

DiGEST

#21

 EBS

**Business vs state:
time to cooperate**

**Бізнес vs
держави:
час для
взаємодії**

**Інтерв'ю
з Максимом
Нефьодовим,**
інвестбанкір, депутат Київради,
екс-замміністра,
екс-голова митниці

**Time to hit
“play”**





Олена Вольська

Керуючий партнер
та директор

Helen Volska

Managing Partner
and Director

Пандемічний рік як ніколи показав нам важливість гнучкості, адже вже кілька років ми говоримо про те, що неможливо планувати наперед. Але чи варто сподіватись на те, що цей період турбулентності закінчиться і ми повернемося до колишніх устоїв?

Для мене відповідь однозначна. Ні. Пандемія лише виступила тригером для пришвидшення новел, що принесла нам епоха метамодерну. Новий час однозначно нам диктує, що головне — повсякчасна готовність до зміни планів, а не чіпляння за застарілі константи мертвою хваткою. Змінівайтесь, експериментуйте і не відкладайте в довгу шухляду те, що можна зробити прямо зараз.

Не бійтесь блискавично запускати ініціативи, щоб вивести свій бізнес на новий рівень. Адже іноді головне в ідеї навіть не її детальне переживання по колу, щоб запобігти помилкам, а своєчасна інтеграція. Дослідники London School of Economics and Political Science дійшли до такого висновку: чим сильніше ДНК інновації відрізняється від ДНК діючої бізнес-моделі, тим швидше вона вбиває галузь в звичному вигляді.

Відійшовши від холодних висновків, хочеться дати свою особисту пораду: використайте цей рік для інвестицій і перетворень, і я маю на увазі не лише гроші. Інвестуйте в розвиток людей і побудову міцних відносин з ними — ось те, що допоможе вам і бізнесу вийти переможцем з будь-якого кризового періоду.

Наш час винагороджує тих хто діє, а не реагує. Робить сміливий крок у майбутнє, а не заціклюється на своїх страхах. Рухається вперед, а не заривається в рефлексії.

The pandemic year has underscored the importance of flexibility and proved it exceedingly difficult to plan anything ahead. However, should we hope the turbulence will end, and we go back to our old routines?

In my judgment, the answer is a resounding "no". The pandemic only triggered the acceleration of all the novelties the metamodel era brought upon us. The new time shows us how vital it is to change plans quickly and not cling to outdated habits and beliefs. So go ahead and change and experiment. There is just no time to spare.

Never hesitate to launch new initiatives and take your business to the next level. Sometimes it's more important to implement a new idea at once rather than think it over and over again. Researchers at the London School of Economics and Political Science concluded that the more the innovation DNA differs from the current business model DNA, the faster it kills the industry in its usual form.

Moving away from cold-blooded conclusions, I'd like to give my personal advice: use this year for investment and transformation and I am not talking about money alone. Invest in people's growth, development and build strong relationships with them — this is what will help you and your business be a winner despite any crisis.

Our time rewards those who act, not react. Who takes a bold step into the future and does not dwell on their fears. Who moves forward, not drown in reflection.





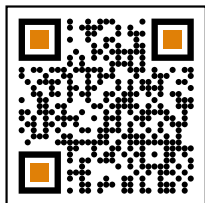
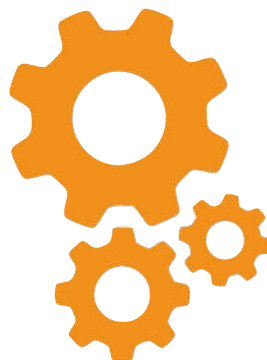
Перше правило будь-якої технології, що використовується в бізнесі, говорить: автоматизація, яка буде застосована до ефективної операції, збільшить у рази її ефективність. Друге правило говорить: автоматизація, яка буде застосована до неефективної операції, у рази збільшить її неефективність.

The first rule of any technology used in a business is that automation applied to an efficient operation will magnify the efficiency. The second is that automation applied to an inefficient operation will magnify the inefficiency."



**BILL GATES,
CO-FOUNDER
OF MICROSOFT**

**БІЛЛ ГЕЙТС,
СПІВЗАСНОВНИК
MICROSOFT**



CONTENTS

7

**ЧАС НАТИСНУТИ НА PLAY.
ІНВЕСТУВАТИ. БУДУВАТИ.
ОПТИМІЗУВАТИ.
СТВОРЮВАТИ. МАСШТАБУВАТИ**

Time to hit Play. Invest. Build.
Optimize. Create. Scale up

11

**БІЗНЕС VS ДЕРЖАВА:
ЧАС ДЛЯ ВЗАЄМОДІЇ**

Business vs state: time to cooperate



ЧАС НАТИСНУТИ НА PLAY. ІНВЕСТУВАТИ. БУДУВАТИ. ОПТИМІЗУВАТИ. СТВОРЮВАТИ. МАСШТАБУВАТИ

TIME TO HIT PLAY. INVEST. BUILD. OPTIMIZE. CREATE. SCALE-UP

ЧАС СТАРТАПІВ.
ПЕРЕЗАВАНТАЖЕНЬ.
АНАЛІЗУ І ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ.

IT IS THE TIME OF START-UPS.
REBOOTS. ANALYSIS
AND REINTERPRETATION.

За пандемічний рік кардинально змінилася модель споживання з боку клієнтів. Чи встигає ваш бізнес за клієнтськими трендами?

Перш за все, знайдіть чесну відповідь на питання: Чи зручно клієнту купувати і використовувати ваш товар або послугу? Шукати її варто озирнувшись навколо і використовуючи власний щоденний клієнтський досвід. Вже досить показових кейсів нових продуктів і мультиканального обслуговування клієнтів як в B2B, так і в B2C. Дистанційне надання банківських, професійних, освітніх послуг — це вже новий бізнес-стандарт.

Наступним логічним питанням буде: Як змінити роботу з клієнтами так, щоб, як мінімум, не втратити ефективність бізнесу, але, крім того, найбільш ефективно використовувати всі ресурси? Тут безпосередньо застосувати досвід конкурентів не вийде. Ініціювати і запускати трансформацію компанії, придумати ідеї змін не так складно. Застосувати це на практиці і досягти значних результатів — це виклик не тільки для лідера, але і для команди фахівців, які допоможуть структурувати плани і втілити їх в життя.

During the pandemic year, the customer consumption pattern has undergone dramatic changes. Does your business keep up with current customer trends?

First of all, find an honest answer to the question: are your services and products easy to buy and use for the customer? It would be best to search for it by using your own daily customer experience. There are already enough excellent cases of new products and multi-channel customer service in B2B and B2C. Remote banking, professional and educational services have become a new business standard.

The next logical question would be: How can I change my work with clients not to lose business efficiency and make the most of the resources? Here, you will not be able to apply the experience of your competitors directly. It's not rocket science to come up with ideas for changes and trigger the company's transformation. Putting this into practice and achieving meaningful results is a challenge for the leader and the team of specialists who will help structure the ideas and bring them to life.

Саме тому так гостро стоїть питання про необхідність кваліфікованих менеджерів проєктів, які не дозволять планам залишитися «в столі». Адже, щоб втілити будь-які трансформації, лідеру доведеться ламати багато працюючих процесів, доведеться бачити невдоволених співробітників, з кимось із них конфліктувати або домовлятися, доведеться вникати в операційку глибше. Доведеться витратити енергію на незвичні та не завжди приємні речі.

That is why the need for qualified project managers not to allow plans to remain "laying on a shelf" is a cutting issue. After all, to implement any transformations, the leader will have to break many working processes, face dissatisfied employees, conflict or negotiate with some of them, and delve deeper into the operating system. You will have to spend energy on uncommon and not always pleasant things.

Компанії, які вже навчилися скликати постійні і тимчасові проєктні команди, прекрасно справляються з цим завданням, роблячи точкові і глобальні зміни самостійно.

Для цього достатньо мати в штаті професійних менеджерів, сфокусованих тільки на цьому. Для них проєкт — це вже стиль життя, а не «щось суб'єктивне». Але, якщо досвіду роботи крос-функціональних команд немає — саме час його здобувати.

Companies that have already learned how to pull together permanent and temporary project teams can tackle this task perfectly, making selective and global changes on their own. Thus, it is enough to have a staff of professional managers focused on this only. For them, the project is a lifestyle and not something "fleeting". Nevertheless, if you don't have any experience working with cross-functional teams, it's time to get it.

Але в разі якщо у вас немає сильної inhouse команди таких фахівців, хоч логічним і економічно доцільним рішенням здається розробка плану змін, а потім поступове їх впровадження за принципом «тихіше їдеш -

However, suppose you do not have a strong in-house team of such specialists, and it may seem logical and economically feasible to develop a plan for changes and then gradually implement it slowly and steadily, the answer

далі будеш» — відповідь тут лежить не на поверхні.

TIME TO HIT START!

У будь-якому, навіть самому складному проекті, все починається з першого кроку. Підштовхнути співробітників не боятися змін і найсмівливіших ідей, а також переосмислити рутинні процеси — перша зі складних, але цікавих задач лідера на шляху трансформації.

TIME TO HIT CREATE!

Ідей змін, згенерованих співробітниками, може бути безліч — цікавих і не дуже, ефективних і не дуже, простих у впровадженні і не дуже. На стадії розробки можна дозволити собі навіть найсмівливіші задуми, але потім лідер повинен зіставити їх з цінностями і місією бренду.

TIME TO HIT ANALYZE!

Після стадії розробки завжди з'являється ризик того, що це так і залишиться на папері. Адже можна назвати безліч випадків, коли під час стратегічних сесій всі випромінюють ентузіазм, але повертаючись до впровадження і потоку поточних справ — відкладають все до слушної нагоди, яка завжди настає «завтра». Саме тому так важливо мати фахівця, який, не занурюючись повністю в рутинні завдання, буде курирувати трансформацію.

TIME TO HIT RESPONSIBILITY!

Якщо структура компанії функціональна, то в команду потрапляють фахівці, заточені на виконання роботи в рамках однієї функції. Тому, при крос-функціональних процесах, людина, раніше відповідальна за «шматочок» процесу, тепер повинна дивитись на процес в цілому, розуміти його від початку до кінця і відстежувати те, як виконання одного кроку впливає на результат процесу в цілому. При цьому кожен учасник процесу буде вважати свій крок найважливішим і не звертати уваги на кроки колег. Спори і конфлікти неминучі.

TIME TO HIT COMMUNICATE!

Зміни, по суті, практично завжди вимагають нових знань і навичок. У таких ситуаціях, як мінімум, постає питання необхідності тренінгу з управління проектами та роботі в команді.

TIME TO HIT LEARN!

Режим швидкого запуску продуктів і сервісів, оптимізації процесів, структур, перегляду стратегій, зазвичай вимагає погляду з боку. Незалежний погляд дозволяє

here is not on the surface.

TIME TO HIT START!

In any project, even the most complex, everything starts with the first step. Encouraging employees not to fear changes and the boldest ideas and rethink routine processes is the first difficult but exciting task of a leader on the trail of transformation.

TIME TO HIT CREATE!

There can be many great ideas of changes generated by employees — exciting and not so much, practical and not, easy and hard to implement. At the development stage, you can afford even the most ambitious ideas, but then the leader should match them with the values and mission of the brand.

TIME TO HIT ANALYZE!

After the development stage, there is always a risk that this all will remain on paper. After all, very often, everyone is enthusiastic during strategy sessions. Still, when they return to implementation and the current business flow, they put it off until the right time, which is always "tomorrow". That is why it is crucial to have a specialist who will oversee the transformation without being wholly immersed in routine tasks.

TIME TO HIT RESPONSIBILITY!

If the company structure is functional, the team includes specialists focused on performing a single function. Therefore, in cross-functional processes, the person previously responsible for a separate part of the process shall now look at the process as a whole, understand it from beginning to end and see how the execution of one step affects the result of the process as a whole. At the same time, each participant in the process will consider their stage the most important and will not pay attention to the stages of their colleagues. Therefore, disputes and conflicts are inevitable.

TIME TO HIT COMMUNICATE!

Changes, in fact, almost always require new knowledge and skills. These situations require an appropriate level of training in project management and teamwork.

TIME TO HIT LEARN!

The mode of the quick launch of products and services, optimization of processes, structures, and revision of strategies usually requires an outside view. An independent perspective allows

побачити нові грані того, що з любов'ю вибудовується кожен день, і як це вливається в навколишнє середовище. Процес залучення зовнішнього незалежного експерта стане більш усвідомленим і ефективним, коли запит звучить так: «Є проблема. Ми готові її вирішувати. Чи правильно ми діємо?»

З усіх попередніх факторів і зароджується новий тренд — довгострокова колаборація проектної команди клієнта і зовнішнього консультанта, в якій консультант не генерує зміни в команді, а спостерігає, аналізує, задає питання.

TIME TO HIT COLLABORATE!

Але біля керма завжди стоїть лідер, а також його залученість і бачення майбутнього компанії. Адже кожен лідер — в одній особі візіонер і адміністратор, диригент і діджей.

TIME TO HIT PLAY!

seeing new facets of what is consistently built with love and how this fits into the external environment. Involving an independent external expert will perfectly suit the following request: "There is a problem. We are ready to solve it. Are we doing the right thing?"

A new trend emerges from all the previous factors — a long-term collaboration between the client project team and an external consultant. The latter does not generate changes in the team but observes, analyses and asks questions.

TIME TO HIT COLLABORATE!

However, the leader is always in control, and their involvement and vision for the company's future are paramount. After all, every leader is a visionary and an administrator, a bandmaster and a DJ.

TIME TO HIT PLAY!



**НАТАЛІЯ
ПАСІЧНИК,**
Старший бізнес аналітик

**NATALIA
PASICHNYK,**
Senior Business Analyst

БІЗНЕС VS ДЕРЖАВА: ЧАС ДЛЯ ВЗАЄМОДІЇ

BUSINESS VS STATE: TIME TO COOPERATE

В УКРАЇНІ СПРИЙНЯТТЯ ДЕРЖАВНОГО АПАРАТУ І БІЗНЕСУ ЯК ДВОХ ПРОТИБОРЧИХ СИЛ ВЖЕ НАСТІЛЬКИ ВКОРЕНИЛОСЯ, ЩО МОЖЛИВІСТЬ ІСНУВАННЯ ІНШОЇ МОДЕЛІ ЗДАЄТЬСЯ «РОЖЕВОЮ МРІЄЮ».

IN UKRAINE, THE PERCEPTION OF THE STATE APPARATUS AND BUSINESS AS TWO OPPOSING FORCES HAS BECOME SO DEEPLY ROOTED THAT THE POSSIBILITY OF A DIFFERENT MODEL SEEMS LIKE A "ROSY DREAM".

Максим Нефьодов — депутат Київради, екс-голова Державної митної служби України та людина, яка може представляти обидві сторони, поділився з нами своїм дуальним досвідом. Більше про реформу корпоративного управління, актуальні поради для власників бізнесу та плани на діяльність у Київграді — все це у інтерв'ю нижче.

■ **Інвестиційному банкінгу характерні високий темп розвитку, що часто призводить до справжньої боротьби з бюрократичними перешкодами. Як досвід роботи в якості інвестиційного банкіра допоміг вам на державній службі і навпаки?**

Немає кардинальної різниці між публічним і приватним сектором, саме тому мені не подобається, коли люди проводять межу. На мою думку, це бажання людей з державного сектору підвищити свою значимість і не

Maksym Nefiodov, a member of Kyiv City Council, former Chief of the State Customs Service of Ukraine and a person who can speak for both sides, shared his dual experience. Learn more about corporate governance reform, current tips for business owners, and the current plans for Kyiv City Council in the interview below.

■ **Investment banking is characterized by a high rate of development, which often leads to a real struggle with bureaucratic obstacles. How has your experience as an investment banker helped you in the civil service and vice versa?**

There is no fundamental difference between the public and private sectors, so I am not too fond of it when people try to draw the line. In my opinion, the people from the public sector strive to increase their importance and ban the corporate world people. On the other hand, the latter believe they possess technological efficiency, up-to-date knowledge



”

Коли люди говорять про дигіталізацію, в їх уявленні це нагадує карго-культ, коли їжа, яка падає з неба, ототожнюється з чимось божественним. У моєму розумінні це не коректна асоціація і відбувається божевільна підміна понять.

When people talk about digitalization, in their imagination it is reminiscent of a cargo cult, when food falling from the sky is identified with something divine. In my opinion, this is not a correct association and there is a crazy substitution of concepts.

допустити людей з корпоративного світу. Вони ж, зі свого боку, переконані, що саме їм властива технологічність, актуальні знання і навички, а з іншого боку «барикад» лише заважають жити.

До того ж публічний сектор в багатьох аспектах нічим не відрізняється від великої корпорації: будь-яка велика структура є бюрократичною, будується на суворих правилах та корпоративних політиках, а всередині невідворотно починається внутрішня політична «гра». Така ситуація є типовою для фондів приватних інвестицій. Наприклад, мій досвід у Icon Private Equity навчив мене взаємодії з різними корпоративними культурами, людьми й організаціями.

Свою чергою, державний сектор дає масштаб для діяльності, який важко знайти в корпоративному, а також можливість управління змінами тоді, коли в тебе немає права на помилку. Все через те, що у державному секторі немає права для вибору конкретної ЦА, яку ти намагаєшся задовольнити – доводиться грати одразу на безлічі фронтів. Цей досвід особливо цікавий, якщо в країні не вистачає ресурсів як у наших реаліях, адже в фондах завжди можна «залити» проблему коштами, що найчастіше є одним з основних методів управління і, як наслідок, приводом для залучення інвесторів.

Будучи представником державного сектору, ти не можеш залучити висококваліфіковані кадри, пообіцявши їм надвисоку компенсацію – потрібно використовувати наявні ресурси.

■ **Передбачаю, що в політиці рівень спротиву значно більший. Можливо, є якісь лайфхаки з цієї сфери, які люди можуть застосовувати в бізнесі?**

Я не погоджусь з тим, що існує якісно інший рівень спротиву, адже будь-яка велика організація не може складатися із людей, які готові відмовитися від будь-якої ієрархії. В цьому аспекті досвід, набутий в державному секторі, вчить тебе набагато краще будувати коаліції у порівнянні з бізнесом, у якому все ще подекуди домінує культура, коли керівник не заохочує в співробітниках альтернативну точку зору, нав'язуючи свою волю завдяки використанню ресурсів, які дає йому влада в цій корпоративній ієрархії.

В корпоративному секторі можна наймати людей, які тобі більше подобаються, не пояснюючи нічого, що нормально сприймається в нашій управлінській культурі, на відміну від деяких західних країн. Публічний сектор відрізняється з точки зору процедур звільнення і приймання на роботу фахівців, відсутності нормальної зарплати і можливості легко наймати людей.

and skills, and those from the opposite side of "barricades" only interfere with their lives.

In addition, the public sector in many aspects is no different from a large corporation: any large structure is bureaucratic, built on strict rules and corporate policies, and an internal political "game" begins inside inevitably. This situation is typical for private investment funds. For example, my experience with Icon Private Equity has taught me how to interact with different corporate cultures, people, and organizations.

In turn, the public sector provides a scale for the activities difficult to find in the corporate sector and the ability to manage changes when there is zero room for error. This happens because, in the public sector, there is no right to choose a specific target audience that you are trying to satisfy – you have to hold many frontlines at once. This experience is exciting if the country does not have sufficient resources as in our reality. In funds, you can always "fill" the problem with money, which is often one of the leading management methods and, as a result, a reason to attract investors.

As a public sector representative, you cannot attract highly qualified personnel by promising them ultra-high compensation – you need to use the available resources.

■ **I assume that the level of resistance in politics is much higher. Perhaps there are some life hacks from this area that people can apply in business?**

I cannot entirely agree that there is a qualitatively different level of resistance because any large organization cannot consist of people ready to abandon any hierarchy. In this aspect, the experience gained in the public sector teaches you to build coalitions much better than in business, where it often happens that the manager does not encourage an alternative point of view in employees, imposing their will through the use of resources that power gives them in this corporate hierarchy.

In the corporate sector, you can hire people you like best without explaining anything, which is conventional in our management culture, unlike in some Western countries. However, the public sector differs in terms of dismissing and hiring specialists, the lack of an average salary, and the ability to hire people easily.

Nevertheless, this is an exciting experience because, in politics, you must achieve results, find an approach, motivate and train your team. The fact is, this is very much appreciated because there is no way to "close the issue" with money. Everyone understands that solving the issue of motivation only by this method is a sign of a weak manager.

Проте, це цікавий досвід, адже в політиці ти маєш досягати результату, знаходити підхід, мотивувати і вчити свій колектив. Насправді це дуже сильно цінується, тому що відсутня можливість «закрити питання» грошима. Всі розуміють, що вирішення питання мотивації лише таким методом – ознака слабого керівника.

■ **Говорячи про досягнення цілей. Як ви оцінюєте реформу управління державними підприємствами: чи досягла реформа своїх цілей, чи була успішною і взагалі, в якому вона стані за Вашими оцінками?**

Будь-яку реформу у державному секторі дуже важко оцінити як ту, що повністю досягла своїх цілей. На відміну від корпоративного сектору, який може рухатися в рамках довгострокових планів і стратегій, державі властиво узгодження цілей, які часто мають суперечливий характер. До того ж вона не має права витискати приватний бізнес завдяки ефекту монополізації. З цієї точки зору у публічному секторі працювати важче, ніж в корпоративному.

На мою думку, казати про те, що якась реформа може повністю досягти своїх цілей – інтелектуальна помилка, якої часто допускаються політики, адже вона може спрацювати за певними метриками, які ми вважаємо для себе ключовими. Говорячи про реформу корпоративного управління, то її ефективність важко однозначно оцінити. Управління державними підприємствами поділяється на кілька напрямків: реформа корпоративного управління, приватизація, збільшення ефективності використання майна через прозорі аукціони, тендери, відкриття даних і т.д. За останнім напрямком Україна суттєво покращила свою ситуацію. Наприклад, до останніх успішних прикладів можна віднести нещодавно прийнятий закон, який вимагає здавати в оренду/продавати виключно на аукціонах землю сільськогосподарського призначення.

Звичайно, нам є куди рухатись, але вже досягнуто величезного прогресу навіть в порівнянні із деякими розвиненими країнами. Кажучи про «малу» приватизацію — це дуже важка історія, де ми досягли великих успіхів, хоч це й не остаточна перемога, адже ринки і інвестори отримали справедливий конкурентний доступ до ресурсів, довелося розпродати великі активи банків, що збанкрутували, відкрити спиртову галузь для інвесторів, і так далі. Головне, що тепер в нас є законодавство, люди, які працюють у

■ **Speaking of achieving your goals. How do you assess the management reform of state-owned enterprises: has the reform achieved its goals, has it been successful, and in general, what do you think of it?**

Hardly any reform in the public sector can be defined as having achieved all its goals. Unlike the corporate sector, which can move within the framework of long-term plans and strategies, the state tends to coordinate goals that are often contradictory. Moreover, it has no right to squeeze out the private business through monopolization. From this point of view, it is more challenging to work in the public sector than in the corporate one.

In my opinion, to say that some reform can fully achieve its goals is an intellectual mistake that politicians often make because it can work according to specific metrics that we may consider essential. Speaking about corporate governance reform, its effectiveness is difficult to assess unambiguously. Management of state-owned enterprises includes several areas: corporate governance reform, privatization, increasing the efficiency of property use through transparent auctions, tenders, data disclosure, etc. In the latter aspect, Ukraine has significantly improved its situation. For example, recent successful examples include the newly adopted law, which requires renting out/selling agricultural land exclusively through auctions.

Of course, we have a direction to pursue. However, tremendous progress has already been made even compared to some developed countries. "Small" privatization is a challenging area where we have achieved great success. However, this is not the final victory because markets and investors got fair, competitive access to resources, we had to sell off large assets of banks that went bankrupt, open the alcohol industry to investors, etc. The main thing is that now we have legislation, people who work in project teams, and market confidence in these mechanisms, which attracts investors. However, it is worth noting that there is no significant result with the "big privatization" yet.

As for corporate governance, many believe that the newly created supervisory boards do not allow achieving the goal in the Ukrainian reality because they have yet to overcome politicization entirely. In addition, the councils have a status quo and can significantly delay the moment of taking dynamic actions to resolve the issue of "big privatization" and other pressing problems.

■ **Can corporate governance reform be revived? How will this be perceived publicly, including among potential candidates for positions in supervisory boards?**

проектних командах, а також довіра ринку до цих механізмів, що приваблює інвесторів. Хоча слід зазначити, що з «великою приватизацією» поки що суттєвого результату немає.

Щодо корпоративного управління, то багато хто вважає, що нещодавно створені наглядові ради не дозволяють в українських реаліях досягти мети, адже далеко не всюди вони змогли побороти проблему політизації. Крім того, ради мають статус-кво та мають змогу суттєво відтягувати момент прийняття активних дій щодо розв'язання питання «великої приватизації» та інших нагальних проблем.

■ **Чи можна реанімувати реформу корпоративного управління? Як буде це сприйматись публічно, в тому числі серед потенційних кандидатів на позиції в наглядові ради?**

Я переконаний, що реформувати можна все, не враховуючи декількох виключень. Це питання концентрації політичних та управлінських ресурсів, а також ефективного менеджменту. Звичайно, для цього потрібні кадри, які готові витратити на це якусь частину свого життя. Зараз я бачу у публічному полі дуже мало «навіжених» людей, які готові не просто йти і чесно виконувати свою роботу з 9 до 18, а приходити і боротися.

Ця ситуація типова не тільки для державних підприємств, але і для бізнесу. Знайти людину, яка може працювати у величезному корпоративному механізмі — це одна історія, а знайти того, хто готовий прийти в проблемний український бізнес, перевернути його, і витягнути з болота — справа не технічних навичок, а мотивації. В державному секторі це ще складніше, тому що там залучені наглядові ради, які класично сприймаються як місця для працевлаштування пенсіонерів чи людей, які вже залишили активну діяльність у приватному секторі.

■ **Як ви оцінюєте рівень взаємодії бізнесу і держави? Що може зробити бізнес окрім сплати податків?**

Я скажу досить непопулярну річ: в середньому взаємодія бізнесу і держави з обох боків — це чемпіонат по тому, хто кого більше і цікавіше може обдурити. Питання стоїть не тільки в податках, стосовно яких я, як ліберал, вважаю, що кожна компанія має право платити настільки мало, наскільки їй це дозволяє закон в межах легальної податкової організації. Річ у тім, що бізнес дуже часто намагається віддалитися від держави, не готовий брати на себе відповідальність за те, як працює публічний сектор. Останній, відповідно, ставиться до бізнесу як до чогось, що перетинається з

I am convinced that everything can be reformed with a few exceptions. This is a matter of concentration of political and managerial resources, as well as effective management. Of course, this requires personnel willing to devote some part of their lives to it. Now, I see very few "crazy" people in the public field who are ready not just to do their job diligently from 9 am to 6 pm but also to come and fight.

This situation is typical not only for state-owned enterprises but for businesses alike. Finding a person who can work in a vast corporate mechanism is one story, but finding someone ready to come to a struggling Ukrainian business, turning it around, and pulling it out of the swamp takes motivation rather than mere practical skills. This is even more challenging in the public sector because of supervisory boards, classically seen as places for employment of pensioners retired from active work in the private sector.

■ **How do you assess the level of interaction between business and the state? What can a business do other than pay taxes?**

I will say a rather unpopular thing: on average, the interaction of business and the state on both sides is a competition for the most farfetched method to fool one another. The question is not only about taxes, where I, being a liberal, believe that every company has the right to pay as little as the law permits within the framework of a legal tax organization. The fact is that businesses very often try to withdraw from the state and are not ready to take responsibility for how the public sector works. The latter, accordingly,

державою тільки з точки зору забезпечення ресурсами.

З іншого боку, держава і чиновники старої формації розглядають бізнес як метод заробітку, особливо малий і середній. Великий бізнес може допомогти державі у часи, коли їй не вистачає ліквідності, сплативши податки наперед, та отримати наступного року оптимізовані тарифи. Це не просто ганебно, але й дуже впливає на економіку, тому що можна зустріти випадки де, аби вкрати на мільйон, чиновники і чорний бізнес занижують суму податків на мільярд, знищуючи конкурентоздатність цілих галузей. Вічне намагання красти зі збитків, а не заробляти на прибутках — те, що потрібно викоринювати. Тому у взаємодії бізнесу і держави багато що має змінюватися з обох боків. З практичної точки зору я завжди даю підприємцям кілька порад:

- Активно відстоювати свої інтереси, використовуючи ресурси та інструменти бізнес-асоціацій. Часто в державному апараті не вистачає кадрових ресурсів для розробки актуальних ініціатив, а з боку бізнесу набагато легше пропонувати рішення, підсилюючи їх аналітикою, яка демонструє, завдяки якому регулюванню буде досягнутий кращий результат. Українська влада зараз безпрецедентно відкрита, отож, проблема не в контакті, а в відсутності ініціатив, над якими можна працювати.

- Не боятися делегувати своїх людей у владу. Це не просто благодійність, а можливість зробити щось корисне для країни, навчитися управлінським технікам, поглибити знання ринків і стейкхолдерів, що часто неможливо зробити в приватному секторі. Не варто боятися наймати людей з державного сектору: в державному апараті є не тільки цікавий кадровий потенціал, але й відсутність перетоку, який призводить до корупційної незахищеності. Багато службовців впевнені, що не знайдуть інше місце роботи, і змушені виконувати злочинні накази свого керівництва.

- Використовувати інструменти співпраці з державою. Навіть зараз вони забезпечуються законодавством — тендери, аукціони на державні активи, комітети і державні групи. Тобто, постійне намагання відгородитися від публічного сектору — помилка з економічної точки зору.

treats business as something that intersects with the state only in terms of providing resources.

On the other hand, the state and officials of the old generation consider business as a method of earning money, especially small and medium-sized ones. Large businesses can help the state when it lacks liquidity by paying taxes in advance and getting optimized tariffs next year. This is shameful and has a significant impact on the economy because you can find cases where, to steal a million, officials and black businesses underestimate the amount of taxes by a billion, destroying the competitiveness of entire industries. The eternal attempt to steal from losses and not make money from profits needs to be eradicated. Therefore, much should change both in the interaction of business and the state. From a practical point of view, I always give entrepreneurs a piece of advice:

- Actively defend your interests using business resources and tools associations. Often, the state apparatus does not have enough human resources for the development of relevant initiatives. It is much easier for businesses to offer solutions, amplifying their analytics, which demonstrates that adjustment is the best result. Ukrainian authorities are currently unprecedented open, so the problem is not in contact but in the absence of initiatives, which you can work on.

- Do not be afraid to delegate your people to power. This is not an act of charity, but an opportunity to do something useful for the country, learn management techniques, get more in-depth knowledge of markets and stakeholders, which is often impossible to do in the private sector. Do not be afraid to hire people from the public sector: the state apparatus has an attractive human resources potential and the absence of a flow that leads to corruption insecurity. Many employees are sure that they will not find another job and feel forced to commit criminal actions and fulfil unlawful orders of their management.

- Use the tools of cooperation with the state. Even now, they are provided by law — tenders, auctions for state assets, committees and state groups. In other words, the constant attempt to isolate yourself from the public sector is a mistake from an economic point of view.

- У будь-якого громадянина є мінімальні очікування від держави, наприклад, нормальне медичне обслуговування, освіта, дороги і т.д. З іншого боку, у питанні сплати податків

- Any citizen has minimal expectations from the state, for example, standard medical care, education, roads, etc. But, on the other hand, there is a general misunderstanding that all of the above

існує загальне незрозуміння того, що за всі вище перераховані блага треба платити. З вашої точки зору, де ми знаходимося в урегулюванні цих розбіжностей у людей?

Це не економічне, а соціологічне питання, адже річ не тільки про абсолютний розмір суспільних благ, які можна отримати, а й про відчуття справедливості, ефективності використання цих коштів. Україна знаходиться на досить низькому рівні суспільного усвідомлення, коли люди не задоволені тим, як їх податки використовуються.

Нам треба шукати шляхи одночасно, не думаючи що для отримання суспільних благ потрібно сплачувати більші податки. Саме тому децентралізація чи ОСББ корисні, адже показують людям що варто припиняти розповідати про те, що держава має зробити низькі тарифи чи благоустрій навколо будинку – потрібно брати ситуацію під свій контроль.

Культура податків в Україні знаходиться на дуже низькому рівні, так само як і культура їх використання державними службовцями. З іншого боку, робота на митниці відкрила мені очі на те, як побудовані бізнеси, якими ми пишаємося, які подекуди сумнівні методи оптимізації вони використовують. Ставитися до цього можна по-різному, але це зрозуміла і природна мотивація для мене. Але є випадки, коли люди працюють в сірій зоні, тому що вони просто так звикли, це треба змінювати.

■ **Рівень обізнаності представників бізнесу підвищується. На вашу думку, вони готові щось змінювати, чи продовжуватимуть йти знайомою стежкою?**

Довіра як суспільна інституція — одна з головних ознак, яка відрізняє багаті країни від бідних. В бідній країні ви змушені витратити великі кошти на юристів, бо вам потрібно забезпечити методи арбітражу і вирішення проблем, а можна просто працювати, потиснувши руку, етично виконуючи свої зобов'язання. Тому цей низький рівень довіри є цілком логічним наслідком чинної системи.

Ще у 2015 році було розуміння: якщо запустити Prozorro і пропрацювати рік, то країна почне змінюватися, а довіра суспільства почне рости. Саме тому, зважаючи на мій оптимізм, я вважаю, що країна точно рухається вперед з точки зору культури сплати податків, соціальної відповідальності бізнесу і якості державного управління. Але це не лавиноподібний процес, на який ми часто розраховуємо, тому потрібно працювати більше і краще.

■ **Зараз ви працюєте на благо міста, які власні очікування, що ви хочете створити на своїй посаді?**

benefits must be paid for when it comes to paying taxes. So, from your point of view, where are we in resolving these differences among people?

This is not an economic issue but a sociological one because it is about the absolute amount of public good obtained and the sense of justice and efficiency of using these funds. Unfortunately, Ukraine is at a relatively low level of public awareness when people are not happy with the way their taxes are allocated.

We need to look for ways simultaneously without thinking that we need to pay hefty taxes to get public good. That is why decentralization or condominium associations are helpful because they show people that they should stop complaining that the state should lower tariffs or mend the houses they live in — people need to take control of the situation.

The culture of taxes in Ukraine is at a very low level, as is the culture of their use by civil servants. On the other hand, working at customs opened my eyes to how businesses are built, which we are proud of, and what sometimes dubious optimization methods they use. Of course, you can relate to this differently, but this is an understandable and natural motivation for me. However, there are cases when people work in the grey zone because they are just so much used to it, and it needs to be changed.

■ **The level of awareness of business representatives is increasing. In your opinion, are they ready to change something, or will they continue to follow the familiar path?**

Trust as a public institution is one of the main features that distinguish rich countries from poor ones. In a developing country, you have to spend much money on lawyers because you need to provide arbitration and problem-solving methods or work with a handshake, ethically fulfilling your obligations. Therefore, this low level of trust is quite a logical consequence of the current system.

Back in 2015, there was some understanding: if you launch Prozorro and work for a year, the country will start to change, and public confidence will grow. That is why, despite my optimism, I believe that the country is moving forward in terms of tax payment culture, social responsibility of business and the quality of public administration. Nevertheless, this is not an avalanche-like process that we often count on, so we need to work harder and better.

■ **Now, you are working for the benefit of the city. What are your expectations, what do you want to create in your position?**

For various reasons, I am willing to invest some of my time in social activities. For example, I

Я з різних причин готовий інвестувати частину свого часу в громадську діяльність. Мені сподобалася ідея одного колеги: він 30% свого часу витрачає на громадську діяльність, щоб зробити щось корисне, а інші 70% заробляє гроші. Щобільше, мені здається, що це певний рівень соціальної відповідальності відносно успішної людини. Саме тому, крім повернення до інвестиційного бізнесу, я займаюся двома громадськими проектами – депутатство в Київграді і членство в наглядовій раді Open Contracting Partnership (міжнародна ГО).

Якщо казати про Київграду, то ми хочемо зосередитись на тих напрямках, де є кадровий потенціал і наші обмежені ресурси будуть ефективними для міста, такі як освіта і екологія. Також, це ті напрямки, де можна досягти суспільного консенсусу. Наприклад, диджиталізація – дієвий інструмент, який надає можливість покращити якість надання суспільних послуг для киян, боротися з корупцією, а також використати наявні ресурси, завдяки системам аукціонів та відкритим даним.

ЦЬОГО РОКУ МИ ПЛАНУЄМО СКОНОЦЕНТРУВАТИСЯ НА ТАКИХ ПРОЕКТАХ:

1 Цифровізація адмінпослуг. В цьому році паперового документообороту все ще в два рази більше ніж ЕДО, що недоцільно не лише з точки зору використання фінансових ресурсів, але й гарячої для 2021 теми екології.

2 Освіта. Інвестиції в процес навчання, адже зараз освіта у світі переживає структурний стрибок і ми можемо покращити якість цих процесів.

3 Електронна демократія. Кияни мають зрозуміти, що місто – це їх відповідальність. В наших планах залучати містян до місцевого самоврядування шляхом широкого застосування інформаційно-комунікаційних технологій в демократичних процесах.

4 Цифровізація моніторингу зелених насаджень. Використання супутникових знімків або краудсорсингу для моніторингу якості зелених насаджень.

liked the idea of one colleague: he spends 30% of his time on social activities to do something useful, and in the remaining 70% he earns money. Moreover, it seems that this is a certain level of social responsibility in relation to a successful person. That is why, in addition to returning to the investment business, I am engaged in two public projects – as a deputy in Kyiv City Council and a Supervisory Board member of the Open Contracting Partnership (international NGO).

If we talk about Kyiv City Council, we want to focus on the areas with human capacity where our limited resources will benefit the city, such as education and ecology. Also, these are the areas where you can reach a public consensus. For example, digitalization is an effective tool that provides an opportunity to improve the quality of public services for the Kyivans, fight corruption, and use available resources, thanks to auction systems and open data.

THIS YEAR, WE PLAN TO FOCUS ON SUCH PROJECTS:

1 Digitalization of administrative services. This year, the paper document flow is still twice as large as EDF, which is impractical from the perspective of using financial resources and the topic of ecology that is urgent for 2021.

2 Education. Investment in the educational process. Nowadays, education is experiencing a structural leap globally, and we can improve these processes' quality.

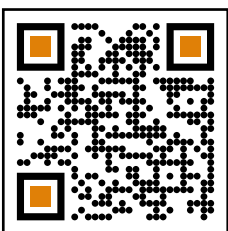
3 E-democracy. Kyiv residents should understand that the city is their responsibility. Therefore, we plan to attract citizens to the local government by using information and communication technologies in democratic processes.

4 Digitalization of green space monitoring. Use satellite imagery or crowdsourcing to monitor the quality of green spaces.



..... Точка зору уряду на економіку може бути виражена в декількох простих фразах: якщо щось працює — обкладай це податком, якщо воно продовжує працювати — регулюй, а якщо зупинилося — субсидуй.

Government's view of the economy could be summed up in a few short phrases: If it moves, tax it. If it keeps moving, regulate it. And if it stops moving, subsidize it.



RONALD REAGAN.

РОНАЛЬД РЕЙГАН

CONTENTS

21

ДІЛОВА МЕТА VS ТЕСТ ОСНОВНОЇ МЕТИ

Business goal vs
principal purpose test

27

КАРАНТИН НА АУТСОРСИНГУ

Outsourcing at quarantine

33

НЕ АУТСОРСИНГОМ ЄДИНИМ

Not by outsourcing alone



ДІЛОВА МЕТА VS ТЕСТ ОСНОВНОЇ МЕТИ

BUSINESS GOAL VS PRINCIPAL PURPOSE TEST

В СЬОГОДНІШНІХ РЕАЛІЯХ, БОРОТЬБА З ОФШОРАМИ І ВІДТОКОМ КАПІТАЛУ В НИЗЬКОПОДАТКОВІ ЮРИСДИКЦІЇ ЗАЛИШАЄТЬСЯ АКТУАЛЬНИМ ПИТАННЯМ ДЛЯ ВСЬОГО СВІТУ.

IN TODAY'S REALITY, THE FIGHT AGAINST OFFSHORE COMPANIES AND CAPITAL OUTFLOWS TO LOW-TAX JURISDICTIONS REMAINS AN URGENT ISSUE FOR THE WHOLE WORLD

Так, ще у 2013 році Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) при активній підтримці країн «Великої двадцятки» розроблявся «Проект BEPS». Його головним завданням стала боротьба з розмиванням податкової бази і штучним виведенням корпоративних прибутків з країн з високим оподаткуванням – в країни з низьким або нульовим оподаткуванням.

Для України План BEPS є захистом від розмивання податкової бази та витоку прибутків за кордон. Крім того, 28.02.2019 р. Верховна Рада України схвалила розроблений Міністерством фінансів України Закон України №2692-VIII «Про ратифікацію Багатосторонньої конвенції щодо виконання заходів, які стосуються угод про оподаткування, з метою протидії розмиванню податкової бази і виведенню прибутку з-під оподаткування» (далі Конвенція MLI), який набрав чинності 02 квітня 2019 року. Для України Конвенція MLI набрала чинності 01 грудня 2019 року.

Багато вже написано про зміни, які будуть внесені до податкових конвенцій у зв'язку з набранням чинності та введенням MLI. Однак,

In this way, back in 2013, the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), with the active support of the G20 countries, developed the BEPS Project. Its main task was to combat erosion of the tax base and artificial withdrawal of corporate profits from high-tax countries to low- or zero-tax countries.

For Ukraine, the BEPS Plan is protection against erosion of the tax base and leakage of income abroad. In addition, on February 28, 2019, the Verkhovna Rada of Ukraine approved the Law of Ukraine No. 2692-VIII "On Ratification of the Multilateral Convention to Implement Tax Treaty Related Measures to Prevent Base Erosion and Profit Shifting" developed by the Ministry of Finance of Ukraine (hereinafter referred to as the MLI Convention), which entered into force on April 2, 2019. For Ukraine, the MLI Convention entered into force on December 1, 2019.

Much has already been written about the changes that will be made to the tax conventions in connection with the entry into force and introduction of MLI. However, shortly, taxpayers who close transactions with non-residents subject to bilateral agreements for the avoidance of double taxation should pay attention

найближчим часом платникам податків, які здійснюють операції з нерезидентами, до яких застосовуються двосторонні угоди про уникнення подвійного оподаткування, варто приділити увагу основному нововведенню MLI Конвенції, - так званому Тесту основної мети (скорочено PPT, від англ. Principle Purpose Test), який обрала більшість країн, включаючи Україну. Він спрямований, у першу чергу, на запобігання неправомірному застосуванню пільг за податковими угодами.

Так, згідно визначень правил PPT (зазначених у OECD BEPS Action 6 report та ст. 29 «Право на одержання вигоди» Типової податкової конвенції в п. 9) зазначено наступне:

«Незважаючи на інші положення такої Конвенції, пільга відповідно до цієї Конвенції не надається щодо елемента доходу або капіталу, якщо розумно зробити висновок з урахуванням усіх відповідних фактів і обставин, що одержання цієї вигоди було однією з основних цілей будь-якої угоди, які прямо або побічно привели до цієї вигоди, якщо не встановлено, що надання цієї вигоди в цих обставинах відповідало об'єкту й меті відповідних положень цієї Конвенції».

Тобто, тест основної мети означає, що пільги (наприклад, застосування пониженої ставки податку на доходи нерезидентів) за податковою угодою не будуть надаватися щодо прибутку чи капіталу в разі, якщо є підстави вважати, що отримання такої пільги було однією з основних цілей здійснення операції.

Для аналізу того, чи є отримання податкової пільги «основною метою угоди», будуть братися до уваги різноманітні факти та обставини. На практиці, ми розуміємо, що проходження тесту основної мети може бути подібним до аргументації ділової мети, але з однією важливою відмінністю. Для проходження PPT тесту замало просто довести, що операція була фактично здійснена і призвела до виникнення прибутку. Основним аргументом для проходження PPT тесту має стати доведення реальних причин, з яких була вибрана та чи інша бізнес модель і з яких причин до такої моделі було залучено нерезидентів певної юрисдикції. Прикладів таких аргументів може бути



to the main innovation of the MLI Convention – the so-called Principal Purpose Test (abbreviated PPT), which was chosen by most countries, including Ukraine. It is primarily aimed at preventing illegal application of benefits under tax agreements.

Thus, according to the definitions of the PPT Rules (specified in the OECD BEPS Action 6 Report and Article 29 "Right to Benefit" of the Model Tax Convention in clause 9), the following is stated:

"Notwithstanding other provisions of such Convention, a benefit under this Convention shall not be granted in respect of an element of income or capital, if it is reasonably concluded, in view of all the relevant facts and circumstances, that obtaining that benefit was one of the main purposes of any transaction that directly or indirectly resulted in that benefit unless it is established that providing that benefit in those circumstances corresponded to the object and purpose of the relevant provisions of this Convention".



безліч, як то наявність можливості залучення кредитних коштів та інші фінансові обставини на певному ринку, досвід і матеріально-технічна база нерезидента тощо. Разом з тим, важливим в цьому контексті є доведення, що вплив таких аргументів превалував над податковою економією, а не просто така операція була прибутковою.

Цілком логічно, що тест основної мети, кореспондує з концепцією ділової мети і аргументація хоч і не є ідентичною, проте може доповнювати одна одну.

Закон «про BEPS» (Закон України від 16.01.2020 р. № 466-IX) визначає, що у певних операціях за участі нерезидентів має бути наявна і обґрунтована розумна економічна причина – ділова мета.

Ділова мета — «старий знайомий» для українського законодавства та більшості українських платників податків. Так, поняття «Ділова мета» часто використовувалося контролюючими органами в рамках доведення відсутності зв'язку з господарською діяльністю

In other words, the principal purpose test means that benefits (for example, application of a reduced tax rate on non-resident income) under a tax agreement will not be granted in relation to profit or capital if there is reason to believe that receiving such benefits was one of the principal purposes of the transaction.

Various facts and circumstances will be taken into account to analyse whether obtaining a tax benefit is the "principal purpose of the transaction". In practice, we understand that the procedure of the principal purpose test can be similar to arguing about a business goal, but with one important difference.

To pass the PPT, it is not enough just to prove that the transaction was actually closed and led to a profit. The main argument for passing the PPT should be to prove the real reasons why a particular business model was chosen and why non-residents of a certain jurisdiction were involved in such model. There may be many examples of such arguments, such as the existing possibility to attract credit funds and other financial circumstances in a particular market, the experience and material and technical base of a non-resident, etc. At the same time, it is important in this context to prove that the impact of such arguments prevailed over tax savings, and not just such a transaction was profitable.

It is quite logical that the principal purpose test corresponds to the concept of a business goal, and the argumentation, although not identical, can complement each other.

або «нереальності» здійснення операцій, хоча до недавнього часу чітких норм і правил щодо порядку його застосування в Податковому кодексі України (далі по тексту ПКУ) не було.

Починаючи з 23 травня 2020 року, з моменту набрання чинності відповідних норм Закону № 466 визначення розумної економічної причини (ділової мети) було суттєво розширено, а згадки про ділову мету з'явилися у статтях 39 та 140 ПКУ, тобто її чітко пов'язали із трансфертним ціноутворенням та податком на прибуток. Так, згідно пп. 14.1.231 ст. 14 ПКУ визначено:

Розумна економічна причина (ділова мета) — причина, яка може бути наявна лише за умови, що платник податків має намір одержати економічний ефект у результаті господарської діяльності.

Економічний ефект, зокрема, але невинятково, передбачає приріст (збереження) активів платника податків та/або їх вартості, а так само створення умов для такого приросту (збереження) у майбутньому.

Для цілей оподаткування вважається, що операція, здійснена з нерезидентами, не має розумної економічної причини (ділової мети), якщо:

- основною ціллю або однією з головних цілей операції є несплата (неповна сплата) суми податків та/або зменшення обсягу оподаткованого прибутку платника податків;
- у зіставних умовах особа не була б готова придбати (продати) такі товари, роботи (послуги), нематеріальні активи, інші предмети господарських операцій, відмінні від товарів, у непов'язаних осіб.

З 1 січня 2021 року, згідно нових поправок (Закон України від 17.12.2020 р. № 1117-IX), норми щодо ділової мети поширюються лише на: - контрольовані операції; та - з 1 січня 2022 року на неконтрольовані операції з резидентами так званих «низькоподаткових» юрисдикцій та нерезидентами, які не сплачують корпоративний податок (згідно з постановами КМУ № 1045 від 27.12.2017 р. та № 480 від 04.07.2017 р. відповідно), а також неконтрольовані операції з нарахування роялті на користь нерезидентів (незалежно від того, чи є нерезидент-отримувач низькоподатковим).

Далі розглянемо приклад визначення наявності ділової мети для операцій, що з точки зору українських реалій є найбільш ризиковими, а саме – збиткові товарні операції.

Важливо зазначити, що відсутність економічного ефекту не вказує на відсутність ділової мети в операціях, оскільки обов'язковою

The Law "On BEPS" (Law of Ukraine No. 466-IX of January 16, 2020) stipulates that certain transactions involving non-residents must have a reasonable economic reason – a business goal.

The business goal is an "old acquaintance" for Ukrainian legislation and most Ukrainian taxpayers. Thus, the concept of a "business goal" was often used by regulatory authorities to prove the absence of a connection with an economic activity or the "unreality" of transactions, although until recently there were no clear rules and regulations regarding the procedure for its application in the Tax Code of Ukraine (hereinafter referred to as the Tax Code of Ukraine).

Starting from May 23, 2020, since the entry into force of the relevant provisions of the Law No. 466, the definition of a reasonable economic reason (business goal) has been significantly expanded, and references to the business goal have appeared in the Articles 39 and 140 of the Tax Code of Ukraine, that is, it is clearly linked to transfer pricing and income tax. Thus, according to clause 14.1.231 of Article 14, the Tax Code of Ukraine defines:

A reasonable economic reason (a business goal) is a reason that can only be available if the taxpayer intends to obtain an economic effect as a result of economic activity.

The economic effect, in particular, but not exclusively, provides for an increase (preservation) of the taxpayer's assets and/or their value, as well as formation of conditions for such an increase (preservation) in the future.

For tax purposes, it is considered that a transaction closed with non-residents does not have a reasonable economic reason (business goal) if:

- the main purpose or one of the main goals of the transaction is non-payment (incomplete payment) of the amount of taxes and/or reduction of the taxpayer's taxable profit;
- under comparable conditions, a person would not be ready to purchase (sell) such goods, works (services), intangible assets or other items of business transactions other than goods from unrelated persons.

From January 1, 2021, according to the new amendments (Law of Ukraine No. 1117-IX of December 17, 2020), the rules regarding business goals apply only to: – controlled transactions; and from January 1, 2022 – to uncontrolled transactions with residents of so-called "low-tax" jurisdictions and non-residents who do not pay corporate tax (according to the resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1045 of December 27, 2017 and No. 480 of July 4, 2017, respectively), as well as uncontrolled transactions for calculating

умовою наявності ділової мети є намір отримати економічний ефект. Однак за відсутності економічного ефекту платник податків повинен обґрунтувати об'єктивні причини, які вплинули на цей ефект.

Так, підприємство може нести збитки, спричинені як несприятливими економічними умовами так і понесеними витратами у зв'язку з проникненням на новий ринок або виробництвом нової продукції. Виходячи з цього, виникнення збитків у певному періоді може обґрунтовуватися витратами на реалізацію бізнес-стратегії, обраної підприємством (наприклад встановлення низьких цін з метою збільшення своєї присутності на існуючому ринку). Однак політика встановлення знижених цін може бути прийнятною лише протягом обмеженого періоду, з метою одержання прибутків у майбутньому. Але, якщо очікуваний позитивний результат від обраної бізнес-стратегії не досягається протягом періоду, що був би прийнятним для незалежного порівняного підприємства, то відповідність бізнес-стратегії принципу витягнутої руки може виявитися сумнівною.

Тому для збиткових операцій важливо проаналізувати правильність вибору бізнес-стратегії, причини збитковості, загальні тенденції на відповідному ринку (підготувати аналіз динаміки зміни ціни, попиту) тощо.

Як бачимо, визначення наявності або відсутності ділової мети містить суб'єктивний фактор оцінки, що у свою чергу є підґрунтям для суперечок між контролюючими органами та платниками податків.

Наостанок зауважимо, хоча чинними нормами ПКУ і передбачено, що обов'язок із доведення відсутності ділової мети в господарській операції покладається на контролюючий орган, але не складно передбачити, що в більшості випадків самим платникам доведеться обґрунтовувати наявність ділової мети в тих чи інших операціях з нерезидентами.

Слід наголосити, що платник податків повинен пам'ятати про концепцію підтвердження реальності операцій, проте на сучасному етапі звичайних документів таких, як договори, акти, накладні, платіжні документи, тощо, вистачає лише для підтвердження реальності операції при відображенні у податковому обліку, але у якості доказової бази для підтвердження наявності ділової мети, цього може бути вже недостатньо. А отже слід задуматись про аргументоване обґрунтування економічної доцільності здійснення всіх видів господарських операцій, що є непростим процесом та вимагає комплексного підходу.

royalties in favour of non-residents (regardless of whether the non-resident recipient is low-tax).

Next, we will consider an example of determining the existing business goal for transactions that, from the perspective of Ukrainian realities, are the most risky, namely, unprofitable commodity operations.

It is important to note that the absence of an economic effect is not indicative of the absence of a business goal in transactions, since the intention to obtain an economic effect is a prerequisite for having a business goal. However, in the absence of an economic effect, the taxpayer should justify the objective reasons that influenced this effect.

Thus, an enterprise may incur losses caused by both unfavourable economic conditions and expenses incurred in connection with entering a new market or producing new products. Based on this, emerging losses in a certain period may be justified by the cost of implementing the business strategy chosen by the enterprise (for example, setting low prices to increase its presence in the existing market). However, the policy of setting reduced prices may only be accepted for a limited period, to generate profit in the future. However, if the expected positive result from the chosen business strategy is not achieved within a period that would be acceptable for an independent comparable enterprise, then the compliance of the business strategy with the arm's length principle may be questionable.

Therefore, for unprofitable transactions, it is important to analyse the correct choice of business strategy, the reasons for unprofitability, general trends in the relevant market (prepare an analysis of the dynamics of price changes, demand), etc.

As you can see, determining the presence or absence of a business goal contains a subjective assessment factor, which in turn is the basis for disputes between regulatory authorities and taxpayers.

Finally, although the current norms of the Tax Code of Ukraine provide that the duty to prove the absence of a business goal in a business transaction is assigned to the regulatory authority, it is not difficult to assume that in most cases the payers themselves will have to justify the existence of a business goal in certain transactions with non-residents.

It should be noted that the taxpayer should keep in mind the concept of confirming the reality of transactions, but at the present stage, ordinary documents such as agreements, acts, invoices, payment documents, etc. are only enough to confirm the reality of the transaction when reflected in tax accounting, but as an evidence base for confirming the existence of a business goal, this may no longer be enough. Therefore, it is necessary

Для обґрунтування наявності ділової мети потрібно забезпечити в першу чергу документи, що підтверджують реальність операції (договір, акт прийому-передачі, звіт про надані послуги, документи про оплату, політика з ціноутворення, маркетингова політика), а також підготувати аргументи і докази економічної доцільності таких операцій (листування з контрагентами; звіти менеджменту щодо доцільності угод; тендерну документацію, бізнес-плани; розрахунки відділу маркетингу; огляди-аналізи ринків; розрахунки, що підтверджують зростання загальних показників компанії, збільшення показників рентабельності; аналіз можливих збитків окремих операцій і заходи щодо їх зменшення; обґрунтування ризиків і негативних чинників, що впливають на очікуваний економічний ефект; документи, що підтверджують започаткування нового напрямку роботи компанії та інше).

Тому, на нашу думку, доцільно вже сьогодні враховувати ознаки ділової мети при здійсненні своєї діяльності, формувати докази її наявності за можливості ще до або під час здійснення господарської операції, провести інвентаризацію операцій з нерезидентами, проаналізувати бізнес-структури та оцінити економічний ефект від здійснених операцій. Отже, можна стверджувати, що відповідальний, але при цьому не занадто формальний підхід до проведення процедур щодо доведення ділової мети, може суттєво спростити проходження і тесту основної мети (PPT), хоча, звичайно, повністю його не замінить.

to think about the reasoned justification of the economic feasibility of carrying out all types of business transactions, which is not an easy process and requires a comprehensive approach.

To justify the existence of a business goal, it is necessary to provide first of all documents confirming the reality of the transaction (agreement, acceptance and transfer act, act of services rendered, payment documents, pricing policy, marketing policy), as well as to prepare arguments and evidence of the economic feasibility of such transactions (correspondence with counterparties; management reports on the feasibility of transactions; tender documentation, business plans; calculations of the marketing department; reviews-analysis of markets; calculations confirming the growth of overall indicators of the company, an increase in profitability indicators; analysis of possible losses of individual transactions and measures to reduce them; justification of risks and negative factors affecting the expected economic effect; documents confirming starting a new direction of the company's work, etc.).

Therefore, in our opinion, it is advisable today to take into account the signs of a business goal in its activities, to form evidence of its presence, if possible, even before or within closing an economic transaction, to conduct an inventory of transactions with non-residents and analyse business structures and assess the economic effect of the transactions closed. Therefore, it can be argued that a responsible, but not too formal approach to conducting procedures to prove a business goal may significantly simplify the procedure of the Principal Purpose Test (PPT), although, of course, it will not completely replace it.



ІВАН КИСІЛЬ,
Консультант з ТЦУ

IVAN KYSIL,
Transfer Pricing Consultant



**РОМАН
БАРАНІВСЬКИЙ,**
Консультант з ТЦУ

**ROMAN
BARANIVSKYI,**
Transfer Pricing Consultant

КАРАНТИН НА АУТСОРСИНГУ

OUTSOURCING AT QUARANTINE

НА ПОЧАТКУ ПАНДЕМІЧНОГО РОКУ ВСІМ ЗДАВАЛОСЬ ЩО ЧЕРЕЗ МІСЯЦЬ-ДРУГИЙ ВСЕ ПОВЕРНЕТЬСЯ В ЗВИЧНИЙ ЖИТТЄВИЙ ПОТІК, ТОМУ НІЧОГО НЕ ЗМІНЮВАЛИ АНІ В ЖИТТІ, АНІ В БІЗНЕС ПРОЦЕСАХ, РОЗРАХОВУЮЧИ ПЕРЕЧЕКАТИ БУРЮ.

AT THE BEGINNING OF THE PANDEMIC YEAR, EVERYONE EXPECTED TO RETURN TO EVERYDAY LIFE IN A MONTH OR TWO. SO THEY DID NOT CHANGE ANYTHING IN THEIR LIVES OR BUSINESS PROCESSES, HOPING TO WAIT OUT THE STORM.

Але як показують реалії сьогодення — нам потрібно підлаштовуватись і оптимально налагоджувати процеси. Як каже народна мудрість – якщо життя підкинуло тобі лимон, варто зробити з нього лимонад. Саме так і варто відноситись до новел, що приніс нам карантин, адже лише вчасно прийнявши нові правила «гри» можна вийти з неї переможцем.

Наприклад, ще рік тому ми проводили всі зустрічі наживо і не знали про існування Zoom, Teams та інших засобів онлайн-спілкування. Але сьогодні ми вже звикли до спілкування на відстані, та навіть це виявилось достатньо зручно, крім того, ми ще економимо наш час і кошти, які витрачали на квитки, готелі та інше. До того ж, наш новий ритм життя допоміг розвіяти безліч стереотипів щодо віддаленої роботи та її неефективності. Звісно, не всі робочі процеси можна зробити дистанційно, але гнучкий графік, який можуть використовувати співробітники, дає свої позитивні наслідки, адже як часто однією із причин пошуку нової роботи був час, який витрачається на щоденне стояння у заторах по дорозі на роботу. Крім того, дистанційна робота дає можливість

However, as today's situation shows, we need to adapt and optimally adjust the processes. As folk wisdom says: When life gives you lemons, make lemonade. This is precisely how you should treat the novelties brought about by the quarantine. Only by accepting the new rules of the "game" in time can you become a winner.

For example, a year ago, we held all the meetings live and had no clue about Zoom, Teams and other online communication tools. Nevertheless, today we are already used to communicating remotely, and it even turned out to be quite convenient. We also save time and money on tickets, hotels, etc. In addition, our new rhythm of life has helped dispel many stereotypes about remote work and its inefficiency. Of course, not all work processes can be done remotely. However, the flexible schedule that employees can use has its positive effect. Quite often, travel time to work was a decider when looking for a new job. In addition, remote work allows the employer to reduce the size of the office and save on rent.

Of course, we need to reorganize processes to ensure the smooth operation of employees, but, on the other hand, this allows us to re-evaluate the efficiency and optimization of work. For example,

роботодавцю зменшити розміри офісу та заощадити на оренді.

Звісно, потрібно переорганізувати процеси аби забезпечити безперебійність роботи співробітників, але, з іншого боку, це дає нам можливість по-новому оцінити ефективність та оптимізацію роботи. Наприклад, раніше, при спілкуванні з потенційними клієнтами, ми часто чули в якості аргументу недоліків аутсорсингу той факт, що бухгалтер знаходиться не в офісі, а десь віддалено і це сприймалось як незручний та незвичний варіант. Також, було умовне ділення процесів на ті, які можливо передати на аутсорсинг, а також ті, з якими впорається лише inhouse спеціаліст.

Враховуючи той факт, що більшість компаній перейшли на відділений спосіб роботи, в тому числі і бухгалтерія, всі аргументи щодо незручності віддаленої роботи бухгалтера швидко перейшли до категорії рудиментів, адже навіть штатним співробітникам довелося освоювати всі тонкощі роботи з дому. Наша команда провела камерне опитування серед компаній, які відповідали наступним критеріям:

- Мають власну бухгалтерію (більш ніж 3 штатних бухгалтери);
- Приймали сталі рішення не використовувати послуги аутсорсингу.

Метою такого дослідження ми визначили оцінку таких критеріїв:

Що змінилось в загальних підходах бізнес процесів в зв'язку з пандемією?

Основним посилом всіх відповідей було те, що з моменту початку карантину було проведено масштабне переосмислення всіх бізнес процесів. Враховуючи той факт, що карантин прямо вплинув на прибутковість компаній, керівництво було змушено переглядати не тільки бізнес процеси, а й внутрішні політики, знижувати витрати та розробляти схеми по збільшенню ефективності праці. Більшість компаній, які приймали участь в опитуванні прокоментували, що завдяки карантину – багато процесів було оптимізовано та автоматизовано, що є позитивним впливом на діяльність компанії, але, з іншого боку, є і негативні наслідки, такі як скорочення штату персоналу.

Чи виникли проблеми в роботі бухгалтерії після введення локдауну?

Майже у ста відсотків респондентів вони не лише виникали, але й продовжують спливати, саме тому хочеться якомога пильніше розглянути це питання. По-перше, віддалена робота потребує



earlier, when communicating with potential clients, we often heard an argument for the disadvantages of outsourcing the fact that the accountant is not in the office but somewhere remote, which was perceived as an inconvenient and unusual option. Also, work processes were often divided into those that can be outsourced and those that only an in-house specialist can handle.

Given that most companies switched to a dedicated work mode, including accounting, all arguments about the inconvenience of remote work of an accountant quickly happened to be in the category of rudiments because even full-time employees had to master all the subtleties working from home. Therefore, our team conducted a desk survey among companies that met the following criteria:

- They have their own accounting department (more than three full-time accountants);
- We made the right decision not to use outsourcing services.

The purpose of this study is to evaluate the following criteria:

What has changed in the overall approaches of business processes in connection with the pandemic?

The main message of all the answers was that all business processes had been reconsidered significantly since the beginning of the quarantine. Because the quarantine directly affected the profitability of companies, management was forced to review business processes and internal policies, reduce costs, and develop schemes to increase labour efficiency. Most of the companies that took part in the survey commented that thanks to the quarantine, many processes were optimized and automated,



налагодження робочого місця і це не так просто як може здатись на перший погляд. Адже робоче місце не обмежується такими очевидними поняттями як стіл, стілець та комп'ютер — це справжній офіс у мініатюрі, який потребує технічного обладнання, оренди, секретаря та іншого забезпечення. Коли працюєш в офісі і все «під рукою», як от шафи з документами, принтер і IT спеціалісти, які прийдуть на допомогу, то навіть не доводиться замислюватись про важливість цих буденних речей. Крім того, були невідворотними певні складнощі при налагодженні максимально ефективних умов для віддаленої роботи відділу бухгалтерії, яка в сучасних реаліях, до того ж, все ще зв'язана з великою кількістю роботи з паперовим документообігом.

Всі знають, що робота бухгалтера це насамперед – робота з документами, і тут є безліч підводних каменів, адже документи надсилають в офіс, в якому нікого немає і бухгалтерам доводилось стикатись з проблемою отримання документів, підписанням, відправкою контрагентам їх екземплярів, сортування та зберігання оригіналів первинних документів. Тобто, здавалось простий процес отримання/відправки/зберігання документів насправді обернувся майже катастрофою.

Також перепони виникли через те, що постало питання важкості контролю над роботою співробітників, що відразу відобразилось на якості. Працівники опинились наче у інформативному вакуумі, їм важко було налагодити процеси комунікації на відстані. І тут, звісно ж, хочеться зазирнути в шпаринку щоб зрозуміти чи проходять через ці складнощі, компанії, що працюють на аутсорсингу? І тут ми вимушені вас розчарувати, адже для нашої

which positively affected the company's activities. However, on the other hand, there are also negative consequences such as staff cuts.

Did you have any problems in the accounting department after the lockdown?

Almost one hundred per cent of respondents had them and continue to pop up, which is why we want to scrutinize this issue. First, remote work requires setting up a workplace, and it is not as easy as it may seem at first glance. After all, the workplace is not limited to such prominent concepts as a desk, chair and computer — this is a real office in miniature, which requires technical equipment, rent, secretary and other support. When you work in an office, and everything is "at hand", such as cabinets with documents, a printer and IT specialists who will come to the rescue, you don't even have to think about the importance of these everyday things. In addition, certain difficulties were inevitable in establishing the most effective conditions for remote work of the accounting department, which in modern realities is still associated with a large amount of work with paper document management. Everyone knows accountants primarily deal with documents every day. There are many pitfalls here because documents are sent to an office with no one in. Accountants had to face the problem of receiving documents, signing, sending copies of them to counterparties, sorting and storing the originals of primary documents. That is, the seemingly simple process of receiving/sending/storing documents really turned out to be almost a disaster. Also, obstacles arose because there was a question of the severity of control over employees' work, which immediately affected the quality. Employees found themselves in an informative vacuum, and it was difficult for them to establish communication processes at a distance.

Moreover, here, of course, we want to look into the loophole to understand whether outsourcing companies go through these difficulties. Furthermore, here we have to disappoint you because switching to remote operation mode did not create any problems or troubles for our company and our customers. The outsourcing "machine" was and is working without quarantine restrictions. All our employees are technically equipped, internal quality control systems allow you to check employees' work regardless of their presence, auditors regularly send out all news related to changes in legislation, programs for online communication are installed, and our IT specialists are always ready to help all employees. Thus, 2020 can be safely called a winning year for outsourcing as the companies that abandoned in-house accounting saved their time and focused on solving the acute issues for this crisis period.

компанії та для клієнтів перехід на віддалений режим роботи не створив жодних проблем чи негараздів. «Машина» аутсорсингу працювала і працює без карантинних обмежень.

Всі наші співробітники забезпечені технічно, внутрішні системи контролю якості дозволяють перевірити роботу співробітників в незалежності від їх фізичного знаходження, аудитори регулярно роблять розсилки всіх новин, пов'язаних зі змінами в законодавстві, встановлені програми для онлайн спілкування, наші ІТ спеціалісти завжди на готові допомогти всім співробітникам. Таким чином, 2020-й рік можна сміливо назвати переможним для аутсорсингу, адже компанії, які відмовились від inhouse бухгалтерії зберегли свій час та змогли зосередитись на вирішенні насправді гарячих для цього кризового періоду питань.

Чи змінилось їх ставлення до послуг аутсорсингу?

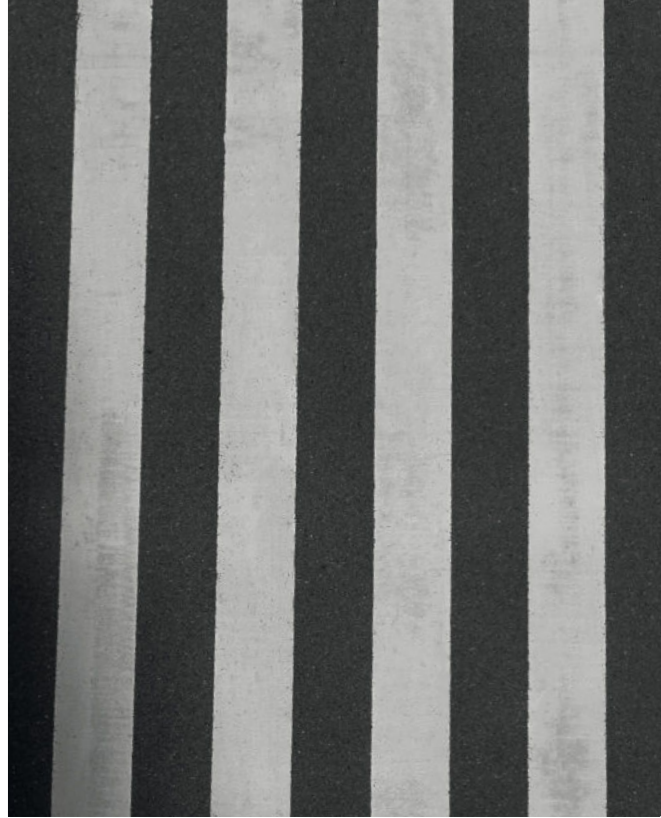
Відповідь на це питання навряд когось здивує, адже завдяки карантину і вимушеному повсякмісному розповсюдженню віддаленої роботи, аутсорсинг виграв одразу по багатьох пунктах, починаючи з відсутності потреби контролювати працівників, забезпечувати їх технічно, навчати і т.д., закінчуючи оптимізацією витрат.

Чи розглядають вони можливість передачі на аутсорсинг тих чи інших ділянок бухгалтерського обліку?

ДЛЯ ГЛИБШОГО АНАЛІЗУ МИ ЗГРУПУВАЛИ КОМПАНІЇ ПО ВИДАХ ОПЕРАЦІЙ, ЯКІ ВОНИ ГОТОВІ ПЕРЕДАТИ НА АУТСОРС.

FOR A DEEPER ANALYSIS, WE HAVE GROUPED COMPANIES BY THE TYPES OF OPERATIONS THEY ARE WILLING TO OUTSOURCE.

Кількість компаній Number of companies	Облік первинних документів Accounting for primary documents	Облік авансових звітів Accounting for advance reports	Облік операцій з ПДВ Accounting for VAT transactions	Підготовка та подання податкової та фінансової звітності Preparation and submission of tax and financial statements
10%	-	-	-	-
30%	+	+	+	+
30%	+	+	-	-
30%	-	+	+	+



Has their attitude to outsourcing services changed?

The answer is unlikely to surprise anyone, because thanks to quarantine and the forced daily distribution of remote work, outsourcing has won many points at once, starting with the fact that there is no need to control or train employees, equip their workspace, etc., ending with the optimization of labour costs.

Are they considering certain outsourcing areas of accounting?



ВИХОДЯЧИ З НАШОГО ОПИТУВАННЯ ТА ВІДСТЕЖЕННЯ, МОЖНА ЧІТКО ВИДІЛИТИ ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ НА РИНКУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО АУТСОРСИНГУЩО ПРОЯВЛЯТЬ СЕБЕ В 2021 РОЦІ:

1 Роботизація бухгалтерської рутини, яка зазвичай виконувалась бухгалтерами з найнижчою кваліфікацією. Тим самим можна досягти не лише економічної вигоди, але й повністю виключити людський фактор з багатьох процесів, сфокусувавши увагу на більш ресурсозатратних задачах.

2 Дефіцит крутих фахівців і зростання їх компенсацій. Знайти рядових бухгалтерів не проблема, а от з фінансовими директорами все набагато складніше. В цьому питанні можна впевнено сказати, що аутсорсингові компанії з чітко поставленою системою атестації та підвищення кваліфікації співробітників виявляться у вигаді порівняно з inhouse кадрами.

3 Підвищення вимог до захисту даних. Тепер наявність надійних сертифікатів з інформаційної безпеки та жорсткі, а головне — ефективні внутрішні стандарти щодо дотримання умов Угоди про конфіденційність, стають вже не просто важливим критерієм при виборі провайдера, а життєвою необхідністю для будь-яких аутсорсингових компаній.

4 Зростання якості сервісу. В період самоізоляції і щоденних змін в роботі власники бізнесу і керівники компаній тверезо оцінили можливості штатної бухгалтерії з точки зору оперативного перенастроювання облікових процесів, а також її слабкі сторони - з точки зору допомоги бізнесу. Саме за рахунок збільшення довіри клієнтів до сфери аутсорсингу і, як наслідок, зростання

BASED ON OUR SURVEY AND TRACKING, WE CAN IDENTIFY THE MAIN TRENDS IN THE ACCOUNTING OUTSOURCING MARKET THAT WILL MANIFEST THEMSELVES IN 2021:

1 Robotization of accounting routine, which accountants usually performed with the lowest qualifications. Thus, it is possible to achieve economic benefits and eliminate the human factor from many processes, focusing on more resource-intensive tasks.

2 Shortage of fantastic specialists and growth of their compensation. Finding ordinary accountants is not a problem, but with financial directors, everything is much more difficult. In this matter, we can confidently say that outsourcing companies with a clearly defined certification and professional development system will benefit compared to in-house personnel.

3 Increasing data protection requirements. Now, the availability of reliable information security certificates and strict, and most importantly — practical internal standards for compliance with the terms of the confidentiality agreement are no longer just an important criterion when choosing a provider but a vital necessity for any outsourcing company.

4 Increasing the quality of service. During the period of self-isolation and daily changes in work, business owners and company managers soberly assessed the capabilities of full-time accounting in terms of rapid reconfiguration of accounting processes and its weaknesses in terms of business assistance. It is by increasing customer confidence in outsourcing and, as a result, market growth that experience in effective change management is accumulated, and the quality of services improved. The second factor

ринку, накопичується досвід ефективного управління змінами і підвищується якість послуг. Другим чинником виступає те, що серед аутсорсингових залишилися дійсно гідні гравці — хто під час карантину і обмежень зумів забезпечити клієнтам безперебійний процес обслуговування.

Підсумовуючи, не можна не сказати не лише про зміни в фінансовій сфері, а й про загальні світові тенденції. Адже зараз ми більше не живемо в світі з прогнозованими кризами, а в умовах економічної турбулентності, яка щоразу показує нам важливість існування «плану Б» і важливість перманентної готовності до змін. Це можна сприймати як загрозу, але, з іншого боку, коли навколо світ в кризовому стані змінюється з карколомною швидкістю, будь-які кризові етапи можна розглянути не лише як час затягнути ремені, але, перш за все — можливість зробити шалений скачок в розвитку бізнесу. Ми вже бачимо як відійшли в небуття уявлення про необхідність класичної організації робочих процесів в офісі та діджиталізація стала життєвою необхідністю, адже делегування функцій бухгалтерії допомагає вам звернути свій погляд на дійсно «гарячі» питання.

is that there are worthwhile players left among outsourcing companies who managed to provide customers with a smooth service process during quarantine and restrictions.

Summing up, it is impossible to overlook changes in the financial sector and general global trends. After all, now we no longer live in a world with predictable crises, but in conditions of economic turbulence, which each time shows us the importance of a "plan B" and permanent readiness for changes. This can be seen as a threat, but, on the other hand, when the world around you is changing at a breakneck speed in a state of crisis, any crisis stages can be considered not only as a time to tighten your belts but, above all, an opportunity to make a crazy leap in business development. We can already see how ideas about the need for classical organization of work processes in the office have faded into oblivion. Digitalization has become a vital necessity because delegating accounting functions helps you turn your eyes to "hot" issues.



ІРИНА КОШОВА,

Партнер, Заступник керівника
практики аутсорсингу
бухгалтерського обліку

IRYNA KOSHOVA,

Partner, Deputy Head of
Accounting Outsourcing Practice

НЕ АУТСОРСИНГОМ ЄДИНИМ NOT BY OUTSOURCING ALONE

ЧОМУ ВАРТО ЗВЕРНУТИСЯ ДО
КОНСУЛЬТАНТА З ФІНАНСОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОБЛІКУ НАВІТЬ
ЯКЩО НЕ ПЛАНУЄТЕ ВІДДАВАТИ
ПРОЦЕС НА АУТСОРС.

Пандемія вплинула на всі галузі економіки, найбільших збитків зазнали ті, що пов'язані зі споживачем: ритейл, туризм, транспорт, сфера послуг. Численні локдауни змусили підприємців позапланово провести переоцінку бізнесу, переглянути організацію робочого процесу та змінити підхід до фінансового менеджменту та обліку. Останні дві позиції ще й в допандемічні часи постійно зазнавали змін у зв'язку з нововведеннями у законодавстві держави. Для адаптації до нових умов компанії все частіше використовують бухгалтерський аутсорсинг чи аутстафінг. Але є й інший спосіб поглянути на певні процеси зі сторони.

Чому компанії переходять на аутсорсинг?

Аутсорсинг вже давно прижився в Україні. Щороку все більше власників вирішують делегувати різні задачі підряднику. Основні причини використання аутсорсингу:

WHY CONTACT A FINANCIAL
MANAGEMENT AND
ACCOUNTING CONSULTANT
EVEN IF YOU DO NOT PLAN TO
OUTSOURCE.

The pandemic affected all sectors of the economy. Consumer-related businesses suffered the most: retail, tourism, transport, and the service sector. Numerous lockdowns forced entrepreneurs to do an unscheduled reassessment of their business, adjust the workflow, and change the financial management and accounting approach. The latter two aspects faced repeated changes in pre-pandemic times due to innovations in state legislation. To adapt to new conditions, companies increasingly resort to accounting outsourcing or outstaffing. Nevertheless, there is another way to look at specific processes from the outside.

Why are companies switching to outsourcing?

Outsourcing gained traction in Ukraine. Every year, more and more owners decide to delegate various tasks to the contractor. Here are some crucial reasons to outsource:

- звільнення головного бухгалтера або штату бухгалтерів
- часта зміна персоналу та неможливість швидко знайти заміну
- декретна відпустка бухгалтера
- відсутня необхідність у повній штатній одиниці у випадку невеликих фірм
- зменшення витрат на облаштування та утримання власного фінансового відділу
- фінансова та законодавча відповідальність за помилки

Але українські власники не завжди готові повністю передати управління фінансами підряднику. На їхню думку, аутсорсинг може дещо знизити оперативність отримання даних. У великих компаніях керівники на протигау аутсорсингу обирають фахівця у штаті для швидкого реагування. Однак потреба у консультації незалежного експерта щодо питань ведення бухгалтерського обліку все одно виникає.

Враховуючи, що використання послуг аутсорсингу дуже гнучке, компанія сама вирішує, які саме ділянки бухгалтерського обліку передати для налаштування максимально ефективного робочого процесу. Це може бути як вузька ділянка, наприклад, оформлення первинних документів чи повне ведення бухгалтерського обліку. Якщо у компанії є потреба, щоб фахівець аутсорсингової компанії знаходився в офісі компанії, це також можливо. Таку модель використовують великі компанії для посилення оперативності робочих процесів.

Крім того, у спеціалістів аутсорсингової компанії є великий досвід роботи в різних галузях і вони можуть виступити як консультант щодо чинних процесів. Наприклад, запропонувати автоматизацію в бухгалтерській програмі чи провадити використання електронного документообігу в компанії тощо.

Разом з повною передачею задач популярним є й аутстафінг, коли потрібного фахівця залучають через компанію-підрядника. Експерт офіційно працевлаштований в компанії, яка надає послуги. Такі відносини регулюються певним договором, який укладається між підрядником та бізнесом, де зазначається обсяг робіт та час їх виконання. Наприклад, якщо для виконання певної задачі потрібно п'ять годин робочого часу, то замовник сплачує за витрачений, час, а не за повний робочий день підрядника. Це безумовно є плюсом, коли мова йде про скорочення витрат на фонд оплати праці.

Пандемія також показала, наскільки світ може стати непередбачуваним. І хоч задача

- dismissal of the chief accountant or staff of accountants
- frequent staff changes and inability to find a replacement quickly
- accountant's maternity leave
- there is no need for a full-time employee for small firms
- reduce the cost of setting up and maintaining a finance department
- financial and legal liability for errors

However, Ukrainian owners are not always ready to fully transfer financial management to a contractor. From their vantage point, outsourcing can somewhat reduce the efficiency of data acquisition. In large companies, managers choose an in-house specialist over an outsourced one to ensure quick response. However, there is still a need to consult an independent expert on accounting issues.

Considering that the use of outsourcing services is very flexible, the company decides for itself which areas of accounting to transfer to set up the most efficient workflow. This can be either a bottleneck area, like processing primary documents or the entire accounting process. If the company needs an outsourcing company specialist to be on-site, this is also possible. Large companies use this model to improve workflow efficiency.

In addition, the specialists of the outsourcing company have extensive experience in various industries. Therefore, they can act as a consultant on existing processes. For example, offer automation in an accounting program or use electronic document management in a company, etc.

Along with the full transfer of tasks, outstaffing is also popular when a contractor company finds the right specialist. In this model, the company that provides services employs a specialist officially as a member of its staff. A particular contract between the contractor and the business regulates such relations. It stipulates the scope and timeframe of work. For example, if a particular task requires five hours of working time, the customer pays for the time spent and not for the contractor's full day's work. This is a definite advantage when it comes to reducing the cost of the payroll fund.

The pandemic has also shown just how unpredictable the world can become. Furthermore, although every business must consider all the risks, no one knows what "virus" tentatively speaking will appear tomorrow and how quickly you will have to adapt to it. Therefore, if you are not 100% sure that you are going the right way in a turbulent period,

кожного бізнесу враховувати усі ризики, ніхто не знає який, умовно, «вірус» з'явиться завтра і як швидко доведеться до нього адаптуватись. Тому якщо у турбулентний період ви не впевнені на 100%, що дійсно йдете вірним шляхом – залучення стороннього консультанта з фінансового менеджменту та обліку допоможе вам це зрозуміти.

Чим корисний погляд зі сторони?

Потреба у залученні консультанта виникає з різних причин. Одна з популярних – зміна керівництва чи власників для оцінки ефективності бухгалтерської функції або оцінки компетенції бухгалтерії.

Також трапляється, що на роботу приймають некомпетентного працівника і тільки згодом проявляються негативні наслідки від його роботи. Найсучасніше програмне забезпечення в руках некомпетентного працівника може призвести до збитків. Наприклад, під час розрахунку валютних операцій важливо уточнювати курс валют щодня і не залишати цей показник за замовчуванням. Згодом це може дуже сильно викривити дані й стати приводом податкових порушень.

Також виникає потреба в пошуку інноваційних рішень з приводу організації фінансів. На практиці трапляються фахівці, яким складно підлаштуватись під швидкий ритм компанії. Вони можуть дуже добре виконувати свою рутинну роботу, але не пропонувати нічого нового.

Від іноземного бізнесу часто є запит на фінансове консультування під час запуску нового проєкту в Україні. В такому випадку компанії потребують комплексної допомоги не лише щодо обліку та податків, але і юридичних, кадрових питань тощо.

Великі іноземні компанії зазвичай системні та організовані в процесах, тому їх цікавлять зовсім інші послуги. У них вже існують свої політики, процеси, програмні продукти для ведення всього обліку або ділянки обліку. Тому їм потрібні консультації, щоб розібратись в українському законодавстві. Оскільки останнє дуже мінливе та неоднозначне, іноземні бізнеси, які звикли працювати у стабільних умовах, не готові самостійно прорахувати податкову стратегію, направлену на збереження беззбиткової діяльності.

Ще однією з найпоширеніших причин залучення консультанта – бажання отримати незалежну думку для оцінки ефективності

attracting a third-party financial management and accounting consultant will provide some clarity.

Why is outside perspective helpful?

The need to attract a consultant arises for various reasons. One of the most popular is to change management or owners to evaluate the effectiveness of the accounting function or evaluate the competence of the accounting department.

Sometimes a company may hire an ineffective employee but see the negative results only later. Even the most advanced software in the hands of an incompetent employee can lead to losses. For example, it is essential to specify the exchange rate daily when calculating foreign currency transactions and not leave this indicator by default. Over time, this can significantly distort the data and cause tax violations.

There is also a need to find innovative solutions for organizing finances. In practice, some specialists find it challenging to adapt to the fast rhythm of the company. They can do their usual work very well, but they do not offer anything new.

Foreign businesses often request financial advice when launching a new project in Ukraine. In this case, companies need comprehensive assistance in accounting and taxes as well as legal and personnel issues.

Large foreign companies are usually systematic and organized in processes, so they are interested in entirely different services. They already have their policies, processes, and software products for maintaining the entire accounting or accounting section. Therefore, they need the advice to understand the Ukrainian legislation. Since the latter is very volatile and ambiguous, foreign businesses used to working in stable conditions are not ready to independently calculate a tax strategy to maintain break-even operations.

Another of the most common reasons for attracting a consultant is the desire to get an independent opinion to evaluate the effectiveness of financial management and accounting. There are unplanned situations when you need to contact an external expert, for example:

- a competitive market environment that requires the owner to make operational changes in the business
- the need to bring the organization to a whole new level in its field
- unprofitable activities of companies

Consultants usually have various experiences, so that external counselling may be helpful

організації фінансового менеджменту та бухгалтерського обліку. Бувають незаплановані ситуації, коли необхідно звернутися до зовнішнього експерта, наприклад:

- конкурентне середовище на ринку, яке вимагає від власника оперативних змін у бізнесі
- необхідність виведення організації на якісно новий рівень у своїй сфері
- збиткова діяльність підприємств

Консультанти зазвичай мають різноманітний досвід, тому зовнішнє консультування корисне не лише тоді, коли є реальні причини. Якщо Ви бажаєте отримати експертну оцінку поточного стану справ, дізнатися які процеси і як саме можна покращити, запровадити світові практики, які допоможуть у роботі конкретної компанії, або знизити витрати на кадровий та бухгалтерський супровід трудових відносин на підприємстві, тоді завжди буде доречним звернутися до консультантів.

even when there are no apparent reasons for it. For example, if you want to get an expert assessment of the current state of affairs, find out what processes and in which way can be improved, harness international practices to enhance the company's activity or reduce the personnel management and accounting cost, the consultants will be more than helpful.



ОЛЕНА ЛЕВШУН,
Старший Партнер

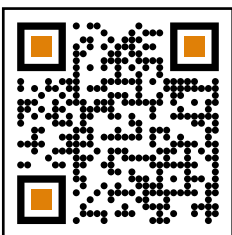
OLENA LEVSHUN
Senior Partner

право / law



Закони схожі на павутину: слабкого вони заплутують, а сильний їх прорве.

Laws are like a web: they confuses the weak ones but the strong will break them.



SOLON

СОЛОН

CONTENTS

39

НАБУТТЯ СТАТУСУ ПЛАТНИКА ПОДАТКІВ В УКРАЇНІ ДЛЯ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ – НЕРЕЗИДЕНТІВ

Acquisition of taxpayer status
in Ukraine for non-resident
legal entities

45

ОПЦІОНИ ЯК СПОСІБ МОТИВАЦІЇ КОМАНДИ

Options to motivate your team

49

ЗАКОНОДАВЧЕ ВРЕГУЛЮВАННЯ ОЗНАК ТРУДОВИХ ПРАВОВІДНОСИН: СПРОБА № N

Legislative regulation of indicators
of labour relations: attempt no. N



НАБУТТЯ СТАТУСУ ПЛАТНИКА ПОДАТКІВ В УКРАЇНІ ДЛЯ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ – НЕРЕЗИДЕНТІВ

ACQUISITION OF TAXPAYER STATUS IN UKRAINE FOR NON-RESIDENT LEGAL ENTITIES

ДЛЯ БІЛЬШОСТІ НЕРЕЗИДЕНТІВ, ЯКІ ЗДІЙСНЮЮТЬ ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ ЧЕРЕЗ ПОСТІЙНІ ПРЕДСТАВНИЦТВА, ПИТАННЯ ПОСТАНОВКИ НА ОБЛІК В ПОДАТКОВИХ ОРГАНАХ ПОСТАЛО З НОВОЮ СИЛОЮ З 01 СІЧНЯ 2021 РОКУ ПІСЛЯ ВСТУПУ В ДІЮ ЧЕРГОВИХ ЗМІН ДО ПОДАТКОВОГО КОДЕКСУ УКРАЇНИ ВНЕСЕНИХ ВІДПОВІДНО ДО ЗАКОНУ № 1117-ІХ ВІД 17 ГРУДНЯ 2020 РОКУ.

FOR THE MAJORITY OF NON-RESIDENTS OPERATING IN UKRAINE THROUGH PERMANENT REPRESENTATIVE OFFICES, THE ISSUE OF REGISTRATION WITH THE TAX AUTHORITIES HAS BECOME ESPECIALLY PRESSING SINCE JANUARY 1, 2021, AFTER THE NEXT AMENDMENTS TO THE TAX CODE OF UKRAINE INTRODUCED ACCORDING TO LAW NO. 1117-IX OF DECEMBER 17, 2020, CAME INTO FORCE.

Проте, слід зазначити, що насправді ця історія почалася роком раніше, коли в 2020 році вступив в дію широковідомий Закон № 466-ІХ від 16.01.2020 «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо вдосконалення адміністрування податків, усунення технічних та логічних неузгодженостей у податковому законодавстві». Серед безлічі змін, які вносилися цим законом, було також передбачено і внесення змін до п. 64.5 ПКУ, відповідно до яких нерезиденти (іноземні юридичні компанії, організації), які здійснюють в Україні діяльність через відокремлені підрозділи, у тому числі постійні представництва, зобов'язані стати на облік у контролюючих органах. Також законом

However, it should be noted that in fact, this story began a year earlier, when in 2020 the well-known Law No. 466-IX of January 16, 2020, “On Amendments to the Tax Code of Ukraine Regarding Improvement of Tax Administration, Elimination of Technical and Logical Inconsistencies in Tax Legislation” came into force. Among multiple changes introduced by this Law, it also provided for amendments to clause 64.5 of the Tax Code of Ukraine, according to which non-residents (foreign law firms, organizations) that carry out activities in Ukraine through separate subdivisions, including permanent representative offices, are required to register with regulatory authorities. The Law also stipulated that those non-residents who,

передбачалося, що ті нерезиденти, які станом на 01.07.2020 року вже мали в Україні постійні представництва, зобов'язані протягом трьох місяців подати до контролюючих органів документи для взяття їх на облік.

Але, як це вже часто бувало раніше, першими, хто виявився не готовим виконувати норму закону, були самі податкові органи, що згодом вилилося в прийняття Верховною Радою згаданого раніше Закону № 1117-IX від 17 грудня 2020 року, який відтермінував граничний строк для постановки на облік нерезидентами до 31.03.2021 року і одночасно встановив, що до 31.12.2020 пункт 64.5 ПКУ мав застосовуватись в попередній редакції.

Не зважаючи на це, порядок постановки на облік нерезидентів був прийнятий Мінфіном лише 08.02.2021 (Наказ Мінфіну від 08.02.2021 р. № 62, яким було внесено зміни до Наказу Мінфіну від 09.12.2011 № 1588 «Про затвердження Порядку обліку платників податків і зборів») і вступив в дію 19.03.2021 – тобто за 10 днів до кінця терміну, встановленого законодавцем. До цього моменту, податкові органи приймали заяви в порядку, передбаченому для постановки на облік представництв нерезидентів, тобто в непередбачений законом спосіб. Розуміючи певну запізнiлiсть прийняття такого порядку, Міністерство фінансів намагаючись якось виправити ситуацію, в своєму наказі № 62 відтермінувало кінцевий термін подання заяв нерезидентами ще на два місяці з дати набрання чинності цим наказом, тобто до 19.05.2021 року. Таким чином було створено чергову ієрархічну колізію в законодавстві, коли підзаконний акт фактично змінює норму закону.

ОТЖЕ, НАРАЗІ МАЄМО НАСТУПНЕ: Пунктом 64.5 ПКУ передбачається, що нерезиденти (іноземні юридичні компанії, організації), які здійснюють в Україні діяльність через відокремлені підрозділи, у тому числі постійні представництва, зобов'язані стати на облік у контролюючих органах.

Взяття нерезидента на облік у контролюючому органі здійснюється на підставі заяви нерезидента, яку він повинен подати до податкового органу у десятиденний строк після акредитації (реєстрації, легалізації) на території України відокремленого підрозділу – до контролюючого органу за місцезнаходженням відокремленого підрозділу.

as of July 1, 2020, already had permanent representative offices in Ukraine are required to submit documents to the regulatory authorities for registration within three months.

However, as has often happened before, the first who were not ready to comply with the norm of the law were the tax authorities themselves, which subsequently resulted in the Verkhovna Rada's adoption of the previously mentioned Law No. 1117-IX of December 17, 2020, which postponed the deadline for registration by non-residents until March 31, 2021 and at the same time established that until December 31, 2020, clause 64.5 of the Tax Code of Ukraine should have been applied in the previous version.

Despite this, the procedure to register non-residents was adopted by the Ministry of Finance only on February 8, 2021 (Order of the Ministry of Finance No. 62 of February 8, 2021, amending the Order of the Ministry of Finance No. 1588 of December 9, 2011 “On Approval of the Procedure for Accounting Taxpayers and Fees”) and entered into force on March 19, 2021, just 10 days before the end of the period established by the legislator. Up to this point, the tax authorities accepted applications according to the procedure provided for registering representative offices of non-residents, that is, in a way that is not provided for by law. Realizing an inevitable delay in the adoption of such a procedure, the Ministry of Finance, trying to somehow remedy the situation, in its Order No. 62 postponed the deadline for submitting applications by non-residents by another two months from May 19, 2021, the effective date of this Order. Thus, another hierarchical conflict in the legislation formed when the bylaw actually changes the norm of the law.

THIS BRINGS US TO THE FOLLOWING: Clause 64.5 of the Tax Code of Ukraine provides that non-residents (foreign law firms, organizations) operating in Ukraine through separate subdivisions, including permanent representative offices, are required to register with regulatory authorities.

A non-resident is registered with the regulatory authority based on an application of a non-resident to be submitted to the tax authority within ten days after accreditation (registration, legalization) on the territory of Ukraine, and for a separate subdivision – to the regulatory authority at the location of the separate subdivision.

For those non-residents who already have separate subdivisions in Ukraine, the deadline

Для тих нерезидентів, які вже мають відокремлені підрозділи в Україні, встановлено термін для подачі заяв на реєстрацію до 31.03.2021, який продовжено до 19.05.2021 року.

for submitting applications for registration is set until March 31, 2021, which has been extended until May 19, 2021.

ДЛЯ ГЛИБШОГО АНАЛІЗУ МИ ЗГРУПУВАЛИ КОМПАНІЇ ПО ВИДАХ ОПЕРАЦІЙ, ЯКІ ВОНИ ГОТОВІ ПЕРЕДАТИ НА АУТСОРС.

FOR IN-DEPTH ANALYSIS, WE GROUPED COMPANIES BY TYPE OF OPERATIONS WHICH THEY ARE READY TO OUTSOURCE

1

Витяг з відповідного бізнес-реєстру (торговельного, банківського або іншого реєстру, в якому фіксується факт державної реєстрації компанії, організації), виданого в країні реєстрації іноземної компанії, організації та легалізованого в установленому порядку, якщо інше не передбачено міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, що супроводжується нотаріально засвідченим перекладом українською мовою;

Extract from the relevant business register (commercial, banking or another register that records the fact of state registration of a company, organization) issued in the country of registration of a foreign company, organization and legalized according to the established procedure, unless otherwise provided for by the binding international treaties consented to by the Verkhovna Rada of Ukraine, which is accompanied by a certified translation into Ukrainian;

2

Документ, що підтверджує присвоєння ідентифікаційного (реєстраційного, облікового) номера (коду) нерезидента в країні його реєстрації, якщо у витягу з відповідного бізнес-реєстру не зазначені відомості про такий номер (код), що супроводжується нотаріально засвідченим перекладом українською мовою;

A document confirming the assignment of an identification (registration, accounting) number (code) of a non-resident in the country of its registration, if the extract from the relevant business register does not contain information about such number (code) as accompanied by a certified translation into Ukrainian;

3

Документ, яким підтверджуються повноваження представника нерезидента. У разі якщо такий документ виданий в країні реєстрації нерезидента, він повинен бути легалізований в установленому порядку, якщо інше не передбачено міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, та супроводжуватися нотаріально засвідченим перекладом українською мовою;

A document confirming the authority of a non-resident representative. If such a document is issued in the country of registration of a non-resident, it must be legalized according to the established procedure, unless otherwise provided by international treaties, the consent to be bound by which was provided by the Verkhovna Rada of Ukraine, and accompanied by a certified translation into Ukrainian;

4

Документ про акредитацію (реєстрацію, легалізацію) відокремленого підрозділу іноземної компанії, організації на території України, якщо нерезидент здійснює в Україні діяльність через відокремлений підрозділ.

A document on accreditation (registration, legalization) of a separate subdivision of a foreign company or organization on the territory of Ukraine if a non-resident carries out activities in Ukraine through a separate subdivision.

Сама заява нерезидента подається відповідно до форми 1-ОПН, яка була затверджена Наказом Мінфіну від 08.02.2021 р. № 62.

Тепер стосовно того, кого це все стосується. І тут все не так очевидно. В самому п. 64.5 вказано, що стати на облік повинні: «нерезиденти (іноземні юридичні компанії, організації), які здійснюють в Україні діяльність через відокремлені підрозділи, у тому числі постійні представництва». Тобто можна зробити висновок, що цей пункт стосується не тільки нерезидентів, які мають постійні представництва, але і інші відокремлені підрозділи, наприклад так звані «некомерційні представництва», тобто такі, діяльність яких не оподатковується податком на прибуток.

При цьому, в пункті 60 підрозділу 10 розділу XX ПКУ (де визначено строк постановки на облік для тих, хто вже має представництво) використовується формулювання «нерезиденти (іноземні компанії, організації), які здійснюють господарську діяльність на території України», що може натякати на те, що цей пункт не стосується «некомерційних представництв».

Якщо ж уважно розглянути Порядок постановки на облік та власне форму 1-ОПН, то вона передбачає постановку на облік як із реєстрацією платником податку на прибуток так і без такої. При цьому у випадку реєстрації платником податку на прибуток, можливо обрати декілька опцій, а саме:

- здійснення господарської діяльності на території України через постійне представництво, яке відповідає визначенню відокремленого підрозділу (пункт 133.3 статті 133 розділу I Податкового кодексу України)
- здійснення господарської діяльності на території України через постійне представництво, яке не відповідає визначенню відокремленого підрозділу (пункт 133.3 статті 133 розділу I Податкового кодексу України)

Тобто, як бачимо однозначної відповіді, на те, чи потрібно ставати на облік нерезидентам, які мають в Україні «некомерційні» представництва, законодавство не дає. Самі податкові органи в своїх роз'ясненнях до останнього моменту говорили лише про нерезидентів, які мають постійні представництва і досить часто відсилали до податкових органів вищого рівня за консультацією.

The application of a non-resident is submitted according to Form 1-OPN approved by the Order of the Ministry of Finance No. 62 of February 8, 2021.

Now, who is affected by it? There is not much clarity here. Clause 64.5 states that the following persons must be registered: “non-residents (foreign law firms, organizations) that operate in Ukraine through separate subdivisions, including permanent representative offices”. That is, we can conclude that this clause applies not only to non-residents who have permanent representative offices but also to other separate subdivisions, for example, so-called “non-commercial representative offices”, that is, those whose activities are not subject to income tax.

At the same time, clause 60, Subsection 10, Section XX of the Tax Code of Ukraine (defining the registration period for those who already have a representative office) uses the phrase “non-residents (foreign companies, organizations) that carry out economic activities on the territory of Ukraine”, which may hint that this clause does not apply to “non-commercial representative offices”.

If you carefully consider the procedure for registration and the actual Form 1-OPN, it provides for registration both with and without registration as an income taxpayer. At the same time, if you are registered as an income taxpayer, there are several options you can choose from:

- carrying out business activities on the territory of Ukraine through a permanent representative office that meets the definition of a separate subdivision (clause 133.3, Article 133, Section I of the Tax Code of Ukraine)
- carrying out business activities on the territory of Ukraine through a permanent representative office that does not meet the definition of a separate subdivision (clause 133.3, Article 133, Section I of the Tax Code of Ukraine)

That is, as we can see, the legislation does not give an unambiguous answer to whether non-residents who have “non-commercial” representative offices in Ukraine need to register. Until the last moment, the tax authorities themselves spoke only about non-residents who have permanent representative offices and quite often referred them to the highest-level tax authorities for advice.

Нарешті ДПА в своєму Інформаційному листі № 20 від 30.05.2021 р. видала детальне роз'яснення з цього питання. З тексту цього роз'яснення стає зрозумілим, що ставати на облік в податкових органах мають всі нерезиденти, як ті що мають тут постійне представництво, так і ті що мають «некомерційне представництво». Єдина різниця лише в тому, що «власники» постійних представництв зобов'язані також зареєструватись платниками податку на прибуток підприємств.

Стосовно відповідальності за невиконання вимог закону, то перш за все потрібно звернути увагу на абзац другий пункту 60 підрозділу 10 розділу XX Податкового кодексу, яким вказано, що перевірки щодо нерезидентів (іноземних компаній, організацій), які повинні були стати на облік у порядку, встановленому пунктом 64.5 та якими не були виконані вимоги закону, можуть бути призначені з 1 липня 2021 року.

При цьому Податковим кодексом передбачені наступні санкції за невиконання вимог п. 64.5 ПКУ:

- 1) адміністративний арешт майна (п. 94.2.9. ПКУ)
- 2) штраф в розмірі 100000,00 грн (п. 117.4 ПКУ)

Що ж стосується наслідків такої постановки на облік нерезидента в податкових органах. Попередня редакція п. 64.5 (до змін внесених Законом № 466-IX від 16.01.2020) передбачала постановку на облік лише відокремленого підрозділу нерезидента. Відповідно, зміни внесені Законом № 466-IX додали вимоги стосовно постановки на облік власне нерезидента, який має відокремлений підрозділ в Україні. В п. 133 ПКУ, який визначає перелік платників податку на прибуток, так само було внесено зміни, які виключили з цього переліку відокремлені підрозділи нерезидентів і включили туди власне нерезидентів, які мають відокремлені підрозділи в Україні. Виходячи з цього, а також з урахуванням пояснень, які надають податкові органи, передбачається, що складати декларацію з податку на прибуток і сплачувати відповідні суми цього податку від тепер мають бути самі нерезиденти, а не їх постійні представництва. У випадку, якщо нерезидент має декілька постійних представництв в Україні, то він має визначити оподатковуваний прибуток та

Finally, in its informational letter No. 20 dated May 20, 2021, the State Tax Administration issued a detailed explanation on this issue. From the text reveals that all non-residents, both those with a permanent representative office here and those with a “non-commercial representative office”, must register with the tax authorities. The only difference is that the “owners” of permanent representative offices must also register as payers of corporate income tax.

In terms of liability for non-compliance with the requirements of the law, first of all, you need to pay attention to the second paragraph of clause 60, Subsection 10, Section XX of the Tax Code, which states that inspections of non-residents (foreign companies, organizations) who were supposed to be registered according to the procedure established by clause 64.5 and who did not meet the requirements of the law can be scheduled from July 1, 2021.

At the same time, the Tax Code provides for the following sanctions for non-compliance with the requirements of clause 64.5 of the Tax Code of Ukraine:

- 1) administrative seizure of property (clause 94.2.9. of the Tax Code of Ukraine)
- 2) fine in the amount of UAH100,000.00 (clause 117.4 of the Tax Code of Ukraine)

What are the consequences of such registration of a non-resident with the tax authorities? The previous version of clause 64.5 (as amended by Law No. 466-IX of January 16, 2020) provided for the registration of only a separate subdivision of a non-resident. Accordingly, the amendments introduced by Law No. 466-IX added requirements for registering a non-resident who has a separate subdivision in Ukraine. Clause 133 of the Tax Code of Ukraine, which defines the list of income taxpayers, was also amended to exclude separate subdivisions of non-residents from this list and include non-residents who have separate subdivisions in Ukraine. Based on this, as well as taking into account the explanations provided for by the tax authorities, it is assumed that non-residents themselves, and not their permanent representative offices, should now draw up an income tax return and pay the corresponding amounts of this tax. Suppose a non-resident has several permanent representative offices in Ukraine. In that case, it needs to determine the taxable profit and, accordingly, draw up and submit a separate income tax statement for each representative office. At the same time, the permanent representative offices themselves remain

відповідно складати та подавати окрему декларацію з податку на прибуток по кожному представництву. При цьому, самі постійні представництва залишаються платниками інших податків і зборів і також мають бути на обліку в податкових органах.

Як зазначають податківці, концепція постановки на облік в податкових органах і реєстрації платниками податку на прибуток підприємств нерезидентів розроблялась у 2018 – 2019 роках робочою групою при Міністерстві фінансів України з питань імплементації Плану протидії розмиванню податкової бази та виведенню прибутку з-під оподаткування, до якої входили фахівці Проектного офісу реформ при Мінфіні, НБУ та широке коло експертів – представників аудиторських компаній. В подальшому проєкт пройшов оцінку Організації економічного співробітництва та розвитку. Метою концепції було чітке розмежування повноважень та відповідальності нерезидентів щодо сплати податків в Україні.

Як бачимо, реалізація концепції на практиці, як завжди наштовхнулася на неготовність органів виконавчої влади швидко реагувати на зміни. В результаті чого процес постановки на облік нерезидентів проходить дещо хаотично і як завжди в авральному порядку.

На завершення слід вказати, що наразі ще не має чіткої відповіді на те, як в майбутньому будуть сплачувати податок на прибуток ті нерезиденти, які стали на облік. Податкова в своєму інформаційному листі № 20 лише вказує, що податок має сплачуватися в гривні і також пропонує уповноважити окремою довіреністю саме представництво оплачувати за нерезидента податок. Тож залишається лише сподіватись, що податкові органи встигнуть до настання кінцевого строку оплати податку на прибуток, створити чіткий механізм його оплати нерезидентами.

payers of other taxes and fees. They must also be registered with the tax authorities.

According to the tax people, the concept of registration with the tax authorities and registration as income taxpayers of non-resident enterprises was developed in 2018-2019 by a working group under the Ministry of Finance of Ukraine on the implementation of the Plan to Counteract the Erosion of the Tax Base and Withdrawal of Profits from Taxation, which included specialists of the Project Office of Reforms under the Ministry of Finance, the National Bank of Ukraine and a wide range of experts-representatives of audit companies. Subsequently, the project was evaluated by the Organization for Economic Cooperation and Development. The purpose of the concept was to clearly distinguish between the powers and responsibilities of non-residents regarding the payment of taxes in Ukraine.

As you can see, the implementation of the concept in practice, as always, faced the unwillingness of executive authorities to respond to changes quickly. As a result, the process of registering non-residents is somewhat chaotic and, as always, a race against the clock.

In conclusion, it should be noted that there is still no clear answer to how those non-residents who have registered will pay income tax in the future. The tax service in its information Letter No. 20 only indicates that the tax should be paid in UAH and also suggests authorizing the representative office itself to pay tax for a non-resident by a separate power of attorney. Therefore, we can only hope that the tax authorities will have time to create a precise mechanism for its payment by non-residents before the deadline for paying income tax.



**ВОЛОДИМИР
ЗОСИМОВ,**

Юрист

**VOLODYMYR
ZOSIMOV,**

Lawyer

ОПЦІОНИ ЯК СПОСІБ МОТИВАЦІЇ КОМАНДИ

OPTIONS TO MOTIVATE YOUR TEAM

СЬОГОДНІ ПИТАННЯ МОТИВАЦІЇ КОМАНДИ АБО ОКРЕМИХ ЇЇ ЧЛЕНІВ ГОСТРО СТОІТЬ В БАГАТЬОХ СУЧАСНИХ КОМПАНІЯХ.

Стандартні способи мотивації, як то премії, службовий автомобіль, додаткові оплачувані вихідні або дні відпустки, соціальний пакет або комфортабельний офіс зі смаколиками вже давно стали, скоріше, нормою у відносинах між роботодавцем та працівником, аніж перевагою одного роботодавця над іншим. Зараз все чіткішим стає розуміння, що мотивована, нехай навіть не максимально досвідчена, команда може досягти для компанії набагато кращих результатів, ніж немотивовані досвідчені спеціалісти у своїй галузі.

Яким же чином можна мотивувати людину, коли більшість звичних способів мотивації вже стали нормою повсякдення? В пошуках відповіді на це питання пропоную звернутися до практики країн, в яких розвиток командного духу та корпоративної лояльності кожного співробітника досліджуються та вдосконалюється вже не одне століття, наприклад, США.

Ще з кінця XVIII століття в США почали широко використовувати такі фінансові інструменти як опціони. Тоді вони, правда, вважалися азартною грою і були на межі закону і беззаконня, проте в наш час опціони еволюціонували до одних з найефективніших інструментів фінансового ринку, які також є і одним з найдієвіших способів мотивації.

TODAY, THE ISSUE OF MOTIVATING A TEAM OR ITS INDIVIDUAL MEMBERS IS PARAMOUNT IN MANY MODERN COMPANIES.

Standard motivation methods, such as bonuses, a company vehicle, extra paid weekends or vacation days, a social package or a comfortable office with goodies, have long been the common standard in employer-employee relationship. Now it is becoming increasingly clear that a motivated, even if not super experienced, team can achieve much better results for the company than unmotivated experienced specialists in their field.

How can you motivate an employee when most of the usual means of motivation have already become the norm of everyday life? In search of an answer to this question, I suggest looking at the practice of countries where the development of team spirit and corporate loyalty of each employee has been studied and improved for over a century, for example, the United States.

Since the end of the XVIII century, such financial instruments as options have been widely used in US. At that time, however, they were considered gambling and were on the verge of law and lawlessness, but nowadays, options have evolved into one of the most effective tools of the financial market, and coincidentally, some of the most efficient ways of motivation.

Що ж таке опціони?

Опціони, в загальному розумінні, це фінансові інструменти – цінні папери у формі контракту. Опціонний контракт пропонує можливість (право, а не обов'язок) придбати або продати базовий актив – акції, частку в компанії тощо, на умовах, що заздалегідь погоджені сторонами в такому контракті.

What are the options?

In a generic sense, they are financial instruments – securities in the form of a contract. An options contract offers an opportunity (the right, but not the obligation) to purchase or sell the underlying asset – shares, units in the company, etc., on terms agreed in advance by the parties in such a contract.

В опціонних контрактах на придбання акцій компанії, як правило, зазначається акції якої компанії дає право придбати опціон, за якою вартістю такі акції будуть реалізовані, за яких умов акції можуть бути придбані, а також строк дії опціону.

Коли опціон застосовується як спосіб мотивації, в опціонних контрактах додатково може зазначатися строк, протягом якого співробітник повинен перебувати у правовідносинах з компанією, а також ключові показники ефективності, при досягненні яких такий співробітник може реалізувати своє право на придбання акцій.

Українське законодавство, на жаль, містить лише декілька визначень терміну опціон, хоча їх, скоріше, слід назвати згадками про опціони. Так, в ЗУ «Про цінні папери та фондовий ринок» опціони згадуються в визначенні терміну фінансових інструментів, і з цього можна зробити висновок, що опціон в Україні, як і в інших розвинутих країнах світу, є фінансовим інструментом. Але це все, про що говорить нам, по суті, спеціальний закон, який мав би регулювати опціони.

Трошки ширше визначення дає Податковий кодекс України, де вказано, що опціон це

An options contract for the purchase of company shares, as a rule, indicates the company whose shares may be purchased under the option, buying price and conditions, as well as the term of validity of the option.

When an option is used as a motivation method, options contracts may additionally specify the period during which an employee must be in a legal relationship with the company, as well as key performance indicators (KPIs) required to purchase the shares.

Unfortunately, the Ukrainian legislation, has only a few definitions of the term option, that should rather be called brief mentions of the option. Thus, in the Ukrainian Law "On Securities and Stock Market", options are mentioned within the definition of the term financial instruments, and from this only, we can deduce that Ukraine uses options as financial instruments the same as other developed countries. But in fact, this is all the information that can be found in the dedicated act that is supposed to regulate options.

A slightly broader definition is given by the Ukrainian Tax Code, which states that an option is a civil contract, according to which one party of the contract receives the right to purchase (sell) the underlying asset, and the other party assumes an unconditional obligation to sell (purchase) the

цивільно-правовий договір, згідно з яким одна сторона контракту одержує право на придбання (продаж) базового активу, а інша сторона бере на себе безумовне зобов'язання продати (придбати) базовий актив у майбутньому протягом строку дії опціону чи на встановлену дату (дату виконання) за визначеною під час укладання такого контракту ціною базового активу.

Проте, не зважаючи на примітивність законодавчого регулювання опціонів в Україні, практика їх використання, в тому числі і в питаннях мотивації команди, набуває у нас все ширшого застосування.

Яку ж форму опціони мають в Україні? Ми зустрічали різні форми та способи вираження опціонних контрактів в українських реаліях. Наприклад, буквально втілення положень

underlying asset in the future during the term of the option or on a set date (performance date) at the price of the underlying asset determined at the time of conclusion of such a contract.

However, despite the primitiveness of the legislative regulation of options in Ukraine, the practice of using them, as a team motivation, is becoming increasingly popular in the country.

What is the form of options in Ukraine? We have encountered various forms of options contracts in Ukrainian reality. For example, the literal implementation of the provisions of the Tax Code of Ukraine and the preparation of a civil contract – an options contract, which provided for the right of one party to the contract on the terms defined in it, to acquire part of the share in the authorized capital of the company and the obligation of the other party to sell it. However, due to the imperfection of the



Податкового кодексу України в життя та складання саме цивільно-правового договору – договору опціону, який передбачав право однієї сторони договору на умовах, визначених в ньому, придбати частину частки в статутному капіталі компанії та обов'язок іншої сторони її відчужити. Але, зважаючи на недосконалість законодавчого регулювання таких договорів, а також відсутність судової практики, ми вважаємо цей варіант досить ризиковим для сторін у випадках виникнення спору між ними або ж виникнення претензій третіх сторін.

На щастя, українське законодавство передбачає альтернативні способи реалізації ідеї опціонних контрактів. Більш дієвими та надійними, на нашу думку, способами надання права цінним співробітникам набути частину бізнесу є:

- укладення попереднього договору купівлі-продажу частки у статутному капіталі компанії;
- укладення договору купівлі-продажу частини частки у статутному капіталі компанії з відкладальною умовою (обставиною);
- укладення корпоративного договору, в якому будуть визначені порядок та умови відчуження частини частки на користь третьої особи;
- видача безвідкличної довіреності.

Звичайно, і в запропонованих варіантах є свої переваги та недоліки, проте, ці механізми є вже відпрацьованими в Україні, що дає можливість сторонам з більшою ймовірністю захистити свої права та інтереси у випадку виникнення спірних питань при їх реалізації.

legislative regulation of such contracts, as well as the lack of judicial practice, we consider this option rather risky for the parties in cases of a dispute between them or claims of third parties.

Fortunately, Ukrainian legislation provides alternative ways to implement the idea of options contracts. In our opinion, there are more effective and reliable ways to provide valuable employees with the right to acquire a part of the business such as:

- the conclusion of a preliminary contract for the purchase and sale of a part of the company's share in the authorized capital;
- the conclusion of a contract for the purchase and sale of a part of the company's share in the authorized capital with a suspensive condition (circumstance);
- the conclusion of a corporate agreement, which will define the procedure and conditions for alienation of part of the share in favour of a third party;
- the issuance of an irrevocable power of attorney.

Naturally, the proposed ways have their pros and cons too. However, these mechanisms have already been proven to be viable in Ukraine, which offers the parties better chances to protect their rights and interests in the event of disputes during their implementation.



КАТЕРИНА ГАРБУЗ,
Партнер, Керівник
Юридичної практики

KATERYNA HARBUZ,
Partner, Head of Legal Practice

ЗАКОНОДАВЧЕ ВРЕГУЛЮВАННЯ ОЗНАК ТРУДОВИХ ПРАВОВІДНОСИН: СПРОБА № N

LEGISLATIVE REGULATION OF INDICATORS OF LABOUR RELATIONS: ATTEMPT NO. N

ОКРІМ ТРУДОВОГО ДОГОВОРУ,
ПО СЬОГОДНІШНІЙ ДЕНЬ
АКТУАЛЬНОЮ ТА ШИРОКО
ЗАСТОСОВУВАНОЮ ЗАЛИШАЄТЬСЯ
МОДЕЛЬ СПІВПРАЦІ В РАМКАХ
ЦИВІЛЬНИХ АБО ГОСПОДАРСЬКИХ
ДОГОВОРІВ, ЯКІ РЕГУЛЮЮТЬСЯ
ЦИВІЛЬНИМ ТА ГОСПОДАРСЬКИМ
ЗАКОНОДАВСТВОМ.

IN ADDITION TO THE
EMPLOYMENT CONTRACT, THE
COOPERATION MODEL WITHIN
THE FRAMEWORK OF CIVIL
OR ECONOMIC CONTRACTS
REGULATED BY CIVIL AND
ECONOMIC LEGISLATION
REMAINS RELEVANT AND WIDELY
USED TODAY.

Звісно, потенційні сторони вільні обирати вид правовідносин, який вони вважають доцільним за конкретних обставин – трудові, цивільні, господарські. Сторони мають право самостійно визначити вид договору, який буде укладений між ними, оскільки чинним законодавством не передбачено обов'язкового переліку випадків, коли чи за яких обставин сторони зобов'язані укласти саме трудовий договір, а коли, наприклад, цивільно-правовий.

Якщо мова йде про інші договори, окрім трудового, залишається актуальним питання встановлення факту наявності «прихованих» трудових відносин органами Державної інспекції з питань праці в ході інспекційних перевірок. На сьогоднішній день ознаки трудових відносин офіційно не закріплені в жодному

Of course, potential parties are free to choose the type of legal relations they consider appropriate under specific circumstances – labour, civil, economic. The parties have the right to independently determine the type of contract that will be concluded between them, since the current legislation does not provide for a mandatory list of cases when or under what circumstances the parties are required to sign an employment contract or, for example, a civil contract.

If we are talking about contracts other than employment ones, the issue of discovering "hidden" labour relations by the State Labour Inspectorate during inspections remains relevant. The indicators of labour relations are not officially reflected in any regulatory

нормативно-правовому акті України. Путівником є ознаки-критерії, що визначені Рекомендацією Міжнародної організації праці щодо трудових відносин від 2006 року № 198 (надалі – Рекомендація). У визначенні ознак наявності трудових відносин, а також інших юридичних фактів, що можуть впливати на кваліфікацію правовідносин трудовими, ключову роль відіграє також судова практика. Через відсутність в чинному законодавстві України таких ознак суди при розгляді справи, в свою чергу, також керуються положеннями Рекомендації.

Для закріплення на законодавчому рівні ознак наявності трудових відносин було зареєстровано черговий законопроект, а саме: Проект Закону Про внесення змін до Кодексу законів про працю України щодо визначення поняття трудових відносин та ознак їх наявності від 09.02.2021 р. № 5054 (надалі – Законопроект), який на сьогодні перебуває на опрацюванні в комітетах ВРУ. Якщо коротко, то вказаним Законопроектом, серед іншого, пропонується доповнити Кодекс законів про працю України (надалі – КЗпП України) статтю 212, в якому закріплено ознаки наявності трудових відносин.

Законопроектом також пропонується встановити презумпцію наявності трудових відносин, а саме: пропонується закріпити, що за умови існування трьох і більше ознак наявності трудових відносин, визначених Законопроектом, незалежно від назви і виду договірних відносин, що визначені сторонами, робота може бути визнана такою, що виконується в межах трудових відносин. При цьому вказаний перелік ознак є невичерпним, а крім вказаних ознак, можуть бути і інші, враховуючи специфіку діяльності осіб, на користь (в інтересах) яких виконується робота. Потрібно зазначити, що також подано альтернативний проект вищевказаного Законопроекту – Проект Закону Про внесення змін до Кодексу законів про працю України щодо регулювання деяких питань трудових відносин від 25.02.2021 р. №5054-1.

Нижче пропонуємо коротко розглянути ознаки наявності трудових відносин, що пропонується Законопроектом, та розглянути фактори, які, згідно з судовою практикою, можуть збільшити або навпаки, зменшити ризик визнання правовідносин трудовими.

legal acts of Ukraine now. The guide is the criteria defined by the Employment Relationship Recommendation of the International Labour Organization No. 198 of 2006 (hereinafter – the Recommendation). The judicial practice also plays a key role in determining the indicators of the presence of labour relations and other legal facts that may affect the qualification of legal relations as labour ones. Due to the absence of such indicators in the current legislation of Ukraine, the courts, in turn, are also guided by the provisions of the Recommendation when hearing a case.

Another draft law was registered in order to establish the indicators of labour relations at the legislative level, namely: Draft Law on Amendments to the Labour Code of Ukraine Concerning the Definition of the Concept of Labour Relations and Indicators of Their Presence No. 5054, dated February 9, 2021 (hereinafter – the Draft Law), which is currently being elaborated in the committees of the



Ознака 1.

«ОСОБИСТЕ ВИКОНАННЯ ОСОБОЮ РОБОТИ ЗА КОНКРЕТНОЮ КВАЛІФІКАЦІЄЮ, ПРОФЕСІЄЮ, ПОСАДОЮ ЗА ДОРУЧЕННЯМ ТА ПІД КОНТРОЛЕМ ОСОБИ, В ІНТЕРЕСАХ ЯКОЇ ВИКОНУЮТЬСЯ РОБОТИ».

За трудовим договором особа виконує обов'язки, визначені відповідно до посади чи професії, за якою така особа була прийнята на роботу. Згідно з цією ознакою про наявність трудових відносин свідчить, відповідно, особисте виконання роботи, без можливості залучення субпідрядника, оскільки в межах трудових відносин важливим є саме знання, освіта та вміння конкретної особи, яких потребує чи вимагає замовник. Замовник доручає виконавцю певні обов'язки, встановлює контроль за їх виконанням та організовує таке виконання (порядок виконання, час та періодичність тощо), чим інтегрує особу в свою організаційну структуру, а також позбавляє його комерційного ризику при виконанні таких обов'язків. В рамках цивільно-правового

Verkhovna Rada. In short, this Draft Law, among other things, proposes to supplement the Labour Code of Ukraine (hereinafter – the Labour Code Of Ukraine) by Article 212, in which to establish the indicators of the presence of labour relations.

The Draft Law also proposes to establish a presumption of the presence of labour relations, namely that where three or more indicators of labour relations exist as defined in the Draft Law, regardless of the name and type of contractual relations defined by the parties, work may be recognised as being performed under labour relations. At the same time, the specified list of indicators is inexhaustible. In addition to these indicators, there may be others, taking into account the specifics of the activities of the persons in whose favour (for whose benefit) the work is performed. It should be noted that an alternative draft of the above draft Law has also been submitted – Draft Law "On Amendments to the Labour Code of Ukraine Concerning the Regulation of Certain Issues of Labour Relations" No. 5054-1, dated February 25, 2021.

We propose to briefly outline the indicators of the presence of labour relations proposed by the Draft Law, and review the factors that, according to judicial practice, can increase or, conversely, reduce the risk of recognition of legal relations as labour ones.

Indicator 1.

"PERSONAL PERFORMANCE OF WORK WITHIN A SPECIFIC QUALIFICATION, PROFESSION, POSITION BY PROXY AND UNDER THE CONTROL OF THE PERSON IN WHOSE INTERESTS THE WORK IS PERFORMED".

Under an employment contract, a person performs duties defined according to the position or profession for which such person was hired. According to this indicator, the presence of labour relations is indicated, respectively, by the personal performance of work, without the possibility of involving a subcontractor, since within the framework of labour relations, it is the expertise, education and skills of a particular person that the customer needs or requires that are important. The customer assigns specific duties to the contractor, establishes control over their performance and organises such performance (procedure, time and frequency, etc.), which integrates the person into its organisational structure, as well as deprives them of commercial risk in the performance of such duties. Within the framework of a civil contract, the list of duties that a person performs to provide services (perform





договору також вирішальним фактором є перелік обов'язків, які виконує особа для надання послуг (виконання роботи). Про фактичну наявність трудових відносин свідчить виконання особою переліку обов'язків, характерних для певної кваліфікації, посади, професії, як це визначено, зокрема в класифікаторі професій. Якщо зміст послуг (робіт) за цивільно-правовим договором дублює або в значній мірі співпадає з переліком обов'язків за посадовими інструкціями найманих працівників на тому ж підприємстві це може виступати додатковим фактором, що свідчить про наявність фактично трудових взаємовідносин. Додатковим фактором є також дублювання змісту послуг (робіт) за цивільно-правовим договором, що є характерними для певної посади, кваліфікації, з основними видами діяльності підприємства. Таке свідчить про те, що виконувані особою обов'язки становлять частину бізнесу замовника, особа є невід'ємною його частиною.

Ознака 2.

«ЗДІЙСНЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ ПРАЦІ, ЩО НОСИТЬ ПОСТІЙНИЙ ХАРАКТЕР ТА, ЯК ПРАВИЛО, НЕ ПЕРЕДБАЧАЄ ВСТАНОВЛЕННЯ ОСОБІ КОНКРЕТНО ВИЗНАЧЕНОГО РЕЗУЛЬТАТУ (ОБСЯГУ) РОБІТ ЗА ПЕВНИЙ ПЕРІОД ЧАСУ».

Однією з підстав для визнання правовідносин за цивільно-правовим договором трудовими є виявлення факту організації та регулювання замовником процесу виконання обов'язків. У цьому випадку потрібно говорити про те, що при виконанні роботи працівник діє як невід'ємна

work) is also a decisive factor. The actual presence of labour relations is indicated by the fulfilment by a person of the list of duties characteristic of a specific qualification, position, or profession, as defined, particularly in the classifier of professions. If the content of services (works) under a civil contract duplicates or largely coincides with the list of responsibilities under the job descriptions of employees at the same enterprise, this may act as an additional factor indicating the presence of labour relations. An additional factor is also the duplication of the content of services (works) under a civil contract, which are characteristic of a certain position, qualification, with the main activities of the enterprise. This indicates that the duties performed by the person are part of the customer's business, and the person is an integral part of it.

Indicator 2.

"THE IMPLEMENTATION OF THE REGULATION OF THE LABOUR PROCESS, WHICH IS PERMANENT IN NATURE AND, AS A RULE, DOES NOT PROVIDE FOR ESTABLISHING A SPECIFIC RESULT (VOLUME) OF WORK FOR A CERTAIN PERIOD".

One of the grounds for recognising legal relations under a civil contract is to identify the fact that the customer organises and regulates the process of performing duties. In this case, it should be said that when performing work, the employee acts as an integral part of the organisational or production structure of the company, performs a function within a particular profession, speciality or position, which is part

частина організаційної, виробничої структури компанії, виконує функцію, радше, за певною професією, спеціальністю чи посадою, яка є частиною виробництва компанії, а не окремою індивідуально-визначеною роботою. Ознаками того, що робота, виконувана особою-виконавцем є, радше, працею найманого працівника, ніж роботою чи послугами незалежного підрядника, є невіддільність виконуваної роботи від інших існуючих процесів в компанії та те, що така робота за своєю суттю не може здійснюватися виконавцем самостійно та окремо від інших внутрішніх процесів компанії. При цьому обов'язки можуть виконуватися з дотриманням визначених законодавством процедур (наприклад, проходження інструктажу з охорони праці), або згідно з обов'язковими внутрішніми процедурами замовника (наприклад, дотримання санітарно-гігієнічних правил, правил виконання робіт підвищеної небезпеки тощо). Вищевказане повинно передбачати не лише ознайомлення особи з такими правилами і процедурами, а й фактичне підпорядкування їм для належного виконання роботи. Наприклад, основна діяльність замовника та виконувана робота незалежного підрядника пов'язані з роботами підвищеної небезпеки, що повинні виконуватися у встановленому порядку, або в силу специфіки роботи становлять єдиний виробничий процес. Виконання роботи за трудовим договором, на відміну від цивільно-правового, є постійним процесом, що не завершується після виконання конкретного завдання, а триває і надалі, і для замовника цінність становить сам процес такої роботи, а не її результат.

Не менш важливим фактором для цивільно-правового договору є передача замовнику по завершенню виконаної роботи конкретного матеріального результату. Такий результат роботи не завжди повинен бути матеріальним в своїй суті, наприклад, якщо надаються послуги, які споживаються в процесі їх надання, але він

of the company's production, and not a separate individually defined job. In other words, the work performed by the contractor is more likely the work of an employee than of an independent contractor. The work cannot be separated from other existing processes in the company or carried out by the contractor independently and separately from other internal processes of the company. At the same time, duties can be performed in compliance with procedures defined by law (for example, passing instructions on labour protection), or according to mandatory internal procedures of the customer (for example, compliance with sanitary and hygienic rules, rules for performing high-risk work, etc.). The above should include familiarising the person with such rules and procedures and their actual subordination to perform their work correctly. For example, the main activity of the customer and the work performed by an independent contractor are related to high-risk work that must be performed according to the established procedure, or due to the specifics of the work, they form a single production process. Performance of work under an employment contract, in contrast to a civil contract, is a permanent process that is not completed after completing a specific task but continues in the future. For the customer, the value is the process of such work itself and not its result.

An equally important factor for a civil contract is the transfer of a specific material result to the customer upon completing the work performed. Such work does not have to bring tangible results, for example, if provided services are consumed in the process of their provision. However, it should be: - individually defined, that is, independent of other internal processes of the company, not be a constant repetitive process; - created based on the result of performing specific tasks of work; - measurable (by quantitative, qualitative characteristics).

має бути: - індивідуально-визначеним, тобто самостійним від інших внутрішніх процесів компанії, не бути постійним повторюваним процесом; - має створюватися за результатом виконання конкретних визначених завдань роботи; - обсяг виконаної роботи можливо виміряти за певними фізичними величинами (кількісні, якісні характеристики).

Ознака 3.

«ВИКОНАННЯ РОБОТИ НА ВИЗНАЧЕНОМУ АБО ПОГОДЖЕНОМУ З ОСОБОЮ, В ІНТЕРЕСАХ ЯКОЇ ВИКОНУЄТЬСЯ РОБОТА, РОБОЧОМУ МІСЦІ З ДОТРИМАННЯМ УСТАНОВЛЕНИХ НЕЮ ПРАВИЛ ВНУТРІШНЬОГО ТРУДОВОГО РОЗПОРЯДКУ».

Зазначена ознака передбачає визначення та/або організацію замовником робочого місця виконавця, де визначальним є той факт, що робота має виконуватися за конкретним місцем з дотриманням правил внутрішнього трудового розпорядку, інших обов'язкових внутрішніх процедур замовника. Виконання роботи на робочому місці визначається замовником обов'язковим для виконавця або ж, за відсутністю такої обов'язковості, робота за своєю суттю та пов'язаністю з іншими внутрішніми процесами замовника може виконуватися лише у визначеному місці. Однак, як відзначається в деякій судовій практиці, – саме лише ознайомлення виконавця з правилами внутрішнього трудового розпорядку чи проходження інструктажу з охорони праці, не може безумовно свідчити про наявність в цивільно-правових договорах ознак трудових взаємовідносин між сторонами.

Ознака 4.

«ОРГАНІЗАЦІЯ УМОВ ПРАЦІ, ЗОКРЕМА, НАДАННЯ ЗАСОБІВ ВИРОБНИЦТВА (ОБЛАДНАННЯ, ІНСТРУМЕНТІВ, МАТЕРІАЛІВ, СИРОВИНИ, РОБОЧОГО МІСЦЯ) ЗАБЕЗПЕЧУЄТЬСЯ ОСОБОЮ, В ІНТЕРЕСАХ ЯКОЇ ВИКОНУЄТЬСЯ РОБОТА».

Зазначена ознака передбачає забезпечення особи-виконавця матеріалами, знаряддями, що є необхідними або ж суттєвими для належного виконання роботи. За трудовим договором матеріали та інструменти для виконання роботи надає чи забезпечує їх надання роботодавець. При роботі за цивільно-правовим договором матеріали та знаряддя, як правило, забезпечуються виконавцем самостійно або ж виконавець компенсує їх вартість замовнику.

Ознака 5.

«СИСТЕМАТИЧНА ВИПЛАТА ОСОБІ, ЯКА ВИКОНУЄ РОБОТУ, ВІНАГОРОДИ У ГРОШОВІЙ ТА / АБО НАТУРАЛЬНІЙ ФОРМІ».

Indicator 3.

"PERFORMING WORK AT A CERTAIN OR AGREED WORKPLACE WITH THE PERSON IN WHOSE INTERESTS THE WORK IS PERFORMED, IN COMPLIANCE WITH THE INTERNAL LABOUR REGULATIONS ESTABLISHED BY THEM".

This indicator includes the definition and/or organisation by the customer of the contractor's workplace, where the determining factor is the fact that the work must be performed at a specific place in compliance with the internal labour regulations and other mandatory internal procedures of the customer. The customer determines the performance of work at the workplace to be mandatory for the contractor. In the absence of such obligation, the work in its essence and connection with other internal processes of the customer can only be performed in a particular place. However, as noted in some judicial practice, the mere fact of familiarisation of the contractor with the internal labour regulations or passing instructions on labour protection cannot mean the presence in civil contracts of indicators of labour relations between the parties.

Indicator 4.

"THE ORGANISATION OF WORKING CONDITIONS, IN PARTICULAR, THE PROVISION OF MEANS OF PRODUCTION (EQUIPMENT, TOOLS, MATERIALS, RAW MATERIALS, WORKPLACE) IS PROVIDED BY THE PERSON IN WHOSE INTERESTS THE WORK IS PERFORMED".

This attribute involves providing the contractor with materials and tools that are necessary or essential for the proper performance of work. Under the employment contract, materials and tools for performing work are provided by the employer. When working under a civil contract, the contractor usually provides materials and tools independently, or the contractor compensates their cost to the customer.

Indicator 5.

"SYSTEMATIC PAYMENT OF REMUNERATION IN CASH AND/OR IN-KIND TO THE PERSON PERFORMING THE WORK".

According to the above attribute, payment for the work performed under the employment contract is made systematically within the time limits set by law. The basis for payment is directly the fact that the employee has worked a certain number of working hours, which the customer records. At the same time, under a civil contract, payment of remuneration is made according to the terms of the relevant contract agreed by the parties, according to the contractor's accounts and confirmed by acceptance and transfer acts

Згідно з вищевказаною ознакою оплата виконаної роботи в межах трудового договору здійснюється систематично у визначені законодавством строки. Підставою для виплати є безпосередньо факт відпрацювання працівником визначеної йому кількості робочих годин, облік яких ведеться замовником. Водночас за цивільно-правовим договором оплата винагороди здійснюється згідно з умовами відповідного договору, погодженими сторонами, згідно з рахунками особи-виконавця та підтверджується актами приймання-передачі виконаних робіт. Таким чином, в межах цивільних правовідносин оплата кожної суми винагороди повинна підтверджуватися актом виконаних робіт, а також відповідати погодженому в договорі обсягу робіт та порядку їх обчислення.

Ознака 6.

«ВСТАНОВЛЕННЯ ОСОБОЮ, В ІНТЕРЕСАХ ЯКОЇ ВИКОНУЄТЬСЯ РОБОТА, ТРИВАЛОСТІ РОБОЧОГО ЧАСУ ТА ЧАСУ ВІДПОЧИНКУ».

Визначення для особи-виконавця режиму робочого часу є характерним саме для трудових взаємовідносин. Про таке визначення в цивільно-правовому договорі може свідчити, зокрема встановлення конкретних годин початку-закінчення виконання роботи, часових меж для виконання роботи чи регулювання будь-яким іншим чином, в який час робота має виконуватися, ведеться облік відпрацьованих годин. У свою чергу, в межах цивільно-правового договору виконавець самостійно регулює час для виконання роботи, що також може передбачати, зокрема, необхідність надання послуг конкретну кількість годин та/або в межах конкретно визначених часових меж для належного надання послуг.

Ознака 7.

«ВІДШКОДУВАННЯ ПОЇЗДОК ТА ІНШИХ ФІНАНСОВИХ ВИТРАТ, ПОВ'ЯЗАНИХ З ВИКОНАННЯМ РОБОТИ, ОСОБОЮ, В ІНТЕРЕСАХ ЯКОЇ ВИКОНУЄТЬСЯ РОБОТА».

В межах трудового договору особа-найманий працівник може бути скерована у відрядження та/або нести інші грошові витрати, безпосередньо пов'язані з виконанням нею її трудових обов'язків. На підтвердження понесених витрат особа зобов'язана подати визначені законодавством документи. В межах цивільно-правового договору виконавець, як правило, самостійно несе витрати, пов'язані з наданням послуг. Звісно, не виключається, що в процесі роботи, виконавець може нести додаткові витрати, пов'язані з оплатою вартості послуг третіх осіб, залучених ним для належного надання послуг.

of works completed. Thus, within the framework of civil legal relations, payment of each amount of remuneration must be confirmed by an act of work performed and correspond to the scope of work agreed in the contract and the procedure for calculating them.

Indicator 6.

"DETERMINATION BY THE PERSON IN WHOSE INTERESTS THE WORK IS PERFORMED OF THE DURATION OF WORKING HOURS AND REST TIME".

The definition of working hours for the performer is typical for labour relations. Such a definition in a civil contract may be indicated, in particular, by setting specific starting and ending hours for the performance of work, time limits for the performance of work, or regulating in any other way at what time the work should be performed, and keeping records of hours worked. In turn, within the framework of a civil contract, the contractor independently regulates the time for performing work, which may also provide, in particular, for the need to provide services for a specific number of hours and/or within specific time limits for the proper provision of services.

Indicator 7.

"REIMBURSEMENT OF TRAVEL AND OTHER FINANCIAL EXPENSES RELATED TO THE PERFORMANCE OF WORK BY THE PERSON IN WHOSE INTERESTS THE WORK IS PERFORMED".

Within the framework of an employment contract, an employee may be sent on a business trip and/or bear other monetary expenses directly related to the performance of their work duties. In confirmation of the expenses incurred, the person is obliged to submit documents defined by law. Within the framework of a civil contract, the contractor, as a rule, independently bears the costs associated with the provision of services. Of course, it is possible that in the course of work, the contractor may incur additional expenses associated with paying the cost of services of third parties involved in the proper provision of services. In this case, the possibility of compensation must be agreed upon by the parties. The basis for compensation is documents confirming payment by the contractor for third-party services.

Analysis and evaluation of the relations between the parties, whether such relations are inherently civil or labour, are carried out by the court. As we can see from the analysis of judicial practice, as a rule, the presence of one of the above indicators of labour relations is not enough to recognise legal relations as

В цьому випадку можливість відшкодування має бути погоджена сторонами, а підставою для відшкодування є документи, що підтверджують оплату виконавцем послуг третіх осіб.

Аналіз та оцінка взаємовідносин між сторонами стосовно того, чи є такі відносини за своєю суттю цивільно-правовими чи трудовими здійснюється судом. Як ми можемо бачити в результаті аналізу судової практики для визнання правовідносин трудовими, як правило, недостатньо наявності однієї з вищеперахованих ознак трудових відносин, проте такі ознаки оцінюються судом в сукупності. Згідно з Законопроектом для визнання правовідносин трудовими потрібно виявити та підтвердити належними доказами не менше 3-х ознак наявності трудових відносин, перелік яких не є вичерпним та може змінюватися, зважаючи на специфіку діяльності компанії-замовника.

У той же час потрібно взяти до уваги, про що також наголошується судами, що важливим є не лише аналіз формальних ознак, тобто положень договору, актів виконаних робіт тощо на виявлення ознак трудових правовідносин, а й встановлення того, чи відповідали реальні взаємовідносини між сторонами укладеним правочинам, і чи дійсно такі укладені цивільно-правові договори регулювалися Цивільним кодексом України, чи були укладені для «приховання» трудових відносин між сторонами.

labour ones, but such indicators are evaluated by the court in aggregate. According to the draft Law, to recognise legal relations as labour ones, it is necessary to identify and confirm with proper evidence at least 3 indicators of the presence of labour relations, the list of which is not exhaustive and may change, taking into account the specifics of the customer's activities.

At the same time, it is necessary to take into account, as also noted by the courts, that it is essential not only to analyse the formal features, that is, the provisions of the contract, acts of works completed, etc. to identify indicators of labour relations but also to establish whether the actual relations between the parties corresponded to the concluded transactions and whether such civil contracts are in line with the Civil Code of Ukraine or intend to "hide" the labour relations between the parties.



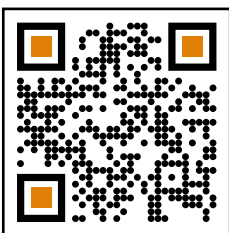
ІРИНА КАБАЧНА,
Юрист

IRYNA KABACHNA
Lawyer



Яким би блискучим не був ваш розум чи стратегія, якщо ви граєте поодинці, то завжди програєте команді.

No matter how brilliant your mind or strategy, if you're playing a solo game, you'll always lose out to a team.



**REID HOFFMAN,
LINKEDIN CO-FOUNDER.**

**РІД ХОФФМАН,
ЗАСНОВНИК LINKEDIN**

CONTENTS

59

Дистанційна робота за новими правилами: що змінив Закон?

Work From Home? Work Remotely? You Are Welcome

65

Перевірки ДержПраці – права та обов'язки

Inspections of the State Labour Service – Rights and Obligations

69

Маленькими кроками до сучасності та діджиталізації: електронні лікарняні та трудові книжки

Small Steps Towards Modernity And Digitalization: Electronic Sick Leave And Employment Record Books



ДИСТАНЦІЙНА РОБОТА ЗА НОВИМИ ПРАВИЛАМИ: ЩО ЗМІНИВ ЗАКОН?

WORK FROM HOME? WORK REMOTELY? YOU ARE WELCOME

ДО ПОЧАТКУ КАРАНТИННИХ ОБМЕЖЕНЬ ВВЕДЕНИХ ВЕСНОЮ 2020 РОКУ, ТРУДОВЕ ЗАКОНОДАВСТВО УКРАЇНИ НАДАВАЛО РОБОТОДАВЦЯМ ДОСИТЬ СКРОМНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ОФОРМЛЕННЯ РОБОТИ ПРАЦІВНИКІВ НА ДОМУ ТА / АБО ДИСТАНЦІЙНО.

З одного боку, нормативні акти не містили імперативної заборони оформлення такого робочого місця, з іншого боку, лише в ст. 179 Кодексу Законів про Працю України (далі - КЗпП України) містилися інформація про те, що «за бажанням жінки або осіб, зазначених у частині сьомій цієї статті, у період перебування їх у відпустці для догляду за дитиною вони можуть працювати на умовах неповного робочого часу або вдома».

Так само, на початок 2020 року трудове законодавство не давало відповіді, яким чином можливо контролювати дотримання внутрішніх політик, дисципліни, трудового розпорядку, виконання функціональних обов'язків. Відтак, навіть, якщо роботодавець і видавав наказ про дистанційну / надомну роботу, то робив це на свій власний ризик та без гарантій забезпечення трудової

BEFORE THE START OF QUARANTINE RESTRICTIONS IMPOSED IN THE SPRING OF 2020, THE LABOUR LEGISLATION OF UKRAINE PROVIDED EMPLOYERS WITH RATHER MODEST TOOLS AND OPPORTUNITIES FOR REGISTERING EMPLOYEES' WORK AT HOME AND/OR REMOTELY.

On the one hand, the regulations did not contain a mandatory ban on registration of such a workplace, on the other hand, only Article 179 of the Labour Code of Ukraine (hereinafter referred to as the "Labour Code of Ukraine") contained the information that "at the request of a woman or persons specified in Part Seven of this Article, while they are on parental leave, they may work part-time or at home".

Also, at the beginning of 2020, the labour legislation did not provide an answer on how it is possible to monitor compliance with internal policies, discipline, labour regulations, and the performance of functional duties. Therefore, even if the employer issued an order for remote/home-based work, he/she did so at his/her own risk and without guarantees of ensuring labour discipline, labour protection and remote working conditions.

дисципліни, охорони праці та забезпечення умов праці на відстані.

Варто надати належне нашим законотворчим органам влади, оскільки протягом року досить оперативно приймалися нормативні акти, які запроваджували поняття надомної / дистанційної роботи. Закон України № 4051 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення правового регулювання дистанційної роботи», який вступив в силу з 27.02.2021 р. надав розширені інструменти юридичним особам щодо оформлення роботи працівників на дому та дистанційно і тим самим «узаконив» такі форми організації праці та трудових відносин.

Отже, розглянемо, які нові можливості надало роботодавцям законодавство та що в першу чергу мають запровадити в себе юридичні особи.

Нарешті, в Кодексі законів про працю України з'явилися окремі статті з визначення поняття «надомна робота» та «дистанційна робота», ст. 601 та 602 відповідно. Ці поняття не є тотожними, відтак в залежності від того, яка форма організації праці зазначена в наказі, пакет документів та наслідки можуть бути різними.

It is necessary to give credit to our legislative authorities since during the year regulatory acts were adopted quite quickly and introduced the concept of home-based/remote work. The Law of Ukraine No. 4051 "On Amendments to Certain Legislative Acts Concerning Improvement of Legal Regulation of Remote Work", which came into force on February 27, 2021, provided expanded tools for legal entities to register employees' work at home and remotely, and thereby "legalized" such forms of labour organization and labour relations.

So, let's take a look at what new opportunities the legislation has provided the employers with and what is the first thing to be introduced by legal entities.

Finally, the Labour Code of Ukraine has published separate Articles on the definition of "home-based work" and "remote work", Article 601 and 602 accordingly. These concepts are not identical, so depending on the form of labour organization specified in the order, the package of documents and consequences may be different.

Thus, there are "rules of the game" for organizing a workplace outside the office, but, as always happens with new regulations, there



Отже, маємо «правила гри» для оформлення робочого місця поза офісом, але, як завжди буває з новими нормативними актами, з'явилися додаткові запитання щодо їх застосування. Практики їх застосування чи трудових спорів, звісно, немає, відтак нижче наведені відповіді формуються виключно на експертній думці.

■ **«Працівник справді не буде підпорядковуватися ПВТР?».**

Так, працівник при дистанційній роботі не підпорядковується вимогам ПВТР і притягнути його / її до дисциплінарної відповідальності за порушення ПВТР не вдасться. Але, Сторонам не забороняється прописати в трудовому договорі права та обов'язки один одного (наприклад, робочий режим, порядок звітування, порядок відвідувань офісу та інше). Підписавши такий трудовий договір, роботодавець і працівник повинні виконувати вимоги з подальшою відповідальністю.

■ **«Тобто, я не зобов'язаний надати працівнику засоби для роботи на дистанційній основі?».**

Згідно ст. 21 КЗпП України, роботодавець повинен забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені

are additional questions about their application. Of course, there is no application practice or labour disputes, so the answers below are formed solely based on expert opinion.

■ **"Is it true that the employee will not obey the ILR?".**

Yes, it is true that an employee who works remotely does not comply with the requirements of the ILR, and it will not be possible to bring him/her to disciplinary responsibility for violating the ILR. However, the parties are not prohibited from specifying each other's rights and obligations in the employment contract (for example, working hours, reporting procedures, office visits, etc.). By signing such employment contract, both the employer and the employee must comply with the requirements with further responsibility.

■ **"That is, I don't have to provide the employee with the means to work remotely?".**

According to Article 21 of the Labour Code of Ukraine, the employer must provide the working conditions necessary to carry out the work provided for by the labour legislation, the collective agreement and the agreement of the parties. Therefore, referring to this Article, the employee could insist on providing working conditions

REMOTE WORK:

- work is done anywhere at the employee's choice (including in the office)
- the employee independently distributes working hours, does not comply with Internal Labour Regulations (hereinafter referred to as the ILR)
- provision of the necessary funds is fixed in the remote work contract
- employee independently responds to safe conditions in the workplace

HOME-BASED WORK

- the address of work completion is clearly defined, and it cannot be changed without the consent of the employer
- operating mode corresponds to the ILR
- provision of the necessary funds is assigned to the employer
- housing and living conditions is examined by the employer's representatives

GENERAL REQUIREMENTS FOR BOTH FORMS OF LABOUR ORGANIZATION:

- a standard form of an employment contract on remote and home-based work is signed
- employees are able to familiarize themselves with orders, notices and other documents via electronic communication means
- mandatory instructions are possible by electronic communication means
- transfer of an employee to a home-based (remote) work for the quarantine period is possible by the sole decision of the employer



законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін. Відтак, посилаючись на цю статтю працівник міг наполягати на забезпеченні умов та засобів праці (наприклад, компенсація оренди коворкінгу, інтернету, мобільного зв'язку, купівля робочого крісла та інше). Наразі ж, компенсація таких засобів залежить від того, що прописано в трудовому договорі про дистанційну роботу. І вже існує досить поширена практика, коли роботодавці встановлюють заробітну платню, яка

and means (for example, compensation for renting a coworking space, Internet, mobile communications, buying a work chair, etc.). In the meantime, compensation for such means depends on what is specified in the employment contract for remote work. And there is already a fairly common practice when employers set wages that allow employees to cover labour costs, thereby reducing the burden on the administrative and finance department in terms of payments, primary documents, etc.

■ **"The employer does not need to collect signatures?"**

Incredibly, for the first time in many decades, the labour legislation contains Article 29 of the Labour Code of Ukraine, according to which "Familiarization of employees with orders (instructions), notices, other documents of the owner or the body authorized by him/her regarding their rights and obligations is allowed using the electronic communication means defined in the employment contract. In this case, the fact of exchange of relevant electronic documents between the owner or the body authorized by him/her and the employee is considered a confirmation of familiarization". Accordingly, in the absence of employees in the office during the quarantine period, confirmation of familiarization is possible electronically. However, since there is no official position of the State Labour Service regarding the acceptance of electronic confirmation within inspections, we recommend collecting signatures as soon as employees appear in the office.

■ **"Should we cancel our forms of employment contracts?"**

The standard form of an employment contract for

дозволяє працівникам покривати витрати на засоби праці, тим самим зменшуючи навантаження на адміністративний та фінансовий відділ в частині платежів, первинних документів та інше.

■ **«Роботодавцю не потрібно збирати підписи?».**

Неймовірно, але вперше за багато десятиліть, в трудовому законодавстві, зафіксована ст. 29 КЗпП України згідно якої «Ознайомлення працівників з наказами (розпорядженнями), повідомленнями, іншими документами власника або уповноваженого ним органу щодо їхніх прав та обов'язків допускається з використанням визначених у трудовому договорі засобів електронного зв'язку. У такому разі підтвердженням ознайомлення вважається факт обміну відповідними електронними документами між власником або уповноваженим ним органом та працівником». Відповідно, на час відсутності працівників в офісі в період карантину, підтвердження ознайомлення дійсно можливе електронним шляхом. Але, оскільки немає офіційної позиції Держпраці щодо прийняття електронного підтвердження під час перевірок, поки що рекомендуємо збирати підписи як тільки працівники будуть з'являтися в офісі.

■ **«Ми маємо скасувати наші форми трудових договорів?».**

Типова форма трудового договору про дистанційну та надомну роботу затверджується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері трудових відносин. Наразі типова форма трудового договору містить наступні основні розділи: предмет договору (трудові обов'язки та характеристики роботи), строк його дії, умови оплати праці (структура та складові, строки і порядок виплати), тривалість робочого часу і часу відпочинку, матеріально-технічні забезпечення (в тому числі компенсація за використання обладнання), комунікація між Сторонами, їх Права та Обов'язки, захист персональних даних, відповідальність Сторін та порядок припинення договору. Як бачимо типова форма трудового договору має таку саму структуру, як більшість трудових договорів роботодавців. Більш того, законом не заборонено розширення типового договору пунктами та розділами, які наразі є важливими для роботодавця, але не передбачені типовою формою. Або навпаки – додати до поточного трудового договору розділи типового трудового договору.

remote and home-based work is approved by the central executive authority, which ensures formation of state policy in the field of labour relations. Currently, the standard form of an employment contract contains the following main sections: the subject of the contract (labour obligations and characteristics of work), the term of the contract, the terms of remuneration (structure and components, terms and procedure for payment), the duration of working hours and rest time, material and technical support (including compensation for the use of equipment), communication between the Parties, the rights and obligations of the Parties, protection of personal data, liability of the Parties and procedure for termination of the contract. As you can see, the standard form of an employment contract has the same structure as most employers' employment contracts. Moreover, the law does not prohibit extension of a standard contract with clauses and sections that are currently important for the employer, but are not provided for in the standard form. Or vice versa – add sections of the standard employment contract to the current employment contract.

Summarizing the above, what action plan should companies that want to introduce home-based/remote work for employees have?

- 1) Determine the form of labour organization that the employer wants to introduce – home-based or remote
- 2) Check internal regulations (collective agreement, ILR, orders, employment contracts) regarding working hours and make changes/add new forms of labour organization
- 3) Determine the list of professions/positions that apply to home-based or remote work
- 4) Check whether there is an order for remote work, and update it if necessary
- 5) Develop/update an employment contract that takes into account the requirements of a standard employment contract for remote and home-based work and sign it with employees

For those companies that are introducing home-based/remote work for the first time, we recommend holding internal meetings with employees to explain the specifics of this mode of work, reporting tools, discuss communication channels while working outside the office, and other issues. Such measures will help to avoid misunderstandings and different expectations in labour relations.

Резюмуючи вищезгадане, який же план дій має бути у компаній, які бажають запровадити надомну / дистанційну роботу для працівників:

- 1) Визначити форму організації праці, яку роботодавець бажає запровадити – надомну чи дистанційну
- 2) Перевірити внутрішні нормативні акти (колективну угоду, ПВТР, накази, трудові договори) стосовно режимів роботи і внести зміни / додати нові форми організації праці
- 3) Визначити перелік професій / посад, до яких застосовується надомна чи дистанційна робота
- 4) Перевірити наявність наказу про дистанційну роботу, при необхідності актуалізувати його
- 5) Розробити / оновити трудовий договір з урахуванням вимог типового трудового договору про дистанційну та надомну роботу та підписати його з працівниками

Для тих компаній, які вперше запроваджують надомну / дистанційну роботу, ми рекомендуємо провести внутрішні зустрічі з працівниками для роз'яснення специфіки такої форми праці, інструментів звітності, обговорення каналів зв'язку під час роботи поза офісом та інші питання. Такі заходи допоможуть уникнути непорозумінь та різних очікувань під час трудових відносин.



ЄВГЕНІЯ ВОЗНЮК,
Партнер, Керівник практики
HR Аутсорсингу

YEVGENIA VOZNIUK,
Partner
HR Outsourcing practice Leader

ПЕРЕВІРКИ ДЕРЖПРАЦІ – ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ

INSPECTIONS OF THE STATE LABOUR SERVICE – RIGHTS AND OBLIGATIONS

2021 РІК МОЖЕ СТАТИ РОКОМ ІНІЦІЮВАННЯ ЗАКОНОПРОЕКТІВ, ЯКІ ЗА 3-5 РОКІВ МАЮТЬ ПЕРЕТВОРИТИ ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ПЕРЕВІРКИ ПРАЦІ (ДАЛІ ДЕРЖПРАЦЯ) З КОНТРОЛЮЮЧОГО ТА ДИРЕКТИВНОГО ОРГАНУ НА КОНСУЛЬТАЦІЙНИЙ ЦЕНТР ДЛЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.

2021 MAY BE THE YEAR OF INITIATION OF THE DRAFT LAW, WHICH SHOULD IN 3-5 YEARS TRANSFORM THE STATE LABOUR SERVICE OF UKRAINE (HEREINAFTER REFERRED TO AS THE “STATE LABOUR SERVICE”) FROM THE SUPERVISORY AND POLICY-MAKING BODY TO A CONSULTING CENTRE FOR BUSINESS ENTITIES.

Для цього вже розробляються законопроекти, що передбачають зміну роботи цього державного органу та, в тому числі, перевірок Держпраці (наприклад, приписи при першому порушенні замість штрафів та інше). Відтак можновладці докладають зусилля для того, щоб сформувати імідж дорадчого органу до якого Компанії можуть звертатися для отримання консультативної допомоги з метою запобігання порушенням трудового законодавства.

For this purpose, draft laws are already being developed that provide for changing the work of this state body and, among other things, inspections of the State Labour Service (for example, instructions for the first violation instead of fines, etc.). Therefore, officials are making efforts to create an image of an advisory body which the Companies can consult in order to prevent violations of labour laws.

Нажаль, поточна практика перевірок свідчить, що наразі Державна служба України з питань перевірки праці (далі ДержПраця) є більш контролюючим аніж дорадчим органом, тому Роботодавці мають бути готовими не лише надати для перевірки всі необхідні кадрові документи та нормативні акти, але й бути готовими відстоювати свою точку зору та свої права.

Unfortunately, the current practice of inspections demonstrates that now the State Labour Service of Ukraine (hereinafter referred to as the “State Labour Service”) is more controlling than an advisory body, so Employers should be ready not only to provide all the necessary personnel documents and regulations for inspection, but also to be ready to defend their point of view and their rights.

Саме тому ми не будемо зупинятися на предметі перевірок, а нагадаємо про права та обов'язки обох Сторін – і перевіряючих органів, і компаній.

That is why we will not dwell on the subject of inspections, but recall the rights and obligations of both Parties – both the inspection bodies and companies.

Початок перевірки.

Перед початком перевірки інспектор ДержПраці зобов'язаний пред'явити посадовій

Start of Inspection

Before starting the inspection, the State Labour Service Inspector must submit to the official an

особі службове посвідчення та надати копію направлення на проведення перевірки. Зверніть увагу, що інспектор може відмовити пред'являти посвідчення працівнику Компанії, який не є посадовою особою. Тому, наприклад, відмова надати таке посвідчення на розгляд секретарю не є підставою для недопуску інспектора для перевірки, які б внутрішні процедури не були в Компанії.

ДержПраця публікує видані службові посвідчення на своєму офіційному сайті і Роботодавець має право перевіряти наявність таких документів. У разі, якщо щодо службового посвідчення не оприлюднена інформація, воно вважається недійсним, в такому разі, а також за відсутності службового посвідчення Компанія має право не допустити до проведення інспекційної перевірки.

Під час перевірки.

Компанія зобов'язана:

- Надавати інспектору для ознайомлення документи та/або їх копії або витяги з документів, пояснення;
- Надавати доступ до всіх видів приміщень;
- Організувати робоче місце для інспектора праці.

Компанія має право:

- Вимагати припинення перевірки у разі перевищення терміну перевірки (крайній термін інспекційного відвідування - 10 робочих днів). Строк виїзної перевірки становить 5 днів, але за обґрунтованим поданням інспектора праці строк може бути продовжений керівником або заступником керівника ДержПраці до 10 робочих днів;
- Вимагати внесення запису про проведення інспекційного відвідування до відповідного журналу перевірок;
- Вимагати від інспектора праці додержання вимог законодавства;
- Вимагати нерозголошення інформації, що становить комерційну таємницю або є конфіденційною інформацією об'єкта відвідування. До цього права Компанія може звернутися у випадку, якщо інспектор ставить працівникам Компанії запитання, які виходять за рамки законодавства про працю;
- Оскаржувати в установленому законом порядку неправомірні дії інспектора праці;
- Фіксувати проведення інспекційного відвідування засобами аудіо-, фото- та відеотехніки;
- Відмовити надавати документи, що містять інформацію з питань, які НЕ є предметом перевірки;
- Оскаржувати розгляд та перевірку питання

official certificate and provide a copy of the referral for inspection. Please note that the inspector may refuse to present a certificate to an employee of a Company that is not an official. Therefore, for example, refusal to provide such certificate for consideration by the secretary shall not be grounds to prevent an inspector from inspecting, no matter what internal procedures are in the Company.

The State Labour Service publishes issued service certificates on its official website and the Employer has the right to check the availability of such documents. If information about the service certificate is not made public, it is considered invalid, in this case, as well as in the absence of the service certificate, the Company may not be allowed to conduct an inspection.

During inspection.

The Company must:

- Provide the inspector with documents and/or copies thereof or excerpts from documents, explanations for review;
- Provide access to all types of premises;
- Organize a workplace for the labour inspector.

The Company has the right to:

- Request termination of the inspection if the inspection period is exceeded (the deadline for an inspection visit is 10 business days). The term of the on-site inspection is 5 days, but on the reasonable submission of the labour inspector, the term can be extended by the Chief or Deputy Chief of the State Labour Service up to 10 business days;
- Require an entry for the inspection visit to be made in the relevant inspection log;
- Require the labour inspector to comply with legal requirements;
- Require non-disclosure of the information that constitutes a trade secret or is the confidential information of the object of the visit. The Company may resort to this right if the inspector asks the Company's employees questions that go beyond the scope of labour legislation;
- Appeal against illegal actions of the labour inspector according to the procedure established by law;
- Record the inspection visit by means of audio, photo and video equipment;
- Refuse to provide documents containing information for issues that are NOT subject to inspection;
- Challenge the consideration and inspection of an issue that is the subject of consideration in court or in respect of which a court decision has entered into legal force;
- Appeal against the seizure of originals of

яке є предметом розгляду в суді або щодо якого набрало законної сили рішення суду;

- Оскаржувати вилучення оригіналів фінансово-господарських, бухгалтерських та інших документів, а також комп'ютерів та їх частин.

Інспектор має право:

- За наявності ознак кримінального правопорушення та/або створення загрози безпеці інспектора залучати працівників правоохоронних органів;

- Наодинці або у присутності свідків ставити керівнику та/або працівникам компанії запитання, що стосуються законодавства про працю;

- Отримувати завірені компанією копії або витяги. Зверніть увагу, що завірені копії та витяги надаються виключно за письмовим запитом інспектора;

- Ознайомлюватися з будь-якими документами, що містять інформацію з питань, які є предметом перевірки;

- У будь-яку годину доби, з урахуванням вимог законодавства про охорону праці, проходити до будь-яких приміщень компанії, у яких використовується наймана праця;

- У разі потреби для участі в інспекційних відвідуваннях інспектором праці можуть залучатися (за згодою компанії або її посадової особи) представники профспілок, їх організацій та об'єднань, члени яких працюють у Компанії;

- Фіксувати проведення інспекційного відвідування з питань виявлення неформальних трудових відносин засобами аудіо-, фото- та відеотехніки.

Закінчення перевірки. Акт та припис.

Компанія має право:

- Подавати в письмовій формі свої пояснення, зауваження про усунення порушень до акту або припису;

- Перед підписанням акту бути поінформованим про свої права та обов'язки;

- Оскаржувати в установленому законодавством порядку неправомірні дії Держпраці та її посадових осіб, а також приписи та/або вимоги інспектора праці.

Зверніть увагу!!!
У працівників та/або керівника немає обов'язку відповідати на всі запитання інспектора, як під час перевірки, так і під час ознайомлення з актом чи після перевірки.

financial, economic, accounting and other documents, as well as computers and their parts.

The inspector has the right to:

- If there are signs of a criminal offence and/or creating a threat to the inspector's security, involve law enforcement officers;

- Ask the head and/or employees of the company questions related to labour legislation in private or in the presence of witnesses;

- Receive company-certified copies or extracts. Please note that certified copies and extracts are provided only upon written request from the inspector;

- Get familiarized with any documents containing information on the issues that are the subject of an inspection;

- At any time of the day, taking into account the requirements of the labour protection legislation, go to any premises of the company where hired labour is involved;

- If necessary, representatives of trade unions, their organizations and associations whose members work in the Company may be involved in inspection visits by the labour inspector (with the consent of the company or its official);

- Record the process of an inspection visit on identification of unformed labour relations by means of audio, photo and video equipment.

Completion of inspection. Act and Order.

The Company has the right to:

- Submit in writing your explanations, comments on the elimination of violations to the act or order;

- Be informed about your rights and obligations before signing the act;

- Appeal against illegal actions of the State Labour Service and its officials, as well as instructions and/or requirements of the labour inspector, according to the procedure established by law.

Please note,
employees and/or managers are not required to answer all the inspector's questions, either within inspection, familiarization with the act, or after the inspection.

As you can see, business entities have quite a lot of rights that should not be forgotten. Nevertheless, until this state body has become

Як бачимо, у суб'єктів господарювання є досить багато прав, про які не варто забувати. Але поки цей державний орган не став консультаційним та дорадчим центром, Компаніям варто бути готовими до прискіпливої виїзної перевірки та бути готовими надати всі необхідні первинні кадрові документи (накази, заяви, журнали, трудові угоди, особові картки та інше). Адже, причинами для такої перевірки можуть бути:

- Звернення працівника про порушення стосовно нього трудового законодавства;
- Звернення фізичної особи щодо порушень правил оформлення трудових відносин;
- За інформацією профспілок;
- За інформацією, наданою іншими органами;
- За інформацією, отриманою зі ЗМІ та інших доступних джерел (у тому числі вказаних вище);
- Невиконання припису інспектора праці.

Отож, рекомендуємо після закінчення фінансового чи календарного року робити експрес або глибокий аудит документації та відповідності кадрових документів з документами по нарахуванню заробітної плати. Не важливо, чи буде компанія робити такий аудит власними силами чи з залученням третіх осіб, але така внутрішня перевірка може значно посилити позиції роботодавця під час інспекційних відвідувань, принаймні поки державні перевірки носять не консультативний, а контролюючий характер.

a consulting and advisory centre, Companies should be prepared for a thorough on-site inspection and be ready to provide all the necessary primary personnel documents (orders, applications, logs, employment agreements, personal cards, etc.). After all, the reasons for such an inspection may be:

- An employee's request for a violation of labour legislation against him/her;
- Appeal of an individual regarding violations of the rules of registration of labour relations;
- According to trade unions;
- According to the information provided by other authorities;
- According to the information received from the media and other available sources (including those mentioned above);
- Failure to comply with the labour inspector's order.

Therefore, we recommend conducting an express or in-depth audit of documentation and compliance of personnel documents with payroll documents at the end of a financial or calendar year. It does not matter whether the company will conduct such an audit on its own or with the involvement of third parties, but such internal audit can significantly strengthen the position of the employer within inspection visits, at least as long as state inspections are not advisory, but supervisory in nature.



ЄВГЕНІЯ ВОЗНІЮК,
Партнер, Керівник практики
HR Аутсорсингу

YEVGENIA VOZNIUK,
Partner
HR Outsourcing practice Leader

МАЛЕНЬКИМИ КРОКАМИ ДО СУЧАСНОСТІ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ: ЕЛЕКТРОННІ ЛІКАРНЯНІ ТА ТРУДОВІ КНИЖКИ

SMALL STEPS TOWARDS MODERNITY AND DIGITALIZATION: ELECTRONIC SICK LEAVE AND EMPLOYMENT RECORD BOOKS

ПОНЯТТЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ, ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ТА ЗМЕНШЕННЯ БЮРОКРАТІЇ В УКРАЇНІ Є ОДНИМИ З НАЙБІЛЬШ ОБГОВОРЮВАНИХ, А СИТУАЦІЯ З ПОШИРЕННЯМ КОРОНАВІРУСНОЇ ІНФЕКЦІЇ І ЗМІНАМИ В РЕЖИМІ РОБОТИ, СПРИЧИНЕНИМИ КАРАНТИННИМИ ОБМЕЖЕННЯМИ ТІЛЬКИ АКСЕЛЕРУВАЛА ЦЕЙ ПРОЦЕС.

Торкнулись ці поняття і сфери трудових відносин. Так, вже не перший рік поспіль на кожному кроці, з кожного видання та в усіх новинах мова невпинно йде про електронні трудові книжки та електронні листки непрацездатності. І це цілком логічно, адже в країні, де не виходячи з дому, лише за допомогою комп'ютера чи смартфона можна

THE CONCEPTS OF DIGITALIZATION, ELECTRONIC DOCUMENT MANAGEMENT AND REDUCING BUREAUCRACY IN UKRAINE ARE AMONG THE MOST TOPICAL, AND THE SITUATION WITH THE SPREAD OF CORONAVIRUS INFECTION AND CHANGES IN THE WORK MODE CAUSED BY QUARANTINE RESTRICTIONS ONLY ACCELERATED THIS PROCESS.

These concepts and areas of labour relations were also touched upon. Thus, for several years in a row, at every step, from every publication and in all the news, we have been constantly talking about electronic employment record books and electronic disability certificates. And this is quite logical, because, in a country where without leaving home, only with the help of a computer or smartphone

оформити кредит, актуалізувати персональні дані в банку, та здійснити ще безліч дій, досить дивно спостерігати такі морально застарілі речі як паперова трудова книжка, рукописна Книга обліку руху трудових книжок; вести постійну боротьбу за правильність оформлення листка непрацездатності, майже під лупою вишукуючи в ньому необхідні підписи, печатки та розшифровуючи написи. Хтось з нетерпінням чекає на той день, коли обидва ці документи стануть електронними і зникне необхідність ведення їх в паперовому вигляді, хтось вважає це безглуздою та нікому непотрібною реформою, мовляв «жили все життя з паперовою трудовою та лікарняним і все було зрозуміло», а хтось взагалі впевнений, що паперову трудову давно відмінили і відверто дивується, коли роботодавець просить надати даний документ. Тож, давайте спробуємо розібратись, на якому етапі зараз знаходиться діджиталізація кожного з цих важливих документів, навіщо вона потрібна, що зміниться, та що це взагалі – користь для роботодавця чи чергова додаткова робота на плечі кадровика.

Електронна трудова книжка

Етап впровадження. Наразі Закон про е-трудоу прийнято та опубліковано, але чинності він ще набрав. Електронні трудові книжки запрацюють в Україні з 10 червня 2021 року.

Навіщо потрібно. Основною метою запровадження електронної трудової книжки є не тільки відмова від пережитків радянського минулого та зменшення кількості паперового документообігу на підприємстві, а, насамперед, акумулювання всіх даних про стаж в єдиному реєстрі для визначення страхового стажу та врегулювання питання автоматичного призначення пенсії за віком.

Що зміниться. Глобально, після закінчення передбаченого Законом п'ятирічного переходу до електронної трудової книжки, вся інформація про трудову діяльність працівника буде отримуватись та вноситись в електронному вигляді в Єдиний Державний реєстр загальнообов'язкового державного соціального страхування. Але, вже з 10 червня цього року роботодавцю потрібно буде звикати до деяких практичних змін в кадровому документообігу, а саме:

- при звільненні працівнику обов'язково потрібно видати копію наказу про звільнення.
- при прийнятті на роботу запитувати у працівника або трудову книжку, або виписку

you can apply for a loan, update personal data in bank, and perform many more actions, it is quite strange to observe such obsolete things as a paper employment record book, a handwritten Accounting Log of Employment Record Books; to constantly struggle with the correctness of registration of a disability certificate, looking almost under a magnifying glass for the necessary signatures, seals and deciphering inscriptions. Someone is looking forward to the day when both of these documents will become electronic and the need to keep them in paper form will disappear, someone considers this a meaningless and unnecessary reform, they say "we lived all our lives with paper employment record book and sick leave and everything was clear", and someone is generally sure that paper employment record book was cancelled long ago and is frankly surprised when the employer asks for this document. So, let's try to figure out what stage digitalization of each of these important documents is currently at, why it is needed, what will change, and what is it in general – a benefit for the employer or another additional work on the shoulders of the HR Manager.

Електронна трудова книжка

Implementation stage. Currently, the Law on Electronic Employment Record Books has been adopted and published, but it has not yet entered into force. Electronic employment record books will be released in Ukraine from June 10, 2021.

Why it is needed. The main purpose of introducing an electronic employment record book is not only to abandon the remnants of the Soviet past and reduce the amount of paper document flow at the enterprise but, first of all, to accumulate all data on work experience in the unified register to determine insurance experience and resolve the issue of automatic assignment of an old-age pension.

What will change. Globally, after the end of the five-year transition to the electronic employment record provided for by the Law, all information about the employee's work activity will be received and entered electronically in the Unified State Register of Mandatory State Social Insurance. However, starting from June 10 of this year, the employer will need to get used to some practical changes in the personnel document flow, namely:

- when an employee is dismissed, they must issue a copy of the dismissal order.
- when applying for a job, ask the employee for either an employment record book or an extract from the Register of Insured Persons with information about the term of service, previous places of work, etc.

з реєстру застрахованих осіб з інформацією про стаж, попередні місця роботи тощо.

■ за бажанням працівника вносити в його паперову трудову записи про роботу.

Здавалося б, все просто і зрозуміло, можна починати радіти, але, на жаль, деякі питання використання електронних трудових книжок залишаються відкритими. Зокрема, основним питанням всіх роботодавців на разі є отримання відомостей про трудову діяльність працівника на етапі прийняття його на роботу. Як зазначено вище, при прийнятті на роботу працівник надає трудову книжку (за наявності) або виписку з реєстру застрахованих осіб з інформацією про стаж, попередні місця роботи. Але, враховуючи те, що відомості до вказаного реєстру потраплятимуть з об'єднаної звітності з ЄСВ та ПДФО, яка з 2021 року подається один раз на квартал, цілком можлива ситуація, коли виписка з реєстру застрахованих осіб працівника міститиме не повну інформацію. Наприклад, на момент прийняття на роботу відомості що не міститимуть інформацію про звільнення працівника з попереднього місця роботи, тому ще квартал ще не закінчився і інформація не подана до Реєстру. Тому, поки існує такий нюанс в обміні даних, бажано, все ж, при прийнятті працівника на роботу запросити у нього трудову книжку для звірки даних з реєстром. Сподіваємось, в процесі перехідного періоду всі незрозуміlostі та питання щодо того як жити без паперової трудової книжки будуть вирішені, удосконалені та роз'яснені роботодавцям.

Користь чи шкода? Безумовно, електронна трудова книжка – це безліч переваг перед паперовою. Це і економія робочого часу працівника, відповідального за облік персоналу, та, як наслідок, фінансів компанії. Крім того, це вирішення питання зберігання та передачі трудової книжки працівнику в день звільнення або в період роботи на підприємстві для оформлення пенсії тощо. Це мінімізація ризику втрати трудової книжки та необхідності тривалого та складного відновлення інформації про трудову діяльність, і це ще далеко не всі переваги такої реформи. Звичайно, як і при кожній глобальній зміні, незалежно від того відбувається вона на рівні життя однієї людини, цілого підприємства чи всієї держави, процес переходу до електронних трудових книжок викликає багато організаційних та технічних питань. А ще процес оцифрування паперових документів відніме не мало часу у працівників і роботодавців, адже потрібно перевірити та сканувати кожну трудову книжку, яка зберігається на підприємстві.

■ at the request of the employee, enter work records in his/her paper employment record book.

It would seem that everything is simple and clear, you can start to rejoice, but, unfortunately, some issues of using electronic employment record books remain open. In particular, the main issue of all employers at the moment is obtaining information about the employee's work activity at the stage of hiring him/her. As stated above, when applying for a job, the employee provides an employment record book (if any) or an extract from the Register of Insured Persons with information about the term of service, previous places of work. However, given that information in the specified Register will be included from the combined reporting on unified social contribution and personal income tax, which is submitted once a quarter from 2021, it is quite possible that an extract from the Register of Insured Persons of an employee will not contain complete information. For example, at the time of hiring, the data will not yet contain information about the employee's dismissal from the previous place of work, so the quarter has not yet ended, and the information has not been submitted to the Register. Therefore, as long as there is such peculiarity in the scope of data, it is advisable, however, when hiring an employee, to request a work record from him/her for reconciliation of data with the Register. We hope that during the transition period, all misunderstandings and questions about how to live without a paper employment record book will be resolved, eliminated and explained to employers.

Benefit or harm? Of course, an electronic employment record book has a lot of advantages over a paper one. This also saves the working time of the employee responsible for personnel accounting, and, as a result, the company's finances. In addition, it is a solution to the issue of storing and transferring the employment record book to an employee on the day of dismissal or during the period of work at the enterprise for registration of a pension, etc. This minimizes the risk of losing your employment record book and the need for long and complex restoration of information about your employment, and this is not all the advantages of such a reform. Of course, as with every global change, regardless of whether it occurs at the standard of living of one person, an entire enterprise or an entire state, the process of switching to electronic employment record books raises many organizational and technical questions. And the process of digitizing paper documents will take a lot of time for employees and employers, because you need to check and scan every employment record book stored at the enterprise.

Але на вирішення цих питань, оптимізацію процесу, налаштування інформаційного обміну, приведення у відповідність всіх нормативних актів та, безпосередньо, оцифрування паперових документів уряд передбачив цілих п'ять років. Отже, озброюємося терпінням та рухаємося в напрямку запровадження сучасного, зручного та безпечного обліку інформації про трудову діяльність працівників в Україні.

However, the Government has provided five whole years to address these issues, optimize the process, set up information exchange, bring all regulations into compliance and, directly, digitize paper documents. So, we arm ourselves with patience and move towards the introduction of modern, convenient and safe accounting of information about the labour activity of employees in Ukraine.

Електронний листок непрацездатності

Етап впровадження. На разі з 1 травня 2021 року набрав чинності новий Порядок організації ведення Електронного реєстру листків непрацездатності та надання інформації з нього, затверджений Постановою Кабміну від 31.03.2021 р. № 323. Але ж електронні листки непрацездатності все ще не увійшли в життя медичних закладів та бізнесу. Чому? Тому що саме документ, яким передбачено запровадження ведення даного документу в електронному вигляді, а саме Наказ Міністерства охорони здоров'я «Деякі питання формування та видачі медичних висновків про тимчасову непрацездатність», знаходиться поки що на стадії проекту. А саме цим наказом скасовується дія всім нам добре знайомої та зачитаної «до дірок» Інструкції 455 про порядок видачі документів, що засвідчують тимчасову непрацездатність громадян. Крім того, для повноцінного запровадження електронних документів про тимчасову непрацездатність повинна бути реалізована технічна можливість для внесення, контролю, обміну тощо інформацією з вказаного реєстру. І цікаво те, що МОЗ у своєму проекті

Electronic disability certificate

Implementation stage. As of May 1, 2021, a new procedure for organizing the record keeping process of the Electronic Register of Disability Certificates and providing information on it, approved by the Resolution No. 323 of the Cabinet of Ministers of March 31, 2021, has come into force. However, after all, electronic disability certificates are still not circulating within the medical institutions and businesses. Why? Because it is the document that provides for the introduction of keeping this document in electronic form, namely the Order of the Ministry of Health "Certain issues of forming and issuing medical reports on temporary disability" are still at the draft stage. Namely, this Order cancels the operation of the well-known and read "clichéd" Instruction 455 on the procedure for issuing documents, certifying the temporary disability of citizens. In addition, for full implementation of electronic documents on temporary disability, the technical ability to enter, control, exchange, etc. information from the specified register is to be implemented. And in fact, the Ministry of Health in its draft Order defines this technical possibility, the time and conditions under which it occurs.

Наказу навіть приводить визначення цієї технічної можливості, час та умови, за яких вона виникає. На жаль, на даний момент вона ще не реалізована, і, хоча з 1 квітня 2021 року внесення медичних заключень до Електронного реєстру листків непрацездатності є обов'язковим, електронний лікарняний поки залишається для нас бажаною морквинкою на палиці.

Навіщо потрібно. Офіційними цілями уряду щодо запровадження е-лікарняних є електронний облік та використання інформації про листки непрацездатності для реалізації прав застрахованих осіб на отримання допомоги по тимчасовій непрацездатності, по вагітності та пологах, оплати перших п'яти днів тимчасової непрацездатності, що здійснюється за рахунок коштів роботодавця, а також для проведення перевірки обґрунтованості видачі та продовження листків непрацездатності. Тобто, якщо коротко, доступність всієї необхідної інформації щодо лікарняних в одному місці для всіх зацікавлених осіб, мінімізація ризиків видачі необґрунтованих лікарняних та фальсифікацій.

Що зміниться. Передусім, зміниться спосіб оформлення листка непрацездатності, адже поняття його видачі, як такого, більше не буде. Взагалі весь процес оформлення непрацездатності працівника, починаючи від відкриття лікарняного і закінчуючи подачею заявки до Фонду соціального страхування буде зовсім іншим. Поки що немає інформації щодо того, яку роль роботодавець відіграватиме у процесі контролю правильності оформлення листка непрацездатності, а також, чи зміниться порядок заповнення даного документу в електронному вигляді у порівнянні з паперовим. Але, однозначно, процедура оформлення лікарняного буде кардинально іншою.

Користь чи шкода? Однозначно користь, при чому абсолютно для всіх учасників процесу: і для медичних закладів, і для застрахованих осіб, і для роботодавців. На жаль, нормативні документи, які регулюють правильність заповнення та видачі листків непрацездатності далеко не ідеальні і містять багато спірних або і взагалі пропущених деталей. Через це виникає багато незручних, а іноді і конфліктних ситуацій в процесі оформлення лікарняного. Так, медичні працівники читають відповідні інструкції та інтерпретують їх на свій розсуд, відповідно заповнюючи даний документ і надаючи його застрахованій особі. Роботодавець же, розуміючи всю можливу фінансову відповідальність за прийняття до оплати неправильно оформленого листка непрацездатності, ретельно та уважно

Unfortunately, at the moment it has not yet been implemented, and although starting from April 1, 2021, entering medical reports in the Electronic Register of Disability Certificates is mandatory, electronic sick leave still remains a much desired carrot on a stick for us.

Why it is needed. The official goals of the Government regarding the introduction of e-sick leave are electronic accounting and use of information about disability certificates for implementation of the rights of insured persons to receive temporary disability, pregnancy and childbirth benefits, payment for the first five days of temporary disability as carried out at the expense of the employer, as well as for checking the validity of issuing and extending disability certificates. That is, in short, the availability of all necessary information about sick leaves in one place for all interested parties, minimizing the risks of issuing unjustified sick leaves and falsifications.

What will change. First of all, the method of issuing a disability certificate will change, because the concept of issuing it as such will no longer exist. In general, the entire process of registering an employee's disability, starting from opening a sick leave and ending with submitting an application to the Social Insurance Fund, will be completely different. So far, there is no information about what role the employer will play in the process of monitoring the correctness of registration of the disability certificate, as well as whether the procedure for filling out this document in electronic form will change compared to paper. Nevertheless, the procedure for issuing sick leaves will be radically different for sure.

Benefit or harm? Definitely a benefit, and absolutely for all participants in the process: for medical institutions, for insured persons and employers. Unfortunately, the regulatory documents that regulate the correctness of filling out and issuing disability certificates are far from ideal and contain many controversial or even missing details. Because of this, there are many inconvenient, and sometimes conflicting situations in the process of registering a sick leave. Thus, medical professionals read the relevant instructions and interpret them at their discretion, filling out this document accordingly and providing it to the insured person. The employer, understanding all possible financial responsibility for accepting an incorrectly issued disability certificate for payment, scrupulously and carefully checks the availability of all the details of the document, also analysing the instructions from its point of view. And the employee, being between the devil and the deep blue sea, remains a victim of a situation that is forced to apply to a medical institution several times

перевіряє наявність всіх реквізитів документу, також аналізуючи інструкції зі своєї точки зору. А працівник, перебуваючи між двох вогнів залишається жертвою ситуації, яка вимушена по декілька разів звертатись до медичного закладу за виправленнями та місяцями чекати на оплату періоду непрацездатності. І це навіть не кажучи про елементарні та очевидні помилки, які виникають через людський фактор, такі як неправильне відображення назви компанії, адреси, віку пацієнта тощо. Тому, електронна форма листка непрацездатності, однозначно буде корисною хоча б в тому, що значно зменшить ризик неправильності заповнення та оформлення лікарняного, адже все контролюватиметься електронною системою. Крім того, значно знизиться ризик фальсифікації даного документа.

Отже, підсумовуючи викладене можна зробити висновок, що діджиталізація – це не просто зручна опція, а необхідність в сучасному житті та умовах. А переведення в електронний вид зазначених у статті документів – це ще і безліч додаткових переваг, особливо для бізнесу. Тому набираємося терпіння та впевнено рухаємося до того моменту, коли обидва електронних документа запрацюють та стануть зручними та надійними інструментами для людей та бізнесу.

P.S. а ще сподіваємось, що наступним невеличким кроком в напрямку модернізації та мінімізації кадрових документів стане відміна обов'язкового ведення карток П-2.

for corrections and wait for months for payment for the period of disability. And this is not even to mention elementary and obvious errors that occur due to the human factor, such as incorrect display of the company name, address, age of the patient, etc. Therefore, the electronic form of the disability certificate will definitely be useful at least in that it will significantly reduce the risk of incorrect filling out and registration of sick leave, because everything will be controlled by an electronic system. In addition, the risk of falsification of this document will be significantly reduced.

So, summing up the above, we can conclude that digitalization is not just a convenient option, but a necessity in modern life and conditions. Converting the documents specified in the article in electronic format is also a lot of additional advantages, especially for businesses. Therefore, we are patient and confidently moving towards the moment when both electronic documents will work and become convenient and reliable tools for people and businesses.

P.S. We also hope that the next small step in the direction of modernizing and minimizing personnel documents will be abolition of mandatory maintenance of П-2 cards.



ОЛЬГА ХАРЧЕНКО,
Старший HR консультант

ОЛНА
KHARCHENKO,
Senior HR Consultant



2021

СЕРПЕНЬ / AUGUST

Опублікований матеріал
є інтелектуальною власністю компанії.
Передруковувати цей матеріал заборонено.

The published materials
are the intellectual property of the company.
The reproduction of this material is prohibited.



www.ebskiev.com