«Основой всему служит трудолюбие»

24.03.2020 ИНТЕРВЬЮ НОВОСТИ КОМПАНИЙ

Cleary Gottlieb — фирма № 1 для построения карьеры, согласно опросу старших юристов Chambers в 2019 г. Около 90 % нынешних партнеров присоединились к ней в качестве юристов, Мурат Акуев — не исключение. Устроившись в нью-йоркский офис фирмы, он сначала поработал в Лондоне, а затем обосновался в Москве. Мурат участвовал в сделках по приобретению ТНК-ВР компанией «НК „Роснефть“» и контрольного пакета акций Mail.ru Group Ltd компанией «МегаФон», многократно консультировал Министерство финансов РФ и частные компании в связи с выпуском еврооблигаций, сопровождал несколько крупных IPO и инвестиционных арбитражей, а также многие другие проекты. Мурат редко дает интервью. Его разговор с Екатериной Макеевой о карьере, развитии российского рынка и вызовах, которые стоят сегодня перед юридическим бизнесом, получился очень интересным.

— Почему вы стали юристом? Было ли у вас при поступлении в МГИМО представление о том, чем вы будете заниматься по окончании вуза?

— В восьмом классе я задался вопросом, кем хочу быть. Меня всегда интересовала деятельность моего отца-юриста, а еще я хотел быть командиром подводной лодки. Все взвесив, я все же решил заняться юриспруденцией, но в международном аспекте. В конце 1980-х гг. это можно было осуществить только будучи юристом в публичной сфере. Поступая в МГИМО в 1989 г., мы все хотели быть дипломатами, никто не думал о частной правовой практике, юридических фирмах. Все это казалось нам заоблачным.

Я начинал учиться еще при Советском Союзе. Тогда я рассматривал для себя разные варианты развития карьеры. Например, сперва мне очень хотелось стать преподавателем —

я искренне восхищался людьми, которые нас учили. Потом были мысли работать в международном отделе ЦК КПСС. К моменту окончания университета в нашу страну начали приходить иностранные юридические фирмы. Я понимал, что для работы в них необходимо иметь зарубежное образование, и искал возможность получить его. Мне повезло, в то время действовал ряд стипендиальных программ для обучения в США. Я получил стипендию Эдмунда Маски — американского сенатора от штата Мэн, который в какой-то момент даже был кандидатом в президенты. Он — выходец из Восточной Европы, поэтому его программа была нацелена на обучение студентов из бывшего Восточного блока. Так я попал в один из лучших университетов Америки — Нью- Йоркский университет и получил там степень LL.M.

Кроме этого, я проходил стажировку в Китае, организованную МГИМО совместно с китайской стороной. Это тоже интересный опыт. Когда Советский Союз распался, китайские власти взяли наше обеспечение на себя. Я часто шучу по поводу того, что мое образование оплатили в России — русские, в Китае — китайцы, а в Америке — американцы. Но это было просто счастливое стечение обстоятельств, чему я очень благодарен.

— Есть ли какая-то разница между российской системой образования и американской?

— В американских школах права преподают по сократовскому методу. На занятия студент должен приходить подготовленным, пройдя определенный путь самообразования по теме. В США все экзамены проводятся письменно: нужно в течение заданного времени написать эссе. С другой стороны: мои американские друзья с трудом представляют, как можно сдавать экзамены устно.

— Я считаю, что устные экзамены — это большой плюс нашей системы образования...

— Я с вами согласен, но для работы нужны навыки как устной презентации, так и хорошего письма. А эти навыки нарабатываются дольше, чем за несколько лет в университете.

— Где вы сейчас преподаете?

— На факультете права Высшей школы экономики по инициативе Сергея Савельева я веду спецкурс из пяти занятий, посвященных жизни публичных компаний. Три лекции о том, как стать публичной компанией, как сделать IPO, для чего это нужно, каковы концептуальные подходы, на что следует обращать внимание. Последующие два занятия посвящены тому, как перестать быть публичной компанией. Дорога к публичности и обратный путь — совершенно разные процессы, невозвратное движение как в одну, так в другую сторону. В этом же вузе я также работаю с программой Антона Селивановского, посвященной образованию юриста международного финансового рынка.

— Вам нравится преподавать?

— Преподавание очень сильно дисциплинирует. Я пытаюсь сподвигнуть студентов на живое общение, прошу их чаще задавать вопросы. Во-первых, это помогает понять, насколько до них доходит преподносимый мною материал. Во-вторых, очень часто ребята задают такие вопросы, которые заставляют думать, совместно рассуждать, чтобы найти ответ. Во время подготовки к занятиям невольно приводишь свои мысли в порядок.

— Вы получили LL.M. в 1995 г. и в тот же год присоединились к команде Cleary Gottlieb в Нью- Йорке. Это взаимосвязанные процессы?

— В Нью- Йоркском университете был очень сильный отдел трудоустройства студентов. Во время обучения мы ходили на ярмарки вакансий и писали письма потенциальным работодателям. Неудивительно, что к окончанию программы у меня уже имелись предложения по работе. Первые пару месяцев после обучения я провел в офисе Cleary Gottlieb в Нью- Йорке, потом на полтора года переехал в Лондон, где все время занимался российскими вопросами. В конце 1997 г. вернулся в Москву.

— Как развивалась ваша карьера в фирме? Как вы стали партнером?

— Моя карьера неразрывно связана с корпоративно-финансовой историей России, ее вехами. В пору моего студенчества в метро продавали ваучеры, а на улицах стояли люди с большими плакатами: «Приватизация», где буква «я» была выделена красным цветом и подчеркнута. Я не совсем понимал, что это значит. Интересное было время. Когда я вернулся в Москву из Лондона, грянул дефолт августа 1998 г. Работы было очень много как до этого, так и после, но после дефолта характер работы кардинально изменился. Следующая веха — начало 2000-х гг., когда наши клиенты — МТС, потом «Вимм- Билль- Данн» — вышли на фондовую биржу. Затем пошла большая волна IPO российских компаний. Новейшая история финансового рынка в нашей стране связана в первую очередь с современным финансовым кризисом.

— Рынок у нас развивался достаточно стремительно. Я помню, что в 1995 г. появился новый Гражданский кодекс, и нужно было адаптироваться к обновленной системе с ее терминологией. Например, появилось понятие аффилированности. Сложно было к этому привыкать?

— Это было интересно. Университетские годы подарили мне очень хороших друзей, которые сейчас работают в разных международных юридических фирмах в России. Начав заниматься практикой в середине 1990-х гг., мы постоянно созванивались друг с другом, обсуждали, что поменялось, что появилось нового. Например, когда я учился в МГИМО, еще действовало Постановление Совета Министров СССР № 601 «Об акционерных обществах».

Сейчас было бы интересно снова почитать его.

— Почитать, вспомнить молодость? (смеется)

— Да.

— Изменилась же не только нормативка… В 1990-е гг. мы вырезали из газет изменения законов и вклеивали их в кодексы. Сейчас электронные системы автоматически создают тематические подборки законодательных актов. Стало ли проще заниматься правом с появлением и внедрением в работу юриста новых технологий? На понимание той или иной правовой проблемы теперь уходит меньше времени?

— Закон по-прежнему нужно очень внимательно читать. В то же время за последние 20–25 лет уровень профессионализма российских юристов сильно вырос. Сегодня законодатель знает, как должен быть устроен рынок, и пытается усовершенствовать регуляторную систему. Например, мы все сейчас уже привыкли к тому, что у бизнеса должна быть консолидированная финансовая отчетность, хотя еще в середине 1990-х гг. это было факультативным требованием для компаний. Вы упомянули термин «аффилированные лица». Это крайне важная концепция. Сначала данный термин трактовали формально. Сейчас уже и мы, и законодатель, и суды пытаемся смотреть на это понятие с содержательной точки зрения.

— Я помню, что после выхода закона «О рынке ценных бумаг» суды долгое время требовали бездокументарные ценные бумаги предъявлять в суде на обозрение. Это была больная тема. На сегодняшний день судьи уверенно ориентируются и в более сложных вопросах.

— Конечно, прогресс в правовой культуре огромен. Нам всем повезло: мы смогли за достаточно короткий период пройти тот путь, который у западных юрисдикций занял десятки лет. Другой вопрос заключается в том, что у нас сейчас переизбыток информации,

и нужно уметь определять именно ту информацию, которую предстоит переработать.

— Какие вызовы в настоящее время стоят перед вами как партнером юридической фирмы в России?

— Вызовов очень много, они связаны с экономикой и уровнем деловой активности в стране. Естественно, мы не можем находиться в стороне и от технологических вызовов, которые заставляют менять подход к нашей деятельности. Мы стараемся отвечать на общественные вызовы, например работаем pro bono, помогали составлять документы и регистрировать благотворительный фонд «Шалаш». Его основатель Лиля Брайнис создала интереснейшие программы и предложила мне стать членом совета фонда. Очень надеюсь продолжить оказывать ей помощь в этом качестве.

— Мы несколько лет наблюдаем процесс сворачивания активности международных юридических фирм в России: некоторые из них покинули наш рынок, снижается численность юристов, создающих собственные компании. За счет чего вам удается удерживать свои позиции? Не было мысли свернуть присутствие в России?

— Просто меняются времена и рынок. Каждая юридическая фирма, в том числе Cleary Gottlieb, адаптируется к существующим условиям. Я думаю, что основа всего — трудолюбие. Я очень горжусь тем, что все мои коллеги болеют за общее дело. Мы стараемся всегда быть активными, развивать отношения как с имеющимися, так и с потенциальными клиентами и коллегами по цеху. Мы ищем интересные проекты и в ходе их реализации пытаемся проявить себя самым лучшим образом. Вряд ли для данной ситуации существует какой-либо другой, магический, рецепт.

— Еще один современный тренд — цифровизация. Какие интересные проекты в этой сфере вы сопровождали в последнее время?

— Буквально на прошлой неделе юристы нашей фирмы закрыли сделку, в ходе которой представляли интересы «МегаФона» по созданию большого совместного предприятия

с участием китайской компании Alibaba, Российского фонда прямых инвестиций и Mail.Ru. Это предприятие будет работать на российском рынке в сфере электронной торговли. Конечно же, суммарный потенциал таких крупных организаций должен дать существенный толчок к использованию новых технологий и больших данных, а также предложить пользователям в России какие-то уникальные услуги. До этого такая же философия была заложена в приобретение «МегаФоном» контрольного пакета акций Mail.Ru.

Я считаю, что сейчас сотрудничество в области электроники и в сфере технологий выходит на первый план. Очень радуюсь, например, успехам компании «Яндекс» по созданию своей экосистемы.

— Еще одна актуальная в последние годы тема — санкции. Иногда даже возникают казусы, вряд ли просчитанные американскими регуляторами. Совсем недавно американцы применили санкции к Турции. Ранее прошла информация, что совместное азербайджанско-турецкое предприятие — нефтеперерабатывающий завод — вынуждено закупать российскую нефть вместо иранской. Полгода назад китайский танкер был остановлен американцами... Как санкции отразились на вашей работе и работе ваших клиентов?

— У нас есть большая практика в сфере санкционного и торгового регулирования как в США, так и в Европе. Соединенные Штаты еще с середины 1990-х гг. начали вводить санкции в отношении стран, которые традиционно были торговыми партнерами Советского Союза: Северной Кореи, Кубы, Ливии, Сирии, Судана. Так что для нас это не новая тема, вопрос санкций всегда возникал в контексте сделок на рынке капитала. Приходилось проверять, насколько активно та или иная российская компания ведет деятельность с лицами или территориями, в отношении которых введены санкции. Конечно, после 2014 г. санкции затронули всех и стали влиять на то, с какими клиентами мы можем работать и какие проекты вправе осуществлять. Санкционные программы того года были очень сложными и детально проработанными. Мы часто консультируем клиентов по поводу санкций.

— Приходится ли вам иметь дело с деофшоризацией и возвращением крупного бизнеса на историческую родину?

— Да, это тоже очень интересный вызов. Во-первых, мы периодически сопровождаем проекты деофшоризации и упорядочивания офшорных структур для частных клиентов и видим, что наши корпоративные клиенты хотят перейти в новые российские офшорные зоны. Во-вторых, очень многие проекты являются производными от этих процессов. Например, один наш клиент изменил свою офшорную структуру, однако его торговые партнеры, с которыми был заключен договор дистрибуции товаров, выразили обеспокоенность по этому поводу, и мы вынуждены были подготовить для них ряд пояснений. Причины подобных действий иногда вызывают сомнения у европейских или американских компаний, далеких от понимания направленности политики нашей страны на деофшоризацию.

— Долгое время у нас было очень популярно английское право. По понятным причинам. Реже ли вы теперь сталкиваетесь с его применением?

— Я считаю термин «английское право» не совсем правильным. Британцы много чего изобрели. Например, шотландец Джеймс Уатт усовершенствовал паровую машину, дав толчок к созданию двигателя, внутри которого сгорает топливо, но мы же не называем его изобретение шотландским двигателем, а говорим «двигатель внутреннего сгорания». Точно так же институты контрактной деятельности, созданные в юрисдикциях общего права, на мой взгляд, являются технологией. И в 2014 г. такая технология была грамотно введена в российское законодательство.

Английское право, безусловно, очень долго доминировало, и до сих пор его используют. У него есть большие преимущества, но после 2014 г. российскому правовому сообществу был сделан огромный подарок, теперь мы можем регулировать отношения, используя те же самые технологии, грамотно, на русском языке, в рамках отечественного правового поля, с рассмотрением споров в российской юрисдикции или российском арбитраже. Мы уже

сопровождали ряд сложных и интересных сделок, заключенных по российскому праву, например создание совместного предприятия по улучшению и инвестированию в один крупный инфраструктурный проект с госучастием. Поскольку проект был стратегическим, это совместное предприятие должно было регулироваться российским правом. Другой проект был связан с продажей крупного пакета акций одной компании, и вся основа договора была построена на воспринятых российским правом английских конструкциях.

— Как иностранная сторона восприняла использование российского права? Ранее я встречалась с его неприятием иностранными партнерами.

— Думаю, сейчас иностранные инвесторы уже привыкли к российскому правовому полю, потому что главным все-таки является вопрос, где будет рассматриваться спор. Как сказал герой Александра Сергеевича Грибоедова: «А судьи кто?» В этом смысле интересен, например, путь Казахстана. Там не стали имплементировать иностранные конструкции в национальное законодательство, зато путем принятия конституционного закона создали международный финансовый центр «Астана», который регулируется принципами английского права. Идея состоит в том, чтобы импортировать не конструкции, а принцип мышления. При этом в суде МФЦА, который является также судом республики Казахстан, трудятся видные английские судьи. Теперь судебные решения в этом суде можно будет признавать и применять в России. По сути, МФЦА — это легальная параллельная Республике Казахстан юрисдикция. Интересно посмотреть, как в Астане будет развиваться то, что мы называем английским правом.

— В Cleary нет должности управляющего партнера. За счет чего у вас обеспечивается оперативность принятия решений, и как вы вообще согласовываете решения друг с другом?

— На глобальном уровне у нас есть и управляющий партнер, и исполнительный комитет партнеров, а вот в Москве мы, действительно, все решения принимаем коллегиально. В настоящее время нас четверо: Скотт Сенегал, Юлия Соломахина, Михаил Суворов и я

(Помимо четырех партнеров, работающих в Москве, есть партнеры, задействованные в российской практике, но проживающие за рубежом и работающие в других офисах). Наши отношения строятся на взаимном уважении и понимании того, в каких ситуациях следует консультироваться друг с другом. Существует неформальное разделение обязанностей и зон ответственности между нами. Кроме того, следует учитывать, что в настоящее время размер офиса позволяет принимать решения оперативно. Вообще коллегиальность — один из внутренних приоритетов Cleary Gottlieb. Процессы в нашей фирме выстроены таким образом, чтобы отсутствовали какие-либо внутренние барьеры для общения друг с другом. Это достигается различного рода механизмами, в том числе финансовыми.

— Какой вы видите свою дальнейшую карьеру? Имеются ли у вас планы на будущее?

— Как говорится, если хочешь рассмешить Бога, расскажи ему о своих планах. В России в нашей фирме интересно работать. Каждый период времени создает новые вызовы, а нам остается лишь оперативно реагировать на них. Конечно, иногда приходится сильно нервничать, переживать, но, наверное, в этом как раз и заключается интерес.

— Как вы снимаете стресс? У вас есть какое-нибудь хобби?

— В нашем офисе сложилась интересная внутренняя культура, мы все в хорошем смысле озабочены вопросами здоровья, правильного питания, спорта. Я стараюсь регулярно играть в теннис и бегать. Мое мини-хобби — это прослушивание во время бега аудиокниг или лекций. Пытаюсь сразу убить нескольких зайцев: и потренироваться, и просветиться. А еще я собираю модели самолетов и бронетехники.

— Какую еще профессию, кроме юридической, вам хотелось бы освоить?

— Я испытываю огромное уважение к людям военной профессии. Эта деятельность гораздо шире, чем может показаться. Например, Нассим Талеб в своей книге «Черный лебедь» описывает, как был поражен тем, что наиболее интересные философские вопросы ему задают не преподаватели, исследователи философии, а высшие военные чины

американской армии. При этом нужно отдавать отчет в том, что российская военная наука является совершенно уникальной, одной из самых разработанных и передовых. Может быть, я пошел бы по военной линии.

Я родился в Казахстане, стране, у которой нет выхода к большому морю, тем не менее я очень люблю море и интересуюсь морской тематикой, в свое время имел интерес к службе на подводной лодке. Поэтому, наверное, я до сих пор читаю материалы, касающиеся флота, его истории. Возможно, пошел бы по этой стезе.

Интервью опубликовано в Legal Insight № 09 (85) 2019

ИНТЕРВЬЮ НОВОСТИ КОМПАНИЙ