

# «На жаль, наш законодавець рідко намагається зайняти позицію інвестора і уявити себе на його місці»

■ **Олег МАЛЬСЬКИЙ**

Партнер ЮФ AstarovLawyers

Бесіду вів **Сергій САЧЕНКО**  
«Юридична газета»

• **Пане Олегу, 2010 рік був для Вас напролюд вдалим: наприкінці 2010 року Ви отримали приз від «Юридичної газети» – увійшли до сотні найкращих юристів України, визначених у ході опитування представників бізнесу «Вибір клієнта 2010». А трохи раніше отримали визнання авторитетного іноземного рейтингування Best Lawyers. Що означають для Вас ці нагороди?**

– Нагорода «Вибір клієнта 2010», а також ряд інших нагород, які наша фірма та я отримали цього року, означають відображення оцінки клієнтами якості наших послуг та досягнень у 2010 році. Насправді, 2010 рік як для мене, так і для нашої компанії був надзвичайно вдалим. Окрім зазначених нагород, «Вибір клієнта 2010» та Best Lawyers, ми також отримали ряд відзнак від інших агентств, наприклад, Who's Who Legal, які відзначили нас у сфері практик розв'язання спорів та злиттів і поглинань, агенції Corporate Intl, яка визнала нас фірмою року з розв'язання спорів в Україні та фірмою року з Антимонопольного права у Росії. Також нас високо оцінило рейтингове агентство «Право.ру», де ми отримали 21 місце серед ТОП-100 найкращих юридичних фірм Росії. Для нас всі ці відзнаки в першу чергу означають, що наші клієнти високо оцінюють практичність та ефективність наших консультацій, а також те, що у 2010 році ми, завдяки своїй мобільності та ефективності досить швидко розвивалися.

• **На Вашу думку, яке значення для юридичного професійного середовища мають подібні проекти, як проект «Вибір клієнта»?**

– На мою думку, проекти, подібні до проекту «Вибір клієнта», мають надзвичайно велике значення для юридичного професій-

ного середовища. Перш за все, лише клієнти можуть справедливо оцінити послуги юристів. І з огляду на те, що клієнт для нас – це основне, то власне йому має бути надана можливість оцінити своїх юридичних консультантів.

• **Які завдання та пріоритети стоять перед компанією AstarovLawyers у цьому році?**

– У цьому році перед нашою компанією стоїть декілька пріоритетних цілей. Перш за все, продовження географічного розширення (як в Україні так і за кордоном). Як вже зазначалося раніше, цього року ми посіли почесне 21 місце серед ТОП-100 найкращих юридичних фірм Росії. Ми продовжуємо активно розвиватися у Казахстані. Також ми розглядаємо декілька варіантів подальшого географічного розширення. Не секрет, що на сьогоднішній день право стає все більш глобальним, а транзакції відбуваються у декількох юрисдикціях, і клієнт нині рідко працює лише в одній країні. Дані реалії все частіше змушують нас задуматись над питанням географічного розширення.

Ще одною пріоритетною ціллю є розробка та представлення нашим існуючим клієнтам та юридичному ринку декількох ексклюзивних та інноваційних продуктів. Кризові явища змушують нас більш ефективно використовувати знання та досвід, пропонувати клієнтам та ринку продукти, що є нетрадиційними, новими та ефективними. Власне, за такі ідеї, направлені на вирішення складних проблем новими способами, клієнти готові щедро винагороджувати нас за наші зусилля. Відповідно, у цьому році ми передбачаємо представлення декількох нових ексклюзивних пунктів і розвиток нових практик.

Третьою метою цього року є подальший пошук та підбір нових кадрів, пошук нових ніш та розширення нових практик. Протягом

останніх років ми розширилися завдяки розвитку багатьох нових практик, і змогли підібрати надзвичайно професійні кадри, розширившись щонайменше вдвічі. Метою нового року буде підвищення кваліфікації існуючих співпрацівників, відправка їх на стажування в офіси до інших країн, продовження інтеграції в межах фірми, а також підбір нових висококваліфікованих кадрів, адже кадри у нашій професії вирішують все.

• **Ваша компанія є експертом з обслуговування великих клієнтів на ринку сільського господарства, зокрема зерна. До чого слід готуватися в цьому році Вашим клієнтам цього сектору економіки?**

– Агросектор справді виступає для нас пріоритетною галуззю, де ми історично займаємо досить велику частку ринку.

У 2011 році в агросекторі слід зосередитися на трьох основних аспектах:

1) **незаперечний інтерес інозем-**

**У НАСТУПНИХ  
НОМЕРАХ  
Ніна  
КАРПАЧОВА  
Уповноважений  
ВРУ з прав  
людини**



ного інвестора до агросектору, який буде проявлятися у серії транзакцій злиттів та поглинань, надання позик аграрному сектору та загальном інтересі інвесторів до цієї галузі росте. У зв'язку з цим в аграрному секторі буде відбуватися ряд реорганізацій та реструктуризацій для потенційної підготовки для залучення відповідних інвесторів;

2) **можливе розміщення українських аграріїв на фондових рин-**



«Україні є що показати іноземним інвесторам»

ках в іноземних державах. Беззаперечним лідером у даній сфері є Варшавська фондова біржа, і у 2011 році ми передбачаємо, щонайменше троє наших клієнтів розмістять свої акції на цій біржі. Однак, виходячи з досвіду та загальних тенденцій в європейських державах, ми прогнозуємо, що Варшавська біржа невдовзі перестане бути настільки привабливою для українських підприємств з ряду причин. Відповідно, вже на сьогоднішній день ми опрацюємо декілька нових продуктів для наших клієнтів аграрного сектору, як в Україні, так і в Росії, що дає можливість вдалого розміщення їхніх акцій на інших біржах чи залучення капіталу іншим шляхом;

3) **державне регулювання галузі, зокрема, регулювання експорту залишиться актуальним і у 2011 році.**

• **З приводу тенденцій у сфері практики M&A в минулому році були діаметрально протилежні позиції: одні юристи стверджували, що практика відновлюється, інші скаргалися на найгірші часи. А яким насправді був минулий рік для юристів у цій галузі і на що їм чекати у році наступному?**

– Насправді, 2010 рік був різним для різних юристів у сфері M&A і загалом у розвитку бізнесу. Для деяких він був досить спокійним, для інших – активним.

Часом, шторм є більш небезпечним для великого неповороткого корабля ніж для мобільної яхти. Так само, як худі люди краще переносять голод, аніж повні. Здатність адаптуватися до умов будь-якою ціною – основний елемент виживання і він стане у пригоді багатьом великим фірмам у наступному році.

Усе залежить від того, яку орієнтацію та нішу займали ті чи інші гравці юридичного ринку у сфері злиттів та поглинань, а також, наскільки були готові реагувати на зміну ціноутворення та оптимізацію затрат.

Мушу сказати, що загалом цей рік для нас був надзвичайно вдалим. Згідно зі статистикою відомої агенції Mergermarket, яка слідкує за кількістю транзакцій злиттів та поглинань, за 3 квартали 2010 року, наша компанія зайняла друге місце за кількістю обслуговуваних транзакцій в Україні, і дев'яте

місце серед українських компаній за обсягом транзакцій. Ми вважаємо, що ці показники є досить багатообіцяючими і ринок буде розвиватися позитивно і у 2011 році.

Не секрет, однак, що кількість транзакцій та обсяг транзакцій знизилися суттєво. Пригадаємо хороші часи – згідно з дослідженнями «Прайсвотерхаускоперс» за 2006 рік відбулося 170 транзакцій. Середня ціна транзакції серед розкритих коливається в районі 45 млн доларів США. 53% усіх транзакцій за кількістю стосувалися купівлі іноземними українських підприємств. Такі показники у 2010 році було важко собі уявити.

Незважаючи на це, я з оптимізмом ставлюся до 2011 року в плані транзакцій злиттів та поглинань. Великий інтерес викликає агросектор і в даному секторі – Україна є що показати іноземним інвесторам. Для нас ринок злиттів та поглинань був надзвичайно цікавим через хороші зв'язки з Російською Федерацією та багатьма клієнтами з Росії. Доступний фінансовий ресурс, дешеві банківські кредити, наявні у російських клієнтів досить швидко дозволяли реструктуризувати борги українських підприємств, фінансувати ці борги, і за досить високий дисконт купувати необхідні активи для вертикальної і горизонтальної інтеграції бізнесу. Власне, завдяки російській практиці та політичній ситуації, ми здобули досить високий зріст інтересу до українських активів у східного сусіда. Загалом, треба зробити цікавий висновок, що незважаючи на досить важкий рік, цей рік навчив нас дуже багато чому і був справжнім випробуванням на кмітливість, динаміку та мобільність, реакцію, стресостійкість, кризове прийняття швидких рішень, реагування на нові обставини. Власне ці моменти визначали успіх у минулому році.

• **Які політичні події або законодавчі зміни можуть значно покращити стан ринку M&A у майбутньому?**

– Існує ряд законодавчих проблем, з якими постійно стикаються іноземні інвестори, вирішення яких, напевно, покращили б стан транзакцій злиттів та поглинань. На жаль, український законодавець рідко намагається зайняти позицію інвестора і уявити себе на його місці, звернути увагу на те, які питання і проблеми можуть у нього виникнути. Кризовий рік показав,



«Здатність адаптуватися до умов будь-якою ціною – основний елемент виживання»

## ГІСТЬ НОМЕРА



## «На мою думку, наступний рік може стати для багатьох провідних фірм вирішальним на роздоріжжі прогресу і розвитку чи стагнації і агонії»

**Олег МАЛЬСЬКИЙ**, – про агросектор, ринок M&A та пріоритети в роботі у 2011 році

що дані питання стосуються можливості здійснення забезпечення та стягнення на долю товариств з обмеженою відповідальністю, захист міноритаріїв, відсутність дієвого механізму ескроу, можливість маніпулювання судовою системою і т.д. Для вирішення багатьох цих питань потрібна і політична реформа. Сьогодні при існуванні досить багатьох центрів не було проведено жодного дослідження ТОП-10 проблем, які хотіли б вирішити іноземні інвестори. А якщо так дослідження було проведено, воно невідоме широкому загалу і його результати не знаходять практичного втілення. У політиці, мені здається, Україні слід зробити перший крок назустріч великому іноземному інвестору, для якого, я вважаю, необхідно створити певний мінімальний обсяг інвестицій, при здійсненні яких, великому інвестору будуть надаватися певні додаткові права та увага, і він отримає доступ для практичного та ефективного шляху вирішення проблемних питань. При такому режимі іноземний інвестор зможе досягнути своїх цілей досить швидко. Відповідно, я вважаю, що можна було б створити систему – Клуб з ТОП-20 нових іноземних інвесторів в Україні з високим мінімальним рівнем інвестицій. При появі таких інвесторів в Україні, за ними з'явилися б інші підприєм-

ства.

- **Однею з головних практик Вашої компанії є міжнародний арбітраж. Не секрет, що конкуренція у цій прибутковій юридичній галузі останнім часом досить велика. Чи траплялися Вам випадки недобросовісної конкуренції між юридичними компаніями, що прагнуть отримати вигідний проект в цій галузі, зокрема представляти державу в міжнародних інстанціях?**

– Мушу зізнатися, що нам не траплялися випадки недобросовісної конкуренції між юридичними компаніями у боротьбі за клієнта власне в арбітражі. Представлення інтересів держави завжди було справою престижу. Власне через це більшість юридичних компаній, як в Україні, так і за кордоном, беруться за дані справи (в основному заради іміджу, а не заради прибутків). Не секрет, що представлення держави у нас не є справою надзвичайно прибутковою, і держава досить часто розраховується в досить довгостроковій перспективі. Відповідно, багато юридичних фірм, як і наша, часто беруть участь у різноманітних тендерах на представлення інтересів держави і нерідко погоджуються на представлення таких інтересів за суму набагато меншу, ніж у подібному комерційному проекті. Моє бачення арбітражної спільноти України є

таким, що на цьому ринку серед юристів, що займаються арбітражною практикою існує порядку 4-5 справжніх професіоналів, які для підтримки свого престижу, одночасно завжди будуть боротись за можливість представлення інтересів України. Кожна юридична фірма самостійно визначає стратегію боротьби за проекти даного типу і є маса факторів, які впливають на таку стратегію та ціноутворення у конкретний момент часу. Хтось у даний час має величезне навантаження і називає ціну вище, а хтось навпаки і т.д.

Загалом, з нашого досвіду, більшість юридичних фірм притримуються правил професійної етики.

Однак бувають і винятки. Нещодавно, у роботі над надзвичайно важливим проектом щодо реструктуризації боргу держав-

### У НАСТУПНИХ НОМЕРАХ Олег МАКАРОВ «Василь Кісіль і Партнери»



ної компанії представники іншої сторони, досить відома українська юридична фірма, у найбільш незручний момент запропонували змінити представника, мотивуючи це відсутністю у нього достатнього досвіду. З практичної точки зору – дана порада буда неможливою до виконання через надзвичайно зжаті строки і могла поставити під загрозу весь проект.

З досвіду роботи в іноземних юридичних компаніях, подібного роду поведінка може «негативно закінчитися» для юриста. Наприклад, суровим попередженням чи навіть дискваліфікацією з адвокатури, що призведе до нездатності продовжувати професійну діяльність. У нас, на жаль, професійні організації майже не займаються питаннями етичного діловодства та недобросовісної конкуренції, і питання залишаються відкритими для особистого вирішення.

- **Ринок юридичних послуг в Україні стрімко розвивається. Які закони виживання та успішної роботи на цьому ринку (як для фірми, так і для окремого юриста) сьогодні найбільш актуальні?**

– Як згадувалось вище, закони успішної роботи на ринку юридичних послуг, як для фірми, так і для окремого юриста сьогодні відрізняються дуже нетиповими кризовими явищами. На сьогоднішній день потреби клієнта відрізняються від його стандартних потреб у звичайні часи. Тобто, перш за все, треба зрозуміти дані потреби, правильно їх проаналізувати, дати вчасну пораду клієнту, дізнатися, що конкретно йому необхідно, правильно визначити можливі проблемні питання даного проекту, для себе вчасно прийняти рішення

## ДОКЛАДНІШЕ ПРО ГОСТЯ НОМЕРА

П.І.Б.	Мальський Олег Маркіянович
Дата народження	22 січня 1979 р.
Посада	Партнер AstarovLawyers, Керівник департаменту корпоративного права та M&A, антимонопольного та торговельного права
Попередні посади, досвід	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обіймав посаду старшого юриста в юридичній фірмі Magisters;</li> <li>• практикував у британській юридичній фірмі Herbert Smith та американській юридичній фірмі WilmerHale у Брюсселі;</li> <li>• стажувався у Верховній Раді України, Парламенті Канади, Європейській Комісії у Брюсселі, Конференції ООН з торгівлі та розвитку у Женеві</li> </ul>
Освіта	Магістр права (LL.M) з відзнакою Джорджтаунського університету (Вашингтон, США) Член Колегії Нью-Йоркських адвокатів; Магістр міжнародного права та економіки Інституту Світової Торгівлі (м. Берн, Швейцарія); Спеціаліст з правознавства та з міжнародних відносин з відзнакою Львівського Національного Університету
Авторитет (учитель) у праві	Марко Бронкерс (колишній партнер WilmerHale)
Найбільші професійні досягнення	Завжди попереду, адже обмежень немає.
Професійне кредо	Не відступати і не здаватись
Професійна мрія	Секрет

## УПОДОБАННЯ Й ОСОБИСТІ СМАКИ

Колір	Чорний, Синій (блакитний)
Авто	Porsche, Mercedes
Кухня, ресторан	Китайська
Парфум та аксесуари	Аксесуари – Salvatore Ferragamo, Mont Blanc, Cartier. Парфуми – Christian Dior Fahrenheit
Хобі	Рибалка/полювання, подорожі на яхті, сигари
Книга та фільм	Фільми – «Casablanca», «Hoffa». Книга – «12 стільців».
Місце (або спосіб) відпочинку	Швейцарія – лижі, Хорватія – море, США – активний відпочинок.

братись за нього чи ні. Можна зробити висновок, що нинішні часи для українського юридичного ринку є надзвичайно цікавим лакмусовим папірцем. Перш за все, тест на мобільність всередині фірми: швидкість прийняття рішень, швидкість їх імплементації, вміння працювати в команді і т.д. Випробування на ефективність, контроль за витратами, що прямо впливає на маневреність ціноутворення, система мотивації та утримання персоналу, стратегію транснаціонального маркетингу, управління відносинами з клієнтами та системою знань усіх офісів фірми для швидкого і прийнятнього по ціні реагування на запити клієнта і т.д.

Цей і попередні роки показали, що багато юридичних фірм пережили розколи, виділення окремих практик в окремі фірми, перехід команд юристів з одних фірм в інші і т.д. Дані події не сталися б, якби не криза. Відповідна криза піддала стресовому випробуванню внутрішню організацію юридичних фірм.

Не секрет, що юридичний ринок переживає значні перетрубації і змінюється уся шахівниця великих та малих, вузько- і широко спеціалізованих, іноземних та національних. На мою думку, наступний рік може стати для багатьох провідних фірм вирішальним на роздоріжжі прогресу і розвитку чи стагнації і агонії.

Основним правилом, яке ми бачимо для себе для продовження стрімкого росту – це швидке реагування на зміну обставин. Без насаги до прогресу і важкої праці кожен день – також не обійтись. Невід'ємним елементом обов'язково є цілісність та інтегрованість команди (чого, як показала криза, не виявилось у багатьох фірм).

Я вважаю, що для успіху потрібно, щоб кожен партнер щодня задавав собі одне важливе

запитання: «скільки грошей я сьогодні заробив для компанії та її працівників і що цінного я зробив для розвитку і зміцнення організації?» Це запитання кожного партнера до самого себе і приведе юридичну фірму до успіху.

Важливим є близьке спілкування з клієнтом для розуміння його потреб, зміни його потреб, і, звичайно, швидке прийняття та імплементація необхідних рішень, а також надання нових продуктів на ринку, креативне вирішення існуючих проблем клієнта.

- **Чи планує Ваша компанія розширювати в цьому році свій штат юристів та збільшувати сферу своєї роботи? Якщо так, то з чим це пов'язано?**

– Ми збираємось далі розширювати свої ряди, водночас поширюючи сферу діяльності. В основному це пов'язано з потребами клієнтів у наданні послуг у нових галузях. Слід зауважити, що за останні роки ми вже суттєво розширили і у найближчий час будемо дооформлювати команди у тих галузях, у яких ми надаємо послуги, а також виділяти нові галузі для внутрішнього росту перспективних працівників і для розширення сфери послуг.

Ми плануємо суттєво зміцнити команди податкового права, продовжувати активно діяти в аграрному секторі, зокрема в практиці IPO і ринку капіталів, а також продуктивно працювати в інших вузькоспеціалізованих та «екзотичних» сферах права, таких, наприклад, як морське право (яке активно практикуємо в одеському офісі), авіація, спортивне право, право баз даних, white collar crime & compliance, і т.д. Ріст юридичної фірми завжди є бажаним ефектом розвитку. Ми передбачаємо, що, враховуючи позитивні підсумки 2010 року, для нас дана інвестиція в географічне та змістове розширення є виправданою і це знайде своє відображення у «Виборі клієнта 2011».



«Реалії все частіше змушують нас задуматись над питанням географічного розширення»