցումներն ու ալտերնատիվ անունների, կեղծանունների առկայությունը:
- Հասցեները ճշտել ամենայն մանրամասնությամբ , ունենալ փողոցների լրիվ անունները և հասցեները:

Այս տեսակի փաստաթղթերի ցանկը կարող է լինել տարբեր ու բազմազան վերը ներկայացվածը հնարվոր է լիարժեք չէ պարզապես օրինակ է:

Մեկ այլ օրինակ, երբ հաճախորդը հարմարավետ չի զգում: Շատ գրասենյակներ հաճախորդից էլեկտրոնային նամակով հանձնարարություն ստանալուց հետո բարեխղճորեն ստանձնում են դրա կատարման գործընթացը, բայց մոռանում են անմիջապես պատասխան ուղարկել կատարման ընթացքի վերաբերյալ, կախված հանձնարարության ծավալից այն կարող է տևել օրեր հաճախ էլ շաբաթներ և այս ոճով աշխատելու դեպքում մինչև նախագծի ավարտը ստացվում է, որ հաճախորդը մնում է անորոշ վիճակում նա նույնիսկ վստահ էլ չէ գրասենյակը ստացել է հանձնարարությունը թե ոչ, արդյունքում հանձնարարականի անգամ

ամենապրոֆեսիոնալ պատրաստման դեպքում միևնույն է հաճախորդի մոտ առաջանում է անհարմարավետության զգացողություն:

## ԲԱԺԻՆ 5. ՎԱՐՔԱԳԾԻ ԿԱՆՈՆՆԵՐ ԴԵՈՆԹՈԼՈԳԻԱ

Այս գլխում մենք հակիրճ կուսումնասիրենք իրավաբանական դեոնթոլոգիայի հասկացությունը և փաստաբանի վարքագծի կանոնների առանձնահատկությունները փաստաբանական գրասենյակների կառավարման տեսանկյունից:

### **Դեոնթոլոգիայի հասկացությունը:**

Դեոնթոլոգիան գիտություն է բարոյականության մասին: Դեոնթոլոգիա տերմինը ներմուծվել է անգլիացի գիտնական սոցիոլոգ իրավաբան Ջերեմի Բենթամի կողմից: Դեոնթոլոգիան մասնագիտական վարքագծի տեսանկյունից ներառում է հիմնականում երկու կարևոր մասնագիտություն բժշկի և իրավաբանի մասնագիտությունները:

Իրավաբանական դեոնթոլոգիան փնտրում է միջոցներ իրավաբանների արդյունավետ և արհեստավարժ շփման ինչպես կոլեգանների այնպես էլ իրենց վստահորդների հետ, փաստաբան դատարան հարաբերություններում, Դեոնթոլոգիան կարգավորում է նաև նոտարի, դատախազի, դատավորի վարքագծի կանոնների առանձնահատկությունները:

### **ԳԼՈՒԽ 1. Փաստաբանական գրասենյակների դերը փաստաբանի վարքագծի կանոնների ձևավորման զարգացման գործընթացում:**

Մեր կարծիքով փաստաբանական գրասենյակը լրացուցիչ լուրջ արժեք կարող է ստեղծել փաստաբանի, փաստաբանի օգնականի և գրասենյակի մյուս ոչ փաստաբան հանդիսացող աշխատակիցների՝ այսուհետ աշխատակազմի վարքագծի կանոնների ձևավորման գործում: Համաձայն Փաստաբանի Վարքագծի Կանոնագրքի՝ այսուհետ կանոնագիրք 3.2.8 կետի «Փաստաբանը պետք է հրաժարվի նոր վստահորդի օգտին գործել, եթե առկա է նախորդ վստահորդի կողմից վստահված գաղտնիքի բացահայտման վտանգ, կամ եթե այն տեղեկատվությունը, որին տիրապետում է փաստաբանը նախորդ վստահորդի վերաբերյալ, կարող է անբարեխիղճ արտոնություն ստեղծել նոր վստահորդի համար»<sup>1</sup> Իսկ նույն կանոնագրքի 3.2.9 կետը սահմանում է «Սույն կետի իմաստով սահմանափակումները գործում են նույնիսկ այն դեպքում, երբ նախկին և նոր վստահորդներին փաստաբանական ծառայություն են մատուցել (մատուցում) նույն փաստաբանական գրասենյակի տարբեր փաստաբաններ: Փաստաբանական գրասենյակի փաստաբանի կարգավիճակ ունեցող տնօրենը պարտավոր է չթույլատրել այսպիսի իրավիճակներ: Սույն ենթակետում նշված դեպքում պատասխանատվության կարող են ենթարկվել նույն փաստաբանական գրասենյակի գործին մասնակցող

**փաստաբանները, ինչպես նաև փաստաբանական գրասենյակի տնօրեն հանդիսացող փաստաբանը՝ ելնելով նշված սահմանափակման վերաբերյալ նրանց իրազեկված լինելու հանգամանքից»:** Կանոնագրքում այս նորմի առկայությունը պարտավորություն է սահմանում նաև փաստաբանական գրասենյակի փաստաբան հանդիսացող տնօրենի վրա, ով ի թիվս այլ պարտավորությունների ստիպված կլինի հետևել այս կանոնին, այսինքն գրասենյակը իր հերթին պարտավորություն է կրում իր գրասենյակում աշխատող փաստաբանի վարքագծի համար:

Գրասենյակը կարող է ի թվաս այլ չափորոշիչների աշխատակազմի աշխատանքը գնահատել վարքագծի կանոններով, ինչը մշտապես արթուն կպահի փաստաբանին, նրա մոտ կառաջանա լրացուցիչ մոտիվացիա վարքագծի կանոնների պահպանման հարցում: Այսպես օրինակ եթե փաստաբանը հաճախորդի գործը լավ է կատարել մասնագիտական տեսանկյունից, բայց ընթացքում վստահորդին պատաշաճ չի տեղեկացրել գործի ընթացքի մասին կամ անտեղի նրան անհանգստացրել է երկրորդական հարցերով, վստահորդը դժվար թե բողոքի փաստաբանների պալատ, բայց գրասենյակի տնօրենին նա հավանաբար բանավոր կզգուշացնի, որ ինքը դժգոհ է փաստաբանի վարքագծից: Այդպիսի երևույթների կրկնվելու դեպքում փաստաբանը պետք է հասկանա որ սահմանված վարքագծի կանոնները չպահպանելը կարող է հանգեցնել փաստաբանի հետ աշխատանքի պայմանագրի լուծմանը, այսինքն հստակ պետք է լինի այն ընկալումը որ բացի բարոյական պարտքի կատարումից այն կարող է ավարտվել նյութական կորստով: Բացի այդ որոշակի հաջողություններ գրանցած գրասենյակը կարող է իր աշխատակազմի համար մշակել վարքագծի կանոններ, որտեղ փաստաբանի վարքագծի կանոնագրքից բացի կլինեն լրացուցիչ ողջամիտ այլ կանոններ, որոնք դեռևս վաղ է սահմանել փաստաբանի վարքագծի կանոնագրքում: Օրինակ Իրավական Ակտերի Մասին ՀՀ օրենքի 92 հոդվածի առաջին մասի համաձայն **«իրավաբանական ուժ չունեցող իրավական ակտը պաշտոնատար անձանց կողմից կիրառելը համարվում է պաշտոնեական լիազորությունների սահմանի անցում և առաջացնում է օրենքով նախատեսված քրեական պատասխանատվություն»:** Այն դեպքում երբ փաստաբանը իր հայցապանջը կառուցում է ուժը կորցրած իրավաբանական ակտի վրա բնական է նա չի կարող ենթարկվել պատասխանատվության, քանի որ նա կիրառող պաշտոնատար անձ չէ: Բայց արդյոք այստեղ նա չի խախտում վարքագծի կանոնները իր այդ արարքով, արդյոք հաճախորդին չի դնում մոլորության մեջ նրա մոտ ստեղծելով գործի դրական արդյունքի ակնկալիք: Ժամանակն է, որ այսպիսի վարքագծի համար պատասխանատվություն սահմանվի փաստաբանի կանոնագրքում ընդհանարապես, բայց փաստաբանական գրասենյակը իր գրասենյակի համար կարող է

սահմանել այսպիսի կանոններ: Յավոք ներկայիս գործող փաստաբանական գրասենյակներում կարող է լինել նաև հակառակ իրավիճակ, Հայաստանում քիչ չեն այն փաստաբանական գրասենյակները, որտեղ մթնոլորտը մեղմ ասած հեռու է բարոյականության տարրական մթնոլորտից և այդ մթնոլորտում աշխատող փաստաբանը դժվար թե փորձի հետևել վարքագծի կանոններին էնտեղ այդպիսի բան անելը ամոթ է: Հուսով ենք այսպիսի գրասենյակները երկար չեն գոյատևի և ամեն ինչ իր տեղը կընկնի:

***ԳԼՈՒԽ 2. Փաստաբանական գաղտնիքի պահպանման առանձնահատկությունները  
փաստաբանական գրասենյակների կառավարման գործընթացում:***

Փաստաբանության մասին ՀՀ օրենքի 25 հոդվածի առաջին մասի համաձայն «Փաստաբանական գաղտնիք են համարվում այն տեղեկությունները և ապացույցները, որոնք իրավաբանական օգնություն հայցող անձը փոխանցել է փաստաբանին, փաստաբանի տված խորհրդատվության բովանդակությունն ու բնույթը, ինչպես նաև այն տեղեկությունները և ապացույցները (նյութերը, կրիչները), որոնք փաստաբանը փաստաբանական գործունեության իրականացման ընթացքում ձեռք է բերել ինքնուրույն»:

Նույն օրենքի երկրորդ մասը սահմանում է. «Փաստաբանը, փաստաբանի մոտ աշխատող ոչ փաստաբանը, ինչպես նաև փաստաբանների պալատի աշխատողն իրավունք չունի հրապարակելու փաստաբանական գաղտնիքը, բացառությամբ սույն հոդվածով նախատեսված դեպքերի»:

Գրասենյակի աշխատանքի հիմնական առանձնահատկություններից մեկը այն է, որ գրասենյակը աշխատանքները իրականացնում է թիմային աշխատատեղանակով, Ավագ իրավաբանը գործի իր մասն է անում, կրտսեր իրավաբանը զբաղվում իր վրա դրված հանձնարականի կատարմամբ, հանձնարարությունը կատարելու ընթացքում հնարավոր է քննարկումներ փորձագետի հետ: Այստեղ է որ դժվարանում է վստահորդի գաղտնիքի պահպանումը, բայց այն բոլոր դեպքերում պետք է պահպանել: Ինչպես վարվել, գրասենյակների մի մասը վստահ է, որ աշխատակազմի հետ տեղեկատվության չբացահայտման համաձայնագրի ստորագրումը խնդիրը կարող լուծել, մի մասի կարծիքով այդ խնդիրը լուծում չունի, մեր կարծիքով համաձայնագրի կնքումը իհարկե պարտադիր է, բայց խնդրի լուծման համար բավարար չէ: Ի թիվս այլ ողջամիտ մեթոդների անհարժեշտ է աշխատակազմի հետ մշտապես անցկացնել դասընթացներ տեղեկատվության պահպանման անհրաժեշտության թեմայով, նրանց ծանոթացնել աշխարհի փորձի հետ, հանրամատչելի եղանակներով նրանց համար կառուցել



օրինակներ գաղտնիքի բացահայտման հետևանքների վերաբերյալ: Հասնել աշխատակազմի այն ընկալմանը, թե ինչքան է գրասենյակը կարևորում փաստաբանական գաղտնիքի պահպանությունը: Ինչպես վերը նշվեց փաստաբանի աշխատանքի գնահատման գործընթացում վարքագծի կանոնների պահպանումը գնահատելիս անպայման մեծ կարևորություն պետք է տալ փաստաբանական գաղտնիքի պահպանմանը: Մեր կարծիքով վերը թվարկված բոլոր գործիքները արդյունավետ օգտագործելու դեպքում հնարավոր է հասնել այս խնդրի արդյունավետ լուծման: