

# «Рынок юридических услуг является одним из самых конкурентных рынков России»: интервью с Александром Ситниковым

 БЕСЕДОВАЛ / ВИТАЛИЙ КРЕЦ



В РОССИИ ИМЕЕТ МЕСТО УНИКАЛЬНАЯ РЫНОЧНАЯ СИТУАЦИЯ, КОТОРАЯ ЯВИЛАСЬ СЛЕДСТВИЕМ ЛИБЕРАЛЬНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ РЫНКА ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ. ЮРИДИЧЕСКИЕ ФИРМЫ КОНКУРИРУЮТ С АДВОКАТСКИМИ ОБРАЗОВАНИЯМИ И СОЛО-ПРАКТИКАМИ. ПРАВОВЫЕ УСЛУГИ ПРЕДОСТАВЛЯЮТ И МОЩНЫЕ АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВЫЕ ГРУППЫ, ДЛЯ КОТОРЫХ НА ЗАПАДЕ ЭТОТ ВИД БИЗНЕСА ЗАПРЕЩЕН. ЕЩЕ ОДНА ЛИНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ РАЗДЕЛЯЕТ РОССИЙСКИЕ И ИНОСТРАННЫЕ ЮРИДИЧЕСКИЕ ФИРМЫ. О ТОМ, ПОЧЕМУ СЛОЖИВШИЕСЯ УСЛОВИЯ ПОЗИТИВНО ВЛИЯЮТ НА РЫНОК, О ПОИСКЕ НОВЫХ НИШ И НАКОПЛЕННОМ ОПЫТЕ БОРЬБЫ МЫ ПОГОВОРИЛИ С УПРАВЛЯЮЩИМ ДИРЕКТОРОМ, ПАРТНЕРОМ ОДНОЙ ИЗ САМЫХ ИЗВЕСТНЫХ РОССИЙСКИХ ЮРИДИЧЕСКИХ ФИРМ «ВЕГАС-ЛЕКС» АЛЕКСАНДРОМ СИТНИКОВЫМ.

/ Когда ваша фирма осознала, что она работает на конкурентном рынке?

Конкуренция осознавалась нами практически сразу с момента образования как некий ориентир поведения: мы оценивали, как ведут себя конкуренты на рынке, какая работа является стандартной. Но одновременно с этим возникли и другие вопросы: «в чем мы лучше?», «в чем мы можем опередить конкурентов?», «какие у нас конкурентные преимущества?» и др. Дебаты по этим вопросам не угасают, я думаю, абсолютно в каждой юридической практике: справедливость цен, какими они должны быть – высокими, низкими, почему клиенты выбирают одного консультанта, а не другого, и т. д.

/ Как менялась конкурентная среда с момента создания вашей фирмы до настоящего времени?

Мне кажется, на сегодняшний день конкурентная среда переживает расцвет на рынке

юридических услуг. С одной стороны, мы являемся свидетелями появления новых игроков, которые достаточно легко получают внимание медиапространства, включаются во всевозможные рейтинги. А с другой стороны, рынок испытывает определенную стабильность – мы знаем, что на сегодняшний день действует некоторое количество компаний, которым, допустим, больше 10 лет и которые у всех на слуху. Важно, что на сегодняшний день рынок структурирован – я имею в виду серьезную дифференциацию по отраслям права, по ценам, по масштабам проектов, которые ведут компании. Пограничные состояния между средними и большими компаниями, компаниями российскими, которые занимаются международным правом, и международными компаниями, которые занимаются российским правом, дополнительно стимулируют конкуренцию.

Ведь всегда есть соблазн заглянуть в соседнюю нишу и постараться получить что-то за счет конкурента.

/ Какие самые значимые моменты можно выделить на рынке юридических услуг с точки зрения конкуренции?

Для нас самый значимый момент на сегодняшний день – это конкуренция в топ-сегменте (первые 10-15 юридических компаний). Именно эта конкурентная борьба, на мой взгляд, должна быть главным стимулом для окончательного доведения рынка юридических услуг России и СНГ в целом до европейских стандартов. Не секрет, что выручка российских компаний на сегодняшний день уступает выручке первой десятки компаний в той же Германии, не говоря уже об Англии и Соединенных Штатах.

Поэтому очень важно, чтобы конкурентная борьба, с одной стороны, привела к формированию высокого уровня предложения, стиля, поведения, культуры оказания юридических услуг, а с другой – к формированию со стороны крупного бизнеса, работающего в России, определенных ожи-

**САМЫЙ ЗНАЧИМЫЙ МОМЕНТ ДЛЯ НАС НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ – ЭТО КОНКУРЕНЦИЯ В ТОП-СЕГМЕНТЕ**

даний относительно стандарта качества оказания такого рода услуг. Это придаст дополнительные стимулы развития российского рынка в ближайшее время.

/ Есть ли принципы, на которых строится конкурентное поведение вашей фирмы? Если да, то какие?

Безусловно, есть. Традиционно выделяют две конкурентные стратегии: первая – конкуренция издержек, цен; вторая – дифференциация. Многие известные на сегодняшний день бренды, к которым ло-



➤ Александр Ситников

Образование: INSEAD, Advanced Negotiation Skills; тренинги Школы управления и демократии; Высшая школа финансового менеджмента АНХ при Правительстве РФ, MBA; Cambridge Business English Certificate (Pass with Merit); Волгоградский государственный университет (специализация «финансы и кредит»; аспирантура, специальность «политэкономия»); International Dealing, TENFORE.

Александр Ситников имеет практический опыт и стаж работы с 1993 года. Работал в таких компаниях, как ОАО «Альфа-Банк» (1999–2000 гг.), ЗАО «Инвестиционная компания «Инвест-Проект» (1997–1999 гг.). Член Национального реестра независимых директоров при РСПП (с 2008 г.), член совета директоров ООО «СТЕКЛО-НиТ Менеджмент» (с 2007 г.).

С 2001 года – управляющий директор, партнер юридической фирмы «Вегас-Лекс».

Специализируется на организационно-правовом сопровождении инвестиционных проектов (включая ГЧП); восстановлении корпоративного и имущественного контроля, корпоративной защите, судебных спорах; корпоративном управлении и реструктуризации, представлении интересов в советах директоров и органах государственной власти; консультировании монополий (включая антимонопольное и тарифное регулирование); международных проектах; управлении операционной деятельностью. Рекомендован Chambers Europe 2010 (по направлению Competition/Antitrust), European Legal Experts 2010.

яльны потребители всего мира, идут по второму направлению. Безусловно, это основной принцип конкурентного поведения и нашей компании. Нам хочется создавать не только уникальные предложения. Мы понимаем, что любая уникальная услуга (например, авторская прическа, которую делают в парикмахерской), создаваемая человеком безответственным, срывающим сроки и упускающим из виду другие важные вещи, мешает развитию бизнеса. Каким бы ни было уникальным предложение – оно должно сопровождаться безупречным сервисом, к чему мы и стремимся.

*/ Применяет ли фирма конкурентную стратегию? Оформлена ли она документально? Можно ли говорить о том, что важной частью деловой активности вашей фирмы является поиск и формирование новых рыночных ниш, новых возможностей, приход на которые на начальном этапе исключает конкуренцию? Если да, то можно ли говорить о конкретных примерах?*

Компания применяет конкурентную стратегию, которая является частью стратегии компании в целом и маркетинговой стратегии. Мы начинаем с определения: кто наши конкуренты, какова степень их успешности, что с ними происходит в последнее время? Более того, мы ежемесячно делаем обзор активности конкурентов, чтобы понимать, как развивается рынок. При этом важно не столько поведение каждой конкретной компании, сколько динамика рынка в целом. Для нас поиск и формирование новых рыночных ниш, а также новых возможностей – это тот самый «священный Грааль», который ищут многие компании. Поэтому, выходя даже на традиционные рынки, на которых давно сложились свои лидеры и традиционные предложения (например, рынок налогового консультирования или недвижимости), мы стараемся найти такие сферы, которые еще никем не затрагивались и могут быть интересны широкому кругу наших целевых клиентов – крупным и средним компаниям.

Исключает ли это конкуренцию на начальном этапе? Мне кажется, настоящим



конкурентным преимуществом компаний, которое можно закрепить, является способность постоянно формировать такие предложения. Очевидно, что запатентовать технологию оказания определенной юридической услуги крайне сложно, я думаю, практически невозможно, поэтому все уникальные предложения достаточно быстро воспроизводимы. Проблема воплощения уникальных предложений заключается в том, что на начальной стадии их формирования клиенту очень сложно отличить действительно уникальные предложения от иных, лишь названных анало-

гичным образом (например, «приватизация земельного участка»). Если к этому добавить сопоставление цены («У них стоит сто тысяч, а мы это сделаем за десять тысяч»), то это сильно «размывает» предложение. Поэтому важно не только сформировать рыночную нишу, но и успеть ее грамотно использовать за тот период, пока она не станет достаточно «общим местом». Важно не только придумать, но и суметь реализовать такого рода предложение.

В качестве примера можно привести созданную нами с нуля практику ГЧП, которая, по признанию наших конкурентов, на

сегодняшний день в России является сильнейшей, с максимальным количеством крупнейших, самых показательных проектов, включая международную составляющую. Это тот редкий случай, когда удалось создать не только уникальную рыночную нишу, но и сделать предложение сложно-воспроизводимым в течение долгого промежутка времени, то есть постоянно поддерживать новые технологии и продукты в этом направлении, сохранять постоянный интерес клиентов. Все начиналось с подготовки заявок в инвестиционный фонд РФ. На сегодняшний день это контракты жизненного цикла и не только – у нас есть целый спектр разных инструментов, являющихся ноу-хау, коммерческой тайной.

Международные справочники отмечают, что в России наша фирма является уникальной в этой области.

*/ За счет чего из традиционных сфер можно «выжать» эту инновацию?*

На каждом рынке происходят изменения. Источником инноваций могут стать изменения в регулировании, неустранимый пробел в законодательстве, проблема, за которую активно взялись государственные органы или бизнес.

Приведу в качестве примера проблему недобросовестных поставщиков. Сейчас это уже то самое «общее место», но в какой-то момент это только появлялось. В чем суть этой проблемы? Она заключалась не только в том, что мы работаем с компанией-однодневкой. Предположим, мы работаем с надежным подрядчиком, который, в свою очередь, напрямую либо через кого-то работает с «однодневкой». Налоговые органы стали применять доначисление сумм налогов первому плательщику.

Другой вопрос – пробелы в законодательстве. Это наиболее характерно для активно развивающихся отраслей права, например, антимонопольного.

*/ Условно говоря, когда рыночная ситуация меняется, юридическая фирма, которая «не спит», может на это спреагировать и сформировать предложение?*



*сделать уточнение по поводу практики ГЧП. Вы говорите, что здесь копирование затруднено. Почему, если не секрет? В силу закрытости этого рынка? Уникальности этих услуг?*

Во-первых, конечно, количество этих сделок строго ограничено – можно говорить о десятках таких сделок в стране. Во-вторых, каждая сделка уникальна. Даже если это заявка в инвестиционный фонд – каждый раз такой проект предполагает разный состав участников, разные детали по проекту, разную специфику. Нельзя взять документы с одного проекта, вычеркнуть оттуда, например, слово «дорога», вписать туда «мост» или «линия электропередач» и положить точно такое же заключение.

Мы сталкивались с такой практикой: некая компания, при получении нашего юридического заключения по приобретению какого-то объекта недвижимости или земельного участка, часто покупает у нас два заключения. Затем берет еще один аналогичный объект, наше старое заключение и, не сильно стараясь, чтобы все совпадало по номерам, адресам, всему остальному, просто вычеркивает название одного объекта и вписывает другое. Слегка правит текст, ставит печать и пожалуйста – все готово. Все то же самое, только в четыре раза дешевле.

Если говорить о сфере ГЧП, то, во-первых, здесь это просто исключено. Во-вторых, важно не только понимание технологии, но и умение этот проект довести до стадии реализации. Необходимо разработать концепцию, оформить договорную документацию, провести конкурсы, сформировать пул инвестиционных компаний, которые будут поддерживать банковские учреждения, добиться получения кредитных ресурсов, оказать серьезную поддержку на уровне проектирования. Такая услуга подразумевает серьезную работу на всех стадиях проекта. Допустим, вначале одна компания составляет организационно-правовую концепцию, а через год приходит другая, которая начинает заниматься, скажем, выделением земельных участков для строительства, – в этой ситуа-

## МЫ ЕЖЕМЕСЯЧНО ДЕЛАЕМ ОБЗОР АКТИВНОСТИ КОНКУРЕНТОВ, ЧТОБЫ ПОНИМАТЬ, КАК РАЗВИВАЕТСЯ РЫНОК

Эти изменения происходят постоянно. Еще один яркий пример – недавний финансовый кризис. Наша компания активно занималась проблемами урегулирования отношений с «облигационерами», эмитентами облигаций; всего, что касалось реструктуризаций, залогов, взысканий.

*/ Вы сказали, что общие или простые услуги, несмотря на присутствие инноваций, легко «копируются» – есть, допустим, год для того, чтобы воспользоваться плодами идеи, которые заложены в новых услугах. Хотелось бы*



ции может возникнуть проблема деления ответственности: «Вы не учли на стадии организационно-правовой концепции, что в зоне реализации проекта нет земли, которую можно использовать для целей проекта. Вся земля для частных инвесторов уже давно в руках третьих лиц, и никто ее продавать не собирается». Это реальные проблемы такого проекта.

#### / В России имеет место уникальная рыночная ситуация, которая возникла благодаря «либеральному регулированию» рынка юридических услуг. Юридические фирмы конкурируют с адвокат-

**скими образованиями и соло-практиками (с адвокатскими и неадвокатскими); юридические услуги оказываются аудиторские и консалтинговые группы, для которых на Западе этот вид деятельности прямо запрещен. В общем, конкурировать есть с кем. Как вы оцениваете такую ситуацию с точки зрения: а) конкуренции, б) пользы для развития рынка и уровня клиентского сервиса, в) справедливости, г) здравого смысла?**

Эта ситуация, безусловно, в первую очередь хороша для рынка. Потому что на сегодняшний день нет никаких ограничений

для западных компаний, работающих здесь, нет их и для «соло-практик», консалтинговых компаний (по сравнению с адвокатскими образованиями). Эти искусственные барьеры не мешают и не создают дополнительных преимуществ для компаний в борьбе за клиентов, и на сегодняшний день, на мой взгляд, это позволяет всем быть в выигрыше. Острая конкуренция российских и западных компаний (так как российские компании не поддерживаются) приводит к тому, что сегодня колossalное количество западных компаний работает именно с российскими компаниями, в России.

Произошло взаимопроникновение персонала, технологий, «разрывы» в стандартах достаточно быстро закрылись. Знание языка, технологий, английского права привело к тому, что российские юридические практики быстро смогли обеспечить международные стандарты оказания услуг.

На мой взгляд, совершенно обойтись без регулирования рынка нельзя. Рынок должен регулироваться для того, чтобы в первую очередь потребитель получал четкие и необходимые для себя ориентиры по качеству приобретаемой им услуги. Например, рассчитывать на сильные юридические услуги в аудиторских компаниях, как правило, не приходится. Рынок разделился: есть аудиторские услуги – регулируемый вид деятельности, есть юридические услуги – две разные практики. На рынке практически нет компаний, которые имеют два одинаково сильных направления. Так что, на мой взгляд, регулирование имеет положительное влияние на развитие рынка юридических услуг.

Клиенту каждый раз приходится проводить серьезный анализ на тему «С кем работать?»: с «большой четверкой»; с известной международной компаний, в которой не определено, кто будет курировать проект и к каким результатам это приведет; с менее известной российской компанией, обладающей ценным специалистом, но не имеющей понятия, как долго он прорабатывает, и какую ответственность будет нести компания за его заключение.

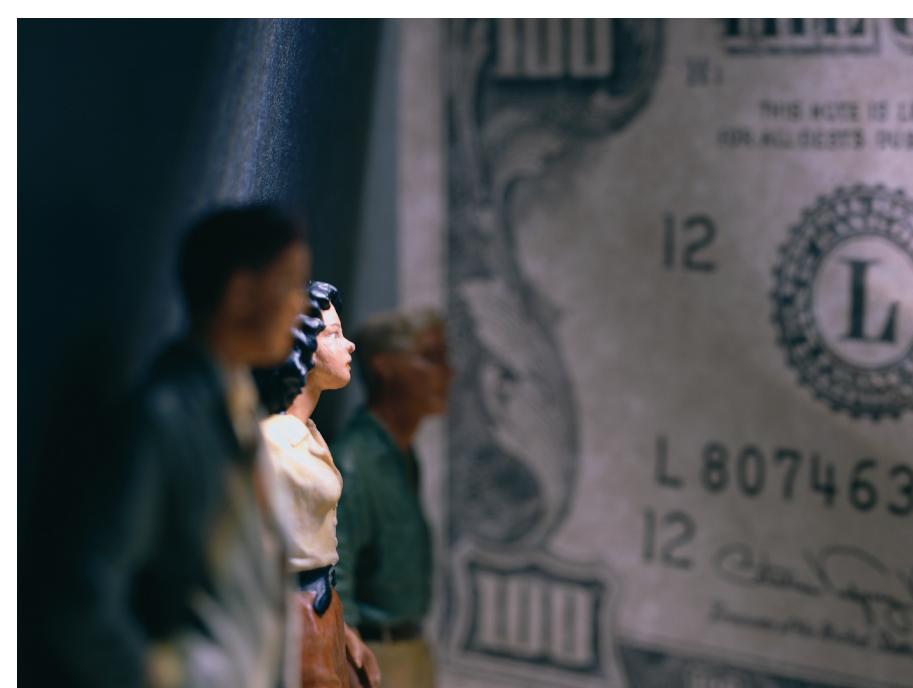
В такой ситуации конкуренция помогает при выборе консультанта: так как даже небольшие неудачные проекты будут широко известны рынку, и такая информация поможет сделать правильный выбор.

*/ Оценивая конкурентные возможности российских и иностранных юридических фирм, можно ли говорить о том, что мы их догоним, и уже очень скоро, по крайней мере на родном рынке? В чем возможности сравнялись? В чем отставание российских фирм является особенно острой, явным, очевидным? Или доминирование иностранных фирм в России является мифом? Считаете ли вы правильным тезис о необходимости создать особое право работы для иностранных фирм в России?*

Догоним. И по определенным видам услуг это уже состоялось – часто со стороны международных компаний предпочтение по консультациям по российскому праву, российским налогам отдается именно российским юридическим фирмам, которые дают глубокие практические советы по разумным расценкам. Российские компании бережнее относятся к клиентам и глубже, ответственнее работают над проектами, нежели западные бренды. Существует масса примеров, когда, поработав с западными юридическими консалтинговыми фирмами, международные компании начинают работать с российскими, потому что за колоссальные деньги иногда не получают ничего, кроме цитирования законов.

В чем отставание российских фирм является особенно очевидным? Во всем, что касается международного права, судопроизводства в международных судах, доступа к международным рынкам капитала. Здесь сложившиеся связи и сложившаяся практика работы международных компаний, на верное, еще не могут быть так успешно опережены российскими компаниями в конкурентной борьбе.

Скажем так, хочешь получить кредит или сделать успешное IPO – у тебя есть конкретный ограниченный круг международных консультантов, которые поддерживаются банками-организаторами,



#### КОМПАНИИ САМИ ДОЛЖНЫ ЗАДУМАТЬСЯ: РАБОТАТЬ С НАЦИОНАЛЬНЫМИ КОНСУЛЬТАНТАМИ ИЛИ ЖЕ С ИНОСТРАННЫМИ

международными финансовыми организациями. Клиент в этом случае понимает, что если он получает финансирование по ставке, скажем, 3-5% (а это большая экономия на обслуживании кредита), то ему ничего не стоит потратить лишние полтора-два миллиона долларов на рекомендованных консультантами. Аудит, юридические консультации – все это покрывается разницей процентных ставок.

Во всех остальных вопросах, касающихся российского права (даже если это сделки слияния/поглощения), западные компании берут в проектную команду в том числе и российских консультантов.