

# ТЕНДЕРЫ КАК КАНАЛ ПРОДАЖИ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ

## Результаты опроса журнала Legal Success

*Маргарита Гаскарова,  
Дарья Лопашенко*

В последнее время проведение тендеров для выбора внешних консультантов становится все более распространенной практикой, поскольку позволяет максимально быстро оценить рынок поставщиков юридических услуг, а также получить представление об уровне цен. Однако среди представителей юридических фирм распространено мнение о том, что конкурсы по выбору внешнего юридического консультанта в России не более чем фикция, дань моде, мероприятия, результат которых известен заранее. Так ли это на самом деле? Есть ли у принятой во всем мире практики закупки юридических услуг путем проведения тендеров шанс стать эффективным инструментом в нашей стране? С какими проблемами сталкиваются участники конкурса и его организаторы?

## Об исследовании

В конце 2011 г. журнал Legal Success провел опрос и серию интервью с представителями юридических департаментов и юридических фирм. В опросе приняли участие 29 руководителей крупнейших юридических департаментов России и 44 представителя юридических фирм из России, Казахстана, Белоруссии, Азербайджана. Среди респондентов – юридических фирм есть как крупнейшие международные компании, так и классические адвокатские бюро, как старожилы рынка, так и новички. Предварительно были составлены две анкеты: для юридических фирм и для юридических департаментов. На вопросы можно было ответить анонимно, заполнив анкету на сайте или прислав ее с авторизованным комментарием, который редакция вправе использовать в итоговом отчете напрямую.

### Исследованию подлежали следующие вопросы:

- используют ли юридические департаменты тендеры для выбора юридического консультанта и почему;
- как происходит оповещение участников тендеров об их проведении;
- по каким критериям главы юридических департаментов выбирают победителей;
- как часто юридические фирмы принимают участие в тендерах;
- готовы ли они выполнять тестовые задания в рамках заполнения анкеты участника тендера;
- какие источники получения информации о тендерах наиболее удобны для юридических фирм?

### «Тендер дает возможность получить конкурентоспособное ценовое предложение»

Как оказалось, большинство опрошенных юридических департаментов используют тендерные процедуры для привлечения внешних консультантов (рис. 1). При этом 52% респондентов называют их типичной формой закупки товаров и услуг для своей компании. По мнению одного из них, использование тендера позволяет получить конкурентоспособное ценовое предложение, а также сравнить и выбрать условия предоставления юридических услуг.

В то же время речь идет в основном о так называемом закрытом тендере, который проводится среди заранее определенного круга участников. Так, директор юридического департамента компании «Еврохим» **Валерий Сиднев** отмечает: «При выборе внешнего консультанта всегда проводится тендер, участниками которого становятся юридические фирмы с отличной деловой репутацией и наличием специалистов необходимой квалификации и опыта».

Руководитель правового подразделения ЗАО «Юни-Кредит Банк» **Наталья Окунева** комментирует свою позицию следующим образом: «Мы не практикуем открытые тендеры в целях экономии времени и снижения издержек на их проведение. Для нас наиболее удобный способ оповещения – это электронная рассылка нескольким участникам, уже зарекомендовавшим себя при выполнении предыдущих заданий либо проявляющим активный интерес к сотрудничеству с банком».

Порой практика проведения исключительно закрытых тендеров противоречит интересам самих компаний. Так, юридическая фирма N на протяжении длительного времени безуспешно пыталась наладить контакт с одной из компаний. Наконец ей удалось принять участие в тендере, объявленном этой компанией, на основании рекомендации со стороны. В итоге тендер выиграла именно фирма N! С тех пор их успешное сотрудничество продолжается уже более трех лет.

Однако иногда проведение открытого тендера бывает необходимым, например, если готовится участие компании в крупном проекте, объем которого требует правового сопровождения внешним консультантом.

Еще одну причину, заставляющую юридические департаменты проводить тендер, называет руководитель правового подразделения компании Rockwool **Александр Калинин**: «Если бюджет проекта превышает определенную сумму, проведение тендера обязательно».

По мнению одного из респондентов, тендеры могут проводиться также между юридическими фирмами «для сравнения ценников и условий по большим проектам». Причиной использования тендера также названа высокая конкуренция юридических фирм в некоторых сферах. Директор правового департамента компании «ЭнергоМашиностроительный Альянс» **Алексей Дубинчин** отмечает: «В проектах, связанных с консультированием по корпоративному праву и законодательству о рынке ценных бумаг, где конкуренция среди внешних провайдеров правовых услуг очень высока, мы осуществляем выбор по конкурсу».

### При этом чаще всего тендеры используются:

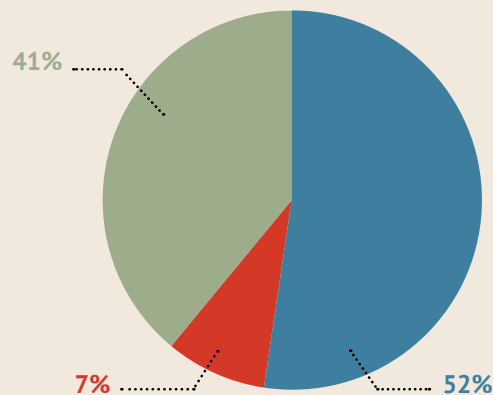
- с целью оптимизации (снижения) цен на юридические услуги, в том числе для мониторинга рыночных цен (18%);
- в связи с нетипичностью или сложностью проблемы (15%);
- в силу соответствующих требований контрагента, руководства, клиента (13%).

Иными причинами являются: трудность ориентации среди множества юридических фирм, с готовностью берущихся за выполнение самых затратных и сложных юридических проектов, и необходимость привлечения

Рисунок 1

**ИСПОЛЬЗУЕТЕ ЛИ ВЫ ТЕНДЕР  
ДЛЯ ВЫБОРА ВНЕШНИХ КОНСУЛЬТАНТОВ**

- Да, эта форма привлечения внешних консультантов стала для нас типичной
- Да, с недавних пор это стало нашей практикой
- Нет, мы предпочитаем выбирать внешних консультантов: по рекомендации коллег, по результатам рейтингов и мониторинга интернет-сайтов юридических фирм и т. д.



именно независимого консультанта (тендер является показателем независимости выбора).

Лишь 7% респондентов отмечают, что тендерные процедуры совсем недавно стали входить в их практику, 41% опрошенных представителей юридических департаментов по-прежнему предпочитают выбирать внешних консультантов на основании рекомендаций коллег, данных многочисленных рейтингов или собственного опыта сотрудничества с юридическими фирмами.

**Основные причины отказа от тендерных процедур:**

- существенные временные затраты на разработку правил тендера и анализ его результатов (31%);
- удобство и достаточность иных форм привлечения внешних консультантов (28%).

При ответе на вопрос о причинах отказа от тендера многие респонденты (41%) выбрали вариант ответа «иное» и обосновали это. Несмотря на то, что почти все указанные ими причины укладывались в один из приведенных вариантов, некоторые из них следует упомянуть отдельно:

- готовность юридических фирм работать на основе существенных скидок от объема работы. При возможности получения существенной скидки, если весь объем работы будет передан одной фирме в течение длительного отрезка времени, тендер можно не проводить;
- сжатый срок выполнения работы, когда время важнее стоимости. По мнению одного из респондентов, основное препятствие – неудобство тендерной процедуры при необходимости оперативного привлечения консультантов, изменения (увеличения) объема их работы. В основном услуги консультантов нужны срочно. Процедура тендера в крупной компании занимает около одного-двух месяцев. Совершенно нереали-

стичные цифры в свете необходимости срочного закрытия вопросов по проектам;

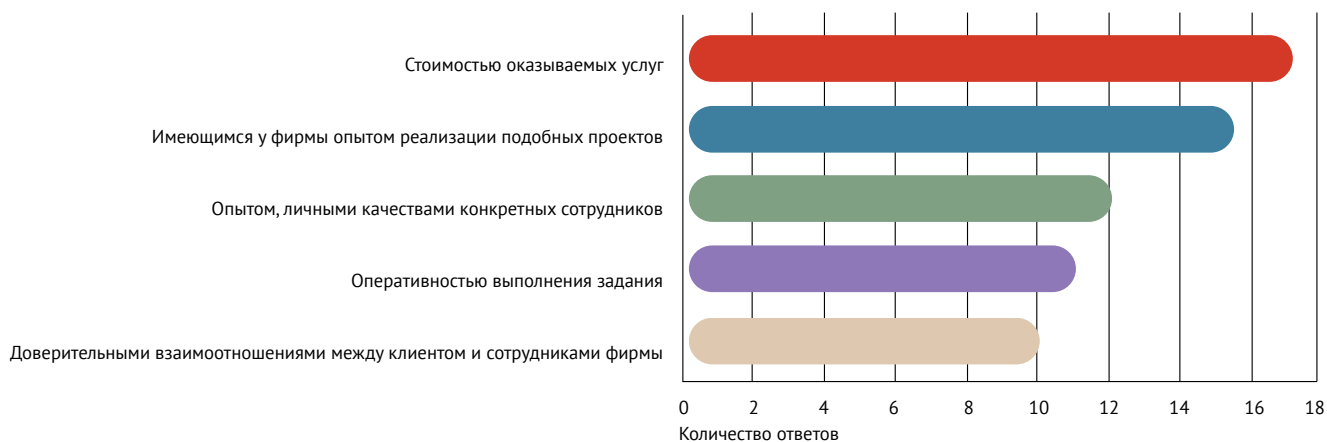
- небольшое количество юридических фирм, компетентных в решении вопроса, касающегося применения права таких стран, как Индонезия, Индия, Хорватия (где найти несколько юридических консультантов и предложить им участие в тендере затруднительно) или какой-либо отрасли права, например в энергетике;
- наличие связи с определенной юридической фирмой, которая ранее уже вела какие-то проекты. Один из наших респондентов указывает, что обращение к специалистам новой фирмы – это «необходимость знакомить их со всей документацией и структурой, что, в свою очередь, увеличит затраты». Кроме того, **Жан-Люк Пипон**, глава юридического департамента «Тройки-Диалог», отмечает: «В случае использования тендера каждый раз необходимо выстраивать взаимоотношения юриста и клиента, внешнего консультанта и юридического департамента «с чистого листа».

Большинство юридических департаментов (60%) не использует тестовых заданий при создании тендерных заявок. При этом 89% респондентов – юридических фирм готовы выполнять подобные задания (чаще всего в случае заинтересованности в конкретном клиенте или при условии относительной временной незатратности выполнения этих заданий). Таким образом, юридические департаменты пока не в полной мере реализуют потенциал пробных тестовых заданий, позволяющих, например, выявить, насколько сильна не только юридическая компания в целом, но и ее отдельные специалисты в конкретных областях (например, в энергетике, строительстве, страховом праве).

Мнение большинства респондентов по поводу пяти наиболее важных критериев при выборе внешних консультантов совпало (рис. 2). При ответе на вопрос:

Рисунок 2

### Какими критериями Вы руководствуетесь при выборе победителя тендера?



«Какими критериями руководствуется ваша компания при выборе победителя тендера?» 58% опрошенных отметили стоимость услуг, 51% – имеющийся у фирмы опыт реализации подобных проектов, 41% – компетентность, личность конкретных сотрудников, 37% – оперативность выполнения задания, 34% – личные взаимоотношения.

Эту же тенденцию отметила управляющий партнер казахстанской юридической фирмы Aequitas **Ольга Ченцова**: «Насколько я знаю, решающим фактором при определении победителей во многих случаях являлась цена предложений, а не, например, более высокий профессиональный уровень юридических фирм».

При этом **Жан-Люк Пипон** («Тройка-Диалог») выделяет две различные модели учета стоимости предлагаемых услуг: «максимальный объем работы за установленную цену» и «установленный объем работы за минимальную цену». По его мнению, чаще всего тендеры выигрываются именно с использованием второй модели, что «является опасным как для потребителя юридических услуг (приводит к низкому качеству выполняемой работы), так и для рынка в целом (негативно влияет на общую конкуренцию цен)».

Однако есть и исключения: некоторые респонденты отметили наибольшую важность иных критериев. Так, руководитель правового подразделения Международного аэропорта «Шереметьево» **Светлана Горобцова** считает основным критерием выбора не цену, а профессионализм, опыт работы и знание специфики решаемых задач.

Руководители юридических департаментов также обращают внимание на следующие показатели: репутация фирмы (бренд), качество выполнения тестового задания, способ расчета стоимости услуг и др.

**Екатерина Клейменова**, директор по маркетингу юридической фирмы «Пепеляев Групп», к названным

выше критериям добавляет комплексность услуг юридической фирмы: «На наш взгляд, не «пройти» в тендере может компания по следующим параметрам: цена, отсутствие специализации и релевантных проектов по направлению, отсутствие комплексности услуг». Снизить шансы на победу может также наличие в заявке различного рода оговорок, позволяющих увеличить размер вознаграждения.

### Участие в тендере: бесполезно потраченное время или инвестиции в будущих клиентов?

Большинство опрошенных юридических фирм (более 80%) хотя бы один раз участвовало в тендере, при этом более 50% респондентов делают это довольно часто. Однако 25% фирм, признавая необходимость тендерных процедур, отмечают неэффективность тендера как канала продаж юридических услуг в России.

### В качестве основных причин неэффективности тендера как канала продаж были названы:

- непрозрачность процедуры выбора;
- закрытость информации о тендерах;
- высокие издержки на подготовку тендерной документации;
- сложность и нелогичность требований, предъявляемых к участникам тендеров.

Непрозрачность выбора подтверждается следующим.

**Ирина Гребнева**, управляющий партнер юридической компании «Лэнд»: «Используется банальная схема: вас исключают из конкурса под надуманным предлогом (например, по причине неполного ком-

### Зарубежный опыт. Австралия

В Австралии основными причинами использования тендеров корпоративными юристами являются: желание упорядочить взаимоотношения с внешними консультантами и (или) сократить их количество. Что касается критериев выбора, то показателем пример компании Luxottica Group. Участники тендера оцениваются по шкале от 1 до 9 с использованием следующих критериев: опыт ведения юридической фирмой подобных проектов, а также проектов в смежных отраслях, стоимость услуг и способ ее расчета, оперативность выполнения, степень вовлеченности в оказание юридической помощи pro bono и миссия юридической фирмы (ее совпадение с ценностями компании – организатора тендера). Кроме того, Гай Стефенс, глава юридического и налогового департамента азиатского и тихоокеанского подразделения компании Luxottica Group, отмечает: «Когда вы нанимаете юридическую фирму, особенно, специализирующуюся на конкретной практике, важно понимать, что перед вами интеллектуальный лидер в этой области, который умеет мыслить глобальными категориями». Еще один важный критерий – уровень профессионализма старших юристов фирмы, так как, зачастую, та работа, которую компании передают юридическим фирмам, не носит настолько комплексного характера, чтобы оправдать затраты на вовлечение партнеров в ее осуществление. По словам Вейна Стеварта, главы отдела маркетинга юридической фирмы Corrs Chambers Westgarth, основная задача юридической фирмы при участии в тендере – это доказать клиенту, что именно она сможет оказать необходимую услугу лучше других. Именно поэтому «наилучшие результаты [при подготовке тендерной документации – LS] могут быть достигнуты лишь при совместной, правильно сбалансированной работе юристов и маркетологов».

Источник: Love me tender: The in-house lawyers putting law firms to the test <http://www.lawyersweekly.com.au>

плекта документов). Можно обратиться в суд, но к моменту окончания судебных разбирательств контракт будет уже заключен, а возможно, и исполнен...».

**Ольга Романова**, управляющий партнер юридической фирмы «РАТУМ»: «К сожалению, мы несколько раз сталкивались с такими случаями, когда тендер, проводимый частными компаниями, был формальным. Фактически все решал руководитель юридического департамента, который вполне недвусмысленно назвал условие получения заказа – откат в размере 15% от его стоимости».

**Евгения Борзило**, руководитель корпоративной / антимонопольной практики Hannes Snellman в России: «В моей практике тендерная процедура применяется в 50% случаев. Из них половина – действительно тен-

деры, где выигрывает наиболее удовлетворяющее заказчика предложение, а другая половина – квазитендеры, проводимые лишь для соблюдения декорума. Если заказчик хочет работать с конкретным поставщиком услуг, то он и будет работать именно с ним, независимо от того, выберет ли его по тендеру или каким-либо иным способом. В наших условиях это нормально, поскольку позволяет сторонам достичь нужного результата – работать с теми, кого они сами выбрали».

**Ирина Канайкина**, директор по маркетингу адвокатского бюро «Линия права»: «Нередки случаи, когда параметры победителя объявленного конкурса заранее подобраны в соответствии с параметрами конкретной компании, и иные претенденты заведомо не удовлетворяют им. Как правило, это касается крупных проектов стоимостью более 5 млн рублей».

**Андрей Зеленин**, партнер юридической фирмы Lidings, считает, что требования, предъявляемые к участникам тендера на оказание юридических услуг, зачастую чрезвычайно сложно структурированы: «Мы сталкивались со случаями, когда изучение сведений и документов, предусмотренных конкурсной документацией, практически превращается в отдельный проект».

**Дмитрий Магоня**, управляющий партнер юридической фирмы ART DE LEX, указывает, что на убеждение заказчика в своей профессиональной состоятельности и выполнение конкурсных процедур (обеспечение предварительных условий, подготовку документов, участие в конкурсе) фирмам приходится тратить много времени и прилагать к этому нестандартные усилия. Так, тендер на оказание юридических услуг на общую сумму более 150 млн рублей его фирма выиграла после полугодичного участия в процедурах конкурса, проводимого дочерней компанией одного из государственных банков. «В другом случае мы также потратили немало времени на участие в конкурсе, проводимом одной из госкомпаний, создали консорциум из нескольких зарубежных юридических фирм (речь шла о сопровождении ряда трансграничных сделок), а в итоге заказчик отменил свою инвестиционную программу, и нужда в консультанте вовсе отпала».

**Александр Трифонов**, эксперт Trifonovs.ru: «Зная, как развивается тендерная тема на смежном консалтинговом рынке – аудиторском, можно привести интересную статистику. Это цифры одной из компаний большой четверки и одной из российских аудиторских фирм. Если в год принимать участие в тысяче тендеров за исключением тех, где результат заранее известен, так как анализ конкурсной документации показывает ее направленность на конкретного победителя, то удастся выиграть не более 10% от названного числа конкурсов. При этом работа по подготовке одного пакета тендерной документации

составляет в среднем более 2 тыс. долларов, так что экономика прямых затрат и возможных доходов достаточно проста».

В то же время один из респондентов, напротив, отметил, что подготовка документации может иметь высокие издержки лишь при участии в открытом тендере, а в случае закрытых тендеров «составление предложения больше похоже на стандартный proposal». Кроме того, для повышения эффективности этой работы она должна быть распределена среди нескольких подразделений юридической фирмы: «Партнеру или юристу требуется лишь прокомментировать то, каким, предположительно, будет объем работ и стоимость услуг. Все остальное – это работа команды отдела маркетинга».

**Андрей Донцов**, партнер юридической фирмы White & Case: «Предоставление юридических услуг – процесс «личный». В жестких рамках тендера поставщикам бывает сложно детально продемонстрировать свой подход к работе над проектом, описать релевантный опыт, осветить потенциальные проблемы, предложить способы их решения и наладить контакт с заказчиком. Последнему, в свою очередь, непросто определиться с выбором консультанта после нескольких часов интенсивных презентаций и обсуждений. Порой тендер проводится просто для определения стоимости услуг уже при наличии предпочтения конкретного консультанта».

Следует отметить, что юридические фирмы волнует не только непрозрачность процедуры выбора и нелогичность требований конкурсной документации. Еще одну проблему проведения открытых тендеров составляет подача заявок консультантами с разным уровнем квалификации. В результате закупочным отделам часто бывает сложно отказаться от выгодного ценового предложения в ущерб качеству услуг.

**Ирина Канайкина** («Линия права») считает, что во избежание подобных ситуаций в закупочной документации предусматриваются определенные критерии, позволяющие «фильтровать» компании (например, наличие релевантного по услуге или специфического отраслевого опыта, рекомендации международных рейтинговых агентств и пр.).

По мнению **Андрея Донцова** (White & Case), решением данной проблемы могло бы стать разделение поставщиков по уровням в зависимости от вида, размера и сложности проекта, однако он соглашается с тем, что это часто приводит к дебатам с поставщиками по поводу критериев отнесения консультанта к тому или иному уровню. Другую, не менее важную, проблему он видит в четком определении заказчиком списка задач, выносимых на тендер. В процессе выполнения работ они часто видоизменяются. Таким образом, тендер дает возможность определить лишь ориентировочную, а не конечную стоимость услуг по проекту. По мнению **А. Донцова**, исключением

## **Юридические фирмы волнует не только непрозрачность процедуры выбора и нелогичность требований конкурсной документации. Еще одну проблему проведения открытых тендеров составляет подача заявок консультантами с разным уровнем квалификации**

является лишь более или менее стандартизированная работа, например сделки на рынках капитала.

Многие респонденты считают использование тендера в качестве канала продаж юридических услуг перспективным. **Дмитрий Магоня** (ART DE LEX) отмечает: «Доля конкурса при выборе юридического консультанта будет увеличиваться: в этом заинтересованы корпоративные заказчики, желающие получить качественную услугу и возможность выбора по критерию цены. Распространенное убеждение, что все конкурсы по отбору юридического консультанта «немного ненастоящие», и правильное, и неправильное. Почему? С одной стороны, заказчик, действительно, не станет делать выбор только на основе объективных критериев, указанных в Request for proposal или информационном сообщении о проведении конкурса; будьте уверены, доля субъективного усмотрения будет высокой. С другой стороны, корпоративного заказчика можно понять: на рынке имеется огромное количество фирм, в отношении которых не действует никакого порядка допуска к профессии, и заказчику просто необходимо установить достоинства и недостатки участников конкурса. По большому счету, корпоративный заказчик за свои деньги покупает лишь обещание – в этом особенность товара на рынке профессиональных услуг – и вынужден поверить, что оно будет выполнено качественно и в срок».

**Вероника Чехомова**, начальник второго юридического отдела ООО «Юридическая контора «ЮРИКО»: «Привлечение внешних консультантов через тендер обеспечивает высокий уровень конкуренции, возможность предъявить к кандидатам актуальные требования и одновременно сравнить большое количество предложений, выбрав оптимальное».

**Ирина Канайкина** («Линия права») указывает на новую тенденцию – использование электронных торгов, отмечая их плюсы и минусы. По ее мнению, их безусловным преимуществом является меньшая затрата ресурсов на подготовку документации, а в случае проведения аукционов и запроса цен и предложений – прозрачность итогов, когда в реальном времени можно увидеть ценовые предложения конкурентов.

## Закрытость информации о проводимых тендерах

Большинство юридических департаментов (94%) предпочитает оповещать участников тендера, используя собственные закрытые перечни юридических фирм. **Андрей Зеленин** (Lidings) отмечает, что один крупный российский холдинг предлагает платную подписку на получение анонсов о проводимых им тендерах. Другой пример: информация о тендерах корпорации «Роснано» расположена на сайте: [www.b2b-rusnano.ru](http://www.b2b-rusnano.ru). Чтобы получить доступ к тендерной документации и отправить заявку, нужно быть подключенным к системе «B2B-RUSNANO» ([www.b2b-rusnano.ru/request/](http://www.b2b-rusnano.ru/request/)), участие в одной торговой процедуре обойдется в 24 000 рублей, базовый стандартный тариф за подключение – 45 000 рублей (см. тарифы [www.b2b-rusnano.ru/request/tariffs.html](http://www.b2b-rusnano.ru/request/tariffs.html)).

Чаще всего юридические компании получают информацию о тендерах напрямую от юридических департаментов с помощью личных контактов (29%) либо путем прямого обращения последних (36%). 25% опрошенных проявляют интерес к публично организуемым тендерам и не жалеют сил и времени на поиск разрозненной информации о них в Интернете, а также на участие в таковых (рис. 3).

Кроме того, для получения информации о проводимых тендерах используются «холодные звонки» (cold calls), публикации в СМИ, данные систематического мониторинга размещения корпоративного заказа на публичных ресурсах потенциальных заказчиков или анализ сведений, получаемых из иных информационных источников (инвестиционных программ; пресс-релизов о готовящихся сделках и возникающих спорах; судебных баз данных; информационных сообщений регулирующих и контролирующих органов; мероприятий в рамках собственной программы за-

боты о клиентах). Один из респондентов отметил, что создание специализированного интернет-ресурса как единой информационной базы о тендерах на юридические услуги не требуется, так как существует множество развитых сервисов для размещения корпоративных заказов (например, торговая система «Фабрикант»).

## Тендер как канал продвижения юридической фирмы

Тендер можно использовать и в качестве канала продвижения (повышения узнаваемости бренда) юридической фирмы. Так, по мнению **Павла Карпунина**, партнера юридической фирмы Capital Legal Services, участие в тендере представляет собой возможность «засветиться», а победа – не только получить контракт, но и зарекомендовать себя как профессионала. В то же время **Екатерина Клейменова** («Пепеляев Групп»), напротив, считает, что «для участия в тендере приглашаются компании уже известные, с определенной устойчивой репутацией на рынке, профессионалы в тех или иных отраслях права».

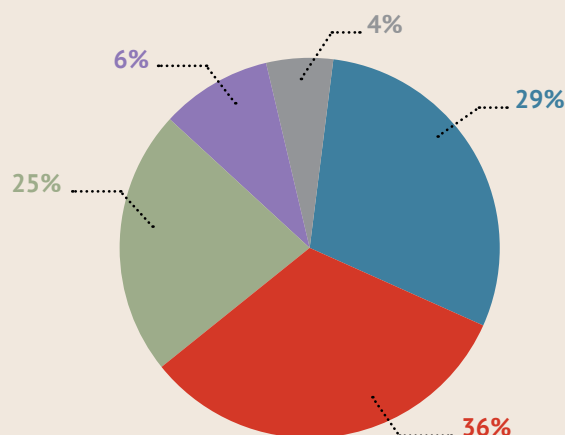
**Евгений Жилин**, ассоциированный партнер юридической фирмы «ЮСТ», руководитель международных проектов, считает, что иногда результаты тендеров служат поводом к тому, чтобы иначе взглянуть на определенное направление деятельности фирмы. «К сожалению, организаторы не всегда обеспечивают обратную связь и редко раскрывают причины, по которым предпочли какую-то конкретную компанию другим участникам конкурса», – отмечает он.

Все опрошенные полагают, что при выборе существенное значение имеют субъективные оценки, однако не прошедшим отбор компаниям было бы

Рисунок 3

### КАК ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ ИНФОРМАЦИЮ О ПРОВЕДЕНИИ ТЕНДЕРОВ?

- Посредством личных контактов
- Путем прямого обращения компании-организатора тендера
- Через Интернет
- Иными способами
- В условиях российского рынка это крайне закрытая информация, которая не распространяется



полезно знать, какие именно параметры своей деятельности им следует улучшить. По мнению **Евгения Жилина**, с одной стороны, участие в тендере помогает найти новых клиентов, с другой – формирует самосознание фирмы, позволяет оценить свои возможности и понять, что она делает правильно и лучше других.

Одним из способов повышения шансов на победу в тендере **Павел Карпунин** считает создание консорциума юридических фирм для участия в нем: «В ряде случаев, когда выдвигается большое количество критериев, многим юридическим компаниям трудно им соответствовать, а снижение количества критериев может привести к победе компании, уровень квалификации сотрудников которой невысок, что не соответствует интересам организатора тендера. Решением вопроса может стать участие в тендерах временных объединений лиц (в том числе иностранных), т. е. консорциумов или простых товариществ согласно российскому законодательству. В этом варианте могут быть учтены практически любые интересы заказчика; при победе в торгах консорциума/простого товарищества в протоколе о результатах торгов целесообразно перечислить всех его участников, а контракт заказчик может подписать с ведущим партнером (лидером) такого объединения на основании выданных ему другими участниками доверенностей либо со всеми участниками объединения, которые будут выступать соисполнителями. Более того, реализация данного варианта позволит проводить многоплановые тендеры, предусматривающие оказание целого комплекса услуг как в юридической, так и технической и финансовой сферах, что значительно сэкономит временные и финансовые затраты заказчиков».

Отчасти его мнение разделяет **Екатерина Клейменова** («Пепеляев Групп»), которая считает, что консорциум юридических фирм может быть очень эффективным при участии в тендерах с международной составляющей, где необходимо присутствие специалистов в различных юрисдикциях. «Мы, например, – продолжает она, – привлекаем фирмы из партнерских сетей TerraLex и Taxand, члены которых являются ведущими игроками на зарубежных рынках юридических услуг».

## Резюме

В заключение хотелось бы привести комментарий **Константина Михеля**, управляющего партнера белорусской юридической фирмы «Власова, Михель и Партнеры»: «Как правило, тендер проводится иностранным заказчиком традиционно при выборе консультанта по крупным проектам (финансирование, M&A). При этом в большинстве случаев белорусские фирмы попадают в тендер в связи с участием в нем

**По большому счету, корпоративный заказчик за свои деньги покупает лишь обещание – в этом особенность товара на рынке профессиональных услуг – и вынужден поверить, что оно будет выполнено качественно и в срок**

международных консультантов. Значительно реже белорусский консультант выбирается через тендер непосредственно заказчиком. В целом в Белоруссии данный способ выбора консультанта не является распространенным». Результаты проведенного исследования показывают, что в России тендер, несмотря на общее скептическое отношение к нему, довольно активно используется как юридическими фирмами для продажи своих услуг, так и юридическими департаментами для покупки таковых.

В то же время имеется ряд проблем, требующих от организаторов и участников торгов коллективного обсуждения. Круглый стол «Рынок юридических услуг: современные тенденции», проведенный редакцией журнала в рамках конференции газеты «Ведомости», показал, что вопросы и недовольство есть у обеих сторон процесса. Руководитель юридического департамента компании «Газпромнефть» **Андрей Шутов**, комментировавший на конференции предварительные итоги представленного исследования, отметил безосновательность утверждения о заранее определенном результате тендера. Бизнес заинтересован в эффективном решении проблемы. Для этого достаточно подробно расписаны тендерные процедуры, и решение принимается тендерным комитетом, куда обязательно входит руководитель службы безопасности. **Андрей Шутов** также подчеркнул, что у подавляющего большинства проектов, выставляемых на тендер, есть как минимум четыре параметра, по которым принимается решение: цена, наличие соответствующего опыта, срок исполнения, выставляемая юридической фирмой команда. В связи с этим представляется важным понимание следующих моментов: работа внутреннего менеджмента юридической фирмы, распределение в ней загрузки юристов, а также восприятие заказчика в качестве основного либо второстепенного клиента.

Мы благодарим всех, кто принял участие в исследовании журнала Legal Success, и надеемся, что оно станет началом масштабного обсуждения проблем, связанных с проведением тендеров, в целях совершенствования этого инструмента купли-продажи юридических услуг. **LS**