

# «Враховуючи наслідки кризи, перспективна галузь – сфера реструктуризації та оптимізації»

У кожній фірмі працюють юристи, які є представниками своєї епохи. Олег Мальський – один із них. Закінчивши навчання у Львівському університеті відразу за трьома спеціальностями, він, з-поміж іншого, здобув практичний досвід у сфері міжнародних відносин і права, магістерські ступені в Берні та Вашингтоні, став адвокатом в Україні та США. Відтак, поринув у світ корпоративної практики провідних юридичних фірм. Сьогодні він досягає успіху важкою працею і при цьому впевнений, що успіх – «це не точка, а лінія», котра залежить від успіху клієнта.

**Славик БІГУН**  
vsbihun@yur-gazeta.com  
«Юридична газета»

## ФІНАНСОВА КРИЗА І НОВІ НІШІ

■ **Пане Мальський, останнім часом ми є свідками фінансової кризи і в українському бізнесі. Як це вплине на юридичний бізнес?**

– Фінансова криза в Україні впливає і на юридичний бізнес, зокрема, на корпоративну практику та практику злиттів і поглинань (M&A). Не секрет, що багато трансакцій на сьогодні призупинені клієнтами до покращення ситуації чи проявів певної стабільності. Невизначеність ситуації очевидна, і з упевненістю спрогнозувати розвиток подій не може ніхто.

■ **Як це впливає на корпоративну практику?**

– Вона продовжує розвиватись і трансформується. Загалом практику корпоративного права та M&A можна умовно поділити на три великі групи. Перша – це практика M&A, яка класифікується за групами покупців чи продавців. Друга – це загальна корпоративна практика, так би мовити, шоденна. Йдеться про ведення господарських справ товариства, проведення загальних зборів, трудові питання та інше. Третя – це практика реструктуризації бізнесу, до якої входить, з-поміж іншого, покращення функціонування бізнесу, підготовка до виходу на міжнародні ринки тощо.

Отже, практика M&A на сьогодні у частині потенційних покупців однозначно переживає застигання. Однак це не означає, що представлення потенційних продавців, ведення щоденних корпоративних питань чи реструктуризація підприємств зупинилося. Навпаки, дуже багато підприємств використовують даний момент, аби навести лад у своїх справах і завершити розпочаті справи. З іншого боку, для багатьох підприємств, які мають власні кошти, сьогодні на ринку з'явилося досить багато активів, які продаються із суттєвою знижкою, бо через відсутність можливості зовнішнього інвестування відсутня велика кількість потенційних покупців. Для багатьох клієнтів із власними фінансами це хороший час для потенційних придбань специфічних об'єктів.

■ **Чи варто корпоративним юристам змінити спеціалізацію?**

– Про це ще не йдеться. Вважаю, що практика корпоративного права є повсякденною, і якщо в юридичній фірмі достатньо розви-

нуті всі її групи та підгрупи, про які я згадував раніше, робота в корпоративних юристів завжди буде. Вона може набирати того чи іншого ракурсу і концентруватися на тих чи інших питаннях. Зокрема, враховуючи наслідки кризи, на сьогодні можна сказати, що перспективною галуззю може стати право банкрутства, а конкретніше – практика у сфері реструктуризації та оптимізації. Я вважаю, що уряд держави не допустить великої депресії численної кількості банкрутств, але він буде вимагати реструктуризації багатьох фінансових інституцій. Так чи

розчаруванням, оскільки часом нема відповіді на, здавалося б, прості питання.

■ **Як в цьому плані роль юриста як зовнішнього радника?**

– Роль юриста – не просто буди радником із питань законодавства, але й довіреним бізнес-консультантом клієнта. Пояснення букви закону зазвичай не відповідає на питання клієнта. Тому результатом поради клієнтові має бути практичне рішення або реалістична оцінка ризику.

■ **А чи є сенс бізнесменам передзвони-**



«Успіх та довіра моїх клієнтів – мій пріоритет»

інакше, будь-які поділи, реорганізації, виділення, придбання, дрібнення вимагатимуть юридичної роботи.

## Цікавий факт

З роками практики усвідомлюється, що основна перевага навчання за кордоном полягає у розширенні правового мислення та світогляду, адже право стосується не букви закону, яка може постійно змінюватися, а логічного підходу до речей, системного розуміння таких змін та досить глибокого аналізу

## ЗОВНІШНІЙ M&A-РАДНИК

■ **Пане Мальський, з якими проблемами стикаються покупці, купуючи компанії в Україні?**

– Компанія-покупець, ймовірно, зіштовхнеться з низкою проблем і «сірих плям» у законодавстві та практиці, які типові для «країни з високим ризиком повернення інвестицій», до яких належить і Україна. Україна для багатьох клієнтів може стати країною-

женням із потенційною компанією-ціллю користуватися послугами зовнішніх радників?

– В основному, сторони розпочинають із комерційних розмов. Вони можуть завершитися підписанням попередньої угоди або меморандуму про взаєморозуміння. Це – за умови досягнення домовленості про істотні умови договору загалом. Наприклад, щодо приблизної ціни. Якщо сторони домовилися стосовно орієнтовної суми ціни, то немає сенсу вести подальші переговори. Якщо ж попередні переговори успішні, то сторони залучають юристів для проведення юридичного аудиту (due diligence).

■ **А трапляються випадки, коли в M&A не залучаються зовнішні радники?**

– Практично, ні. Але бувають ситуації, коли сторона в трансакції є досвідченим гравцем із глибоким розумінням міжнародних трансакцій, знанням технології та механізмів M&A. Деякі з таких компаній чи інвесторів упевнені, що їм не потрібен зовнішній радник. Так,



«Без закордонної освіти на сьогодні я був би зовсім іншим юристом»

вони можуть залучити зовнішніх радників тільки для обмеженого кола питань (для супроводу до угоди й після угоди). В таких ситуаціях важливо, аби така сторона почувала себе комфортно щодо умов договорів, які оформляють M&A. В іншому випадку, перед самим закриттям залучити юристів буде складно та дорого.

## Цікавий факт

Я рекомендую спробувати скласти Нью-Йоркський бар-екзем молодим юристам, які планують навчатися чи перебувають на навчанні в США

■ **Як можна розпізнати deal-breakers?**

– Для кожної трансакції вони можуть бути різні. Це можуть бути бізнес- і законодавчі проблеми. Це також може залежати й від виду діяльності клієнта. Наприклад, у випадку фінансового інвестора таким чинником може стати ризик і рівень прийнятного ризику. Щодо законодавчих проблем, це можуть бути регулярні проблеми. Наприклад, коли йдеться про діяльність компанії без ліцензії чи дефекти з її одержанням. Загалом, мова йде про неправомірності, які не можуть бути виправлені.

■ **Хто в компанії вирішує, чи наймати юриста фірми, коли йдеться про M&A?**

– Генеральний директор (англійською – CEO), глава департаменту з M&A, у випадку придбання компанії. Часом – глава юридичного відділу, який зазвичай надає свої рекомендації керівництву компанії.

■ **З чим ви могли б порівняти процес вибору й найму юриста?**

– З вибором будь-якого надавача послуг – лікаря чи то майстра для автомобіля. Якщо в нас, наприклад, проблема з автомобілем, ми не беремо довідники і не телефонуємо за поданими в них даними. Ми дзвонимо друзям чи знайомим і питаємо: «Ти нещодавно ремонтував автомобіль. Не підкажеш, хто може це зробити якісно?». Отже, юрист чи директор компанії телефонує знайомому колезі чи юристові, якому він довіряє, й запитує: «Слухай, хто в Україні якісно працює з M&A?».

■ **Так роблять і великі клієнти?**

– Деякі великі компанії (такі як General Motors чи Office Depot), які часто наймають зовнішніх радників, ведуть внутрішній рейтинг усіх радників, з якими вони працювали. Такі рейтинги містять відповідні оцінки та детальні звіти: позитивні та негативні. Компанії мають свої внутрішні «жовті сторінки». Такий рейтинг також впливає й на прийняття рішення:

чи телефонувати, чи обирати певну юридичну фірму, юриста. Тому неякісне виконання роботи будь-яким офісом, може «записати» юриста чи фірму до «чорного списку».

■ **Чому клієнт повинен використовувати саме ваші послуги?**

– Успіх та довіра моїх клієнтів – мій пріоритет. Я бажаю, аби мої клієнти були успішними, адже вони доручають мені найцінніше: догляд за їхнім рідним творінням – бізнесом. Успіх моїх клієнтів – це знак мого визнання. Крім того, я розумію, що потрібно, аби бути успішним і не боюсь відповідальності. Це відданість, самопожертва, відповідальність і швидке реагування, позитивне ставлення, практичне вирішення проблем і важка праця, і я готовий взяти на себе обов'язок це виконати.

■ **Що ви порадите вашим кращим клієнтам?**

– Передусім, я би радив клієнтові визначитися з цілями, аби зрозуміти перспективи: чи то йдеться про стратегічні інвестиції, чи то про диверсифікацію, здобуття повного чи часткового контролю тощо.

Я звернув би особливу увагу на структурування угоди для урахування усіх можливих ризиків. Я, звичайно, зосередився б на оперативному контролі, моніторингу обігових коштів, регуляторних відносинах, дотриманні законодавства. Я також радив би краще зрозуміти місцеві ризики, ситуацію з конкуренцією на ринку, оцінити всі можливі майбутні ризики.

Зрештою, я б не радив клієнтові ставати міноритарним акціонером (оскільки права таких акціонерів не захищаються в Україні, хоча ситуація значно покращилася за прийняттям закону про акціонерні товариства), звернути особливу увагу на управління, зважаючи на те, що зміна контролю не призводить до зміни керівництва. Трудове законодавство в Україні прихильне до працівника і тому може бути надзвичайно важко, навіть акціонеру з контрольним пакетом, звільнити «недружне» керівництво.

## ПРО ОСВІТУ, БАР-ЕКЗЕМ І НАТХНЕННЯ

■ **Пане Мальський, за кордоном ви здобули магістерські ступені в США та Швейцарії? Що саме і як у навчанні було цінним для практики в ЮФ сьогодні?**

– Навчання за кордоном змінило мене докорінно. Воно є надзвичайно цінним для практики в ЮФ. Підхід до викладання, професійність викладачів, коло друзів, колеги-юристів є просто неоціненним скарбом для юристів. З роками практики усвідомлюється, що основна перевага навчання за кордо-

## «Успіх клієнта – це знак визнання юриста»

### Олег МАЛЬСЬКИЙ про фінансову кризу, зовнішнього М&А- радника та перевірені поради



ном полягає у розширенні правового мислення та світогляду, адже право стосується не букви закону, яка може постійно змінюватися, а логічного підходу до речей, системного розуміння таких змін та досить глибокого аналізу. Власне, цих речей, на відміну від нашої системи освіти, вчать іноземні вищі.

■ Ви погоджуєтесь з думкою про те, що якби ви не отримали освіти за кордоном, то були б сьогодні зовсім іншим юристом?

— Цілком. Без закордонної освіти я був би зовсім іншим юристом. Юристом, який думає по-іншому, який не завжди розуміє, чого хоче клієнт — просто юристом з іншим підходом, з іншим світоглядом. Навчання за кордоном багато дало мені, і я рекомендую його своїм колегам для покращення їхніх професійних та особистісних якостей. Моя думка, яку підтверджує й українська практика, є такою: більшість провідних партнерів юридичних фірм також здобули освіту за кордоном та мають ступінь магістра права в провідних університетах США чи Англії. До речі, такий ступінь провідного університету є передумовою та необхідною умовою партнерства з високоякісних юридичних послуг.

■ Що саме дає закордонний ступінь магістра права?

— Ступінь магістра права дає юристу щось неймовірне, щось, що навіть важко описати. Я часто порівнюю свій досвід навчання за кордоном у розвинутій юрисдикції, такий як США, з подорожжю в майбутнє. Дуже багато механізмів, які на сьогодні в США уже перевірені практикою, в Україні лише зароджуються. Тому для юриста подорож і навчання в розвинутій юрисдикції аналогічна подорожі в часі.

■ Наприклад?

— Прикладом може бути захоплення підприємств. На певному етапі в США ця практика також існувала: існували недружні поглинання (hostile takeovers). На сьогодні через регулювання ринку цінних паперів, через зміни до законодавства такі захоплення трапляються рідко, а якщо і відбуваються, то досить цивілізовано і ведуть до загальному позитивним результатам у суспільстві.

■ Ами, в свою чергу, запозичуємо ідеї з іноземного законодавства для вирішення власних правових проблем...

— Так. Тобто навчання за кордоном є необхідним для розуміння нашого законодавства. Так чи інакше, наше законодавство перейняло дуже багато принципів від законодавства англосаксонських країн. Перейнявши ці принципи, ми фактично скопіювали закони. Однак ніколи не задумувались над тим, як

ці закони розвиваються, змінюються, і куди заведе їх практика. Пройшовши ці курси за кордоном, усвідомлюєш, яке змістове навантаження чи суть несе та чи інша норма права. Хоча в нас, на жаль, цієї логіки не завжди видно з коментарів до законодавства чи пояснювальних записок до законопроектів.

■ Ви склали престижний бар-екзем у Нью-Йорку, невдовзі складете присягу й здобудете статус атторнея у штаті Нью-Йорк. Що це вам дасть, зокрема в плані юридичної практики?

— Нью-Йоркський адвокатський іспит у плані практики дав мені дуже багато. Навіть більше, ніж я сподівався, коли прийняв рішення пройти підготовку до цього екзамену та його складати. Ефект підготовки двоскладовий.

По-перше, йдеться про процес підготовки. Я отримав надзвичайно велике професійне задоволення від підготовки до бар-екзему, незважаючи на те, що процес був дуже складним і виснажливим. Після року магістерського навчання я усвідомив, що американську систему права неможливо зрозуміти без розуміння її основ: цивільного права, кримінального права, права контрактів, права власності, сімейного права тощо. Відповідно, підготовка задовольняє короткий термін дозволила глибоко пройти основи американського правового регулювання усіх сфер життя. Підготовчий курс додав більше знань, ніж магістратура...

#### Цікавий факт

Деякі великі компанії (такі як General Motors чи Office Depot), які часто наймають зовнішніх радників, ведуть внутрішній рейтинг всіх радників, з якими вони працювали. Такий рейтинг містить відповідні оцінки та детальні звіти: позитивні та негативні

По-друге, в плані практики статус адвоката штату Нью-Йорк дає мені можливість вільно коментувати багато документів, які підпорядковуються праву власне цього штату. Поряд із правом Англії, право Нью-Йорка досить часто обирається для регулювання певних питань трансакцій М&А. Також цей статус досить позитивно впливає на вибір клієнтів. Для багатьох клієнтів, а часом і для ЮФ, цей статус означає певний рівень і підготовки, і розуміння проблеми. Коли спеціалісти розуміють себе з півслова, це економить гроші клієнту, налагоджує співпрацю, допомагає вести проект легко, швидко і ефективно.

■ Тобто ви б порадили українським юристами складати бар-екзем?

— Так, рекомендую його спробувати складати молодим юристам, які планують навчатися чи навча-

ються в США.

■ Ви закінчили Львівський університет. Яких трьох уроків він вас навчив?

— Львівський університет дав мені три знаряддя праці і навчив мене трьох спеціальностей. Я є спеціалістом із міжнародних економічних відносин, спеціалістом із юриспруденції та перекладачем. Це і є три уроки, які мені надав Університет.

■ Ви могли працювати й на дипломатичній службі. Чому обрали саме юридичну діяльність?

— Насправді, моя перша освіта — міжнародні економічні відносини. Дипломатична служба була однією з можливостей кар'єрного розвитку. Я вважаю, що досить багато попрацював в дипломатії, хоча ніколи не був залучений до штату нашого МЗС. Мій практичний досвід включає як і роботу в ВРУ в комітеті з міжнародних відносин, так і роботу в Парламенті Канади, практику в багатьох міжнародних організаціях, Європейській комісії, в ЮНКТАД тощо.

Юридичну діяльність я вибрав через її практичність. У Брюсселі мені поталанило працювати з одним дуже професійним колегою (професором Марко Бронкерсом), і на певному етапі я зрозумів, що через декілька років хочу бути таким, як він. Я хочу мати саме такий професійний рівень, таку ж довіру клієнтів, таку цікаву роботу, тож саме Бронкерс вплинув на мій вибір стати юристом.

Я мав нагоду працювати та бути близько знайомим з досить видатними людьми: Надзвичайним і Повноважним Послами України, такими як пан Шпек, Лубківський, Хандогій, Осташ, Дешиця, Скуратівський, Бершеда та іншими. Всі вони є чудовими представниками дипломатії України. Для того, щоб представляти державу на міжнародному рівні, потрібно дуже добре орієнтуватися в багатьох питаннях. Після задоволення амбіцій у своїй галузі (юриспруденції) та набуття більшого досвіду у міжнародних трансакціях, міжнародного бізнесу, я вважаю, що дипломатія чи політика може бути продовженням моєї професійної кар'єри та роботою на благо держави.

■ Як ви збираєтесь реалізувати свої амбіції в ЮФ?

— Єдиний спосіб реалізувати свої амбіції — це, фактично, стати партнером (сміється).

■ Як ви вважаєте, що є вирішальним для успіху на шляху між старшим юристом і партнером?

— Для кожного старшого юриста — свій шлях до партнерства, і якоїсь однієї формули успіху для всіх не існує. Кожен юрист має свої переваги та недоліки, кожному старшому юристу треба працювати

## ДОКЛАДНІШЕ ПРО ГОСТЯ НОМЕРА

П.І.Б.	Мальський Олег Маркіянович
Вік (дата народження)	29 років (22.01.1979)
Стаж у галузі права	Більше 7
ЮФ	«Magisters»
Кількість юристів	Понад 100
Посади	Старший юрист
Сфера практики	Корпоративне, М&А, антитрестове законодавство, міжнародна торгівля
Попередні посади, досвід	Herbert Smith (Брюссель), юрист; WilmerHale (Брюссель), юрист; Institute of International Economic Law, Georgetown University (м. Вашингтон), асистент Стажування та практики в Європейській комісії (Брюссель), ЮНКТАД (Женева), Місії України при ЄС (Брюссель), Верховній Раді України (Київ), Парламенті Канади (Оттава).
Освіта, кваліфікація	Джорджтаунський ун-т (США) (LL.M. з відзнакою, 2005), Інститут світової торгівлі / Університет Берна (Швейцарія) (Магістр міжнародного права й економіки, 2002). Факультет міжнародних відносин ЛНУ (спеціаліст, 2001), Юридичний фак-т ЛНУ (спеціаліст, 2001). Адвокат (Україна, 26.12.2003; Нью-Йорк, з 22.01.2009)
Знання іноземних мов	Англійська, німецька, польська
Авторитет (учитель) у праві	Професор Марко Бронкерс (партнер WilmerHale, Брюссель)
Проф. досягнення	Довіра клієнта
Проф. мрія	Завжди досягати нових горизонтів
Проф. кредо	Будь більш професійним і кращим за інших у тому, що робиш

## УПОДОБАННЯ Й ОСОБИСТІ СМАКИ

Колір	Чорний
Авто	«Мерседес» (спортивний)
Кухня	Японська, китайська
Парфум	Christian Dior, «Fahrenheit»
Годинник	«Omega»
«Джентльменський набір»	Для юриста — репутація, солідні клієнти та потужні контакти
Відпочинок	Щоразу в іншому місці
Хобі	Постійно змінюється
Книга та фільм	Художня — «Майстер і Маргарита» (Булгаков), філософська «48 законів влади» (Роберт Грін), професійна — The Art of M&A («Мистецтво М&А» авторів Stanley Foster Reed, Alexandra Lajoux, H. Peter Nesvold) та власна — «Міжнародне торговельне право». Люблю фільми Хічкока.

над покращенням тих чи інших речей (довіра клієнтів, розбудова практики, публічність, професіоналізм). Партнер юридичної фірми виконує дуже складну роль, яка мусить включати в себе багатогранний розвиток як сфери спілкування з клієнтами та привнесення бізнесу, так і сфери виконання якісної роботи, а також сфери створення цінностей для фірми, розвиток фірми, менеджменту, персоналу, створення бази знань, курирування юристів тощо. Бути настільки багатогранно розвинутою людиною важко, однак кожен сам обирає свій шлях.

■ Що для вас означає успіх?

— Успіх для мене означає лінію, а не точку. Я вважаю, що успішна людина постійно йде вперед, зростає, ніколи не зупиняється на досягнутому. Успіх — це постійний рух, спричинений обставинами, закономірностями, важкою працею, натхненням та бажанням досягти результату. Успіх — це не випадковість, не певна подія, яка трапилась раз із певних причин. Це залежність, постійний ріст та робота над собою. Успіх та довіра моїх клієнтів — мій пріоритет

■ Ваша найбільша помилка і урок, який ви винесли з неї?

— Важко виділити найбільшу помилку, можливо, тому, що всі свої труднощі я несприймаю як помилку. Кожна помилка нас чогось вчить, робить сильнішими, загартовує і спонукає до серйозних дій. Часом наші помилки породжують у нас бажання бути кращими, тому кожен свою помилку чи невдачу я сприймаю як позитивний аспект, який чогось мене навчив у житті. Найдорожче в житті — це досвід.

■ З яким образом у вас асоціюється поняття «офіс»?

— Офіс у мене асоціюється з багатьма речами, перш за все, з чудовою командою, з цікавою роботою, з боротьбою за інтереси клієнта, з ентузіазмом, із запалом.

■ Що вам найбільше подобається у вашій роботі?

— Вирішення конкретних завдань для конкретних клієнтів та креативність.

Часто юридичну роботу вважають рутинною та досить стандартною. Якщо придивитися, кожному клієнту потрібен індивідуальний підхід та індивідуальна порада. Юристи — художники, які «малюють» віртуальну схему, створюють невидимі організми. На жаль, цих картин ніхто не побачить, ніхто не оцінить, їх не можна віднести до класу імпресіонізму чи абстракції. Юристи-художники створюють певну закономірність, схему, досягають мети для клієнта, і коли вся ця картина працює, коли запропонована структура досягає мети, юрист отримує надзвичайно велике задоволення та насолоду. Власне, це мені подобається найбільше в моїй роботі.

■ Що вас найбільш тішить у приватному житті? Чи є щось таке, що «втягує» вас із офісу?

— У приватному житті є багато речей, які тішать мене, і я вважаю, що для юристів надзвичайно важливо утримувати в житті баланс. Збалансоване життя для успіху юриста має величезне значення. У житті мене тішать дуже прості істини: сімейне щастя, однорічний син, здоров'я батьків, спілкування з рідними та близькими, хороша бесіда з друзями.

Власне, цими моментами у житті потрібно насолоджуватися для того, щоб черпати з них енергію.