

Review

ФБК | Legal

«Важно знать секрет, как равным ужиться вместе»

Компания ФБК Legal и адвокатское бюро НБ объявили об объединении: бюро продолжит работу под брендом ФБК Legal SPb с офисом компании в Санкт-Петербурге. О потенциале появления крупных фирм, необходимости превращения из «фирмы друзей» в «фирму незнакомых людей» и важности роста в регионах рассказывает партнер ФБК Legal **Александр Ермоленко**.

— объединение —

Все мы надеемся, что российский юридический рынок будет расти, и нам хотелось бы видеть больше предпосылок для этого роста. В реальности, с одной стороны, он сдерживается стагнацией экономики и сложностями с иностранными инвестициями, а с другой — развитию рынка препятствует низкий спрос на право как на способ разрешения конфликтов. Число желающих платить юристам или хотя бы тех, кто осознает эту необходимость, гораздо меньше, чем могло бы быть в стране с населением 140 млн человек.

В результате российский юридический рынок состоит из очень небольших объединений. Крупнейшие российские фирмы, (подчеркну, что речь не об иностранных компаниях) — это 250–300 человек. По меркам развитых рынков это очень немного. То есть самые большие российские фирмы — это зарубежные маленькие, причем таких «больших» у нас две-три. Это говорит об огромном потенциале для появления крупных фирм в перспективе.

Основных путей два. Первый — органический: когда сотрудники нанимаются, растут в профессиональном отношении, ассистенты становятся партнерами — и так растет фирма. Собственно, так росла и ФБК, которая в сентябре отметит 29-летие. У такого роста есть плюсы и минусы. Главный минус в том, что процесс идет очень медленно, все завязано на выращивании отдельных «звезд», отдаленных временных горизонтов. Если брать этапы развития специалиста в рамках фирмы, то на путь от ассистента до партнера уходит не менее семи-десяти лет, при этом вероятность потерять человека в процессе очень велика. То есть это не промышленный способ роста.

Второй подход неорганический и заключается в том, что нужно сливаться и поглощаться. Маленькие и средние фирмы, по сути, через процессы M&A превращаются в большие компании, крупные страновые операторы объединяются с перспективой выхода на иностранные рынки — именно так это происходило и происходит во всех развитых юрисдикциях.

И здесь мы как игроки этого рынка, как юридическое сообщество сталкиваемся с имманентными ограничениями, мешающими нам расти. Мы склонны прикрываться тем, что в России просто недостаточный объем рынка и при наличии спроса наши юрфирмы росли бы как на дрожжах и вырастали до размеров зарубежных. На самом деле росли бы, но не вырастали. Тот момент нашего существования в конце 1990-х и начале 2000-х, когда спрос на право увеличивался и наши услуги становились более востребо-

ванными, почти не дает нам примеров удачных объединений и/или больших, по-настоящему партнерских фирм. Поэтому чисто экспериментально — да, фирмы в наших реалиях могут расти, но вырасти до 1 тыс. человек никогда не смогут. В действительности проблема не в емкости рынка.

Мы в России не умеем объединяться как равные. В каком-то смысле отечественные юристы остаются заложниками азиатской системы мышления и системы ценностей, в которой все строится по иерархическому принципу: есть главный — он все решает, есть главные поменьше — они решают поменьше, и дальше вниз по пирамиде. При этом в наших реалиях этот главный, как правило, основатель и человек с большим авторитетом как внутри фирмы, так и внешне: среди клиентов, в профессиональном сообществе. Вокруг него партнеры, которые были у истоков, но не были тогда партнерами, с годами набрались опыта и продвинулись. Главных может быть два, но их никогда не три или пять. Главный объединяющий принцип — авторитет лидера и персональная лояльность.

В то же время большие иностранные фирмы — это фирмы чужих, совсем необязательно лично симпатичных или лояльных друг другу людей, которые с помощью отлаженных процедур, положенных на бумагу договоренностей и общей цели способны эффективно работать вместе. Если сравнить это с развитием европейской цивилизации, то в качестве примера хорошо подходит возникшая на рубеже Нового времени идея общественного договора, когда люди не связаны ни родством, ни вассальными клятвами, ни, как сказано у нас в Конституции, единой судьбой на своей земле, и просто объединяются для выполнения общей задачи, потому что вместе эффективнее зарабатывать и делать добрые дела.

Партнерство и заключается в том, что обязательно вместе крестить детей и хорошо друг к другу относиться. Важно лишь соблюдать процедуры и работать совместно, максимизируя прибыль. Чтобы построить фирму из 1 тыс. человек, в которой будет 300 партнеров, необходимо использовать кардинально отличающиеся от наших принципы и технологические подходы по управлению бизнесом, взаимодействию и решению конфликтов между партнерами, а также распределению прибыли.

Главная задача для любой российской фирмы, нацеленной на рост, — открыть секрет того, как равным признаться, осознать, что они равные, и, приняв это, ужиться вместе. Недостаточно просто подписать партнерское соглашение. В процессе объединения двух отдельных фирм в единую струк-



ФБК LEGAL

туру с общими стандартами деятельности и жизненными принципами возникает множество вопросов, которые на первый взгляд неочевидны, но тесно связаны с нашим менталитетом и восприятием. Мы хотим все контролировать, мы склонны не доверять другим, мы опасаемся того, что нас могут обмануть и просто использовать, мы ревностно относимся к тому, что у других получается лучше, мы не хотим прислушиваться к чужому мнению, другим взглядам, идеям, к другим вообще.

Эти глубоко сидящие в нас убеждения сильно мешают начать использовать альтернативную модель роста. И мы еще готовы мириться и кооперироваться, когда речь идет о вещах, мало нас касающихся. Но если, например, речь идет о распределении прибыли — надо ли распределять ее субъективным решением комитета партнеров или она должна распределяться в соответствии с достигнутым КРП? Если я верю в КРП, то для меня субъективное решение абсолютно неприемлемо, и если кто-то скажет, что это эффек-

тивный метод, то, естественно, я начну это отторгать, даже на уровне обсуждения.

Другой пример — наем сотрудников. Кто считает, что нужно собирать их по одному в юридических школах, создавать им условия и растить, другие полагают, что проще найти нормальных HR-менеджеров, отобрать нужных кандидатов, не вдаваясь в их имена и тонкую душевную организацию, заглянуть в рабочее пространство и посмотреть, кто окажется эффективнее. Это два совершенно разных подхода. И договариваться по таким глубоким вещам, когда ты уже привык управлять фирмой по-своему, сложно. Сложно даже разговаривать об этом, тем более уступать. И таких вопросов на пути объединения возникает десятки. Я бы сказал, главный секрет технологии объединения заключается в адаптивности, умения настроить себя на то, чтобы слушать и выбрать лучшее из предлагаемых вариантов. Новые партнеры — это всегда новый опыт. Если тебе тяжело их слышать и менять свои взгляды, то процедура слияния будет очень болезненной.

Другой аспект. Все, что может по-настоящему скреплять сотрудничество еще вчера посторонних друг другу людей, — договор, правила. И только они позволят преодолеть крепко сидящее в нас недоверие. Для этого нужна готовность следовать правилам и подчиняться общим решениям.

Возможно, это зависит от степени зрелости рынка, но можно констатировать: не выработывая общих подходов, не уходя от ручного управления в сторону более технологизированных институтов, большую фирму построить не удастся. Относительной устойчивости можно добиться в компании с 20–30 партнерами во главе с по-настоящему авторитетным лидером, но дальше вне власти авторитета — только власть общего договора, понятные процедуры, принуждение к их соблюдению, их оттачивание, совершенствование и замена, если необходимо, но опять же только через правила и процедуры. Всего этого на нашем рынке просто нет, хотя это и является основой эффективного объединения и роста. Тот, кто лучше других овладеет этой технологией, будет лидером.

Крупнейшие юридические фирмы в мире построены на системе правил, благодаря которой управление фирмой передается от одного поколения юристов другому. В российских же фирмах, созданных в 1990-х, так сейчас прозойти не может. Их основатели и сегодняшние лидеры с неизбежностью будут постепенно и уже скоро отходить от дел. Потому, по моему мнению, в ближайшем десятилетии отечественный юридический рынок ждут серьезные перемены, вынужденная трансформация. И те, кто сможет превратиться из «фирмы друзей» в «фирму незнакомых людей», смогут и дальше конкурировать на рынке. Очевидно, что это получится не у всех, не все гранды останутся грандами — фирмы новой волны получают свой шанс.

В том числе это касается и региональных фирм, чей рынок уже представляет собой реальную силу. Тот, кто сможет контролировать ключевые регионы, также будет иметь серьезное преимущество, и занятие этих, условно скажем, господствующих высот — логичный шаг в конкурентной борьбе. На сегодня в первую очередь речь идет о Москве и Санкт-Петербурге, с учетом переезда значительной части крупного бизнеса в северную столицу. При наших заказах и клиентском портфеле не иметь офиса в СПб было просто нельзя. Но Россия — это не Москва, Россия — это регионы, поэтому то же можно сказать о других крупных городах: многие хорошо отстроенные локальные юрфирмы в новых условиях будут предметом пристального интереса со стороны больших столичных фирм.

Объединение ФБК Legal и адвокатского бюро НБ — это наша попытка нащупать эффективную технологию. И дело не только в сближении линейки должностей и зарплат, правильном представлении юристов на сайте или синхронизации процессов проверки конфликта интересов — дело в упомянутой адаптивности и способности людей правильно себя настроить. Мы провели большую работу, продолжаем это делать и готовы этим делиться.

Юридический бизнес

Правоотношения акционеров: жизнь «до» и «после» кассации по делу ОВК

21 марта Окружной суд города Москвы вернулся к рассмотрению корпоративного спора миноритарных акционеров с Объединенной вагонной компанией (ОВК). Ранее судьи, сославшись на объемность дела, отложили заседание на неделю, затем перенесли на месяц. Источники, близкие к „Ъ“, прогнозируют возможность третьего переноса заседания. Но на этот раз — уже по инициативе сторон.

— практика —

С просьбой прокомментировать четыре наиболее часто задаваемых вопроса, проистекающих из корпоративного спора в ОВК, „Ъ“ обратился к двум признанным экспертам в сфере корпоративных правоотношений, партнерам международных юридических фирм, которые ранее открыто не выражали свои позиции по кейсу, **Евгению Глухову**, партнеру DLA Piper, и **Алексее Паничу**, партнеру Herbert Smith Freehills CIS.

— Насколько часто и в каких случаях арбитражное производство применяется с целью оспаривания решений собрания акционеров?

ЕВГЕНИЙ ГЛУХОВ: Такие случаи распространены на практике, хотя

в последние годы, на мой взгляд, их число заметно сократилось.

АЛЕКСЕЙ ПАНИЧ: При нарушении прав отдельного акционера решением собрания акционеров такой акционер вправе оспорить указанное решение в суде. Фактически обращение в суд в этом случае является единственным способом защиты прав акционера.

— Насколько часто и в каких случаях исполнительный менеджмент общества в лице генерального директора выступает с искомвыми требованиями к обществу с целью аннулирования корпоративных решений (совершенных по их запросу)?

Е. Г.: Мне кажется, это не очень распространенная практика — скорее исключение. Подобные случаи могут свидетельствовать о злоупотреб-

лениями, имеющих место со стороны менеджмента компании и отдельных акционеров.

А. П.: Решение общего собрания акционеров вправе обжаловать только акционеры, не принимавшие участия в собрании или голосовавшие против принятия такого решения. Поэтому генеральный директор общества не может оспаривать корпоративные решения общего собрания акционеров. В рассматриваемом деле господин Савушкин выступает истцом не как генеральный директор, а как акционер ОВК.

— Какие возможные последствия принесет решение кассации в пользу ОВК, препятствующее

праву акционеров на обратный выкуп?

Е. Г.: Естественно, это будет ударом по репутации нашей судебной системы. Кроме того, подобное решение не будет способствовать улучшению инвестиционного климата как для внутренних, так и для внешних инвесторов.

А. П.: Согласие кассационной инстанции с позицией истца приведет к ряду негативных правовых последствий.

Во-первых, такая позиция кассационного суда, вопреки устойчивой тенденции последних лет, будет очевидным образом подтверждать возможность недобросовест-

ных действий в корпоративных спорах. В частности, будет проигнорирована недавно сформировавшаяся в российском праве концепция «эстоппеля», которая однозначно подлежит применению в отношении истца в данном деле.

Во-вторых, согласие кассационной инстанции с истцом создаст правовую неопределенность в отношении судебной практики применения ключевых институтов российского корпоративного права, нигилизм в области защиты прав российских миноритарных акционеров.

— Какие возможные последствия принесет решение кассации в пользу акционеров, подтвер-

ждающее их право на требование от ОВК обратного выкупа?

Е. Г.: Думаю, это будет заметный вклад в рост репутации и авторитета нашей судебной системы. Посмотрите, какой резонанс вызвал этот спор в нашем юридическом сообществе!

А. П.: При признании кассационной инстанцией решений общего собрания акционеров действительными появится важный судебный прецедент в области корпоративных споров, подтверждающий приверженность российских судов защите прав добросовестных лиц в целом и миноритарных акционеров в частности.

Беседовала Юлия Карапетян

ДЕЛО ОВК

Рассматриваемое кассацией дело является основным арбитражным производством в группе судебных споров акционеров с менеджментом компании за право обратного выкупа акций общей стоимостью свыше 8,2 млрд руб. Своитребования к выкупу предъявили сначала управляющие компании пенсионных фондов «Сафмар» и «Доверие», затем шведский инвестиционный фонд Handelsbanken Funds. Требования предъявлены после того, как в марте 2018 года общее собрание акционеров группы одобрило шесть взаимосвязанных сделок по договорам поручительства общим объемом свыше 150 млрд руб. Финансовая оценка сделок превышает балансовую стоимость активов холдинга более чем на 100%. Таким образом, компания классифицировала сделки как крупные и относящиеся к компетенции общего собрания. Совокупный набор принятых корпоративных

решений — в соответствии со ст. 75 ФЗ «Об акционерных обществах» — полностью подпадает под один из трех случаев, при наступлении которых акционеры автоматически получают право требовать обязательный выкуп.

Корпоративный спор проходит под пристальным вниманием профессионального юридического сообщества: более 40 экспертов — представителей научной правовой среды и практикующих судебных юристов — публично высказали свои соображения по данному делу.

На судебных заседаниях представители ОВК утверждали, что сделки, которые совет директоров внес на одобрение общим собранием акционеров как крупные, в действительности относятся к общей хозяйственной деятельности. Одобрение же акционеров потребовалось на всякий случай в соответствии с пожеланием партнера компании по сделке

Государственной транспортной лизинговой компании. Однако закон не содержит подобных оговорок или исключений и не учитывает намерений сторон при совершении группы корпоративных решений, способных настолько изменить стабильность компании, что несогласные акционеры получают право на обязательный выкуп. Об этом говорят более 95% экспертов, за год выразивших свою позицию по делу. Соотношение мнений за каждую из сторон демонстрирует, что экспертное сообщество поддерживает позицию акционеров. На одну точку зрения, обосновывающую действия ОВК, приходится семь экспертных мнений о неправомерности либо самого факта оспаривания прав акционеров на обязательный выкуп, либо использования института арбитражного судопроизводства для отмены ранее инициированных корпоративных решений.