



люди герой

Александр Ситников ценит надежных партнеров и измеряет силу своей команды тем, как она реагирует на профессиональные вызовы. В VEGAS LEX не боятся браться за проекты повышенной сложности, будь то дело BritishAirways или сопровождение крупнейших инфраструктурных проектов.

Александр Ситников: «Сложность — это вызов, который измеряет истинную силу»

Как Вы себе представляете идеального юриста в команде?

Он должен уметь работать на самом пике профессии, быть в эпицентре всего нового. Должен быстро ориентироваться в ситуации, уметь понять ключевые проблемы, потому что заказчики часто не могут четко сформулировать вопросы и задачи. Работа топ-юрконсультанта немногого напоминает работу ветеринара из анекдота: «Терапевт на приеме спрашивает у ветеринара: «На что жалуешься?», а ветеринар отвечает: «Так каждый сможет». Второе, важно, чтобы человек был ярким, но это не должно ему мешать работать в команде. Хорошо, когда в команде есть люди с разными полезными качествами. Например, кто-то может хорошо систематизировать, видеть картину в целом. Кто-то обладает академическим складом ума, он может глубоко вникать в суть вещей. Нам нужны и те и другие. И третье важное качество — это договороспособность. Когда мы проводим собеседования, мы всегда говорим, что любой может стать партнером.

И ему будет достаточно тех качеств, которые Вы перечислили?

Не совсем так. Партнер все-таки должен долго проработать в компании, не меньше шести-се-

ми лет, и обладать тремя принципиальными качествами. Первое — профессионализм. Он должен быть лучшим в своей отрасли, детально разбираться во всех нюансах. Для него не должно быть ни одного непонятного слова в той сфере, в которой он работает. Второе — уметь достигать успеха в разных обстоятельствах. Хороший рынок, плохой рынок. Клиент прав, клиент не прав. Для него это должно быть неважно. Третье — нам нужен надежный человек. Если партнер одновременно обладает всеми тремя качествами — вам повезло. Если двумя — к такому человеку можно присмотреться. Ну а если только одним — это не партнер.

Как фирма выбирала практики: шли от потребностей рынка или от специализации самых сильных партнеров?

Сначала рынок, потом команда. Но у нас есть редкие примеры, когда мы идем от специалиста. Например, если есть сильный юрист по трудовому праву, то мы скажем: «Давай попробуем!» — и посмотрим, что будет.

Когда и как можете новую практику ввести?

Для этого есть два пути. Первый путь естественный — это отталкиваться от потребно-



БИОГРАФИЯ

Образование: Волгоградский государственный университет по специальности «Финансы и кредит»; РАГС при Президенте РФ по специальности «Юриспруденция»; степень Executive MBA в Высшей школе финансового менеджмента АНХ при Правительстве РФ; степень EMBA в Оксфордском университете (Великобритания).

Практический опыт и стаж работы — с 1997 года.

В VEGAS LEX с 2000 года. С 2012 года по настоящее время — управляющий партнер.





люди герой



стей рынка и возможностей команды. Мы можем постепенно выращивать внутри фирмы людей, которые работают в востребованных рынком практиках. Со вторым вариантом (присоединение команд) — мы наслышаны об историях с Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers, включая

последнюю с «Линией права», когда уходила практически вся команда в рамках конкретной компетенции. Но таких примеров немного, они пока не характерны для нашего рынка. Да и корпоративная культура во всех компаниях очень разная. Это осложняет процесс интеграции таких команд. Мы

КОМПАНИЯ

Юридическая фирма VEGAS LEX основана в 1995 году. Ведущие мировые и отечественные рейтинги юридических фирм ежегодно рекомендуют VEGAS LEX в качестве эксперта в сфере ГЧП, разрешения споров, строительства, энергетики; в антимонопольном, корпоративном, международном, коммерческом, финансовом, налоговом праве.

стараемся организовать работу таким образом, чтобы сменяемость партнеров не сказывалась на клиентах. Как и в любой другой компании, у нас эпизодически возникают ситуации, когда партнер больше не видит себя у нас. И мы всегда стараемся урегулировать эту ситуацию, выяснить причину, предложить ему какое-то решение. Если этого недостаточно, разумнее расстаться и продолжить работать в другом составе. Не нужно делать из этого трагедию.

Как удается принимать разное видение ситуации разными коллегами?

Принимать разное видение удается, если оно есть и направлено на развитие фирмы. И тогда чем больше разных подходов и предложений, тем полезнее и интереснее сотрудничество. Но бывает так, что все видение сводится к тому, что коллега стремится сначала замкнуть на себе клиента, а потом старается уговорить его работать не с компанией, а с ним индивидуально. Вот и весь взгляд на стратегию развития компании. С такими людьми мы обычно быстро расстаемся.

Как удалось переломить практику по налоговым спорам при защите интересов British Airways? Что помогло?

Это было фантастически интересное дело, в которое были вовлечены многие крупные международные авиаперевозчики, а внимание проявляла вообще вся индустрия авиаперевозок. У перевозчиков было понимание, что налоговый режим должен быть зеркальным для иностранных перевозчиков в России и для российских — за рубежом. Проект включал в себя анализ

выбрали для себя естественный путь, хотя понимаем, что синтетический рост важен для фирмы.

Многие известные бюро разделяются, у вас не возникает таких проблем?

Нет, но обновление рано или поздно нужно любой компании. Мы

Лидерство — это эволюция человека. Самая последняя стадия — алхимик

люди герой



КРЕДО

«Мое кредо — всегда бороться до конца. И к этому я призываю нашу команду. Я не говорю про всем известное "сложность — дополнительная возможность". Сложность — это вызов, который измеряет истинную силу»

значительного количества международных соглашений. Было интересно увидеть, как от соглашения к соглашению могут меняться изначальные безупречные тексты, подписанные между странами с развитыми правовыми системами. В итоге нам удалось защитить позицию о неизменности применяемого режима налогообложения, основанного на заключенных соглашениях об избежании двойного налогообложения и о воздушном сообщении еще 50-х годов прошлого века. С учетом развития налогового законодательства всего вариантов толкования соглашения было очень много. В итоге Президиум Высшего арбитражного суда и позднее нижестоящие суды приняли решение в пользу налогоплательщика и отрасли авиаперевозчиков, разобрались в сложной специфике международной авиаиндустрии и признали, что налог на прибыль и НДС от доходов, полученных при продаже билетов зарубежными авиакомпаниями на территории России, не подлежат обложению. Президиум принял очень взвешенное решение. Во многом переломить практику удалось благодаря вовлеченности в разбирательство всей индустрии, толкованиям и разъяснениям, которые делали и российские, и международные компании, а также разъяснениям от налоговых органов, министерств транспорта разных юрисдикций.

Что нужно делать, чтобы выиграть налоговый спор?

Терпение и безупречная подготовка. Надо отдать должное тому титаническому труду, который был проделан для кодификации налоговой системы и формирова-

ния развитой судебной практики. Сейчас налоговый орган вряд ли пойдет заявлять требование только потому, что нужно пополнять бюджет. Осталось не так много сложных вопросов налогового законодательства. Например, есть неразрешенный вопрос: обоснованность и стоимость услуг управления, относимых на расходы, связанные с производством и реализацией. Сколько они могут стоить? Как и с чем сравнивать? Чем подтвердить обоснованность? Здесь пока широкое поле для толкования и большая ответственность первопроходцев за формирование практики.

Ноу-хау фирмы — технология ведения арбитражных споров, построенная на так называемом кейс-инжиниринге.

Да, мы продолжаем внедрение этой системы в нашей практике. Caseengineering — это организация ведения судебного процесса по алгоритмизированной укрупненной методике с набором всех возможных процессуальных инструментов. В России большинство клиентов пока не готовы оплачивать долгие исследования и нелимитированную почасовку. Поэтому кейс-инжиниринг — это попытка создания инструмента, который предоставляет быстрый доступ к основным способам защиты с возможностью оценки их применимости и эффективности для конкретного судебного разбирательства.

Практика ГЧП и инфраструктурных проектов фирмы признана одной из самых сильных на рынке. За счет чего удалось получить такой результат?

Думаю, сказалось несколько факторов. Статус первопроходцев —

фирма реализовала одни из первых проектов в данной сфере и продолжает уделять внимание развитию нормативного регулирования и продвижению данной отрасли, а также расширению способов и отраслей применения инструментов ГЧП. Масштаб проектов — в портфеле фирмы крупнейшие инфраструктурные проекты в транспортной и строительной отраслях. Например, объекты Сочи-2014, АТЭС, ЦКАД, строительства энергетических объектов, создание и сопровождение корпораций развития, госкорпораций, ОЭЗ. И конечно, вдохновенная работа лидера ГЧП направления Альберта Еганяна.

По каким критериям обычно заказчики выбирают себе консультантов?

Не смогу привести точную статистику, но нас выбирают разные компании и по разным критериям. Все начинается с репутации, которая очень важна для принципиальных масштабных проектов. Далее — соотношение «цена — качество — объем». Еще, безусловно, очень важны истории успеха. Каким бы умным ты ни был, поражений никто не любит и не прощает. Часто востребованы уникальные знания и компетенции, которые отсутствуют у штатных юристов. Темп работы в современном бизнесе настолько высок, что любой клиент ценит, чтобы ему сразу отвечали на конкретный вопрос без воды. Когда нас выбирают опытные российские и зарубежные компании с высочайшей рыночной силой, то в таких проектах получаешь удовольствие от работы в сильнейших командах, а также всегда узнаешь что-то новое. Приятно, что выбрали именно тебя, и понятно, что от тебя ждут.

Что сейчас происходит с расценками на рынке юридических услуг?

Приведу пример. В России, несмотря на кризис, количество продаж дорогих иномарок только растет. Это выглядит странно, но целиком вписывается в теорию, что спрос на качественные товары или услуги в сложных экономических условиях только увеличивается. И так сложно, зачем еще тратиться на некачественное? Качественная вещь используется дольше, эффект от потребления ее больше, поэтому в выборе это более разумно. Поэтому на юридическом рынке цены на качественные услуги растут и будут продолжать расти. Спрос и цены на некачественные юридические услуги будут снижаться.

Какая награда для Вас самая ценная? Чем измеряете свои победы?

Для меня самая ценная награда — это признание проектной командой. Благодарность клиентов, безусловно, тоже очень важна, но они связаны результатами проекта. Они могут сегодня говорить, как это восхитительно, а завтра сказать, что это кошмар. Истинное качество работы могут оценить только те, кто был с тобой плечом к плечу. Это как признание по гамбургскому счету — когда тебя оценивает такой же, как ты, кто понимает, как ты работаешь.

Лидерство — это эволюция человека. Самая последняя стадия — алхимик. Это человек, который умеет создать непередаваемую атмосферу, воодушевление, драйв в команде, которые позволят ей выходить на новые уровни. Необходим баланс демократии и тоталитаризма. И конечно, грамотный выбор лидерской модели в зависимости от конкретной ситуации.



Очень люблю фразу, которую сказал Алекс Фергюсон: «Поражение надо принимать с достоинством, а победу со смирением»