

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: Створення сервісу онлайн забезпечення морських вимог

Виконала: студентка 6 курсу, групи СП19/М,
спеціальності 073 “Менеджмент”

Дробінова І.В.

Керівник к.ю.н. Городиський І.М.

Рецензент к.ю.н. Галецька Н.Б.

Львів 2021

ЗМІСТ

ГЛОСАРІЙ	2
ВСТУП	3
ПЕРЕДУМОВИ ТА ПРОБЛЕМАТИКА	7
1.1. Морські вимоги. Забезпечення морських вимог та їх значення для шипінгу. Проблематика існуючого стану речей.....	7
1.2. Карантин та його вплив на шипінг. Виклики галузі.....	13
1.3. Вирішення проблеми.....	14
2. ОПИС ПРОЕКТУ	17
2.1. Аналіз ринку.....	17
2.2. Цільова аудиторія. Стейкхолдери.....	20
2.3. Бізнес-модель.....	27
2.4. Ціннісна пропозиція для клієнта. Вирішення клієнтського болю.....	31
2.5. MVP-проекту.....	33
2.6. Масштабування.....	38
3. БЮДЖЕТУВАННЯ ПРОЕКТУ	
3.1. Кошторис проекту в Україні.....	41
3.2. Кошторис проекту при виході на іноземні ринки.....	46
4. КРИТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ	
4.1. Правові ризики підключення іноземних юрисдикцій	51
4. 2. Інші виклики проекту. Способи реагування на виклики.....	55
5. ПРОСУВАННЯ ПРОЕКТУ	
5.1. PR- та комунікаційна стратегія.....	63
5.2. Залучення клієнтів. Маркетингове просування.....	69
ВИСНОВОК	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	75

ГЛОСАРІЙ

(для цілей даного дослідження)

Загальне право (Common Law) - тип права, в розвитку якого основна роль належить судовій практиці, яка сформувала судові прецеденти, які стали правилами поведінки. В цьому аспекті загальне право протиставляється англійському статутному праву (праву, створеному законодавчою владою).

Зручний прапор (Common Law) - це прапор країни, яка надає право плавання на спрощених умовах, зокрема щодо реєстрації судна, сплати податків, регулювання умов праці, технічних вимог до суден, тощо[1].

Клопотання - заява, що подається до суду із певного визначеного процесуальним законодавством кола питань і містить певну вимогу заявника до суду

КТМ - Кодекс торговельного мореплавства України - кодифікований нормативно-правовий акт, що регулює відносини, що виникають із діяльності, пов'язаної з використанням суден для перевезення вантажів, пасажирів, багажу та пошти, рибних та інших морських промислів, розвідки та видобування корисних копалин, виконання буксирних, криголамних і рятувальних операцій, прокладання кабелю, також для інших господарських, наукових і культурних цілей.

Континентальна система права - сукупність правових норм та принципів, що склалися на основі римського цивільного права і його пристосування (у поєднанні з канонічним правом, доктринальним правом університетів і місцевих норм-звичаїв) до нових національних умов при домінуванні закону (а не судової практики) як основного джерела права. До зони континентального права входять правові системи держав Європейського континенту, в тому числі Франція, Німеччина, Італія, Бельгія, Іспанія, Швейцарія, Португалія, Австрія, Угорщина, тяжіють до

нього також латиноамериканське, скандинавське право та право Японії. Україна також належить до даної системи права.

Кредитор - особа, яка має морську вимогу до боржника.

Морська вимога - це матеріальна претензія кредитора, що виникає із правовідносин за участю морського судна, до боржника, який в цих правовідносинах не виконав свої зобов'язання належним чином.

Підсудність спору - законодавча вимога розглядати спір саме в певному суді на певній території залежно від предмету спору з певним колом учасників. кола учасників спору (предметна підсудність) та залежно від порту перебування чи порту прямування судна, яке планується бути заарештованим.

Підсудність справ про арешт морського судна - законодавча вимога розглядати заяву про арешт морського судна в суді залежно від порту перебування чи порту прямування судна, яке планується бути заарештованим з урахуванням певного кола учасників та суті спору між ними.

Сестринське судно (sister ship) - інше судно, ніж те, щодо якого виникла морська вимога, яке належить тому ж боржнику, який є відповідальним за невиконання морської вимоги, оскільки основне судно, з приводу якого виникла морська вимога, вибуло із володіння судовласника або не може бути заарештованим з інших причин.

Упущена вигода - це доходи, які особа могла б реально одержати за звичайних обставин, якби її право не було порушене[2].

Фрахтування судна - оренда судна з екіпажем чи без (чи його частини) для перевезення пасажирів, вантажів та для інших цілей торговельного мореплавства на певний час.

Юрисдикція - це коло питань, що належать до відання держави чи її уповноважених органів.

ВСТУП

Лоуренс Леві, правознавець, підприємець, та фінансовий директор компанії Ріхар у своїй книзі Планета Ріхар якось зазначив: “Закони фізики стверджують, що ми не можемо рухатись в певному напрямку вічно. Раніше чи пізніше, проте щось нас таки уповільнить. У чому б не крилась причина - в акціях, цінах на житло, економіці чи загалом у розвитку цивілізації - проте навіть найбільші підйоми, зрештою, припиняться”[3, ст.348].

Древня притча про перстень царя Соломона із настановою мудреця на ньому навчає нас схожим істинам – “Це зміниться. І це все також зміниться”. Спираючись на емпіричний досвід, ми бачимо, що можна чекати, коли зміни стануться самі, користаючи із вигідного становища, але перетворитись з часом на лудита, коли зміниться світ, а можна – самому стати зміною і виграти з цього як першовідкривач. Еволюція, фізика та історія доводять, що зміни незворотні.

Сфера арештів морських суден формувалась кілька сторіч тому, і 70 років тому відбулась важлива віха, яка була величезним світовим проривом у практиці забезпечення морських вимог. Проте останнє десятиліття, коли технології та автоматизація захоплюють світ, досліджувана сфера лишається закритою від інновацій, консервативною, та навіть законсервованою сама в собі. Відвідування європейських конференцій дало підстави зрозуміти, що європейська стабільність створює в юридичній сфері, в тому числі – і в сфері забезпечення морських вимог, ілюзію надійності та довговічності існуючого стану речей. Надвисокі гонорари, довговічність державних інституцій, стабільність ринків та наявність державних гарантій створює підґрунтя для життя, яке Насіб Талеб у книзі “Шкіра у грі” [4,ст.55] називав “спокійне безтурботне життя дворянства 18 століття”. Проте за цим послідували буржуазні революції, які змінили все і каменя на камені не залишили від розміреного дворянського життя.

Сфера забезпечення морських вимог вже давно має низку однотипних проблем у всіх світових юрисдикціях, з якими щоразу стикається клієнт, і які не важливі для продавців послуг (у даному дослідженні – це юристи та подібні представники), тому що всі недоліки роботи інституту арештів морських вимог повністю оплачуються за рахунок клієнта. Такий стан речей дуже зручний продавцям, і дуже дорого обходяться клієнтам, і це те, що Насім Талеб називає продавці “не ризикують власною шкурою” [4, ст.60], а тому і змінювати бодай щось вони не зацікавлені, у них немає жодних потреб у зміні правил гри.

Ситуація, в якій клієнт був заручником “вибору без вибору”, так би могла тривати і далі, якби технологічні досягнення не створили підґрунтя для суттєвих змін - вилікувати існуючий клієнтський біль, прибравши наболівші проблеми із процесу забезпечення морських вимог шляхом використання елементів штучного інтелекту, перетворення практичного юридичного досвіду на код, автоматизації рутинних процесів і об'єднання світових юрисдикцій в одному великому світовому комутаторі, якісно змінивши клієнтський досвід. І самі всі ці завдання ставить перед собою досліджуваний проект.

ПЕРЕДУМОВИ ТА ПРОБЛЕМАТИКА

1.1. Морські вимоги. Забезпечення морських вимог та їх значення для шипінгу. Проблематика існуючого стану речей.

В практиці міжнародних перевезень, частими є ситуації, коли морське судно, має доставити товар покупцеві, проте, з тих чи інших причин договір поставки не був виконаний. Або моряки, які є в складі команди судна не отримали оплату від роботодавця за підсумками виконання трудового контракту чи після здійснення буксирування судна договір був невиконаний з боку замовника буксирування.

Таких випадків в щоденному торговельному мореплаванні безліч, і тому за століття розвитку галузі почали з'являтися юридичні механізми, в який же спосіб боротись з порушниками. Адже в більшості випадків, зважаючи на мобільність судна, та величезні морські простори, притягнути до відповідальності того, хто грубо порушив свої зобов'язання (не розрахувався, зник з товаром тощо) традиційними методами було неможливо. Так з'явився інститут морської вимоги, спосіб роботи якого буде описаний нижче.

Якщо у відносинах, які виникли у сфері торговельного мореплавання, є невиконані зобов'язання пов'язані із певним судном, кому б воно не належало, і де б воно не перебувало, внаслідок чого було порушено права інших осіб, то постраждалий може заарештувати таке судно в порту будь-якої країни перебування, і таким чином змусити виконати зобов'язання-сплатити кошти, доставити товар, виплатити заробітну плату і т.д[5]. Тому навіть, якщо потерпіла особа перебуває в Україні, а судно заарештоване в Сінгапурі, то поки зобов'язання, пов'язані із судном не будуть виконані, наприклад не сплатять борг потерпіла особа в Україні, воно не буде випущено із порту. Такі вимоги називають "морською вимогою", бо вони виникають з відносин при занятті торговельним мореплаванням в морі.

Ефективність цього інструменту забезпечується тим, що з моменту, як судно арештовується в порту перебування, його власники починають нести катастрофічні збитки, адже простій судна в порту платний і ці суми залежно від тоннажу судна можуть вимірюватись десятками тисяч доларів на добу. Окрім цього, якщо у власників судна також є інші укладені договори, і воно має далі подорожувати Світовим океаном та виконувати ці договори, але воно стоїть заарештоване в порту, то вже автоматично порушує інші договори, а отже - інші контрагенти теж будуть вимагати відшкодувати збитки. Тому для такого судна-порушника створюється ситуація, коли *periculum in mora* (лат. - “зволікання смерті подібне”), і буде -яке подальше невиконання первісному кредитору множить йому нових в геометричній прогресії. Як правило, після арешту судна - сторони швидко домовляються, розраховуються одна з одною і таким чином забезпечується виконання домовленостей (морських вимог).

Для України, яке є належить до континентальної правової системи (див.- Глосарій), і визнає лише пред'явлення будь-яких претензій (вимог) до осіб, а не речей, гонитва за суднами - порушниками по світу та пред'явлення до них вимог є незвичною процедурою, адже це річ і пред'явлення вимог до “речей” видається неможливим.

Історично поняття та інститут “морської вимоги” сформувалось на теренах Сполученого Королівства, в час, коли воно було великою морською державою. Згодом, звичаї ведення ними ділових відносин британськими купцями справ у морі стали в подальшому основою для формування морського права, яке потім було успішно запозичене в майже незмінному вигляді іншими морськими державами світу. І саме для англосаксонської системи, до якого належить головний ідеолог морського права в світі - Сполучене Королівство, була звичною процедура пред'являти претензії неживим речам (а не лише особам) [6].

Таким чином ця практика - пред'являти вимогу до судна-порушника шляхом його арешту - була запозичена й іншими морськими державами, хоч і з певними процедурними особливостями, які для цілей цього дослідження не мають значення, тому ми їх пропустимо.

Міжнародне визнання, легітимацію та подальше поширення інститут морської вимоги широко здобув після підписання Міжнародної конвенції з уніфікації деяких правил щодо накладення арешту на морські судна 1952 року (надалі - Конвенція)[7], яка набрала чинності в 1956 році. Станом на 2016 рік, Конвенцію імплементували близько 100 країн світу[8].

В Україні, поняття “морської вимоги” вперше з'явилося в Кодексі торговельного мореплавства від 23.05.1995 року (далі - КТМ)[9], і цей інститут був повністю запозичений з загальної системи права (англосаксонської) в тому вигляді, в якому його регламентувала Конвенція. При цьому сама Конвенція, яка уможлиблювала легальний арешт в Україні була ратифікована значно пізніше [10] і повноцінно стала частиною національного законодавства України лише 16 травня 2012 року.

Враховуючи абсолютну чужорідність запозиченого інституту “морської вимоги”, то повноцінна його імплементация в Україні та внесення достатніх законодавчих змін, щоб нарешті він міг повноцінно працювати так, як у світовій практиці визнаних морських лідерів зайняло в Україні більше 20 років (від появи у КТМ в 1995 році та внесення змін до процесуальних кодексів в грудні 2017 році [11,12]

Проте на цей момент законодавче підґрунтя для повноцінного функціонування інституту морської вимоги повністю сформоване, відшліфоване судовою практикою і це створює фундамент для подальшої реалізації технологічних та інноваційних проєктів у сфері торговельного мореплавства.

Відповідно до ст. 42 КТМ “морська вимога” - це “вимога, що виникає з права власності та інших майнових прав на судно, будівництво судна,

управління, експлуатацію або комерційне використання судна, заставу судна чи здійснення заходів, пов'язаних з рятуванням судна, а саме вимога у зв'язку з:

1) заподіянням шкоди в результаті втрати або пошкодження майна у зв'язку з експлуатацією судна;

2) заподіянням шкоди в результаті позбавлення життя або ушкодження здоров'я на суші або на воді у прямому зв'язку з експлуатацією судна;

3) заподіянням шкоди навколишньому природному середовищу;

4) винагородою, що належить за здійснення рятувальних заходів або виконання вимог будь-яких договорів про рятування;

5) компенсацією та іншими сумами, що належать за усунення або спробу усунення загрози заподіяння шкоди, за вжиття запобіжних заходів чи здійснення аналогічних операцій;

б) підняттям, віддаленням або знищенням судна, що стало уламками, чи його вантажу та викликаними цим витратами;

7) будь-яким договором використання або фрахтування судна;

8) будь-яким договором перевезення вантажу або пасажирів на судні;

9) втратою чи пошкодженням вантажу, включаючи багаж, під час перевезення або у зв'язку з ним;

10) загальною аварією;

11) лоцманським проведенням та сплатою лоцманських зборів;

12) буксируванням;

13) постачанням продуктів харчування, матеріалів, палива, запасів, обладнання, включаючи контейнери, для експлуатації судна або утримання його;

14) будівництвом, ремонтом, перебудовою або переобладнанням судна;

15) зборами в порту, каналі та інших судноплавних водах, а також у доці;

16) заробітною платою та іншими коштами, що належать капітану, членам командного складу та іншим членам екіпажу у зв'язку з виконанням ними своїх службових обов'язків на борту судна, включаючи витрати на репатріацію і внески за соціальним страхуванням, що сплачуються від їх імені;

17) дисбурсменськими витратами, які здійснюються щодо судна капітаном, власником, фрахтувальником або агентом;

18) страховою премією, включаючи внески за взаємне страхування, що сплачуються стосовно судна його власником або фрахтувальником за бербоут-чартером;

19) будь-якою комісійною, брокерською або агентською винагородою, що сплачується стосовно судна його власником або фрахтувальником за бербоут-чартером;

20) будь-яким спором про право власності на судно або володіння ним;

21) будь-яким спором між двома або кількома власниками судна щодо використання судна і розподілу прибутку;

22) заставою судна;

23) будь-яким спором, що виникає з договору купівлі-продажу судна” (поставите зноску).

Перелік морських вимог, визначений в КТМ, є вичерпним, і повністю відповідає переліку, визначеному Конвенцією. Це критично важливо, адже така гармонізація українського законодавства з цим міжнародним документом, який регламентує інститут морських вимог, дає можливість, для подальшої світової експансії технологічних та інноваційних проектів, народжених в Україні. Це зумовлене тим, що згідно з ст. 2 Конвенції судно, яке ходить під прапором однієї з Договірних Держав, може бути арештоване в межах юрисдикції будь-якої з Договірних Держав лише стосовно морської вимоги й жодної іншої.

При цьому морські вимоги визначені саме в конвенційному порядку і є тотожними у більшості країн світу, тому така гармонізація дозволяє масштабувати створений в Україні проект на цілий світ, що є великою рідкістю для проектів в сфері права, адже зазвичай кожна країна має свою специфіку правового регулювання і стартапи у цій сфері рідко вдається масштабувати за межі батьківщини походження.

У зв'язку із цим, для того, щоб кредитор міг добитись задоволення морської вимоги, найпопулярнішим, найдієвішим та найефективнішим способом є арешт морського судна.

В Україні процедура арешту морського судна здійснюється відповідно до вимог Цивільного процесуального кодексу України та Господарського процесуального кодексу України.

Відповідно до вимог цих законодавчих актів, залежно від особливостей *підсудності спору* (Див. Глосарій), кредитор звертається із відповідною заявою про забезпечення позову та супровідним пакетом документів до українського суду з вимогою заарештувати певне судно у зв'язку із наявністю у кредитора незадоволеної боржником, якому належить судно, морської вимоги, та протягом 2 днів така заява має бути розглянута

судом, і задоволена за наявності для цього підстав та достатнього обґрунтування.

Попри начебто просту процедуру арешту судна, на практиці її реалізація є складною і викликає низку труднощів у кредитора, про які детальніше буде описано в розділі 1.3.

Усі ці труднощі часто створюють для кредитора додаткові небезпеки в процесі реалізації. Судно може просто піти з порту до того, як його встигнуть арештувати, і всі зусилля будуть марними. Швидкість у такого роду справах часто грає чи не ключову роль для ефективного досягнення цілі - забезпечення морської вимоги.

1.2 Карантин та його вплив на шипінг. Виклики галузі

Пандемія коронавірусу (COVID-19) - це глобальна криза в галузі охорони здоров'я, незважаючи на яку у відповідь з боку урядів поруч із рядом обмежень є вимога підтримки глобальних ланцюгів поставок, щоб забезпечити світові медичні витрати, продовольство, енергію та сировину, а також промислові товари та життєво необхідні компоненти для збереження зайнятості, які попри все мають доставлятися за призначенням, адже 90 відсотків потреб транспортних перевезень забезпечується саме морським транспортом. Тому з одного боку, у цей час світової кризи як ніколи важливо тримати ланцюги поставок відкритими, а морську торгівлю, транспорт та надання послуги активними[13].

З іншого боку, морське судноплавство у всі часи було одним із головних способів розповсюдження захворювань, що призвело до негайної реакції держав на спалах COVID-19 в Китаї саме в сфері торговельного мореплавства, що виразилось у різноманітних заборонах щодо входу в порти країни прямування (якщо судно прямує з Китаю), понесення додаткових витрат на хід суден обхідними шляхами через закриття деяких портів чи контейнерних ліній, необхідність витримувати карантин до заходу в порт для членів екіпажу та декларувати свої останні 5 портів заходу та

введення права відмовити у заході в порти за найменших підозр про небезпеку зараження, неможливість змінити команду після завершення трудового контракту[14], у зв'язку із закриттям транспортного сполучення, затримку в порту і неможливість його покинути до отримання дозволу від місцевої влади тощо[15].

Зрозуміло, що такі несподівані нововведення суттєво вплинули на виконання зобов'язань за договорами, в неймовірно скорочені строки тотально змінили вимоги до суден, моряків, судновласників для подальшого провадження торговельного мореплавства, та звісно - призвели до затримок, порушень чи повного виконання контрактних зобов'язань, тобто до масової появи морських вимог у величезній кількості кредиторів та порушених зобов'язань у боржників.

Додатково до проблематики зростання масового невиконання зобов'язань зросла потреба в діджиталізації галузі для швидкого обміну документацією.

Усі ці фактори створюють сприятливі передумови для технологічних інновацій у сфері шипінгу щодо якісного, швидкого та ефективного задоволення морських вимог.

1.3 Вирішення проблеми

У кредитора, який зазвичай дуже далекий від світу юридичних та судових процедур і який стикається із форс-мажорною ситуацією в сфері торгового мореплавства виникає ряд завдань, які мають бути ним вирішені у найкоротші строки:

1) пошук юриста, який надасть первинну правову допомогу у випадку настання форс-мажорної ситуації в країні перебування для отримання попередньої оцінки ситуації, пошук судна на карті Світового океану та порадить як знайти професійного юриста та спеціаліста саме у морських арештах у країні слідування судна (в середньому 2-5 днів)

2) *пошук іноземного юриста-повіреного в будь-якій країні світу для представництва інтересів кредитора та проходження процедури арешту судна в судах іноземної країни, переговори з ним щодо вартості його послуг (1-7 днів)*

3) *отримання консультації від іноземного юриста-повіреного щодо шансів на арешт морського судна за певних вихідних даних та наявних документів (1-5 днів)*

4) *укладення договору про надання правової допомоги з юристом-повіреним, обмін кореспонденцією щодо деталей, здійснення авансових міжнародних платежів за майбутні послуги, надсилання оригіналу договору про надання правової допомоги*

5) *подання повіреним всього пакету документів до суду (найкоротші строки - це 2-3 дні)*

Ринкова вартість даної послуги залежно від юрисдикції коштує від 2000 до 5000 USD за один арешт. В Україні її ринкова вартість складає 2000-3000 USD. При цьому дуже часто у зв'язку із високою вартістю цієї послуги це величезна сфера для спекуляцій на етапі надання потенційному кредитору інформації щодо його шансів на арешт судна. Як правило - вони завжди завищуються для того, щоб втягнути кредитора у цю дорогу процедуру і дуже часто на виході кредитор лишається ні з чим - арешту не сталося, тому що із самого початку у кредитора було недостатньо шансів чи наявних документів, і в той же час витрат значні кошти. Судитись із адвокатом, який знаходиться в іншій країні і довести його непорядність у кредитора шансів майже немає.

Враховуючи технологічні можливості, інновації, алгоритмізацію юридичних процесів шляхом глибокого структурування накопиченого юридичного досвіду, законодавчу діджиталізацію судових процедур весь цей процес можна скоротити до 2-3 днів та зробити менш стресовим та значно зручнішим для кредитора.

Ми розробили веб-платформу, на якій кредитор зможе за 1-2 години пройти перші 4 етапи. Кредитор, перебуваючи у будь-якій країні світу, зайшовши на платформу, пройшовши реєстрацію, завантаживши скани документів уже за лічені хвилини зможе безкоштовно отримати попередній аналіз шансів на арешт судна в яку б країну судно не слідувало - чи взагалі варто розпочинати цю процедуру і витратити кошти, що прибирає будь-яку спекуляції в цій сфері для клієнта. Якщо його шанси будуть достатньо високі (це буде перевірено автоматично платформою на підставі завантажених документів та запрограмованих алгоритмів системи, які формувались на підставі аналізу судової практики), тоді йому буде запропоновано ініціювати процедуру арешту судна. Там же в електронній формі клієнт може укласти договір про надання йому правової допомоги, після цього документи будуть негайно передані на переклад платформою, а клієнт отримує рахунок включно із сумами офіційного судового збору або взагалі оплачує його онлайн на сайті, і після його оплати буде підготовлений пакет документів юристами та надісланий до суду.

Таким чином вдасться позбавити кредитора мук пошуків юристів у різних юрисдикціях, недобросовісної поведінки знайдених ним юристів, тривалих переписок, обміну кореспонденцією, та до кількох годин скоротити цей процес замість поточних кількох тижнів, та фактично звести усю процедуру лише до 1-3 днів безпосередньої підготовки документів для подачі до суду (переклад документів, написання процесуальних судових документів та їхнє подання).

2. ОПИС ПРОЕКТУ

2.1 Аналіз ринку

Для підрахунку обсягів ринку арештів морських суден в Україні (країні запуску стартапу) ми використаємо дані Єдиного державного реєстру судових рішень.

Зокрема, оскільки арешт морського судна відбувається виключно через суд, а також відповідно до ст.2 ч.2 Закону України “Про доступ до судових рішень”[16] суди зобов’язані публікувати всі ухвалені ними судові рішення в цьому реєстрі, відповідно ми робимо висновок, що кількість судових рішень, які містять в цьому реєстрі відповідає кількості поданих заяв. Для цілей цього дослідження позитивний чи негативний результат судового рішення про арешт судна не має значення, тому ми усі винесені судові рішення приймаємо як величину, що дорівнює кількості поданих заяв.

Також арешт може здійснюватись або в порядку цивільного судочинства чи господарського, і відповідно ми не здійснюємо окремий пошук по кожному суду, а застосовуємо пошук по ключових словах, що характерні та фігурують в обох видах судочинства.

Для цілей цього дослідження ми обрали період з 2018 року (саме в кінці 2017 року були внесені необхідні законодавчі зміни, щоб процедура арешту морських суден запрацювала коректно) до початку 2021 року, щоб бачити динаміку розвитку ринку з урахуванням карантину.

Отже, як ми бачимо з сайту

1)2018 рік - 5450 поданих заяв про арешт морського, які були розглян

Єдиний державний реєстр судових рішень

Головна Законодавство Контакти Правила Допомога Повний доступ

Пошук за контекстом
+арешт морського судна

Суд та судді
Регіон суду:
Найменування суду:
Інстанція:
ПІБ судді:

Судова справа
Форма судочинства:
Категорія справи:
Справа №:
Статуси сторін судового процесу:

Судове рішення
Регістраційний № рішення:
Період ухвалення (постановлення): з по
Період надходження: з по
Форма судового рішення:

За заданими параметрами пошуку знайдено документів: 5450

Пошук Очистити

Рис.2.1.1 Кількості забезпечень морських суден в 2018 році в Україні
2)2019 рік - 6822 поданих заяв про арешт морського судна

Єдиний державний реєстр судових рішень

Головна Законодавство Контакти Правила Допомога Повний доступ

Пошук за контекстом
+арешт морського судна

Суд та судді
Регіон суду:
Найменування суду:
Інстанція:
ПІБ судді:

Судова справа
Форма судочинства:
Категорія справи:
Справа №:
Статуси сторін судового процесу:

Судове рішення
Регістраційний № рішення:
Період ухвалення (постановлення): з по
Період надходження: з по
Форма судового рішення:

За заданими параметрами пошуку знайдено документів: 6822

Пошук Очистити

Рис.2.1.2 Кількості забезпечень морських суден в 2019 році в Україні
3)2020 рік - 8526 заяв про арешт морського судна, які були розглянуті судом

Єдиний державний реєстр судових рішень

Головна Законодавство Контакти Правила Допомога Повний доступ

Пошук за контекстом

+арешт морського судна

Суд та судді

Регіон суду:

Найменування суду:

Інстанція:

ПІБ судді:

Судова справа

Форма судочинства:

Категорія справи:

Справа №:

Статуси сторін судового процесу:

Судове рішення

Регістраційний № рішення:

Період ухвалення (постановлення) з: по:

Період надходження з: по:

Форма судового рішення:

За заданими параметрами пошуку знайдено документів: 8526

Рис.2.1.3 Кількості забезпечень морських суден в 2020 році в Україні

Отже сукупно, обсяги ринку арештів морських суден:

$(5450+6822+8526): 3 = 6937$ заяв про арешт (середньоарифметичне за три роки)

Також потрібно взяти до уваги, що іноді судді вносять дані в реєстр з помилками, а також якась частина із цих документів буде проміжними процедурними судовими рішеннями для організації судового процесу, а не по суті (розгляд заяви про арешт морського судна), проте ми не можемо їх виключити з пошуку, тому ми відкидаємо 20 відсотків від отриманої кількості заяв на ці похибки:

$$1 - 0,2 \text{ (20 змінюваних відсотків на похибки системи)} = 0,8$$

$6937 \times 0,8 = 5549$ заяв - загальний обсяг ринку арешту морських суден в Україні на рік

Світовий ринок

На жаль, здійснити такі точні розрахунки в інших юрисдикціях, де відбувається арешт суден неможливо, адже Україна чи не єдина країна у

світі, яка повністю відкрила доступ до всіх винесених судових рішень. Статистично такі дані не ведуться країнами, юрисдикції яких ми аналізуємо.

Тим не менше, в світі є 93 юрисдикції, в яких здійснюється арешт морських суден[17].

То ж узявши за аналогією обсяги ринку в Україні знайдемо приблизні обсяги світового ринку

5549 x 92 (без України) = 510 508 заяв щорічно подається у світі для арешту морських суден

(Прим.автора - так, в деяких країнах буде подаватись менше заяв, ніж в Україні, але в деяких - більше, тому можемо взяти дані по Україні, яка є не найбільшою країною за обсягом торговельного мореплавства, як відправну точку - середнє значення)

Про фінансові аспекти дохідності та бізнес-моделі проекту ми розглянемо в розділі 2.3 даного дослідження.

2.2 Цільова аудиторія. Стейкхолдери

Арешт морських суден - це невід'ємна частина світового торговельного судноплавства, яке без цього інституту не функціонувало б належним чином. Адже саме цей механізм задовольняє потребу усіх учасників шипінгу в захисті та відновленні порушених прав, про що детальніше зазначалось в розділі 1 цього дослідження.

А тому всі учасники ринку торговельного судноплавства зацікавлені у зручності, доступності та дешевизні арештів морських суден, адже кожен із учасників періодично стикається у потребі відстоювати порушені права, та у застосуванні арешту морського судна як найдієвішого механізму впливу на боржника, який не виконує зобов'язання за морською вимогою.

Такими потенційними споживачами послуг проекту є:

- 1) Судновласники та власники судна

Відповідно до ст. 20 КТМ “Судновласником є юридична або фізична особа, яка експлуатує судно від свого імені, незалежно від того, чи є вона власником судна, чи використовує на інших законних підставах.

Власником судна є суб'єкт права власності або особа, яка здійснює відносно закріпленого за нею судна права, до яких застосовуються правила про право власності”.

Використовуючи судно для цілей торговельного судноплавства, нерідко виникають порушення договірних зобов'язань (порушення договору фрахтування судна, договору перевезення, договору буксирування тощо), чи заподіяння шкоди поза договірних зобов'язань (зіткнення суден, забруднення моря тощо), внаслідок чого у судновласників виникають матеріальні збитки та упущені вигоди

2) Моряки

Незважаючи на світові досягнення в автоматизації судноплавства, досі абсолютна більшість суден обслуговується моряками - фізичними особами, які працюють на судні та забезпечують його експлуатацію. За свою роботу вони отримують заробітну платню, а також мають додаткові гарантії на випадок втрати працездатності, професійної хвороби, смерті. Тим не менше, нерідкі випадки, коли судновласник, який наймав моряків на судно, не здійснює виплату заробітної плати чи інших додаткових виплат, які гарантуються моряку трудовим договором.

3) Порт, Адміністрація морських портів України чи аналогічні організації, термінали, інші обслуговуючі, дозвільні, контролюючі державні установи, організації, підприємства у сфері торговельного мореплавства

Під час здійснення торговельного мореплавства, судна беруть участь у низці регламентованих процедур при заході в порти - перевірки екологічних, прикордонних органів, розвантаження чи завантаження, використання терміналів чи обладнання порту чи приватних підприємств на

території порту, лоцманські проводки, буксирування суден до причалу тощо. Відповідно, при взаємодії з суб'єктами, які такі послуги надають, у судовласників виникають зобов'язання щодо дотримання встановлених законодавчо процедур та оплати зборів та платежів у визначених випадках. Тому у випадку порушень цих процедур, наявності заборгованостей зі сплати визначених законом платежів, чи заподіяння шкоди навколишньому середовищу чи установам, підприємствам, організаціям при проходженні усіх формальних процедур в порту перебування чи його акваторії, до судовласника виникають морські вимоги.

4) Судноремонтні/суднобудівельні заводи

При порушенні договору ремонту чи будівництва судна з боку замовника чи виконавця, також виникає морська вимога. Іноді ця категорія співпадає із судовласниками чи власниками, проте іноді судно ще лише перебуває в процесі будівництва і з юридичної точки зору ще не вважається судном, проте морська вимога все одно виникає, виходячи із ст.43 ч.1. п.14 КТМ та Конвенції.

5) Клуби взаємного страхування (P&I Clubs)

Клуби взаємного страхування - це не притаманні для України організації із послуг страхування, адже вони мають "англійське" походження і не мають аналогій в Україні (лише представництва відомих закордонних клубів взаємного страхування), проте є дотичною цільовою аудиторією в сфері торговельного мореплавства, і зокрема - для даного проекту.

Прототипи клубів виникли в 18 столітті, коли для страхування судна від механічних пошкоджень судовласники почали спільно скеровувати кошти в загальний фонд, щоб з цього фонду виплачувати допомогу у випадку пошкоджень судна для членів "спільного грошового фонду"[18]. Клуби пройшли низку трансформацій, проте їхня суть залишилася незмінною - за рахунок періодичних обов'язкових внесків усіх

судновласників, які є членами клубу, покривати страхові випадки, які стались у членів клубу. Саме тому, що вони є фактично представниками судновласника у майже всіх випадків настання морських вимог (адже будуть компенсувати понесені ним збитки - чи то потерпілій особі від дій судновласника, чи то судновласнику, якщо він сам є потерпілим), та одночасно клуб має особистий інтерес для оптимізації видатків

б) Обслуговуючі підприємства

Судно як і будь-яка інша власність потребує догляду та обслуговування для нормальної експлуатації як самого механізму, так і забезпечення потреб членів екіпажу, тому ще є низка осіб, які не беруть участь безпосередньо в торговельного мореплавстві, проте забезпечують життєдіяльність судна як наприклад постачання продуктами харчування, питною водою, паливом тощо.

Стейкхолдери

Окрім вищезазначених стейкхолдерів, що є одночасно також потенційної цільової аудиторією, у проекту є також інші важливі суб'єкти, інтересів яких торкнеться створення проекту.

Тому нижче ми проведемо дослідження ринку за Майклом Портером, для того, щоб враховувати інших стейкхолдерів, а також інші факти, які суттєво впливають на обсяги ринку для проекту.

Юристи України та іноземних юрисдикцій, які надають послуги в сфері арешту морських суден

Проект автоматизує рутинну роботу, і знизить цінову політику, існуючу на ринку при збільшенні доданої вартості для клієнтів, чим частково позбавить роботи частину із цих юристів, і в той же час - залучить для виконання частини функцій проекту по всьому світу.

ТОВ Shiparrestedcom [19]

Іспанська компанія, яка в свій час акумулювала навколо себе юристів із усіх юрисдикцій, які надають послуги із арешту морських суден.

Діяльність компанії зосереджена на проведенні щорічної конференції, та науково-публіцистичної діяльності у сфері арештів морських суден. Оскільки це найбільш визнана організацією у світі щодо арешту морських суден, викликає здивування, що саме вони досі не організували за стільки років аналогічний проект, який описується в даному дослідженні. Залежно від певних обставин, дана організація може стати як головним партнером, так і конкурентом проекту.

Сюрвеєрні компанії, кріюінгові агентства, експедитори, митні брокери

У випадку відсутності власної морської вимоги, та здійснюючи посередницьку діяльність між іншими учасниками торгового мореплавства, тим не менше, ці суб'єкти часто відіграють значну роль, адже від ефективності роботи судновласників та торгового мореплавства, залежить також їхня оплата праці за надані послуги, або вони часто є довіреною особою, рекомендація якої для судновласника має значення щодо порядку вирішення спору у випадку виникнення спору та потреби в морському арешті.

Профспілки, профільні громадські організації, міжнародні морські організації

Мають значний вплив на рекомендації щодо способу та порядку врегулювання спору та від їхньої рекомендацій залежить як підсилення серед потенційної цільової аудиторії авторитету проекту та його популяризація, або навпаки, тому робота із даними організаціями обов'язково стане частиною комунікаційної та маркетингової компанії для отримання їхньої підтримки для проекту.

Для всебічного аналізу ринку, привабливості його для потенційного старту проекту, вважаємо також за необхідне провести додаткове дослідження за Майклом Портером.

- Аналіз загрози появи продуктів-замінників

На даний момент вже існує єдина альтернатива - це юристи по всьому світу, які надають послуги із арешту морських суден. Хоч і функціонує вона з усіма тими недоліками, про які ми описували в розділі 1 цього дослідження, але вона напевне існує і є звичною практикою для вирішення питань щодо забезпечення морських вимог. І є ризик, що деякі консервативні клієнти і далі обиратимуть для арешту звертатись у звичному для них порядку. Проте переваги проекту для споживачів, описані в розділі 1 та 2.4 дають можливість змінити звичну поведінку споживача та створити новий досвід шляхом виправлення усіх неприємностей в існуючому клієнтському досвіді.

- Аналіз загрози появи нових гравців

Представники іноземних юрисдикцій можуть створити аналогічний продукт у своїй юрисдикції до того, як ми встигнемо туди дістатись. Тим не менше, вони досі цього не зробили, і не володіють інноваційною складовою продукту - здатністю алгоритмізувати судову практику та перевести її в код. Крім цього, дослідження, яке проводилось шляхом тет-а-тет спілкування про проект із учасниками щорічної конференції (найвизначнішого заходу в світі в сфері арешту морських суден), яку організовує ТОВ *Shiparrestedcom*, підтвердили, що цей ринок, особливо його європейська гілка, через свою вікову стабільність юридичних практик не планує жодних змін в цій сфері. Сфера арешту морських судів стабільно прибуткова, і тому не привертає уваги для інновацій, і безліч учасників ринку (потенційних конкурентів) не вважають, що варто щось змінювати, адже все і так чудово працює. “Розслабленість”, консервативність, віра в те, що цей ринок існував роками, і проіснує стільки ж дає простір для інновацій досліджуваного проекту та можливості успішно змінити існуючий стан речей.

- Аналіз ринкової влади постачальників;

Особливість проекту - це його незалежність від постачальників. Проект є сервісним бізнесом, який буде надавати послуги з арешту по всьому світу за допомогою власної материнської (компанії засновника). Навіть якщо з урахуванням потреб проекту вигідніше буде передавати частину послуг в іноземних юрисдикціях на аутсорс, то найняти відповідного юриста не матиме жодних труднощів, адже юридичний ринок - це дуже високо конкурентна сфера. У постачальників немає якоїсь особливої сировини, знань чи вмінь, які є унікальними та незамінними. Навпаки - ринок перенасичений, а проблемою є те, що споживач через нішевість сфери арешту не може зустрітись із потенційним професійним продавцем або витрачає на це надмірно багато часу. І саме цю проблему успішно вирішує досліджуваний проект.

- Аналіз ринкової влади споживачів;

Жоден судновласник в усіх аспектах, що стосуються вирішенню правових спорів в своїй діяльності зважає на рекомендації клубу взаємного страхування. Їхнє позитивне ставлення до проекту та партнерські стосунки є важливим завданням стартапу. Тому укладення партнерських угод з клубами є основним завданням проекту.

- Аналіз рівня конкурентної боротьби

Сфера арешту морських судів завжди була неймовірно нішевою. Екзотичне морське право відлякує багатьох юристів, вимагає технічних та спеціальних знань із сфери мореплавства та ще деяких надгалузевих навичок, має свої маловідомі і доволі дорогі точки входу на ринок. Усе це призводить до того, що галузь доволі законсервована, і стабільно існує в такому вигляді століттями. З точки зору конкуренції це є і доброю, і поганою новиною. З одного боку - ринок є стабільним, прибутковим, слабо залежним від економічних коливань, обсяги торгового мореплавства постійно зростають, а отже - зростає ринок арештів морських суден. З

іншого боку - галузь перебуває в такому законсервованому вигляді дуже тривалий час. Існує ризик, що інновації можуть бути несприйнятті ринком через свою передчасність, і поки ринок не готовий до змін у цьому секторі, що попри все можна буде перевірити лише емпіричним шляхом - запусивши MVP в кількох юрисдикціях та перевірити.

2.3 Бізнес-модель

Отже, бізнес-модель певної компанії складається з чотирьох стратегічних елементів: вибір свого клієнта, вловлювання вартості, стратегічний контроль і спектр діяльності.

Щоби бізнес мав успіх він мусить бути побудований таким чином, щоб його ключові елементи відповідали головним пріоритетом клієнтів. Він повинен бути заточений на прибутковість. І всі елементи бізнесу мають бути перевірені на сумісність, щоби бізнес модель функціонувала як єдине ціле, де всі деталі взаємопов'язані та взаємодоповнюються[20,с.27].

Таблиця 2.3.1

Бізнес-модель проекту за Сливоцьким

Параметр	Суть	Відповідь
Вибір клієнтури	Клієнти проекту	Суб'єкти, визначені в розділі 2.2 даного дослідження
Вловлювання вартості	На чому я заробляю собі прибуток?	Модель прибутковості наведена нижче.
Вирізнєння з поміж інших/ стратегічні	Як я захищаю свій потік прибутку?	Продукт зручний у використанні, економить час, який є найважливішим у

й контроль		арешті, та надає якісну за змістом послугу за вартістю, яка нижча сучасної ринкової та створює додані вартості для клієнта - мінімізація шахрайства та витрат на “безперспективний арешт”, вибір зручної юрисдикції для арешту (тобто додаткова оптимізація часу та витрат).
Спектр діяльності	Якими видами діяльності я займаюсь?	Послуга з арешту морських суден worldwide (забезпечення морських вимог). Більш детально - в п. 2.4.

Розрахунки прибутковості

В розділі 2.1 ми розрахували український ринок арештів морських суден, що складає 5549 заяв в рік з вимогою забезпечити позовні вимоги шляхом арешту судна.

Також ще 10 відсотків ринку ніколи не дізнаються про наше існування, тому що вони не зустрінуться з рекламою чи інформацією про проект. Ще 10 з якихось причин не бажатимуть скористатись сервісом і будуть вирішувати проблему самотужки. Тому ми відкинемо ще 20 відсотків ринку для більш реалістичних прогнозів.

$$5549 \times 0,8 = 4439 \text{ заяв}$$

Враховуючи, що частина клієнтів звернеться до конкурентів (п'яти юридичних компаній, які надають таку послугу на території України), хоча бізнес модель проекту передбачає суттєве зниження ціни для клієнта, проте

візьмемо 15% ринку для найбільш песимістичних сценаріїв. Отже, 15% від 4439 заяв це 665 заяв в рік.

Вартість послуги за подання однієї заяви є фіксованою, та складає в Україні 1000 USD. Ринкова вартість такої послуги серед 5 основних гравців - юридичних фірм, які практикують в сфері морських правовідносин на ринку на цей момент коливається від 2000 до 4000 USD. Зниження ціни в проекті досягається за рахунок часткової автоматизації процесу арешту морського судна.

На другому етапі ми плануємо підключити до проекту 10 найважливіших світових юрисдикцій для торговельного мореплавства - так званих “королів шипінгу” - (Японія, Греція, Китай, Сінгапур, Норвегія, Південна Корея, США, Німеччина, Британія, Данія)[21], тому навіть якщо узяти аналогічні цифри для всіх цих ринків (хоча на практиці вони ймовірніше значно більше через більші обсяги торговельного судноплавства), можемо поррахувати обсяги ринку у цих 10 країнах

10 країн x 665 заяв (за аналогією з Україною) = тобто 6650 заяв в рік за умови роботи стартапу в 10 юрисдикціях.

Вартість послуги в інших юрисдикціях може бути вищою або нижчою залежно від ринкових умов, проте для цілей даного дослідження беремо 1000 USD як середній показник.

Тобто на другому етапі проект планує обробити 6650 заяв, що складе 6 650 000 USD ринку.

В подальшому також планується підключення інших 82 юрисдикцій, що за аналогією розрахунків складе:

82×665 (середня кількість заяв в рік) \times 1000 USD (середня вартість послуг) = 5 453 000 USD ринку.

Аналіз прибуткових зон та бізнес-моделі була б не повною без аналізу поточної ситуації на ринку. Для порівняння, на даний момент залежно від юрисдикції, арешт судна без офіційних зборів та послуг

перекладу вартує від 1500 USD до 4000 USD. Тобто даний проект бере існуючу бізнес-модель щодо арешту морських суден, прибирає з неї вади існуючої бізнес моделі шляхом застосування інновацій, та знижує ціну вартості послуг за рахунок технологій. Саме за рахунок цього ми плануємо відібрати існуючу частку ринку в конкурентів. На початку старту проекту є ризик, що частка консервативних клієнтів буде за звичкою користуватись “неінноваційним” продуктом, а звертатись за звичкою по старій схемі. Зокрема, поточний ринок арешту морських суден в Європі вирізняється надмірною консервативністю. Проте саме це дає можливість виграти час для інновації, та поступово підключити юрисдикції, поки головні конкуренти “місцеві” юристи будуть твердо вірити, що поточний стан речей, де вони зайняли свою нішу і прекрасно себе там почувають ніколи не зміниться. Але в той час, у існуючої бізнес-модель на ринку серед компаній, що надають послуги з арешту зосереджена на самому факті звернення, а не успішному арешті. Це пов'язано з тим, що ймовірність того, що той самий клієнт матиме ще одну морську вимогу і йому доведеться звернутися за арештом судна повторно в тій же країні (тобто до того ж юриста) дуже мала, тому нема великої потреби утримувати клієнта, адже він ймовірно ніколи не прийде ще раз до того самого юриста в тій самій юрисдикції, що призводить до того, що юристи часто намагаються заробляти “тут і зараз”. Тому у нашому міжнародному продукті, який надаватиме ту саму послугу по світу, і який завдяки інноваційних технологічних алгоритмів зможе прогнозувати потенціал арештувати судно і боротиметься за успішний арешт, за нашими прогнозами клієнтів привабить висока статистика саме успішних арештів за зниженою вартістю в порівнянні з існуючої нині на ринку.

2.4 Ціннісна пропозиція для клієнта. Вирішення клієнтського болю

Враховуючи мобільність морського судна та його здатність швидко змінювати місце перебування на карті світу, це суттєво ускладнює процес стягнення збитків чи захисту порушених прав через так звану невловимість судна. Судно постійно змінює своє місцеперебування, а отже потрібно звертатись до іноземних юрисдикцій; “ловити” судно так, щоб поки вони перебуває в порту певної країни встигнути провести всі юридичні процедури, поки судно не покине порт перебування (якщо не встигнути це зробити, то все доведеться розпочинати спочатку в новій країні); шукати юристів, які є спеціалістами в процедурах саме країни перебування судна і мають відповідну акредитацію для проходження процедур; застосовувати відповідні судові чи адміністративні процедури, обмінюватись документами в іноземній країні за умови віддаленості на десятки тисяч кілометрів та мовного бар’єру, і одночасно несучи ризики стати жертвою недобросовісних юристів, які не повідомляють клієнту, що шансів застосувати арешт морського судна в даному конкретному випадку (з різних причин - втрачені документи, пропущені строки, особливі законодавчі вимоги, які не може задовольнити клієнт) не було.

Замість самостійного проходження кожного цього етапу з витрачанням купи переживань, часу та коштів, тепер у споживача буде можливість усе це зробити в єдиному місці - спеціальній web- платформі.

Після реєстрації платформа сама відшукає судно на світовій карті в режимі реального часу, запропонує найзручнішу юрисдикцію з тих, що будуть на шляху слідування судна (на основі завантажених відсканованих/сфотографованих документів, строків, які відрізняються в кожній країні світу), за лічені хвилини безкоштовно отримає попередній аналіз майбутніх шансів на арешт, і за 20 хвилин зможе оформити заявку на арешт судна у потрібній країні. Після оплати онлайн на сайті фіксованої

ціни за послугу, завідомо маючи попередній огляд майбутніх шансів, та онлайн-підписання договору про надання адвокатських послуг та представництво інтересів (англ. Power of Attorney).

Платформа сама передасть справу у відповідній країні кваліфікованому юристу, який проведе судову процедуру для отримання дозвільних документів на арешт судна та допоможе захистити порушені права клієнта, провівши всю процедуру арешту. В деяких країнах, у яких добре розвинена онлайн-комунікація із судом та портом, чи в достатній мірі діджиталізовано правосуддя, весь процес буде відбуватись цілком онлайн.

Після успішного отримання дозвільних документів для арешту морського судна, проект також безпосередньо виконає приписи суду - заарештує судно.

В подальшому, за потреби врегулювання спору із боржником, судно якого було заарештовано, за додаткову плату будуть надані й інші юридичні послуги.

Клієнт зможе відслідковувати кожен етап процедури через сайт, та після реалізації кожного наступного етапу буде отримувати лист на пошту з коротким звітом роботи.

Отже, підсумовуючи усе вищесказане, проект буде надавати послуги із арешту суден по всьому світу у наступні етапи:

- 1) Вибір найбільш зручної юрисдикції (найшвидшої та найдешевшої для арешту) на шляху слідування судна. (1 хв)
- 2) Безкоштовний попередній аналіз щодо майбутніх шансів на арешт судна (до 1 хв) після завантаження наявних документів у клієнта на прохання платформи щодо будь-якої із 17 морських вимог.
- 3) Фіксована оплата за послуги арешту морського судна (Прим. авт. - Нижча ринкової за рахунок автоматизації деяких етапів, про що детальніше в розділі 2.6) та одразу оплата через сайт (2 хв.). Ціна буде включати одразу всі витрати на переклад та сплату судових зборів.

4) Укладення та підписання договору про надання правової допомоги та представництво інтересів на сайті онлайн(Прим. авт. - Саме на підставі цих документів клієнт дає юридично повноваження діяти в подальшому від його імені та в його інтересах в суді і це є необхідною умовою для ініціації всього процесу).

4-1) Отримання додаткової платної консультації вже із залученням юриста за потреби у клієнта щодо потенційних шансів на арешт судна виходячи із фабули справи та наявних документів

5) Переклад документів на мову обраної юрисдикції (1 доба)

6) Підготовка пакету документів, оплата судових зборів та подання до суду (1-2 доби) для арешту морського судна

6-1) участь в судовому засіданні - за умови такої вимоги суду

7) Фактичне виконання судового припису про арешт судна

2.5 MVP проекту

Прототип проекту буде мати урізаний перелік функцій, зокрема через той факт, що буде реалізований лише на прикладі однієї юрисдикції та з 3-5 найбільш вживаними морськими вимогами:

1) Безкоштовний попередній аналіз щодо майбутніх шансів на арешт судна (до 1 хв) після завантаження наявних документів у клієнта на прохання платформи.

2) Фіксована оплата за послуги арешту морського судна (Прим. автора - Нижча ринкової за рахунок автоматизації деяких етапів, про що детальніше в розділі 2.6) та одразу оплата через сайт (2 хв.). Ціна буде включати одразу всі витрати на переклад та сплату судових зборів.

3) Укладення та підписання договору про надання правової допомоги та представництво інтересів на сайті онлайн(Прим. авт. - Саме на підставі цих документів клієнт дає юридично повноваження

діяти в подальшому від його імені та в його інтересах в суді і це є необхідною умовою для ініціації всього процесу).

4-1) Отримання додаткової платної консультації вже із залученням юриста за потреби у клієнта щодо потенційних шансів на арешт судна виходячи із фабули справи та наявних документів

4) Переклад документів на мову обраної юрисдикції (1 доба)

5) Підготовка пакету документів, оплата судових зборів та подання до суду (1-2 доби) для арешту морського судна

6-1) участь в судовому засіданні - за умови такої вимоги суду

б) Фактичне виконання судового припису про арешт судна

Проект стартує із підключення української юрисдикції. Саме українська юрисдикція стане прототипом, який ми будемо тестувати для перевірки валідності ідеї. Той факт, що прототип платформи буде спочатку містити лише одну юрисдикцію означає, що через веб платформу можна буде арештувати тільки ті судна, які йдуть чи вже перебувають в українських портах. Вибір України як старту для проекту пов'язаний з двома ключовими аспектами:

1. Україна найбільш діджиталізована в аспектах судових проваджень, має відповідну законодавчу базу для роботи проекту.

2. Досвід одного із засновників (6 років роботи у сфері морського права, 12 років у сфері судового представництва) та інноваційного підходу дозволяє алгоритмізувати хаотичну судову практику, вивести із тисяч приватних справ спільні узагальнені критерії для кожного виду морської вимоги для оцінки попередніх шансів на майбутній арешт, і перетворити їх на програмний код (навчити машину самостійно досліджувати документи, та в лічені секунди давати звіт про майбутні шанси на арешт). За зразком України в подальшому така ж робота буде проведена в кожній наступній юрисдикції, що доводить, що це можливо і як це зробити.

Також на даному етапі опція відслідковування судна відключена для того, щоб сервіс не застосовували виключно із метою відшукати судно безкоштовно (адже для проекту це завжди платна опція).

За звичних умов це буде відбуватись через супутникові сервіси, які надають послугу відслідковування судна в режимі реального часу [22, 23, 24].

У цих провайдерів послуг ми купуємо пакети на кількість пошуків (100, 2000,5000 тощо) в середньому за вартістю 1-2 USD 1 пошук, підключаємось через їхні апі до нашої платформи і використовуємо сервіс із пошуку судна для відслідковування: чи слідує судно в Україну? коли воно орієнтовно прибуде? На етапі MVP це буде відбуватись в ручному режимі, без доступності результатів пошуку та оцінки для клієнта.

Пропонуємо переглянути як це реалізовано на момент написання диплому:

Реєстрація (на пізніших етапах вона буде двоетапною для додаткового захисту інформації)

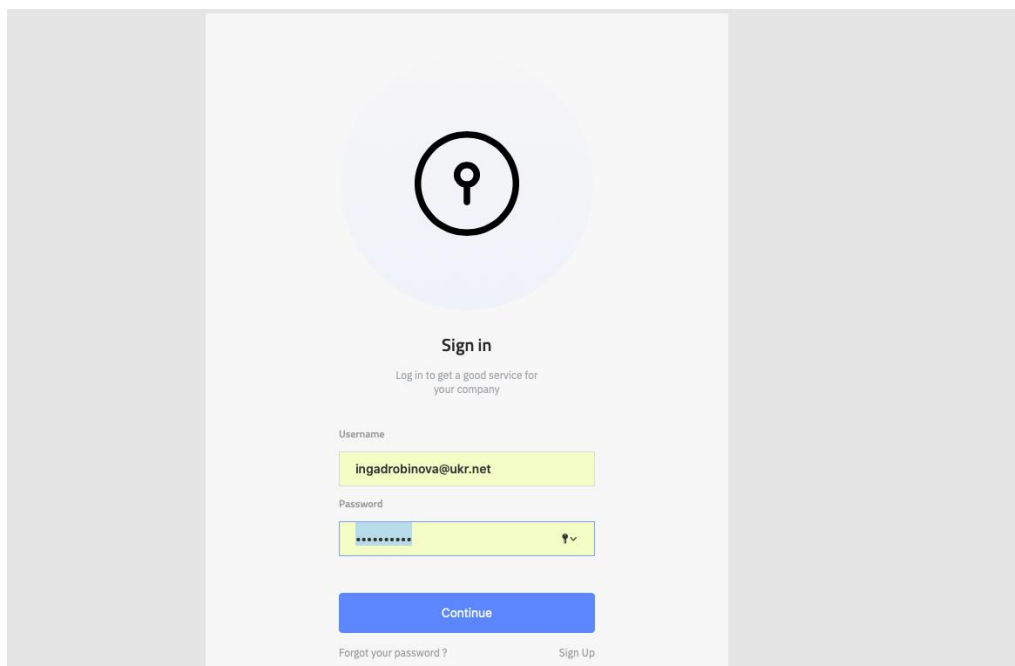


Рис.2.5.1 Реєстрація на веб-платформі проекту

Далі на головній сторінці ми бачимо усі раніше подані заяви про арешту морського судна щодо певних морських вимог. Ми обираємо потрібну нам вимогу (на даний момент представлена лише одна - заборгованість по виплаті заробітної плати).

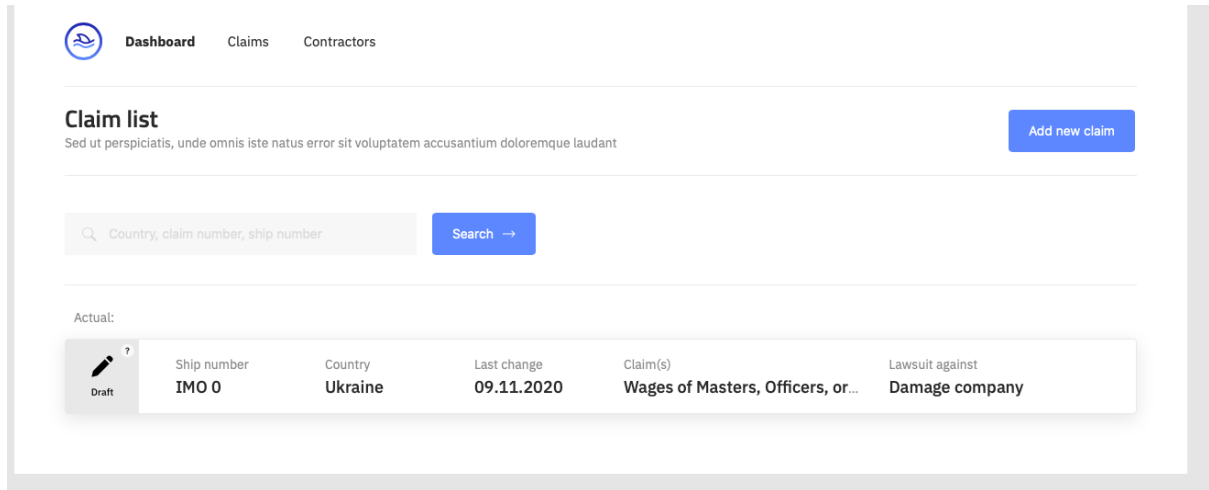


Рис.2.5.2 Подання заявки на забезпечення морської вимоги

Далі обираємо юрисдикцію (поки без пропозицій системи щодо найбільш зручної), а лише ту, куди ми напевно знаємо, що судно прямує чи прибуде у порт цієї країни в найближчі строки.

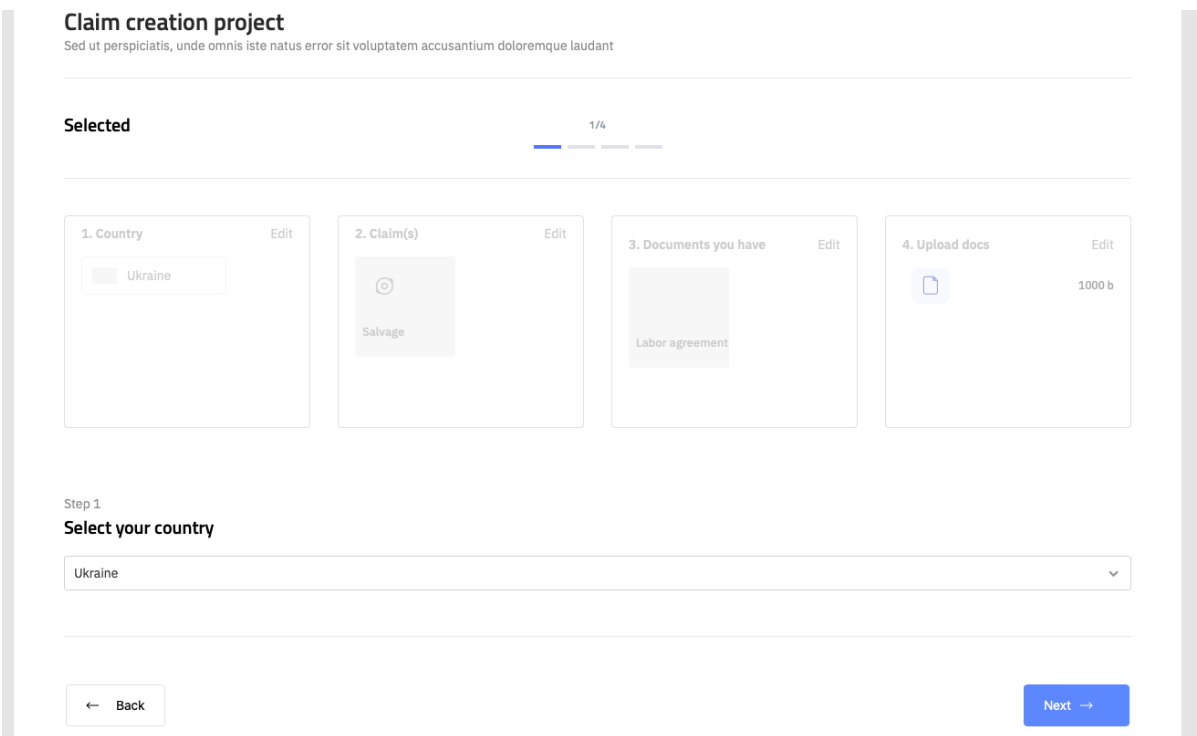


Рис.2.5.3 Подання документів до заявки
Обираємо морську вимогу

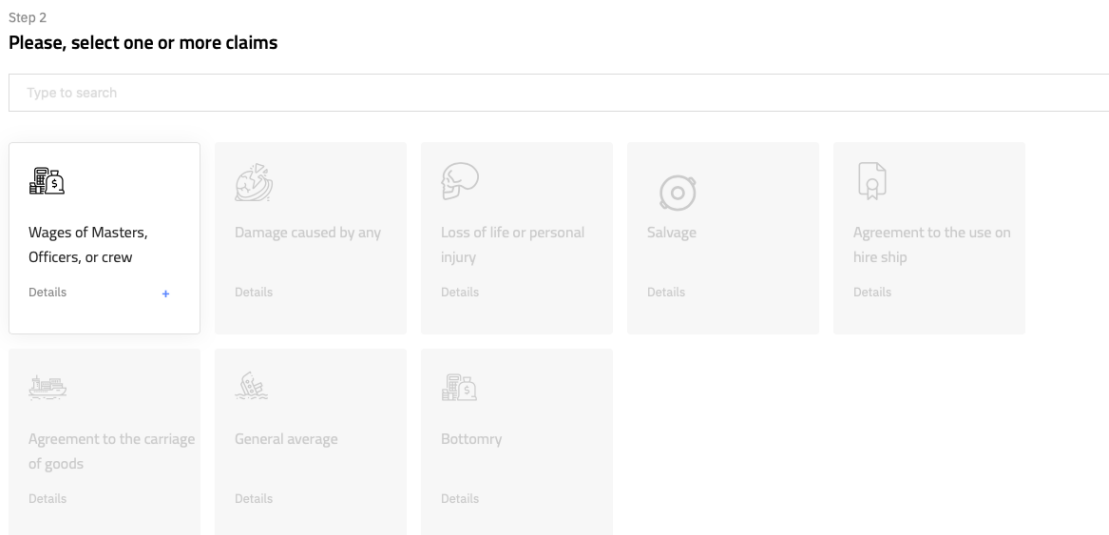


Рис.2.5.4 Обрання морської вимоги на веб-платформі для
попереднього аналізу

Завантажуємо наявні документи (і отримуємо попередній аналіз наших шансів на арешт судна). Якщо вони достатньо високі, є сенс замовити процедуру арешту, надати повноваження на представництво інтересів та оплатити послугу на сайті. З моменту оплати та підписання договору за 1-2 дні буде направлено увесь пакет документів до відповідного суду. Суд розглядає заяву про арешт морського судна протягом 2 днів (на практиці - це може затягнутись до 5 -7 днів).

Отримавши від суду судові документи, ми виконуємо судове рішення та контролюємо етап, щоб судно не випустили з порту перебування до задоволення вимог кредитора за морською вимогою в повному обсязі.

2.6 Масштабування

Як вже зазначалось у розділі 1 дослідження масштабування проектів у сфері юриспруденції є проблематичним через специфіку права у кожній окремій країні. Тим не менше, проект збудований саме на тому поодинокому правовому зрізі, який є уніфікованим для більшості країн охоплює цілий світ завдяки англійському походженню інституту арешту морських суден та запозичення іншими юрисдикціями фактично в незмінному вигляді, що створює правове підґрунтя для світової експансії проекту. Більш детально про правове підґрунтя ми поговоримо у розділі 4 дослідження.

Також, в світовому масштабуванні є особлива цінність проекту та конкурентна перевага, адже це дозволить забезпечити клієнту додану вартість, яку не забезпечує на даний момент ринок - опцію “обрання зручної юрисдикції для проекту”, про яку йшлося в розділі 2.4.

Після створення MVP в Україні, першочергово будуть підключені флагманські материнські юрисдикції - Англія та Уельс та Сінгапур. В подальшому поступово відбудеться підключення інших юрисдикцій за такими критеріями відбору черговості:

1) обсяг галузі торговельного мореплавства в країні

Найбільшими країнами для торговельного мореплавства є Японія, Греція, Китай, Сінгапур, Норвегія, Південна Корея, США, Німеччина, Британія, Данія, а тому їхнє підключення буде відбуватись першочергово.

2) географічне розташування

Оскільки торговельне мореплавство охоплює всю земну кулю, то щоб створити можливість глобального арешту, виникне необхідність охопити хоча б поодинокі країни із розпорошенням по різних географічних частинах світу (Північна та Південна Америка, Азія, Африка, Австралія, Європа).

3) вартість арешту в юрисдикції

Деякі країни містять високу цінову політику за власне юридичні послуги з арешту судна, так і високі ставки державного збору/офіційних платежів за подання такої заяви, а в інших країнах це можуть бути значно нижчі тарифи. Враховуючи, що судно на шляху слідування відвідує багатою юрисдикцій, то звісно краще його арештувати в тій країні, в якій вартість судових зборів та юридичних послуг нижча, адже це економічно вигідніше клієнту.

4) наявність внутрішніх інновацій в країні в судовій системі

Оскільки фактор швидкості є однією із ключових конкурентних переваг досліджуваного проекту, то будуть підбиратись ті юрисдикції, які вже мають законодавче підґрунтя для скорочення швидкості арешту судна. Зокрема, такі як - онлайн подання документів, участь онлайн в судовому засіданні, онлайн обмін листуванням із судом

5) ефективність та прозорість роботи судової гілки влади, рівень корупції

При обранні юрисдикцій в різних географічних точках світу буде братись до уваги вартість процедури арешту та тривалість у відповідній юрисдикції, а також наявність технологічних інновацій та спрощення

судових внутрішніх процедур в державі, щоб максимально охопити ті держави, які самі активно розвивають інновації в судовій сфері, адже арешт в більшості світових юрисдикцій відбувається саме в судовому порядку, а отже - наявність ефективно та прозоро працюючої судової влади є однією із важливих умов для успішної реалізації проекту. Проте фактор обсягів сфери торговельного мореплавства є визначальними, адже якою б зручною і прозорою не була юрисдикція для арешту, якщо судна майже не відвідують порти цієї країни, то така зручність та прозорість судових процедур не має ніякого значення для клієнта, а отже - і для цілей проекту.

3. БЮДЖЕТУВАННЯ ПРОЕКТУ

3.1 Кошторис проекту в Україні

Для обґрунтування комерційного потенціалу проекту необхідно проаналізувати доходи та видатки проекту. Для цілей даного дослідження ми розрахуємо бюджетування проекту для України (оптимістичний, реалістичний, песимістичний) та бюджетування проекту при виході на іноземні ринки (оптимістичний, реалістичний, песимістичний сценарій).

На даний момент розроблено MVP у вигляді веб-додатку для однієї із трьох найпопулярніших морських вимог. В подальшому для цілей фінального MVP продукту буде додано також ще дві морські вимоги. Усього їх 17, проте більшість з них застосовуються раз в кілька років і є не актуальними з комерційної точки зору для проекту на даній стадії.

Фінансування проекту відбувається за рахунок ресурсів засновників без залучення сторонніх інвестицій.

Враховуючи, що реалізація проекту буде здійснюватись в рамках провадження зовнішньоекономічної діяльності, тому доллар США (USD) використано як основну валюту для всіх розрахунків.

Розробка веб-додатку (розробка клієнтської частини сайту, розробка серверної частини, дизайн, адміністрування домену та супутніх сервісів - Google Drive, Planfix) склала в сукупності 4300 USD. Підключення кожної наступної морської вимоги в середньому становитиме від 300 USD до 1000 USD (зміна на платформі проекту буде відбуватись лише в частині переліку необхідних документів до кожної морської вимоги, а всі решта функцій веб-додатку уніфіковані для всіх кейсів). Також було витрачено певну кількість годиноробіт одного із засновників для перетворення юридичного досвіду забезпечення трьох морських вимог в комп'ютерні алгоритми та навчання машини самостійно аналізувати надані документи та видавати попередній аналіз за лічені хвилини), та здійснено юридичний та менеджерський супровід проекту, який є власне суттю проекту, всього в розмірі 106 годин

з мінімального розрахунку 80 USD вартість на ринку такого роду послуг, що склало 8480 USD. Тобто сумарна вартість фінального завершеного MVP продукту для запуску в Україні становитиме $8480+4300+\text{від}(2*300)\text{до}(2*1000) = \text{від } 13380 \text{ USD до } 14780 \text{ USD}$.

Для виконання здійсненого через веб-додаток одиниці замовлення може бути витрачено від 6 годин роботи до 10 годин. При виконанні замовлення будуть змінні та фіксовані витрати.

До змінних витрат належатиме: належатимуть маркетингові витрати та на адвокатський супровід в суді, судовий збір, заробітна плата працівників з урахуванням податків, часткове адміністрування веб-додатку (в частині, яка задіюється саме для обслуговування виконання замовлення). Сума судового збору є фіксованою і визначається законодавцем у відсотках, визначених законом України “Про судовий збір” та залежно від розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб станом на 1 січня поточного бюджетного року. В 2021 році ця сума складає 43 USD. Також будуть видатки на послуги перекладу, але ця сума буде оплачуватись клієнтом додатково до оплати за надані послуги із забезпечення морської вимоги і не впливатиме на кінцевий результат, а тому для зручності розрахунків не враховується.

Для можливості калькуляції дохідності проекту ми беремо середні показники з практики щодо супроводу кожного забезпечення морської вимоги - 2 год на кожну одиницю замовлення виходячи із ставки 50-150 USD година. Враховуючи, що маркетингові витрати також коливатимуться щомісячно і вирахувати їхню кількість точно неможливо, адже в комунікаційній та маркетинговій стратегії в розділі 5 зазначені різноманітні інструменти просування проекту (бюджети на подорожі на виступи на конференціях, укладення партнерських договорів із профспілками, асоціаціями, e-mail розсилки, SEO просування та бюджети на рекламу в соцмережах, послуги менеджерів із продажу тощо), проте невідомо які з них

будуть найефективніше працювати, і тому комунікаційна стратегія буде коригуватись по мірі реалізації проекту. Тому для калькуляції маркетингових витрат ми будемо виходити із наших фінансових можливостей та щомісячно протягом перших півроку після запуску будемо витрачати близько 1000 USD на просування проекту, перенаправляючи ці кошти на найбільш дієві маркетингові інструменти.

Ціна одиниці замовлення фіксована для клієнта і складає 1000 USD.

Ставка податку складатиме - 5% (Єдиний податок 3 група).

Заробітна плата працівника, який буде виконувати замовлення, оформлене через веб-додаток складе $22\ 500 \text{ грн (ЗП)} + 22\% \text{ ЄСВ(4950 грн)} = 22\ 500 + 4950 = 27\ 450$ (близько 1000 USD).

Витрати на оренду офісу відсутні, тому що проект функціонує в онлайні, а також є одним із підпроектів юридичної фірми, тому усі інші витрати не є самостійними витратами проекту. З цієї ж причини окупність проекту може розтягуватись в часі і це не приведе до збитковості проекту, адже на початкових етапах відсутності достатніх обсягів замовлень в проекті не впливають суттєво на наслідки роботи компанії - всього лиш знижують обсяги завантаженості вже існуючих працівників, проте з часом по мірі нарощення оборотів проекту, даний сервіс буде виділено в окрему організаційно-правову форму та під нього буде сформований окремий штат працівників.

Враховуючи вищевикладене, прогнозовані сценарії дохідності проекту в Україні будуть наступними:

- 1) *Оптимістичний* (для розрахунків вважаємо, що на виконання одного здійсненого замовлення через веб-додаток буде витрачено 6 год роботи працівника)

Отже, протягом місяця один працівник має 160 робочих годин. Це означає, що один працівник може обробити в місяць $160/6=26$ замовлень.

Вартість години адвокатського супроводу в суді, який знадобиться на етапі реалізації здійсненого замовлення на стадії судового розгляду та отримання судового рішення 50 USD. На кожне замовлення знадобиться в середньому дві години супроводу.

Видатки та доходи наведені в таблиці 3.1.1.

Прибуток $26000 - 8018 = 17982$ USD

Маржа - $17982/26000 = 0,69$

Отже, враховуючи, що інвестиції в проект складають сумарно від 13380 USD до 14780 USD, то період окупності складе -22-25 днів ($17982/30=599,4$; $13380/599,4=22$ дні; $14780/599,4=25$ днів).

2) *Реалістичний* (для розрахунків вважаємо, що на виконання одного здійсненого замовлення через веб-додаток буде витрачено 8 год)

Отже, в місяці існує на одного працівника 160 робочих годин. Це означає, що один працівник може обробити в місяць $160/8=20$ замовлень.

Вартість години судового супроводу, який знадобиться на етапі реалізації здійсненого замовлення на стадії судового розгляду та отримання судового рішення 100 USD. На кожне замовлення знадобиться в середньому дві години супроводу.

Видатки та доходи наведені в таблиці 3.1.1.

Отже маржинальність проекту в даному сценарії буде наступна:

Прибуток $20000 - 8860 = 11140$

Маржа - $11140/20000 = 0,557$

Отже, враховуючи, що інвестиції в проект складають сумарно від 13380 USD до 14780 USD, то період окупності проекту складе -36-40 днів ($11140/30=371$; $13380/371=36$ днів; $14780/371=40$ днів)

3) *Песимістичний* (для розрахунків вважаємо, що на виконання одного замовлення буде витрачено 10 год)

Отже, в місяці існує на одного працівника 160 робочих годин. Це означає, що один працівник може обробити в місяць $160/10=16$ замовлень.

Вартість години судового супроводу, який знадобиться на етапі реалізації здійсненого замовлення на стадії судового розгляду та отримання судового рішення 150 USD. На кожне замовлення знадобиться в середньому дві години супроводу.

Видатки та доходи наведені в таблиці 3.1.1.

Отже маржинальність проекту в даному сценарії буде наступна:

Прибуток $16000 - 9288 = 6712$

Маржа проекту - $6712/16000 = 0,4195$

Отже, враховуючи, що інвестиції в проект складають сумарно від 13380 USD до 14780 USD, то період окупності проекту складе -60-66 днів ($6712/30 = 223,7$; $13380/223,7 = 60$ днів; $14780/223,7 = 66$ днів).

Таблиця 3.1.1

Доходи та видатки проекту в Україні

Сценарій	ЗП з податками (USD)	Витрати на адвоката (USD)	Суд збір (43USD)	Адміністрування веб-додатку (USD)	Маркетингові витрати	Виручка	Податки (USD)	Собівартість витрат за місяць
1 (26)	1000	2600	1118	1000	1000	26000	1300	8018
2(20)	1000	4000	860	1000	1000	20000	1000	8860
3(16)	1000	4800	688	1000	1000	16000	800	9288

Враховуючи обсяги ринку, про які йшла мова в другому розділі дослідження, то відповідно по мірі збільшення кількості замовлень ми будемо збільшувати штат залежно від обсягів приведених на веб-додаток клієнтів, завчасно розуміючи орієнтуючись на наведені калькуляції вище яку кількість замовлень може виконати один працівник та один адвокат в команді проекту, і в який момент потрібно буде розширювати штат.

Враховуючи, що проект має більшість постійних витрат в основі, які поки утримуються за рахунок материнської компанії, то із самостійних

постійних витрат проекту будуть лише часткові витрати на адміністрування сайту (офіційні підписки Google Drive, Planfix, домен, робота підрядників) 100-300 USD щомісячно, а решта витрат в проекті на першому етапі до перевищення визначених сценаріїв будуть відбуватись за рахунок материнської компанії. Тому фактично точка беззбитковості проекту - це одне замовлення в місяць через веб-сайт, і за таких умов проект вже досягне порогу рентабельності.

3.2 Кошторис проекту при виході на іноземні ринки

Враховуючи, що фінансування проекту відбувається за рахунок коштів засновників, то вихід на іноземні ринки буде фінансуватись від прибутку, отриманого від діяльності проекту в Україні або за рахунок власних ресурсів засновників. Вартість адаптації веб-додатку в кожній новій юрисдикції буде коливатись в середньому від 2000 до 15 000 USD. Як вже зазначалось в розділі 4 дослідження, це залежить від законодавчих приписів в країні забезпечення морської вимоги, та іноді адаптація веб-додатку буде полягати у наданні одного двох документів, а іноді потрібно буде повністю видозмінювати процес, що потягне фактично повну переробку веб-додатку під відповідну юрисдикцію, тому така розбіжність в ціні.

Залучення сторонніх інвестицій допускатиметься лише як виключний захід за умови, якщо проект буде цього потребувати, а ресурси самого проекту та засновників вичерпаються. Такий підхід виправданий наявною моделлю бюджетування проекту, викладеній в розділі 3.1, де зазначено, що для повної окупності проекту йому достатньо одного замовлення в місяць, а також дуже низької суми постійних щомісячних витрат на проект. Це дозволяє не поспішати, мати можливість заморозити проект або перевести в млявоплинну стадію, якщо ресурси засновників будуть вичерпані та не розкидуватись долями в компанії, а мати часовий

люфт для накопичення нових інвестицій та вливань в проект. За умови необхідності в швидкому зростанні та швидкому виході на світові ринки опція фінансування проекту за рахунок інвестицій розглядається, якщо це буде виправдано з комерційної точки зору. Проте основна позиція засновників зводиться до того, щоб до останнього підіймати проект своїми силами.

Потрібно зазначити, що будь-які нижче наведені калькуляції здійснюються на підставі неофіційних експертних даних опитаних лідерів або представників галузі торговельного мореплавства, зокрема в частині судових зборів, гонорарів адвокатів, які супроводжують процес, заробітної плати обслуговуючого юридичного персоналу (паралігалів), адміністрування веб-додатку в юрисдикціях Європи, Азії та США. Такий підхід обраний дослідженням, адже ці дані є дуже різноманітними, динамічними і диктуються ринковими реаліями, а також кожна нова юрисдикція, яка буде підключатись буде мати абсолютно різноманітні цифри та певну специфіку (будуть з'являтися нові статті видатків чи навпаки зникати при ідентичному розмірі доходів в кожній юрисдикції залежно від законодавчих приписів процедури забезпечення морської вимоги).

В нових юрисдикціях найбільший вплив на зміни у видатках матиме зарплатний фонд та оплата праці підрядників (найнятих адвокатів), оскільки оплата праці юристів за кордоном є значно вищою, ніж в Україні. Зокрема, в деяких юрисдикціях, де немає законодавчої вимоги, що подавати документи має право лише сертифікований адвокат в певній галузі, достатньо буде послуг паралігала (особливий статус особи із незакінченою юридичною освітою, який має право готувати документи, але не має права представляти інтереси в суді), але в більшості юрисдикцій пакет документів має подавати саме спеціалізований адвокат і такі послуги можуть коштувати від 120USD на годину до 750 USD за годину. Для цілей проекту ми

розрахуємо сценарії з урахуванням середньої ставки на ринку від 120 до 350 USD, та в середньому 3 години на судовий супровід на виконання одного замовлення (120 USD для оптимістичного сценарію, 250 для реалістичного, 350 - для песимістичного).

За розрахунок заробітної платні береться за основу дані від опитаних молодших юристів (паралігалів) в країнах Європи та США, і ринкова середня заробітна плата такого працівника коливається в межах від 2600 до 3400 USD (з урахуванням податків, які також коливаються в різних країнах від 18 до 56%). За основу брались саме ці дані, а не дані відділів статистики, тому що не було знайдено даних саме по паралігалам саме в сфері забезпечення морських вимог, оскільки сфера є дуже нішевою, та й ринкова ціна відрізняється від даних, які зазвичай формує держава. Для цілей розрахунку в таблиці 3.2.1 застосовано середню ставку заробітної плати в 3000USD.

Також в іноземних юрисдикціях оплата судового збору та послуг перекладача буде здійснюватись окремо як витрати, які повністю покриває клієнт, а тому в розрахунку прибутковості проекту ці суми не враховуються, оскільки не впливають на проект.

При виході на іноземні ринки змін у видатках на адміністрування, маркетинг та сплату податків не відбудеться, оскільки всі ці функції будуть здійснюватись з території України резидентом України.

Також зауважимо, що для деяких юрисдикцій, які мають близьку правову систему до України пакет документів зможуть готувати команда юристів материнської компанії, і видатки будуть здійснюватись на безпосередній адвокатський супровід, якщо буде обов'язково законодавча вимога, що саме спеціалізований адвокат має право подавати такий пакет документів до суду. В такому випадку видатки на ЗП фонд залишаться на рівні України, але така ситуація все ж таки буде більше винятком, ніж

правилом, а тому ми для калькуляції сценаріїв не будемо враховувати такий випадок.

Аналогічно, як і в калькулюванні кошторису проекту для українського ринку ми прорахуємо три сценарії - оптимістичний(26 замовлень в місяць, виконаних одним працівником), реалістичний (20 замовлень відповідно), песимістичний (16 замовлень відповідно).

Таблиця 3.2.1

Доходи та видатки проекту на іноземних ринках

Сценарій	ЗП з податками(USD)	Витрати на адвоката (USD)	Адміністрування веб-додатку (USD)	Маркетингові витрати	Виручка	Податки (USD)	Собівартість витрат за місяць
1 (26)	3000	9360	1000	1000	26000	1300	15660
2(20)	3000	15000	1000	1000	20000	1000	21000
3(16)	3000	16800	1000	1000	16000	800	22600

1) Оптимістичний сценарій -

Отже маржинальність проекту в даному сценарії буде наступна:

Прибуток $26000 - 15660 = 10340$

Маржа проекту - $10340/26000=0,4$

2) Реалістичний

Прибуток $20000 - 21000 = -1000$

Маржа проекту - $-1000/20000= - 0,05$

Тобто за таких умов проект стає збитковим

3) Песимістичний

Прибуток $16000 - 22600 = -6600$

Маржа проекту - $-6600/16000= - 0,41$

Тобто проект за таких умов стає збитковим

Отже, ми бачимо, що видатки щодо оплати праці найманих працівників чи підрядників дуже суттєво впливають на прибутковість проекту. Оскільки від кількості видатків на зарплатний фонд та оплату роботи підрядників-адвокатів буде залежати рівень комерційного успіху проекту, одним із головних завдань проекту буде оптимізувати найм працівників чи підрядників в рамках законодавчих приписів та можливостей проекту в кожній окремій юрисдикції (за зразком компанії Uber, яка всіма можливими законодавчими прогалинами уникала визнання водіїв компанії таксистами та отримання ліцензій на таксування), щоб він залишався успішним. Якщо оптимізація найму персоналу для обслуговування проекту в рамках оптимістичного сценарію буде неможлива, тоді компанії доведеться підіймати ціну на послуги в деяких юрисдикціях. Проте при цьому, враховуючи цінову політику на такого роду послуги в рамках 3000-4000 USD і навіть більше в особливо дорогих юрисдикціях (Британія, Сінгапур, США тощо), то проект розглядає можливість здорожчання послуги на певних ринках вище стандартизованої ціни 1000 USD (за аналогією компанії Uber чи Макдональдс, де ціна базової послуги (проїзду чи гамбургера) розраховується з урахуванням платоспроможності конкретного ринку і відрізняється в різних країнах).

4. КРИТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ

4.1 Правові ризики підключення іноземних юрисдикцій

В розділі 2.6 проекту описувалось масштабування проекту, і згадувалось про важливу умову для подальшої експансії проекту за межі України - це достатнє правове підґрунтя в потенційних країнах поширення сервісу.

Конвенція з арешту морських суден [7] та сімдесятилітня практика правозастосування Конвенції заклала підвалини для реалізації проекту у світовому вимірі.

Проте потрібно розділяти, що проект складається фактично із трьох частин - власне платформи, де можна подати заяву для забезпечення морських вимог по всьому світу (“фасад” проекту, який забезпечує головну інноваційну цінність для споживача), проходження процесу подання заяви про забезпечення морських вимог та отримання офіційного документу, виконання отриманого офіційного документу (що є вже операційною діяльністю проекту).

Саме перша частина проекту є потенціал для масштабування по всьому світу завдяки використанню інструментів Конвенції: конвенційні норми створюють достатній базис для проекту саме в частині реалізації ключової функції проекту - швидке та онлайн подання заяви про забезпечення морських вимог по всьому світу.

Хоч ключовий акцент проект саме на першому етапі, проте якість та результативність другого та третього етапу є важливою умовою для тривалого існування проекту та стабільного інтересу споживача до пропонованих послуг.

В українській версії MVP проект передбачає повністю автоматизований етап також онлайн-подання заяви про забезпечення морських вимог до суду через використання Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи, передбаченої процесуальним

законодавством(поки вона в процесі створення - це на даний момент відповідно Електронний суд та листування через офіційну пошту суду та державний поштовий онлайн сервіс - mail.gov.ua). Етап виконання офіційного документу, на підставі якого можна забезпечити судно, в Україні також покладено на суд, який автоматично після прийняття судового рішення (ухвали про забезпечення позову) надсилає її до виконання заявнику, всім особам, яких стосуються заходи забезпечення позову і яких суд може ідентифікувати, а також, залежно від виду вжитих заходів, направляється судом для негайного виконання державним та іншим органам для вжиття відповідних заходів. Тому цей етап в українській версії лише залишається швидше як етап пильного контролю за вчасним виконанням судом цього етапу.

Проте в світі саме на етапі виконання замовлення, здійсненого через платформу починають операційні відмінності, які уніфікувати та звести до єдиної процедури не можливо ні зараз, ні в майбутньому, з однієї законодавчої причини - за загальним правилом процедурні норми в кожній країні свої, вони не регламентуються конвенціями і ніхто не веде мову про їхню уніфікацію. Такими відмінностями можуть бути різні ставки судового збору, можливість арешту лише конвенційних суден чи і поза конвенційних також ((тобто чи ходить судно під прапором країни, яка ратифікувала конвенцію чи ні), імплементація конвенції в національні процесуальні кодекси чи лише ратифікація конвенції, вимога подавати одночасно позов разом із заявою про арешт судна, вимога обов'язково чи ні зустрічного забезпечення та про необхідність перебування в територіальних водах чи портах країни арешту, можливість арешту сестринського судна чи ні, додаткові витяги із національних реєстрів тощо. Наприклад, в Англії та Уельсі для арешту судна треба буде звертатись до особливого суду адміралтейства, додатково до пакету документів потрібно витяг із реєстру Адміралтейства, а виконання судового ордеру про арешт покладено не на

суд, а на спеціального Адміралтейського Маршала, а також суд при накладені арешту не зважає на те, чи є це судно конвенційним чи ні, що розширює можливості для арешту і робить цю юрисдикцією привабливою, проте при цьому судовий збір за арешт судна коливається в розмірах до 10 000 GBP, що робить її неймовірно дорогою юрисдикцією для арешту судна. В Сінгапурі для порівняння вимога про забезпечення морської вимоги у вигляді арешту повинна подаватись одночасно із позовом (основною вимогою по суті спору), та разом із таким нехарактерним документом як письмові свідчення (афідевіт) в підтримку своєї заяви, а також заяву щодо відшкодування збитків Шерифу (голови адміралтейства) у випадку незаконного арешту, проте коштує такий арешт дешевше - офіційний судовий збір коливається від 500 до 1500 USD[25].

Тому процедурно власне веб-платформа та операційна діяльність буде адаптуватися в кожній юрисдикції, яку буде підключено до проекту, і залежно від приписів, які існують в цій юрисдикції будуть змінюватись операційна діяльність проекту. Зокрема, це може вплинути на такі аспекти:

1)подача документів до суду буде відбуватись офлайн за допомогою поштових відправлень, що певною мірою (від 30 до 150 USD) збільшить вартість послуги, адже ці витрати будуть нести клієнт. Проте на даний момент це все одно відбувається з такими ж витратами, тому з точки зору проекту це вплине лише на час - збільшить на кілька днів швидкість арешту судна, або вартість послуги зросте для забезпечення негайної доставки.

2)на етапі підключення кожної юрисдикції доведеться наймати місцевих юристів для отримання від них правових висновків щодо того, як цей процес відбувається в країні, та за умови суттєвих змін в структурі операційної діяльності вносити зміни до веб-платформи в розділі із завантаженням потрібних документів під дану конкретну країну та можливо частково переписувати алгоритми для оцінки системою безкоштовних шансів на арешт судна. Усе це не є проблемою, яка може паралізувати

проект, проте вимагатиме додаткових витрат при підключенні юрисдикцій (до 5000 USD на юрисдикцію), та потрібно буде закладати часовий люфт для можливої часткової адаптації платформи та алгоритмів.

3) надання юридичного доручення проекту діяти як офіційному представнику(Повірений) поручителя в Україні відбуватиметься через веб-платформу онлайн за допомогою електронного цифрового чи звичайного електронного підпису та оплати через сайт для уникнення дорогих та тривалих міжнародних пересилань, і на підставі укладеного договору Повірений може виписати адвокатський ордер на представництво інтересів і вже самостійно представляти інтереси споживача на території України та подавати від його імені заяву про забезпечення позову в українському суді. Проте в кожній юрисдикції абсолютна інші вимоги щодо того, який перелік документів достатній для того, щоб вважатись офіційним представником і цілком можливо, що стадії із поштовою пересилкою в деяких юрисдикціях уникнути не вдасться. З точки зору бюджетування проекту, це буде з самого початку закладено в вартість послуги, яка буде вищою в цій юрисдикції(проте це все одно буде нижчою ціною на ринку, тому не є суттєво), але також це вплине на терміни і нівелює одну із конкурентних переваг проекту, тому доведеться робити акцент на інші аспекти. Тим не менше, аналізуючи кілька юрисдикцій для прикладу, в багатьох країнах Європи вже внесені зміни про можливість використання для підписання документів електронним цифровим підписом. На даний момент електронний документообіг є популярною тенденцією, і технологічна революція не передбачає повернення до історичних коренів.

Тобто, підсумовуючи, фактично проблематика підключення іноземних юрисдикцій зводиться лише до збільшення витратної частини бюджету (при чому витрати на одну юрисдикцію за найгіршими сценаріями, про які йшла мова в розділі 3 будуть складатись до 10 000 USD), а тому ми бачимо, що на щастя, обрана сфера діяльності на етапах масштабування хоч

і буде містити труднощі та додаткові фінансові втрати але найголовніше - не унеможливилює таке масштабування в цілому, що є ключовим для проекту.

4.2 Інші виклики проекту. Способи реагування на виклики.

Для оцінки ключових ризикових точок проекту та їх впливу на проект, ми застосуємо модель Браунінга[26], через яку спочатку визначимо різні типи ключової цінності проекту:

Цінність проекту є:

- 1) фактична - (що принесе проект, коли він буде реалізований)
- 2) бажана - (що бажають отримати усі зацікавлені сторони в процесі реалізації проекту)
- 3) цільова - (яких амбітних цілей проект планує досягти)
- 4) ймовірна - (яких цілей незавершений проект може досягти за прогнозами)

Фактична цінність проекту якраз буде результатом впливу на проект (зокрема впливу на бажані результати та поставлені цілі проекту, про які йшла мова у першому та другому розділі дослідження) різноманітних факторів, які можуть суттєво відрізнити фінальний продукт від запланованого, якщо не будуть враховані.

Зокрема, найбільшими викликами для проекту є:

- Мінливе та відмінне на різних ринках правове підґрунтя
- "Занадто блакитний океан"
- Персональні дані, їхній збір та захист

Деталізуємо та обговоримо запропоновані ризики

1) Мінливе та відмінне на різних ринках правове підґрунтя

Розробка стартапів на стику із юриспруденцією завжди супроводжується двома великими проблемами:

- законодавство є дуже динамічним та постійно змінюється

- воно відрізняється в різних країнах світу, що унеможлиблює масштабування, що є ключовим аспектом успішності стартапу

Щодо міжнародної різниці та можливостей для масштабування проекту, то цей виклик був частково подоланий на етапі обрання ніші для розробки проекту, зокрема - сфера морського права, яка походить корінням від англійського права і є уніфікованою в усьому світі завдяки прийняттю певного ряду конвенцій та здійснених за 70 річчя існування цих міжнародно-правових актів імплементацій в національне законодавство. Детальніше про це йшлося у розділі 1.1 та 2.6. При цьому, це стосується основної частини проекту - тобто такої, яка забезпечує можливість взагалі забезпечити морські вимоги онлайн та визначає чи є правові підстави для ініціювання процедури забезпечення морських вимог в різних країнах або іншими словами - чи взагалі цей проект може бути реалізований із законодавчої точки зору в даній конкретній іноземній країні(чи наявні матеріально-правові норми для цього)? І правова ніша для роботи обиралась саме із таких мотивів, і була успішно знайдена.

Незважаючи на уніфікованість з точки зору матеріальних норм (чи взагалі чи можливо), проте в процесі операційної діяльності проекту виникатимуть ситуації, коли кожна країна матиме деякі відмінності в процедурі (як це фактично реалізувати?) реалізації забезпечення морських вимог через різні термінологічні рамки, різні ставки судового збору тощо. Тому в кожній країні ці процедурні відмінності доведеться враховувати, що виразиться у додаткових витратах (придбання юридичних послуг місцевих правознавців для приведення операційної діяльності проекту у відповідність до національних процедур в кожній країні світу). Розмір таких витрат буде становити близько 9000-3000 USD (6-8 годин роботи юриста за середніми ставками на ринку -150-350 USD доларів) для кожної підключеної юрисдикції.

Щодо нестабільності законодавчих змін, що також буде впливати на зміни в операційній діяльності проекту, та може в будь-який момент як відмінити саму можливість існування проекту (ймовірність швидше теоретизована, бо на практиці таке не відбувалось жодного разу) чи змінити процедуру, то з даним викликом ми будемо вправлятися в наступний спосіб - контролювати за допомогою перевірених інтернет-ресурсів та ЗМІ інформацію і в подальшому ця інформація буде перевірятись на істинність за допомогою консультації місцевого юриста з періодичністю раз-два на рік (150-350 доларів за консультацію), та в подальшому в проект чи в операційну діяльність будуть вноситись відповідні зміни, якщо законодавство буде змінено. Окрім цього, з кожним роком інноваційність та діджиталізація в сфері певних судових процедур (якою в тому числі є забезпечення морських вимог) зростає з перемінним успіхом в різних країнах, що відповідає загальносвітовим тенденціям, а тому немає жодних причин вважати, що раптом законодавчі зміни відмінять базові матеріальні норми для можливості існування проекту в своєму інноваційному вигляді та повернуться в епоху до інтернету, проте при масштабуванні ми визнаємо що деякі операційні етапи (наприклад, підписання договору з повіреним для отримання повноважень, подача документів до суду офлайн) доведеться закривати в традиційний спосіб, що призведе до зростання витрат на поштову пересилку (30-150 USD за кожне замовлення), та на 2-3 дні може збільшити час реалізації проекту в деяких юрисдикціях.

2)“Занадто блакитний океан”

Сфера забезпечення морських вимог в тому вигляді, в якому вона зараз існує на ринку сформувалась в останні 70 років. Вона довго видозмінювалась, поступово викорінюючи різноманітні недоліки, проте ці трансформації за 70 років ніколи не були глобальними та не несли суттєвих глобальних змін щодо забезпечення морських вимог.

Запропоновані проектом інновації доволі радикально відрізняються від існуючого порядку речей, пропонуючи нову суттєву додану вартість процесу та вирішуючи наболілі проблеми для споживача. Проте така інноваційність проекту є двоякою та може стати як величезною конкурентною перевагою, так і причиною, яка поховає проект.

Зокрема, звернімось для розуміння ситуації до теорії блакитного океану[27]. Зокрема, за дослідженням Кіма Ві Чана існують ринки традиційні “червоні”(за аналогією від “крові” знищених на цьому ринку конкурентів в боротьбі за успіх), а є блакитні - вільні від конкуренції, але в яких відсутні класичні відпрацьовані роками бізнес-моделі, правила та стандарти і все доводиться створювати з нуля без існуючого прикладу на ринку шляхом створення виняткової цінності для клієнта. Наприклад, червоним ринком є ресторанний бізнес, а блакитним ринком в свій час був Google (і зрештою - досі є, хоч вдало це приховує, що уникнути антимонопольного американського законодавства).

Проект, який описує дане дослідження має всі можливості скористатись перевагами своєї інноваційності та здійснити успішне блискавичне зростання, проте враховуючи консервативність галузі важко поррахувати, чи існуючий ринок готовий буде зробити такий глобальний прорив і чи не стане інноваційність проекту надмірною на даному етапі розвитку галузі. Тобто один із ризиків проекту - чи готовий буде потенційний споживач відмовитись від застарілого порядку забезпечення морських вимог та скористатись інноваційним продуктом? Адже негативна відповідь на поставлене запитання становить небезпеку, що проект стане мертвонародженим. Або за більш оптимістичного сценарію - доведеться витратити значні кошти на навчання цільової аудиторії, а вже потім - продаж їй послуг. Таке питання перед дослідженням виникло після ознайомлення з прототипом проекту (та опитування 30 респондентів (представників з різних країн, які активно беруть участь в процесі

забезпечення морських вимог), яке показало доволі консервативний підхід і висловлені емоційні побоювання (щоправда, без раціональної аргументації) щодо можливості переходу процесів із забезпечення морських вимог в технологічну площину.

Враховуючи емоційний характер побоювань, проаналізувати даний виклик за допомогою методів стратегічного планування та управління ризиками не видається можливим, адже мова йде виключно про бажання чи його відсутність застосовувати технології. Також, на жаль, неможливо перевірити інноваційні стартапи соціологічними дослідженнями чи опитуваннями з міркувань, які в свій час висловив щодо інновацій Стів Джобс - "Люди не знають чого вони хочуть. Це моя робота знати що вони хочуть". Тому найкращий спосіб перевірити даний виклик та ступінь його впливу на проект є створити MVP (minimal valuable product) та відтестити його без значних втрат. В даному проекті MVP в процесі розробки для території України (як один із найпрогресивніших ринків Європи в аспекті диджиталізованості законодавчих процедур), де і буде перевірено готовність цільової аудиторії до інновацій.

Тому на даному етапі ми можемо оцінити лише бажану, цільову та ймовірну цінність проекту. Також аналіз MVP (minimal valuable product) дасть змогу скоригувати бажану та цільову цінність проекту, адже очікування стейкхолдерів можуть на практиці видозмінюватись, що також вплине на цільову цінність проекту та кінцевий продукт.

3) Персональні дані, їхній збір та їхній захист

Персональні дані є великою доданою проблемою сучасності для кожного бізнесу, особливо якщо з якихось причин діяльність компанії підпадає не лише під українське законодавство щодо захисту персональних даних, а що найгірше - під дію Загального регламенту щодо захисту даних (General Data Protection Regulation -GDPR), який набув чинності 25 травня 2018 року та має екстериторіальну дію чи Британський постбрекзитський

GDPR(набрав чинності 31 січня 2020 року), які передбачають дуже великі розміри санкцій за порушення та доволі складну дорогу та обтяжливу процедуру захисту цих персональних даних на кшталт - обов'язок знеособлення зібраних даних, створення та найм особи на спеціальну посаду (офіцер із захисту персональних даних), вимоги до адміністрування сайті тощо.

Українське законодавство в сфері захисту персональних даних не є викликом для проекту. По-перше - не зважаючи на те, що ми будемо володільцем персональних даних[28] в контексті законодавства України, проте оскільки юридично діяльність проекту буде здійснюватись в особі адвокатського бюро одного із засновників проекту “Інга Дробінова та партнери”(тобто організаційно-правової формою організації проекту буде адвокатське бюро), то для адвокатів зроблено виключення[29] і вони не повинні здійснювати реєстрацію баз персональних даних. Такі дані охоронятимуться адвокатською таємницею, і захист таких даних буде важливим для проекту не з точки зору побоювань за притягнення до відповідальності, яка, до слова, в Україні є незначною у цій сфері і тому часто стверджують, що захист персональних даних в Україні є ілюзорним, а з точки зору репутації проекту, що значно важливіше.

Проте куди серйознішим буде виклик для проекту - чи підпадатиме діяльність компанії під дію Загального регламенту щодо захисту даних ЄС (EU General Data Protection Regulation -GDPR).

Зокрема, відповідно до даного документу його дія поширюється на наступних суб'єктів:

- якщо у компанії є філія або представництво на території ЄС, навіть якщо обробка персональних даних відбувається поза ЄС;
- якщо компанія пропонує товари та послуги особам, які перебувають в ЄС. При цьому регламент містить деякі положення, які звужують дані правила про екстериторіальному дії. Наприклад,

пропозиція послуг або робіт означає, що сайт з продажу робіт або послуг в ЄС повинен бути профільований під ту чи іншу країну ЄС (наприклад, можливість ознайомитися з пропозицією на мові країни ЄС і заплатити у своїй валюті). Тобто, наприклад, якщо інтернет-магазин просто доступний в ЄС, цього може бути недостатньо для застосування GDPR;

- якщо компанія здійснює діяльність з моніторингу поведінки осіб, що знаходять в ЄС. Наприклад, мова йде про маркетингові дослідження щодо резидентів ЄС[30].

Довгий час бізнес-модель проекту розроблялась саме з метою уникнення підпадання під дію GDPR (за аналогією як компанія Uber шукала законодавчі прогалини, щоб не вважатись таксі в контексті локального законодавства країн, на ринки яких вона виходила), адже це додаткові ризики та додаткові витрати на адміністрування проекту. Проте під час роботи над проектом було встановлено, що не слідування GDPR навіть за наявності більш-менш адекватної юридичної схеми для уникнення поширення дії цього регламенту, є значно більшим ризиком - штрафи за недотримання GDPR можуть складати до 4% річного світового обороту або 20 мільйонів євро, залежно від того, що більше[31]-, тому легше виконувати вимоги цього документу та включати ці витрати в бюджет проекту, ніж наражати себе на небезпеку фінансових та, що значно гірше, репутаційних втрат. Для юридичного стартапу бездоганність репутації та довіра клієнтів є окремим нематеріальним активом, і його втрата означатиме майже напевне кінець проекту.

Для захисту персональних даних в контексті GDPR буде перед запуском проекту (та відповідно перед масштабуванням проекту в кожній окремій країні) проведено контроль відповідності (compliance control) за допомогою запрошеної компанії, яка спеціалізується в сфері менеджменту відповідності для проведення перевірки на відповідність GDPR, а також в

подальшому в проєкті буде створена посада уповноваженого із захисту персональних даних (Data Protection Officer), який буде контролювати дотримання вимог регламенту.

З технічної точки зору буде запроваджена ряд заходів для захисту отриманих в процесі роботи проєкту даних: “заводські” методи різноманітних програм, які будуть використовуватись в операційній діяльності проєкту - Google Drive, Dropbox, Planfix, розмежування доступ до інформації персоналу, криптографічні/блокувальні для захисту від виведення інформації, встановлення систем, які виявляють та запобігають вторгненню, виявляючи та аналізуючі фактори несанкціонованого проникнення на рівні мереж або конкретного комп'ютера, блокуючи трафік, припиняючи з'єднання при перевизначенні повноважень, фізичний захист матеріальних даних(охорона, сигналізація приміщень, використання сейфів), знищення чутливої інформації після використання для поставлених цілей, знеособлення даних тощо.

Оскільки масштабування проєкту передбачено на 93 юрисдикції з часом, то також за аналогією щодо відповідності проєкту локальним нормативно-правовим актам із захисту персональних даних буде здійснюватись в іноземних юрисдикціях по мірі їхнього підключення. Водночас враховуючи, що вимоги GDPR є одними з найсуворіших з нині існуючих, проблем із цим не мало б виникнути.

5. ПРОСУВАННЯ ПРОЕКТУ

5.1 PR- та комунікаційна стратегія

Стратегія публічного позиціонування буде включати в себе акцентування на головних характеристиках доданої вартості проекту для споживачів, а також конкурентних переваг.

Основні аспекти публічного позиціонування в цілому проекту:

- арешт під ключ за 1000 USD в будь-якій країні світу за 2-3 дні (замість 2-3 тижнів та втричі дешевше ринкової ціни)
- безкоштовний попередній аналіз забезпечення морської вимоги за 2-3 секунди для уникнення витрат на безнадійні справи
- зручний користувацький сервіс (ніяких тривалих переписок, обміну документів, пошуків юристів-повірених та невиправданих очікувань)

Проаналізувавши цільову аудиторію в розділі 2.2 цього дослідження та розбіжності в потребах та інтересах різних клієнтів, вбачаємо за необхідне також запропонувати стратегію публічного позиціонування та комунікацій окремо по кожному кластеру цільової аудиторії.

1) Судновласники та власники судна

Переважно чоловіки у віковому діапазоні 40-60 років, консервативні, патріархальних поглядів, підприємці, або інвестори за родом діяльності, мають владу, часто перебувають “у позиції сили”. Не люблять будь-яких контактів з юристами, не дуже довіряють їм, проте змушені користуватись їхніми послугами, цінують швидкість понад усе (“час- це гроші” буквально у сфері торговельного мореплавства), а тому бажають швидко і без особливого занурення в ситуацію вирішувати форс-мажори (появу морських вимог). Також не є активними споживачами соц мереж (виключення - LinkedIn), надають перевагу більш традиційним джерелам поширення інформації, зокрема рекомендаціям друзів, партнерів, страхових агентів, закритих клубів по інтересам, профільним друкованим виданням

Концепція позиціонування - мінімальний контакт з юристами, швидке вирішення болю з мінімальними фінансовими та часовими втратами, безкоштовний хвилинний попередній аналіз шансів на успіх чи є сенс взагалі розпочинати процедуру арешту, успішне проведення переговорів для вирішення спору після забезпечення морської вимоги.

Ключові канали комунікації - профільні конференції, виступи в якості спікерів на засіданнях закритих клубів по інтересам, публікації в профільних виданнях, рекомендації від суб'єктів, думка яких є важливою для судновласника (довірені агенти, брокери, експедитори, страхові агенти)

Комунікаційні повідомлення - вирішимо питання з арештом за 2-3 дні замість 2-3 тижнів. Даємо безкоштовний фідбек чи варто взагалі розпочинати процедуру арешту чи справа безнадійна і треба шукати інші виходи врегулювання спору. Акцент в комунікації - швидкість, прогнозований результат, уникнення довготривалих неефективних процедур.

2) Моряки

95 відсотків чоловіки у віковому діапазоні 20-40 років, активні користувачі соціальних мереж, з низьким рівнем правової грамотності, майже завжди "в позиції жертви"(за виключенням капітанів) у спорах, які виникають із морських вимог. Потенційно є завжди вразливими перед судновласником, на якого працюють через нерівномірний розподіл сил та влади (яка завжди зосереджена в руках судновласника чи його представника). У кризових ситуаціях звертаються до профспілок, профільних громадських організацій. Найголовніший біль в морських спорах - відчуття себе захищеним та зрівноважити сили у спорі із судновласником.

Концепція позиціонування - знаємо і можемо вирішити питання отримання коштів, які заборгував судновласник, захистимо від свавілля судновласника.

Ключові канали комунікації - профільні конференції профспілок та громадських організацій, публікації в профільних виданнях, укладення партнерських угод із профспілками та громадськими організаціями, SEO просування.

Комунікаційні повідомлення - захистимо від свавілля судновласника, повернемо Вам заборговану заробітну плату. Даємо безкоштовний зворотній зв'язок чи варто взагалі розпочинати процедуру арешту чи справа безнадійна і треба шукати інші виходи врегулювання спору, щоб уникнути зайвих втрат. Акцент - економія коштів на юридичні процедури, попередній **БЕЗКОШТОВНИЙ** аналіз шансів, захист від свавілля судновласника.

3) Порт, Адміністрація морських портів України чи аналогічні організації, термінали, інші обслуговуючі, дозвільні, контролюючі державні установи, організації, підприємства у сфері торговельного мореплавства

Державні органи у сфері мореплавства як правило є дуже вузьким колом чиновників, які добре знають один одного, а також як правило розміщені компактно всі навколо портів. Чиновники, які є працівниками цих сфер є консервативними, у прийнятті рішень діють у відповідності із вказівками керівництва та звичними практиками "Ми так завжди робили", зайвий раз ніколи не ризикують, всіляко уникають ситуацій з ризиком чи які можуть спровокувати перевірку. Не зважають на час та кошти (кошти як правило бюджетні, часу у державного службовця багато і він нікуди не поспішає), тому єдине, що для них цінно - це гарантія результату. Також часто мають штатного юриста, який вирішує усі аналогічні питання в порту, а тому рідко користуються платними сторонніми сервісами.

Концепція позиціонування - проект дає Вам в лічені хвилини зворотній зв'язок щодо гарантії результату безкоштовно.

Ключові канали комунікації - профільні судові конференції, де дана цільова аудиторія виступає спікером, зовнішня реклама в установі, та поруч з ними, профільні видання.

Комунікаційні повідомлення - розрахуємо шанси на успіх забезпечення морської вимоги.

Дана цільова аудиторія не є споживачем платних послуг проекту, але при цьому є важливою частиною поширення чуток про проект серед інших гравців ринку.

4) Судноремонтні/суднобудівельні заводи

Великі бюрократизовані організації, з високим доходом, нішеві, не люблять публічну увагу. Цінують швидке врегулювання спорів (“час=гроші”) та уникають обтяжливих фінансового судових процесів, і взагалі активного розголосу, який може заподіяти шкоди репутації, а також - люблять коли увесь процес можна віддати на аутсорс і здихатись болю, щоб ним займався хтось інший.

Концепція позиціонування - проект дає Вам в лічені хвилини зворотній зв'язок щодо гарантії результату безкоштовно.

Ключові канали комунікації - профільні судові конференції, де дана цільова аудиторія виступає спікером, зовнішня реклама в установі, та поруч з ними(порти), профільні видання.

Комунікаційні повідомлення - швидко безкоштовно здійснимо аналіз ситуації, та прорахуємо можливі шляхи вирішення в досудовому порядку.

Дана цільова аудиторія навряд чи стане споживачем платних послуг проекту, але при цьому є важливою частиною поширення чуток про проект серед інших гравців ринку.

5) Клуби взаємного страхування (P&I Clubs)

Вікові бюрократичні організації, сконцентровані на якісному управлінні ризиками (мінімізації страхових втрат) та збереженні

бездоганної репутації, які є страховиком судновласника і беруть участь у процесі вирішення всіх спорів щодо морських вимог, мають велику потребу у попередньому аналізі шансів на успіх(щоб правильно розрахувати суму відступних потерпілій стороні та не довести спір до суду), мінімізації судових процесів та розголосу, та надають перевагу досудовому врегулюванню спору.

Концепція позиціонування - забираємо біль на аутсорс, прогнозуємо в лічені хвилини результат майбутніх судових арештних процедур, які допоможуть ефективно провести переговори (арешт судна часто стає дуже сильним аргументом в процесі переговорів)

Ключові канали комунікації - профільні конференції, експертні обговорення, поштова розсилка, особисті зустрічі.

Комунікаційні повідомлення - економимо ваш час та гроші, ефективно вирішуємо Ваш біль, прогнозуємо результат безкоштовно до початку судових процедур.

б) Обслуговуючі підприємства

Підприємці, бізнесмени, вікової категорії 30-40, активні користувачі соціальних мереж, мілленіали або навпаки - сильні консерватори зразків 90-х. Багато у чому у потребах перегукуються із судновласниками.

Концепція позиціонування - працюємо із заборгованістю по договорах із контрагентами шляхом забезпечення морських вимог, забезпечуємо швидкий арешт та фактичне стягнення коштів

Ключові канали комунікації - профільні конференції, експертні обговорення, поштова розсилка, особисті зустрічі.

Комунікаційні повідомлення - повертаємо борги, проводим успішні переговори.



Рис.5.1.1 Розподіл по клієнтам проекту

Крім цільової аудиторії ми також будемо враховувати в нашій комунікаційній стратегії усіх інших стейкхолдерів, про яких йшла мова у розділі 2.2 дослідження. Зокрема, юристів в сфері морського права, профільні міжнародні, національні та локальні організації, профспілки, дотичних до здійснення морського судноплавства суб'єктів(сюрвеєрні організації, митні брокери, експедиторські компанії тощо).

Щодо морських юристів, то комунікаційна стратегія буде мати антикризовий характер, адже оскільки проект конкурує з юристами, то не уникнути агресивних, прискіпливих та нищівних нападок на проект з боку юристів, і завчасно потрібно буде прописано кілька сценаріїв антикризових комунікацій, які б успішно контраргументували нападки на проект, адже оскільки проект інноваційний, то частина цільової аудиторії зважає на думку юристів, з якими роками працювали до появи проекту. Саме для цього проект буде першочергово залучатись підтримкою ще одного сильного гравця ринку, який має вищий ступінь впливу і довіри, ніж багаторічні повірені клієнти -юристи, зокрема - клуби взаємного страхування, а також з проектом ми будемо ретельно знайомити визнані

профільні міжнародні, національні та локальні організації в сфері торговельного мореплавства, які позбавлені ворожого інтересу та підстав для упередженості, а тому не сприйматимуть проект як загрозу, але при цьому мають авторитет та значний ступінь інформаційного впливу, і що не менш важливо - володіють власними каналами комунікаціями (веб-сайтами, друкованими виданнями, e-mail розсилками, сторінками в соціальних мережах). Аналогічна ситуація також із дотичними суб'єктами до ринку шипінгу. Ця категорія стейкхолдерів має налагоджені тривалі зв'язки із цільовою аудиторією проекту та потенційні клієнти довіряють цим суб'єктам, а тому одним із завдань комунікаційної стратегії також буде донести переваги та корисні властивості проекту до дотичних суб'єктів, адже з ними неодмінно будуть радитись та прислухатись до їхньої думки цільова аудиторія проекту.

5.2 Залучення клієнтів. Маркетингове просування

Розробивши концепцію публічного позиціонування для різних клієнтів, тепер розробимо детальну маркетингової стратегії по інструментах залучення, роботі та утриманню клієнтів за методикою Авінаша Каушіки - STDC (See-Think-Do-Care)[32], який поєднує в собі контентну, маркетингову та аналітичну стратегію(робота з отриманими метриками та інформацією про клієнтів). Цей метод передбачає роботу із цільовою аудиторією через ключові аспекти:

See - як визначення спектру компетентної цільової (а не просто цільової аудиторії)[33], яку автор визначає як ту, яка не просто відповідає певним психічним чи фізичним даним, а яка дійсно може бути потенційно зацікавлена в послугі і може мати намір нею скористатись, дізнавшись про її існування.

Think- інформування тієї самої цільової кваліфікованої аудиторії, яка дізналась про існування нашого сервісу і роздумує над прийняттям рішення щодо нього, щоб підштовхнути до покупки

Do - безпосереднього замовлення послуги клієнтом, створення сервісу для сприяння власне реалізації покупки сервісу

Care - робота з клієнтом, щоб він повернувся знову

Враховуючи дану методику, нижче пропонується маркетингова стратегія на підставі методу STDC

Таблиця 5.1.1 Маркетингова стратегія за системою STDC

Інструменти	SEE(як ЦА про нас дізнається?)	THINK (Як зацікавимо їх здійснити замовлення?)	DO (Як ЦА здійснить замовлення?)	CARE(Як ми зробимо, щоб вони повернулись?)
“персональний бренд” засновників	Кожен із засновників має за багато років функціонування на ринку шипінгу свою «базу зв'язків» серед потрібної ЦА, і через персональні канали комунікації засновників буде поширювати інформацію про проект до бази потенційних клієнтів	Вплітання нативної реклами в свої персональні канали - персональні та бізнесові (ютуб-канали, телеграм, сайти, виступи як спікери, модератори)	Переадресування до сайту, де можна здійснити покупку	Робота на результат після користування сервісом та замовленням послуги Створення щомісячної e-mail розсилки з новинами галузі з різних новинних ресурсів (адже більш імовірним, враховуючи рідкісний характер події, буде те, що даний сервіс рекомендується іншим і важливо, щоб клієнт не забув про нас)
SEO	Базове SEO(платна реклама) сайту	Зручний та простий для користувача інтерфейс сайту	Гугл пошук	Ремаркетинг
SMM	Реклама в Фейсбуці, LinkedIn, Instagram	Якісний цікавий нестандартний контент, заохочення системи відгуків	Відповідаємо на питання щодо сервісу в коментарях, на сайті, коли люди своїми питаннями в запитують більше інфи, якісна відповідь під постами, в яких нас тегають. Створення смішного супутнього вірусного контенту	Пропонуємо їм підписатись на нашу розсилку новин галузі (shipping news)

<p>SERM /ONline PR</p>	<p>Коментування постів у фб, в яких люди скаржаться на проблем, або в яких нас затегали із питанням на кшталт “ Зможеш допомогти?”</p>	<p>Додавання посилань на тематичні статті із блогу в коментарях з частковими відповідями на пости “SOS@</p>	<p>Робота із додатковими питаннями клієнтам в коментарях в соц мережах, яка б не давала одразу відповіді на питання (бо основний продукт - це інфа), а лиш показувала, що в нас ця інфа є) і мотивувала купити в нас</p>	<p>Вдячні пости на фб з теганням клієнта “який в нас повірив” при описі справи, рекламування бізнесу клієнта при виступі з розповіддю про кейс (з попереднього узгодження з клієнтом)</p>
<p>Контент Маркетинг/Блогінг</p>	<p>Виступи на профільних конференціях, написання експертних статей для профільних видань, які читає наша ЦА</p>	<p>Робота із запитанням від аудиторії, харизматичні контентно відмінні виступи, small-talk на після вечірках та каво-перервах</p>	<p>Переадресування на сайт, соц мережі</p>	<p>Спілкування з аудиторією в соціальних мережах, робота з медіа, виступи на телебаченні</p>

ВИСНОВКИ

70 років тому незмінно зростаючий ринок торговельного мореплавства створив для ефективного вирішення морських спорів інститут забезпечення морських вимог. Проте за 70 років функціонування цього інституту ринок нажив певну проблематику. Тривалі незручні пошуки та комунікація повірених в найрізноманітніших юрисдикціях, часовитратні підготовчі процедури, відсутність чіткого розуміння у клієнта як діяти і куди звертатись за умови настання форс-мажору в сфері торговельного мореплавства, спекуляції на віддаленості клієнта від даної сфери, його незнані, та подання заявок на завідомо безперспективні арешти з отриманням незмінно високих гонорарів за такі дії є одними із найбільш наріжних каменів індустрії.

Ще 10 років тому жодних перспектив усунути дані наболілі аспекти в процедурі забезпечення морських вимог було неможливо.

Поєднання технологій та юридичної експертизи відкриває можливості для усунення накопичених за 70 років існування ринку *морських вимог* проблем із процесу їхнього забезпечення ог та створення нової цінності сервісу для споживача - швидкого (2-3 дні замість 2-3 тижнів), зручного(усі світові юрисдикції в одному місці), з мінімальним ризиком шахрайських дій (безкоштовний попередній аналіз шансів на успішне забезпечення морської вимоги шляхом алгоритмізації судової практики та залучення елементів штучного інтелекту).

Бізнес-модель проекту зосереджена на зниженні ринкової ціни у 2-4 рази шляхом використанні інноваційних технологій (автоматизації багатьох процесів, чатсокової алгоритмізації роботи юристів), покращенні існуючого користувацького досвіду, а також захисті свого прибутку від конкурентів шляхом створення зручного у використанні продукту, який економить час для клієнта, який є найважливішим у арешті, та надає якісну за змістом послугу за вартістю, яка нижча сучасної ринкової та створює додані вартості

для клієнта - мінімізація шахрайства та витрат на “безперспективний арешт”, вибір зручної юрисдикції для арешту (тобто додаткова оптимізація часу та витрат). Прогнозовані розрахунки прибутковості проекту показують високий коефіцієнт маржинальності проекту (40-70%).

Запланована реалізація проекту була, на жаль, скоригована у зв'язку із світовим карантинном через COVID-19, адже оффлайн заходи та особисті зустрічі із лідерами галузі (участь в конференціях, укладення партнерських договорів із профільними визнаними організаціями в сфері торговельного мореплавства) є основним каналом маркетингового просування, а також фінансування проекту відбувається за власні кошти засновників без залучення інвестицій. На жаль, більшість офф-лайн заходів в сфері торговельного мореплавства не створили повноцінний замітник в онлайні, а оголосили перенесення заходів на наступні роки, а також для укладення партнерських договорів є необхідність для відкритих кордонів, що суттєво ускладнилася під час пандемії коронавірусної інфекції. Оскільки пандемія також вплинула на бізнеси засновників, які були джерелом фінансування проекту, то це також уповільнило деякі етапи реалізації проекту.

Тим не менше, на момент написання цього дослідження, проекту вдалось трансформувати юридичний досвід в комп'ютерні алгоритми та навчити машину аналізувати попередні шанси на майбутнє успішне забезпечення морської вимоги в лічені секунди без участі людини, створити зручну платформу для швидкого пошуку повіреного у відповідній юрисдикції (на даний момент - Україні як країні запуску MPV) та реалізувати подання онлайн- заявки на ініціювання процедури арешту в лічені хвилини, скасувати низку обтяжливих процесів для клієнта (пошуки повіреного в сфері забезпечення морських вимог, укладення договору про надання правової допомоги та представництво інтересів, попередній безкоштовний аналіз для мінімізації шахрайських зловживань щодо

подання заявок для завідомо безперспективних арештів суден зважаючи на залежність клієнта від порядності повіреного).

Проте на часі також - повноцінний запуск проекту на території України (через ковідний карантин веб-сайт працював в тестовому режимі із мінімальним залученням споживачів та тестування MVP відбувалось через надання персонального доступу визнаним лідерам галузі), анонс проекту на закордонних ринках щодо нового сервісу забезпечення морських вимог (основні анонси будуть відбуватись шляхом участі на оффлайн світових конференціях), відповідно до викладеної в дослідженні комунікаційної стратегії, та об'єднання світових юрисдикцій в одному великому світовому комутаторі, шляхом поступового підключення інших світових шипінгових юрисдикцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Сергєєв Ю. В. Застосування «зручного прапору» [Електронний ресурс] / Юрій Володимирович Сергєєв // Юридична газета. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/morske-pravo/zastosuvannya-zruchnogo-praporu.html>
2. Цивільний кодекс України.- Голос України від 12.03.2003 - № 45
3. Лоуренс Леві. Планета Піксар.Моя неймовірна подорож зі Стівом Джобсом у створення історії розваг/пер.з англ.Віти Левицької.- К.:КНИГОЛАВ,2017.-400с.-(Серія “Полиця нон-фікшн”)
4. Талєб Насім Ніколас. Шкура у грі. Прихована асиметрія життя/пер.з англ.Артем Замоцний.-К.:Наш формат,2019.-304 с.
5. Arrest of Ships [Електронний ресурс]. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://seafarersrights.org/seafarers-fact-file-ship-arrest/>.
6. Holmes, Oliver Wendell, 1841-1935.The Common law / Oliver Wendell Holmes, Jr. Reprint.Originally published: Boston: Little, Brown,1881.- 422 с.
7. Міжнародна конвенція з уніфікації деяких правил щодо накладення арешту на морські судна (укр/рос). Офіційний Вісник України від 25.05.2012 — 2012 р., № 37, / № 76, 2011, ст. 2822 /, стор. 393, стаття 1415, код акта 61597/2012
8. <https://comitemaritime.org/wp-content/uploads/2018/05/Status-of-the-Ratifications-of-and-Accessions-to-the-Brussels-International-Maritime-Law-Conventions.pdf>
9. Кодекс торговельного мореплавства. - Відомості Верховної Ради. 21.11.1995 рік .- № 47. - стаття 349
10. Закон України “Про приєднання України до Міжнародної конвенції з уніфікації деяких правил щодо накладення арешту на морські судна”. -Голос України від 30.09.2011.-№182

11. Закон України. Господарський процесуальний кодекс України із внесеними змінами станом на 15 грудня 2017 року. - Відомості Верховної Ради від 11.02.1992 р.,- № 6, стаття 56
12. Закон України. Цивільний процесуальний кодекс України.- Голос України. - від 18.05.2004. - № 89
13. Circular Letter №4204/Add.6 The North of England P&I Association Limited. [Електронний ресурс]//03.2020 – Режим доступу до ресурсу: <https://www.nepia.com/topics/covid-19-coronavirus/>
14. Carina Li, Shriram Sivaramakrishnan, Sameer Mohindru, Anu Das, Abache Abreu, Eric Yep, Jenny Ma. Coronavirus quarantine leaves global shipping market reeling [Електронний ресурс] // 4.02.2020 – Режим доступу до ресурсу: <https://www.spglobal.com/platts/en/market-insights/latest-news/shipping/020420-coronavirus-quarantine-leaves-global-shipping-market-reeling>.
15. Maritime Executive. Ships in Quarantine as Brazil Struggles With COVID-19 [Електронний ресурс]. – 27.05.2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.maritime-executive.com/article/ships-in-quarantine-as-brazil-struggles-with-covid-19>.
16. Закон України. Про доступ до судових рішень. -Голос України від 14.01.2006 — № 7
17. Ship Arrests in Practice. Eleventh Edition. Members of the Shiparrested.com Network [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://shiparrested.com/wp-content/uploads/2016/07/Final-Ship-Arrests-in-Practice-11th-edition.pdf>.
18. What is a P&I Club, what they do and why we need them in our lives. Hariesh Manaadiar [Електронний ресурс]. – 24.08. 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.shippingandfreightresource.com/what-is-a-pi-club-and-what-do-they-do/>.

19. The shiparrested.com [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://shiparrested.com/wp-content/uploads/2016/07/Final-Ship-Arrests-in-Practice-11th-edition.pdf>.
20. Адріан Дж.Сливоцький, Девід Дж.Моррісон за участю Боба Андельмана. Зона прибутку:стратегічна бізнес-модель як запорука завтрашніх прибутків/ перекл. з англ. Роман Скакун. Львів:Видавництво УКУ, 2016 р. - 432 с.
21. Top 10 shipowning nations [Електронний ресурс]. – 11.05.2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://safety4sea.com/top-10-shipowning-nations/>.
22. Супутниковий сервіс геолокації судна [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ships.com.ua/uk/>.
23. Супутниковий сервіс геолокації судна [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.marinetraffic.com>
24. Супутниковий сервіс геолокації судна [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.shippingexplorer.net/en>
25. HF Arrest Pack - [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.hfw.com/downloads/HFW-Arrest-Pack-June-2018.pdf>
26. Browning, T.R. (2014) "A Quantitative Framework for Managing Project Value, Risk, and Opportunity," IEEE Transactions on Engineering Management, 61(4): 583-598.
27. Стратегія світового океану.Рене моборн, Кім Ві Чан.2005 р.-384 ст.
28. Закон України. Про захист персональних даних.- Урядовий кур'єр від 07.07.2010 — № 122
29. Роз'яснення Міністерства юстиції України від 21.12.2011 року. Деякі питання практичного застосування Закону України "Про захист персональних даних".- Бізнес-Бухгалтерія-Право. Податки. Консультації від 18.06.2012. — 2012 р., № 25, стор. 54
30. Інса Летич. GDPR в роботі HR служб: на кого поширюється і чи варто боятись.[Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

https://www.asterslaw.com/ua/press_center/publications/gdpr_for_hr_departments_in_ukraine/

31. GDPR: How it will impact your law firm and what lawyers need to know. Wolter Kluwer.- 22.11.2017- [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.wolterskluwer.com/en-gb/expert-insights/gdpr-will-impact-law-firms-what-lawyers-need-to-know>

32. See - Think - Do - Care Model. 17.04.2019 - [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.signalfox.org/see-think-do-model/>

33. See, Think, Do, Care Winning Combo: Content +Marketing +Measurement!Avinash Kaushik.- [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.kaushik.net/avinash/see-think-do-care-win-content-marketing-measurement/>