

## ЦІННОПАПЕРОВІ АСПЕКТИ

■ **Пане Армене, супровід яких інструментів (проектів) у сфері цінних паперів (далі – ЦП) нині найбільш прибутковий для ЮФ? І чому?**

– Я б змінив акцент у цьому питанні – юридична робота з ЦП сама по собі не є основною прибуткогенеруючою складовою практики корпоративної ЮФ, різноманітність проектів, які тим чи іншим чином включають ціннопаперові аспекти, та їх кількість. Вони, безперечно, передбачають можливість суттєвого впливу на дохід. Якщо подивитись на реалії ринку М&А в Україні, то більшість значущих та великобюджетних проектів є купівлею компаніями нерезидентами контрольного пакета акцій, а тому можуть в повній мірі називатися операцією з ЦП. Саме такі проекти є великими за обсягом роботи та гонораром за надані юрпослуги. Також великими та цікавими для фахівця є проекти на так званих іноземних ринках капіталу, як акціонерного (ІРО), так і боргового (випуск єврооблігацій). Останній тип проектів має поповнитись найближчим часом сек'юритизацією банківських активів, яка відзначена поки що тільки одним пілотним проектом в Україні. Ясно, що в цих транскордонних операціях виступає принаймні дві команди юристів, кожна з яких складається з міжнародних (як правило, англійських або американських) та українських фахівців. Звісно, загальні витрати на юрпослуги розподіляються між всіма учасниками.

■ **А які обсяги роботи в цих проектах і як добираються юридичні радники?**

– Вони більш-менш стандартні і тому клієнти практично завжди відбирають юридичного радника, який обмежив розмір свого гонорару найменшою сумою ще перед початком роботи (як правило, це не стосується придбання компаній шляхом купівлі акцій). Це не є дуже справедливим для юристів, адже на практиці кожний проект має свої особливості, вирішення яких може вимагати суттєвих зусиль та додаткового часу, але таке обмеження гонорару перед початком роботи стало стандартною практикою і змушує юристів постійно підвищувати ефективність роботи. Випуски акцій та облігацій в Україні, як правило, не потребують звернення до зовнішніх юридичних радників, та проводяться фінансовими консультантами та андеррайтерами самостійно разом зі штатними юристами.

■ **Послуги ЮФ з супроводу ІРО оплачуються за погодинними ставками чи «кепами»?**

– Умови бувають різні, проте на стадії вибору юридичного радника проводять неформальний тендер серед ЮФ, основним критерієм якого є

максимальна сума, якою буде обмежуватись гонорар. З іншого боку, технічно рахунки виставляються на підставі погодинних ставок та реально відпрацьованого часу. Таким чином, теоретично реальний розмір гонорару може бути меншим, ніж погоджена максимальна сума («кеп»). Але на практиці це майже не трапляється. У більшості випадків певний час, що перевищує максимально погоджений, списується, адже його оплата можлива тільки у виняткових обставинах, коли обсяг роботи з об'єктивних причин, не залежних від юристів, які виконували роботу, виявився більш стандартним або запланованим.

■ **Які проекти з ЦП є найбільш перспективними?**

– Я б виділив ІРО та сек'юритизацію як найближчу перспективу. Та додав би роботу з різноманітними деривативами як більш далеку, пов'язану з впровадженням та вдосконаленням відповідної нормативно-регуляторної бази. Адже попит на ці інструменти – досить високий вже сьогодні. Водночас, добре розроблений механізм українських єврооблігацій у формі так званих облігацій участі в кредиті (LPN) ще довго слугуватиме українському бізнесу за умови, однак, що регуляторні інституції, як-от: НБУ та Комісія з цінних паперів та фондового ринку сприятимуть, а не гальмуватимуть процеси на ринку капіталу. Треба визнати, що деякі їхні рішення останнім часом є доволі сумнівними з точки зору стимулювання цих процесів.

■ **Що порадите студенту, який бажає стати спеціалістом у сфері ЦП? Як готуватися до практики в цій сфері? У студентській стіні та поза ними?**

– Треба бути дуже активним і використовувати всі наявні джерела для отримання знань. Підручники є відправною точкою, але вони, як правило, занадто теоретичні і не адекватно відображають швидкі зміни в правовому полі. Варто читати періодику, спеціалізовані видання. Доречі, «Юридична газета» досить часто друкує актуальні матеріали з права ЦП. Треба також за можливістю відвідувати тематичні конференції, які завжди висвітлюють найгостріші проблеми. Але найбільш ефективним способом добре підготуватися до майбутньої роботи з ЦП залишається стажування в ЮФ, яка має відповідну практику.

■ **Ваша порада: як українському юристу найвигідніше інвестувати власні гроші?**

– Притримуюсь старого доброго правила: не радити як розпоряджатися чужими грошима. Юристи завжди фахово відрізнялись від інших своїми аналітичними здібностями. Тому порада одна: приймаючи рішення, передусім, вивчіть усю наявну інформацію.

## ЮРСПОРТ ВИСОКИХ ДОСЯГНЕНЬ

■ **Пане Армене, якщо погодитися, що юрбізнес є спортом, яким, на вашу думку, буде в ньому най-**

**вище досягнення?**

– Можна порівняти юрбізнес з тенісом або шахами. В обох видах спорту найвищим досягненням є найкращий рейтинг та кількість виграних турнірів. Якщо вважати завершеною справу виграним турніром, то досягненням слід вважати кількість та престижність завершених справ (включаючи призовий фонд, тобто загальну вартість трансакції). На жаль, не завжди проекти доводяться до завершення (наприклад, коли клієнт відмовляється від продовження проекту за результатами юридичного аудиту або запропонована ним ціна у тендері програє пропозиції іншого учасника). Хоча юридичні послуги в таких проектах оплачуються за домовленістю, повноцінною перемогою або рекордом у «спортивному» сенсі вони не стають. Так само, як і ті проекти, коли з якихось причин клієнт запереचे проти розголошення участі свого юридичного консультанта. А «рекорди» та «перемоги» мають бути публічними за визначенням. Якщо ж говорити про найвище досягнення загалом, то це завжди той досвід, його різноманітність та глибина, який набувається кожним юристом протягом фахової кар'єри, та тривалість цієї кар'єри. Мені гріх скаржитись – я в професії досить давно і працював у різних іпостасях від викладача права та наукового співробітника в академічному інституті до практикуючого юриста в кращих іноземних та українських ЮФ.

■ **Які три головні відмінності між юрринком України (Києва) та Росії (Москви)?**

– Перша, безперечно, в кількості та якості присутніх на ринку місцевих (на відмінність від міжнародних) ЮФ. В Україні відсутність великої кількості іноземних ЮФ впродовж досить довгого часу дозволила сформуватися та посісти передові позиції на ринку доброго десятку багатопрофільних українських ЮФ, які успішно конкурують з міжнародними ЮФ, що поступово відкривають свої офіси в Україні. В Москві міжнародні ЮФ були присутні від початку і це залишило російським ЮФ тільки окремі ніші практики, як, наприклад, судові справи. Друга – рівень доходу головних ЮФ. В Москві він вищий, а це прямо впливає на рівень зарплат. Третя – розмір середньостатистичного проекту (в Москві він більший).

■ **Які тенденції розвитку цих ринків?**

– У Москві певні місцеві ЮФ і юристи повільно, але поступово набирають вагу і значення. Російські компанії «перекупують» провідних юристів із міжнародних

## «ЮРРИНОК –

*гість редакції, партнер і глава банківської Армен ХАЧАТУРЯН про сек'юритизацію,*

ЮФ, пропонуючи кращі умови для роботи в своїх юрвідділах. Попри це, міжнародні фірми продовжують домінувати на ринку юрпослуг. В Україні ж навпаки поступово збільшується кількість іноземних та міжнародних фірм. Ті фірми, які тільки виходять на ринок, проводять агресивну компанію з переманювання кваліфікованих юристів з українських та інших іноземних фірм, пропонуючи занадто різкий та неадекватний скачок заробітної плати. Але принаймні великі українські ЮФ, напевне, приймуть цей виклик конкуренції на ринку і надалі зростатиме.

■ **Ви очолюєте практику з фінансового та банківського права, відтак, мотивуєте юрталанти. Якою, на вашу думку, має бути початкова річна зарплата молодого юриста і як його фінансово мотивувати на перспективу?**

– Є одне просте правило для будь-якого юриста в ЮФ – зарплата має бути справедливою та ринковою, тобто такою, яку інший роботодавець готовий заплатити на даний час, або «для впевненості» трохи вищою. Відслідковувати ринкові пропозиції зарплат – нелегке завдання, адже поки в Україні ця інформація не є публічною. Тому для роботи з не початківцями правильною тактикою буде домовитись, що вони не поставлять вас перед фактом свого уходу до того, як повідомлять про привабливу пропозицію з ринку, яку вони отримали. Це дасть роботодавцю шанс виправити диспропорцію в зарплаті цього юриста, що стала наслідком несвоечасного моніторингу ринку або занадто агресивної політики конкурента. Щодо молодих юристів, то для них розмір зарплати не таке вже критичне питання. Головне – можливість швидкого професійного зростання відповідно до здібностей та результатів роботи. А чи є такі результати та зарплата збалансованими – зрозуміло десь після року роботи.

■ **Ви маєте досвід роботи в провідних ЮФ за кордоном і в Україні впродовж останніх 15 років. Що найбільш істотно змінилося в корпоративній культурі ЮФ за ці роки? В чому українцям ще варто підтягнутися, а що в нас можуть запозичити іноземці?**

– Змінилося досить багато. Насамперед, неймовірно зростає мобільність. Я добре пам'ятаю часи, коли основним способом швидкої відправки документів був факс і секретарі змушені були проводити години біля факсів, відправляючи великі за обсягом документи. Сучасні



«Я б виділив ІРО та сек'юритизацію як найближчу перспективу»



«Треба бути дуже активним і використовувати всі наявні джерела для отримання знань»



«... піддавай сумніву так звані «очевидні істини». Я на власному досвіді переконався, що таких не існує...»

## НАЧЕ РЕГАТА ...», – та фінансової практики ЮФ «Шевченко Дідковський та Партнери» мобільність і регату українського юрбізнесу

комп'ютерні технології зробили юридичну практику набагато зручнішою, але й вимоги до неї теж зросли. Тепер клієнт хоче мати можливість отримати зв'язок зі своїм юристом у будь-який момент по мобільному телефону або електронною поштою, а не залишати прохання повернути дзвінок секретарю юриста. Ще змінилися зарплати юристів всіх рівнів та кар'єрні очікування. Так, шлях до партнера в 10-11 років на початку 1990-х років вже виглядає неконкурентним для багатьох фірм і довжина цього шляху постійно скорочується. Зі зростанням навантаження і кількості юристів в офісах міжнародних ЮФ там все менше лишається часу для неформального спілкування і «домашньої» атмосфери, які активно підтримувалися менеджментом ще в кінці минулого століття. В цьому відношенні українські фірми ще можуть успішно конкурувати з західними «боротьбі» за душі своїх працівників. Але світові тенденції вплинуть невдовзі і на них.

**Чи зможуть українські ЮФ стати міжнародними мега-ЮФ? Успіх у цій справі залежатиме, передусім, від фірм чи руху клієнтів за кордон?**

– Серйозно сумніваюся, що українські ЮФ стануть мега-ЮФ. По-перше, конкуренція зростає навіть на українському ринку юрпослуг і вистояти в цій конкуренції буде дедалі важче. По-друге, сподівання на велику експансію за кордон українського бізнесу, який міг би бути зацікавленим зберегти свого українського юридичного радника для закордонної діяльності, є мало реалістичними в найближчій перспективі. По-третє, економічно відкриття офісу за кордоном з певною кількістю місцевих юристів є серйозним випробуванням для будь-якої фірми. Подивіться як повільно та обережно відкриваються офіси міжнародних ЮФ в Україні, попри постійно зростаючі обсяги юридичної роботи.

**Ваш прогноз розвитку вітчизняних ЮФ?**

– Триватиме процес концентрації та збільшення лідерів ринку, розширення видів юридичної практики, якою вони займаються. Я не виключаю злиття та приєднання малих та середніх ЮФ до більш потужних та великих. Невеликі фірми мають шанс тільки у випадку їх вузької спеціалізації з ризиками так званого юридичного бутіку (наприклад, з права інтелектуальної власності, податків, абомас-медіа). Поглинання тих, хто не спромігся стати бутіком, буде проводитися як з боку великих українських фірм, так і міжнародних з офісами в Україні. Що ж до злиття, поглинання або відкриття нових офісів у ближ-

ньому та далекому зарубіжжі я бачу перспективу утворення нових або приєднання до існуючих мереж юридичних фірм, які визнають задовільною репутацію та якість роботи одна одною та можуть рекомендувати партнерські фірми своїм клієнтам. У цих форматах можливі більш вузькі об'єднання, члени яких зобов'язуються відправляти роботу в визначеній юрисдикції тільки іншому учаснику об'єднання. Але такі стосунки можливі лише тільки у більш-менш раритетних економіках, коли всі віддають та отримують роботу.

**Чому ви в 2001 р. перейшли з «Скваера» до «ШДП», чи виправданим був цей крок з огляду в минуле?**

– Було кілька причин, але головна в тому, що я побачив переконливі переваги приєднання до енергійної і професійної команди моїх теперішніх колег. Поза сумнівом, цей крок був виправданим, але безперечно і те, що досвід, набутий за тривалі роки моєї кар'єри в американських ЮФ, виявився вкрай корисним для моєї теперішньої практики.

**З яким образом у вас асоціюється юрринок в Україні?**

– Це наче регата, в якій беруть участь і великі, і середні, і малі парусники, які на старті мають сподівання на успішний виступ, що залежатиме від спроможності їх капітанів та команд спіймати правильний вітер та злагоджено працювати, аби його утримати. Звичайно, керувати та направляти велике судно важче, але якщо це вдається, то і шанси на перемогу в регаті у таких учасників набагато вищі.

### ОСОБИСТІТЬ

**Пане Армене, чому ви стали юристом?**

– Не скажу, що стати юристом було мрією мого життя, або цього дуже бажали мої батьки. За всі свої шкільні та університетські роки я не отримав жодної атестаційної оцінки нижчої, ніж «відмінно» і звик бути тим, хто першим долає найскладніші перешкоди. І коли урізакінчення школи в російському (а тоді ще радянському) Волгограді родина переїхала на постійне проживання в Київ, я обрав найскладніший, з огляду на можливість вступу, ВНЗ із репутацією елітарного та закритого закладу – факультет міжнародних відносин та міжнародного права Київського університету. Сам вступ був моїм першим життєвим уроком про те, чи є на світі справедливість і чи варто за неї боротися, адже подолати кріпосні мури, заякідопускалися тільки «свої», було

на межі можливого. Та за великої моральної підтримки батьків я це зробив. Відтоді слова «справедливість є, але за неї треба боротися» для мене не пустий звук. Саме в цих словах і зосереджена суть правничої професії. Таким чином, був зроблений остаточний вибір, чим займатися в житті. Азважаючи на моє дуже давнє захоплення та інтерес до країн світу, іноземних мов і культур, моя юридична професія набула явно вираженого міжнародного характеру.

**Йде 25 рік після того як ви здобули освіту, почали займатися юридичною діяльністю. Які три головні уроки ви засвоїли за ці роки?**

– Про перший урок я щойно сказав. Другий урок можна було б назвати так: піддавай сумніву так звані «очевидні істини». Адже на власному досвіді переконався, що таких не існує, і все залежить тільки від кута зору, під яким істина розглядається. За останні роки стільки здавалося б очевидних істин було переглянуто, що і не перерахуєш. І у кожного залишається своя правда. Цей тезис дуже точно відповідає і суті юридичної професії. Адже юридичні докази завжди залежать від того, кого представляєш у конкретній справі. А третій урок – не відкладати на потім те, що можеш зробити сьогодні. Це правильно і у вузькому, і в загальному сенсі. Час минає чим далі, тим швидше, і до багатьох речей, яких варто було б зробити в житті, часу повернутися може так і не вистачити.

**Ви народилися в російському Архангельську, маєте вірменське прізвище, працюєте в Україні. Наскільки ви відчуваєте себе українцем, що для вас означає Україна?**

– Так, народився в Архангельську, де в той час служив мій батько, офіцер радянської армії. В дитинстві жив на острові Нова Земля, у Волгограді, в Тбілісі та Житомирі. В моїй крові є вірменська, польська та українська. Рідною є російська мова, але також вільно володію українською. В Україні пішов у школу та жив досить довгий час у дитинстві. В Україні отримав першу вищу освіту, захистив дисертацію, почав трудову діяльність. Тому з повним правом вважаю Україну своєю батьківщиною, а себе відчуваю українцем. Але майже таке ж почуття маю і до Росії, де народився, закінчив школу, служив в армії. Відчуваю гордість і за своє вірменське походження. Попре те що майже не володію мовою, добре знаюся на вірменській історії, культурі та традиціях. Не байдужий я і до США, де провів майже 8 років свого життя і де відчуваю

**Ви народилися у день, коли Юрій Гагарін полетів у космос. Це щось для вас означає? Яким був ваш політ у космосі юрбізнесу? До яких вершин ви прагнете?**

– Космічна тема нерозривно пов'язана з моїм днем народження. Я навіть кілька місяців свого життя мав ім'я Юрій на честь першого космонавта, хоча воно і не було офіційно зареєстровано. А Арменом став на честь діда, який дуже радів моїй появі на світ, але не дожив до того, аби побачити мене. Відчуваю, що культ польоту Гагаріна та космонавтики загалом у моїй родині (цікаво, що моє рідне місто Житомир, в якому провів дитинство, є батьківщиною Сергія Корольова, головного конструктора космічного корабля Юрія Гагаріна) наклав відбиток і на моє життя. Мій політ до зірок через життєві терні триває. А якою буде наступна, мені і самому цікаво побачити.

**Ваша віддушину, коли хочеться просто відпочити, зняти напруження?**

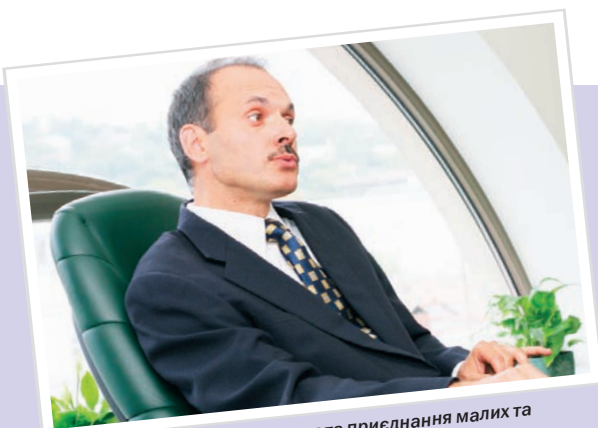
– В юному віці сильно захоплювався футболом, мріяв грати професійно. Ця любов лишилась в пасивній формі слідування за футбольними подіями та перегляді головних матчів.

**Що для вас є джерелом натхнення і поступу?**

– Окрім фінансового задоволення, від роботи можеш отримати досвід та повагу колег і клієнтів. Останнє і є тими «аплодисментами», заради яких будь-який фахівець виходить на сцену своєї справи. Якщо це є, робота набуває особливого сенсу і надихає на подальші звернення.

### Спілкувався Славик БІГУН

ПЕРСОНА	
П.І.Б.	ХАЧАТУРЯН Армен Григорович
Вік (д.н.)	46 років (12.04.1961)
Стаж	У галузі права – більше 24 років
ЮФ, кількість юристів	ЮФ «Шевченко Дідковський і Партнери» 58
Посади	Партнер ЮФ (з 2001)
Сфери практики	Банківське і фінансове право, цінні папери, корпоративне, договірне право, М&А, інвестиції, приватизація, трудове право
Попередні посади, досвід	<ul style="list-style-type: none"> <li>1995-2001: асоціат ЮФ «Сквайр, Сандерс енд Демпси» (м. Київ: 1998-2001; м. Колумбус, шт. Огайо: 1995-1998)</li> <li>1993-1994: асоціат ЮФ «Джонс, Дей, Рівз енд Пог» (м. Нью-Йорк)</li> <li>1991-1992: стажер ЮФ «Сікс, Кумінс, Зукерман, Релін, Тішман, Епштейн енд Гросс» (шт. Нью-Джерсі, США)</li> <li>1990-1994: науковий співробітник Інституту держави і права АН України</li> </ul>
Освіта, кваліфікація	<ul style="list-style-type: none"> <li>1995: адвокат</li> <li>1993: Школа права Йельського університету (магістр права)</li> <li>1991: Міжнародний ін-т права, м. Вашингтон (програма вивчення амер. системи права)</li> <li>1990: КНУ ім. Т. Г. Шевченка (к. ю. н. з міжн. приватного права)</li> <li>1983: Ін-т міжнародних відносин при КНУ ім. Т. Г. Шевченка (магістр з міжн. права)</li> </ul>
Членство, діяльність	Асоціація правників України, Київська міська колегія адвокатів, Національний ІРО комітет України, Робоча група з євроінтеграції при ДКЦПФР, Наглядова рада Асоціації українських правників Америки (UABA)
Володіння іноз. мовами	Англійська
Авторитет(и) в галузі права	Професори Г. К. Матвеев, В. І. Кисіль
Найбільше проф. досягнення	Ще попередню
Проф. мрія	Доказати до того часу, коли правова та судово-система в Україні буде викисати гордість, а не сором
Проф. кредо	«Справедливість є, але за неї треба боротися» та «Ніколи не кажи ніколи»



«Я не виключаю злиття та приєднання малих та середніх ЮФ до більш потужних та великих»



«Можна порівняти юрбізнес з тенісом або шахи. В обох видах спорту найвищим досягненням є найкращий рейтинг та кількість виграних турнірів»



«... від роботи можеш отримати досвід та повагу колег і клієнтів. Останнє і є тими «аплодисментами», заради яких будь-який фахівець виходить на сцену своєї справи»