



ВЛАСНУ ІСТОРІЮ
ДОСЯГНЕННЯ УСПІХУ
В ПРОФЕСІЇ «ЮРИДИЧНИЙ
ГАЗЕТИ» РОЗКАЗУЄ
ПАРТНЕР ЮФ АЕQUO
АННА БАБИЧ



ПЕРЕДМОВА

Який шлях потрібно пройти, щоб здобути успіх у професії, стати визнаним фахівцем, досягти мети? Скільки викликів треба прийняти та кинути самому собі, аби стати тим, ким мрієш? Як вибудувати кар'єру так, щоб робити те, що подобається і жити повним життям? Ці та багато інших запитань ми ставимо нашим гостям – партнерам провідних українських юридичних фірм на засіданнях Клубу «Вітаю всіх, я – майбутній партнер!». Гостями наших попередніх зустрічей були Сергій Свириба – керуючий партнер юридичного бюро «Єгоров, Пугінський, Афанасьєв і партнери» (ЄПАП) в Україні, Олександр Мінін, старший партнер, адвокат WTS Consulting Ukraine. Вони ділилися досвідом, своїм розумінням успішної юридичної фірми, власною філософією життя та бізнесу. Цього разу гостем, а точніше гостею, нової зустрічі нашого Клубу стала професіонал найвищого ґатунку, партнер-власник нового покоління Анна Бабич – перший і наразі єдиний партнер, який отримав сертифікацію у Великобританії за спеціальною процедурою QLTS (qualification legal transfer scheme). І це не перший виклик, який Анна з гідністю прийняла у своєму професійному житті, та й не останній, оскільки вже видніються нові вершини, які вона підкорюватиме.

Ця розмова, як і попередні, у вигляді інтерв'ю публікується у рубриці «ТИСК УСПІХОМ», яку я пропоную читачам «Юридичної газети». Тут ви маєте змогу віртуально побувати на засіданнях Клубу «Вітаю всіх, я – майбутній партнер!» та ще раз познайомитися з відомими особистостями українського юридичного ринку.

Тож, WELCOME TO THE CLUB!

З повагою, **Ірина НІКІТИНА**,
консультант зі стратегії
та розвитку

Досконалість – це ставлення

– Анна, як Ви обирали професію? З чого почався Ваш кар'єрний шлях?

– Професію я обрала свідомо ще у школі, а от університет мені вибрала мама, за що я їй дуже вдячна. Почалося все з Києво-Могилянської Академії. На третьому курсі я пройшла відбір до програми стажування у Верховній Раді України, але направили мене чомусь до Національної комісії з цінних паперів і фондового ринку (НКЦПФР). Працюючи там, в якийсь момент я усвідомила, що корпоративне право – це моє, і моя душа лежить до цієї справи. Після цього я ще певний час стажувалася в Національному депозитарії України. А після стажування залишилася працювати у члена НКЦПФР. По суті, я була асистентом і молодшим юристом в одній особі. Ця робота дала мені розуміння, що таке працювати в державному органі. Крім того, цей досвід допоміг мені зрозуміти те, що я хочу працювати у великій юридичній фірмі.

У 2004 р. вже на шостому курсі я дізналася від товариша, що Magisters (на той час «Magistr & Партнери») набирають молодших юристів. Я подала резюме, і мене взяли на випробувальний термін, який я не пройшла, бо не склалася робота з керівником. Озираючись, зараз я розумію, що ми обидва могли б побудувати співпрацю більш конструктивно. Однак через два місяці ми вирішили припинити роботу. Проаналізувавши ситуацію, я відчувала, що можу працювати, але щось пішло не так. Почалася Помаранчева революція, ринок завмер, і в цих умовах я декілька місяців шукала роботу. Ще один з моїх товаришів у той час працював у ЮФ «Василь Кісіль і партнери» та був дуже задоволений своєю роботою. Він нього я дізналася, що фірма набирає співробітників. Я подала резюме, три рази ходила на співбесіду (через події на Майдані), на третій, нарешті, співбесіда відбулася. Так я потрапила до команди «Василь Кісіль і партнери» і стала помічником адвоката. Саме цей момент і став початком кар'єрного та професійного зростання у великій фірмі. Практично відразу я стала працювати з Денисом Лисенком – молодим, але не за роками мудрим керівником. Зараз я згадую стиль його роботи та розумію, наскільки правильно це було для мого розвитку. Денис має унікальну здатність відчувати інших людей. Він вміє делегувати вирішення складних питань, при чому я сама ще тоді не розуміла, що у мене вийде. Коли я хотіла брати на себе відповідальність за роботу, він давав цю можливість. При цьому Денис, звичайно, завжди був поруч. У разі потреби своєчасно долучався до процесу, підстраховував. Я йому дуже вдячна.

– Ви бачили себе партнером «ВКП»?

– Так, по-перше, у фірмі створювалося атмосфера, яка цьому сприяла. Співробітників мотивувало те, що партнерство відкрите, та маючи бажання будь-хто може стати партнером. Корпоративна культура в колективі «ВКП» була доброю – дружнє ставлення, сімейний дух, спільні обіди на кухні. Тема партнерства обговорювалася відкрито. Правда, вимоги до партнерів на тому етапі не були чітко передбачені, вони формувалися разом із ростом команди та потребами фірми. Але теоретично кожен міг стати партнером. Проте на різних етапах змінювалися певні критерії.

– Як Ви шукали свій шлях до партнерства? Як дізнавалися, що важливо для фірми?

– Насправді з партнерством усе просто. Партнером може стати той, хто готовий розділити відповідальність з власником бізнесу та може приводити новий бізнес. Це базові умови, на які вже нанизуються необхідні якості, вміння, навички тощо. Я ніколи не вважала, що життя партнера схоже на те, що показують в серіалі «Suits». Завжди знала, куди йду та розуміла, що треба багато професійно та якісно працювати. А щоб стати партнером, потрібно показати результат. Я ніколи не приходила до керівника з проблемою – тільки з варіантами рішень, якщо потрібна допомога. Саме таким чином можна навчитися приймати рішення самостійно, а також бути відповідальним за них перед клієнтом.



Виграє переговори той, хто готовий йти до кінця

Еволюція вимог до партнера юридичної фірми добре простежується на етапах розвитку юридичного ринку України. Взагалі, можна ідентифікувати три хвилі партнерів юридичних фірм. Різниця полягає в умовах, у яких вони формувалися по мірі того, як розвивався наш ринок юридичних послуг.

Представникам першої хвилі партнерів довелося починати бізнес з чистого аркуша в 90-х, коли розпався Союз. В Україну прийшли перші іноземні інвестори, почалася ділова активність і з'явилася величезна потреба в юридичних послугах. Вони росли, коли юридичний ринок був ще не заповнений, не було системних знань кращих практик з розви-

нутих юридичних ринків. У той час лише одиниці могли дозволити собі навчатися або стажуватися за кордоном. Вони стали першопрохідцями та заклали основи національного ринку юридичних послуг. Ключовою якістю партнера тоді був підприємницький дух і кмітливість.

Друга хвиля відбулась на початку двохтисячних. Ринок почав стрімко розвиватися, але вже з'явилися перші партнери, які вирости в українських юридичних фірмах. Вони формувалися в зрозумілій системі координат, може ще недосконалій, з погляду бізнес-процесів, але вже в умовах конкуренції. Насамперед потрібні були люди, які могли налагодити процес виконання юридичної роботи, що надходила та постійно збільшувалася в обсягах. Середній термін partnership track другої хвилі був 5 років. Питання пошуку клієнтів, як мені здається, не було ключовим на той момент.

Третю хвилю я пов'язую з початком кризи. Умови ведення бізнесу на юридичному ринку змінилися. Навіть супер талановитим було дуже складно стати партнером, тому що ринок зменшувався в обсязі з об'єктивних причин, кількість клієнтів теж зменшилася. Це призвело до того, що в умовах нової реальності партнерами ставали ті, хто в першу чергу могли привести новий бізнес. Щоб стати партнером тепер треба було старатися ще більше. Пам'ятаєте історію боротьби двох брендів прокату автомобілів Hertz і Avis? Avis – бренд №2 і компанія змогла зробити друге місце своєю перевагою, втілюючи його у слогані We try harder (Ми більше

неї ніяк. А вміння працювати, в моєму розумінні, – це здатність працювати системно. Системність – ключова якість для власника, тому що партнер відповідальний не тільки за себе, але й за своїх клієнтів, команду та своїх партнерів.

І ще дуже важливою для мене якістю – бути готовим йти до кінця, попри зовнішні виклики. Як кажуть, виграє в переговорах той, хто готовий йти до кінця. Якщо ти готовий, то в опонента просто не буде вибору. Якщо ж ти здаєшся на півшляху й робиш це багато разів – це переходить у звичку, а звичка формує характер.

Що стосується навичок, то всі ми різні, тому тут необхідно дивитися, які навички першочергово потрібні конкретному партнерству, щоб воно було збалансованим. Хтось краще приводить нових клієнтів, а хтось віртуозно адмініструє процеси у фірмі. Можливо, в партнерстві не потрібно, щоб усі були абсолютно однаковими. У нас в Aequo це добре проілюстровано: рівні, але різні за своїм психотипом партнери дають приголомшливу синергію.

– Чому і як Ви вирішили отримати другу освіту в Англії?

– Зі свого досвіду, можу сказати, що другу освіту необхідно здобувати, але цього не треба робити одразу після закінчення українського університету. Після університету хочеться працювати – і це час для того, щоб зрозуміти свої потреби, побачити, що насправді необхідно для роботи та які прогалини важливо ліквідувати. Я зрозуміла це, коли ми брали участь у міжнародних проектах, працювали з міжнародними юридичними фірмами. Якесь навички й знання у мене були, але теоретичної бази я не мала. Мені, як системній людині, важливо правильно аргументувати свою позицію. Хотілося більше дізнатися й отримати нові професійні знання та навички. Так я зрозуміла, що мені необхідна друга освіта у Великобританії.

У Лондоні є дві найкращі правові школи. Перша, більш класична, – College of Law. А друга, яку я обрала, – Law School, BPP University – сучасніша в плані програм і способів навчання (дистанційні та комбіновані програми).

Навчання зайняло більше ніж три роки. Звичайно, важко вчитися та бути партнером, це важка праця. Треба поставити собі питання, чи ти можеш прийти об 11-й годині вечора з роботи та сісти за книжки до 2-3 ночі практично кожного дня. Хоча, треба віддати належне, мені пощастило в тому, що і родина, і керівництво підтримали моє бажання вчитися. У компанії вважали, що юрист з такою кваліфікацією необхідний для

практики злиттів і поглинань. Навчання оплачувала фірма, при цьому зароблений мною прибуток в облік зменшувався на суму цих витрат. Витрати на логістику я несла самостійно. До того ж ніяких потурань щодо рівня отриманого мною прибутку за весь час навчання не було.

– Поділіться своїм баченням, чому довідка UK qualified потрібна сьогодні нашому ринку?

– Злиття і поглинання (M&A) – це хліб і масло юридичного бізнесу – досить традиційна практика. У цій практиці важливо чимось відрізнитися. Багато хто говорить «я вмю». Половина дійсно вміє, бачили англійські документи, але іноземні фірми та інвестори все одно дивляться на нас, як на ринок, що розвивається. Тому, коли дізнаються, що ти сертифікований англійський солістор і вчився в Лондоні, – одразу змінюється тон розмови, його рівень та глибина. Таким чином, ти маєш рідкісну для українського юриста експертизу. Вже не потрібно пояснювати базові речі, є повне розуміння міжнародних стандартів, і це великий плюс.

– В той момент, коли Ви прийняли рішення заснувати свою фірму, що хотілося зробити по-своєму?

– Насамперед, хотілося створити партнерство іншого типу – партнерство майбутнього. Основним драйвером стала потреба рівних відносин між партнерами та якісно нового підходу у відносинах з клієнтами.

Попри те, що бізнес класичний, ринок потребує інновацій, починаючи від самої юридичної послуги та закінчуючи інноваціями в бізнес-процесах. Інновації – це один з ключових принципів Aequo. Ми дивимося у майбутнє заради наших клієнтів, за що нас навіть відзначив рейтинг Financial Times.

Другий принцип, за яким ми будемо нашу фірму – якість послуг та відносин з клієнтами (client care excellence). Як кажуть, досконалість – це не майстерність, це ставлення.

Наприклад, у Великобританії до роботи юридичних фірм встановлюються суворі правила ведення бізнесу та надання послуг. The Law Society видає рекомендації щодо стандартів надання юридичних послуг, бізнес-процесів юридичної фірми, якості послуг, IT і безпеки та ін. Все розроблено аж до прикладів договорів з клієнтами, листів, документів, алгоритмів бізнес-процесів, які бажано використовувати в юридичній практиці. Певною мірою ці рекомендації можна використовувати на нашому ринку, але в якійсь частині він ще не доріє. Я думаю, що за цим майбутнє, і в Aequo ми впроваджуємо client care excellence на рівні найвищих міжнародних стандартів.

Перший рік після заснування фірми ми займалися важливими пусконалагоджувальними процесами, але клієнтська робота не зупиняється.

У нас було багато поточних проєктів (виявилось навіть більше, ніж розраховували). Офіс знайшли швидко, але часу на його оздоблення не було, сиділи на коробках та пластмасових стільцях. У колег були суди, їм треба було готуватися, проводити телефонні конференції в порожньому приміщенні. Багато часу також присвятили питанням командоутворення та візії «ким ми хочемо бути». Це були унікальні та надихаючі емоції. За перший рік ми заклали міцний фундамент, зараз ставимо стіни, а декор зробимо трохи пізніше.

Міжнародні колеги відзначають, що наш плюс у тому, що всі партнери приблизно одного віку, одна команда, зі спільним світоглядом та цінностями. Ми однаково переживали зміни ринку, розуміємо, де він знаходиться зараз, як повинна будуватися ефективна юридична практика та саме партнерство в нових умовах, яких інновацій не вистає, як правильно розвивати бізнес в післякризовий час, чого клієнти хотітимуть через п'ять років. Коли все це зійшлося, ми зрозуміли, що прийшов час робити так, як ми хочемо, щоб була синергія партнерства, розвиток бізнесу та нові стандарти юридичної практики.

Крім цього, зараз ми робимо все, щоб наша фірма була місцем, де комфортно та приємно працювати. Важливо, щоб люди отримували задоволення від роботи, щоб був правильний, рівномірний рівень навантаження, правильно вибудовані бізнес-процеси, крос-селлінг. Тоді робота буде приносити задоволення і власникам, і колегам. Як кажуть, culture eats strategy for breakfast, – без здорової та заохочувальної корпоративної культури в команді будь-яка стратегія розвитку приречена.

Досконалість – це не майстерність, це ставлення

– Що Ви, як партнер нового партнерства, хочете реалізувати в новій фірмі? Що важливо для Вас особисто?

– Як я вже говорила, ми будемо свою нову фірму на трьох основних принципах – індустріальний фокус, інновації та client care excellence.

Нещодавно, за підтримки провідної компанії GfK, ми провели дослідження українського ринку юридичних послуг про те, чого хочуть клієнти, за якими критеріями вони обирають юридичного консультанта зараз, що є найважливішим у процесі надання послуги. Наскільки я знаю, до нас таке дослідження робила тільки одна українська юридична фірма на початку 2000-х. Загальна тенденція така, що питання, пов'язані з операційною діяльністю (а це

означає client care excellence), мають першочергове значення для клієнтів.

Ще, на мою думку, важливо побудувати правильну систему винагороди для колег, яка включає фіксовану та бонусну складові, чого не було в попередній фірмі. Ми заохочуємо юристів за індивідуальний білінг, а також, залежно від рівня юриста, за PR, залучення нового клієнта, крос-продажі та про-боно роботу, яка зараз так важлива для побудови правової держави. У старших юристів заохочується активність, що спрямована на розвиток бізнесу та створення особистого бренду й бренду Aequo. Адміністративний персонал також заохочується за залучення нових клієнтів.

– Ви створили компанію, у назві якої не відображені імена партнерів, при цьому Ви говорите про важливість особистого бренду. Як приймали рішення назватися Aequo?

– Aequo – це скорочений варіант від латинського виразу Ex aequo et bono (according to the right and good or from equity and conscience) – за принципом добра і справедливості.

Ми вкладали в наше найменування принцип рівності між партнерами та справедливості у відносинах з клієнтами. Мети бути на «А» не було, так вийшло.

Традиція називати компанію за прізвищами партнера або партнерів відходить у минуле. У нас 4 партнерів (спочатку було 5) і згадувати всіх у назві – занадто. Світ еволюційно прийшов до найменувань юридичних фірм, що не містять прізвищ партнерів. Насамперед ми орієнтуємося на міжнародних клієнтів. Зараз нові фірми – це переважно короткі та влучні назви, які легко запам'я-

тати та розвивати. До того ж, якщо один з партнерів йде – це не впливає на найменування та позиціонування фірми. Хоча зв'язок з юридичною матерією багато хто намагається зберегти (наприклад, відома інноваційна фірма Axiom).

– Як Ви розподілили повноваження серед партнерів. Чи всі займаються усім?

– Ні, коли всі займаються усім – це означає, що ніхто нічим не займається. У нас є чіткий розподіл обов'язків. Керуючий партнер виконує свої обов'язки з управління фірмою в цілому, а також відповідає за фінансовий блок. Я відповідаю за PR і маркетинг. Є партнер, який курує питання HR, а також є партнер, відповідальний за IT і безпеку.

При цьому кожен партнер відповідає за розвиток бізнесу (залучення нових клієнтів) для фірми та управління своїми практиками. Всі ці роботи винагороджуються окремо нарівні з клієнтською роботою.

– Що робити, коли ринок падає і твоя практика не популярна. Вам доводилося змінювати спеціалізацію?

– Це питання стоїть гостріше в монофірмах, де є одна-дві ключових практики, та воно буде менш гострим для багатопрфільних фірм. Не виключено розширення компетенції на суміжні практики, якщо цього потребують інтереси фірми. Робота є завжди. Правило №1 (знайди клієнта) ніхто не скасовував, і ми його успішно реалізовуємо.

Потрібно визнати, що український юридичний ринок зараз дуже змінюється – він зменшується в обсязі, клієнти не здійснюють активного залучення юристів, з'являються нові сильні юридичні фірми, посилюється конкуренція. Якщо юридичні фірми цього не розуміють і не рухаються у напрямку до клієнтів, – часу у них на цьому ринку залишилося дуже мало.

– Поділіться своїм рецептом побудови якісних стосунків з клієнтами.

– Над відносинами потрібно працювати цілеспрямовано та свідомо. Наприклад, я за своєю природою інтроверт. Але для успіху в цій професії бути інтровертом практично протипоказано. Так я прийшла до думки, що мені треба навчитися отримувати задоволення від нетворкінгу, навіть якщо я інтроверт. Для мене це питання було ключовим, гра в імітацію не в моїх принципах. Адже без задоволення не буде щирості у спілкуванні, а фальш люди чудово відчувають і закриваються. Виходить питання просте і водночас дуже складне – як працювати й отримувати від цього задоволення.

Можу порекомендувати підходити до нетворкінгу не з позиції «я такий класний, давайте я вам розповім про себе», а зі щирою зацікавленістю у співрозмовнику. Навчитися слухати та намагатися зрозуміти людину, без меркантильного інтересу не складно, і це є ключем до успіху.

Ще одна істина, яку я зрозуміла, – менше та якісніше. Так, за три роки у мене утворилася компанія колег по цеху, з якими я підтримую дружні стосунки. І це приємна частина моєї роботи. Так само я буду стосунки з клієнтами. Щиро цікавлюся чим вони живуть, допомагаю у деяких не юридичних (життєвих) питаннях.

Був один кумедний випадок. Я завжди досить строго дотримуюсь ділового стилю одягу. Одного разу в літаку (летіла не по справі, тому в джинсах і футболці, без окулярів) я зустріла одного зі своїх клієнтів. Коли я привіталася з ним, він спочатку мене не впізнав, а впізнавши сказав: «Ой, так ти людина!»



Анна БАБИЧ, партнер ЮФ AEQUO

Після цього випадку я зрозуміла, що клієнти бачили мене серйознішою і суворішою, ніж я була насправді. Я трохи «послабила краватку», стала людиною. (Сміється)

І звичайно ж, особливе задоволення в роботі з клієнтами – спілкуватися з власниками бізнесу, які збудували бізнес-імперії, та спостерігати, як вони приймають рішення, як мислять.

Для мене було дуже показовим те, що коли ми створили Aequo, деякі клієнти самі подзвонили мені з пропозицією продовжити співпрацю. Це означає, що відносини були побудовані правильно.

– Як Ви мотивуєте своїх молодших колег?

– Гроші, як уже доведено, це не мотиватор. У кожного є свій мінімум, щоб відчувати себе комфортно.

В Aequo ми будемо стосунки з колегами на засадах лідерства та менторства. Найголовніше – допомогти колегам розкрити свій потенціал. Як

правило, це неможливо без особистого прикладу лідера в колективі. Ми створюємо таку культуру спілкування з юристами та іншим персоналом, яка дозволяє будь-якому колезі прийти до партнера й запропонувати, наприклад, зробити якийсь процес ефективнішим. Це відкриті чесні стосунки.

Плюс команди Aequo зараз в тому, що ми – відносно невелика «зіграна» команда. Всі професійні та достатньо мотивовані, такий собі «юридичний спецназ». Мені як партнеру дуже приємно, що за моєю спиною така сильна та надійна команда.

– Як Ви ставитеся до звільнення юриста, в якого було вкладено багато сил і часу?

– Це питання для мене ніколи гостро не стояло. Хтось поїхав вчитися, хто обрав особисте життя – це відсоток людей, які в будь-якій фірмі йдуть у зв'язку з тією чи іншою причиною. У разі звільнення працівника головне зрозуміти, чому людина йде. Звичайно, завжди шкода, коли

йде цінний колега. Сподіваюся, у нас таких випадків буде вкрай мало.

– Що точно Ви не будете робити в найближчі три роки?

– Відкривати офіс за межами України. Але в перспективі ми думаємо над цим.

– Багато наших провідних нацфірм мають офіси в інших містах. Плануєте відкривати свої?

– Для Aequo це недоцільно. Наші клієнти можуть дозволити собі в будь-який час прилетіти до Києва, або ми можемо прилетіти туди, де знаходяться наші клієнти. Крім того, ми живемо у вік технологій, коли можна провести онлайн конференцію. Перше, що ми зробили в Aequo – це придбали новітнє устаткування для телеконференцій.

– Які три практики, на Ваш погляд, йдуть уперед?

– На ринку, традиційно, рентабельна практика вирішення спорів,

хоча у нас як раз ця практика поки що не показує високої норми прибутку. Реструктуризація демонструє хороші результати. Можливо, проти ринкового тренду, але у нас дуже прибуткові транзакційні практики (насамперед банківська практика злиття і поглинання та пов'язані послуги).

– Ви готові продати компанію?

– Ні. За цей рік я усвідомила, що на мене ніяк не впливає відсутність відомого бренду. Навіть навпаки, набагато цікавіше будувати нове, ніж працювати на великий бренд. Все-таки це різні речі. І мені найбільше подобається створювати з чистого аркуша, що ми і робимо, розвиваючи Aequo.

– Чи Вам доводилося стояти перед вибором – робота або особисте життя? Наскільки актуальне для Вас так зване гендерне питання?

– Немає універсального рецепту, який допоміг би жінці бути «і розумною, і красивою» одночасно – треба просто бути і розумною, і красивою. Взагалі, не вважаю правильним перейматися через гендерні питання. У мене був прекрасний викладач з трудового права, який говорив, що як тільки ви ставите питання про права жінок і чоловіків, ви вже починаєте дискримінувати. Тому відповідь очевидна – потрібно повністю прибрати установку з приводу якихось обмежень. Є чоловіки-керівники, які вважають, що дівчата більш працьовиті та старанні. Я знаю жінок, які зовсім не йшли в декрет або швидко поверталися. Все можна вирішити. Коли юрист професіонал, гендерне питання ніколи не піднімається, це перевірено на практиці.

– Чи не було у Вас особистих проблем з вигоранням? Як з цим боротися?

– Можливо, це банальна відповідь, але важливо мати щось ще, створювати свій життєвий баланс. Навіть під час навчання і роботи я намагалася дотримуватися цього правила. Потрібно вести здоровий спосіб життя, стежити за харчуванням, читати художню літературу, подорожувати – все це загальновідомі правила. Треба трохи любити себе та знаходити свій рецепт запобігання вигоранню. Наприклад, у рамках корпоративної соціальної відповідальності Aequo, ми підтримуємо сучасне мистецтво, молодих українських художників. Прагнемо, щоб Україна була знана в світі завдяки її митцям. У рамках щорічної конференції International Bar Association у Відні проводимо зустріч в одному з провідних музеїв сучасного мистецтва. Адже навіть в житті юриста є місце прекрасній творчості.

Розмову вела Ірина НІКІТИНА, консультант з питань стратегії та розвитку