

«В рейтинге доверия клиентов мы хотели бы стать первыми»

15.10.2019

ИНТЕРВЬЮ

АНТИМОНОПОЛЬНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ



Несколько лет подряд накануне конференции газеты «Ведомости» по антимонопольному регулированию мы с экспертами говорим о трендах рынка юридических услуг в этой сфере. В этом году нашим собеседником стал один из активных участников рынка – глава антимонопольной практики, партнер юридической фирмы ART DE LEX Ярослав Кулик. За последние пять лет возглавляемая им практика выросла в несколько раз и сейчас относится к числу сильнейших в России. Какие услуги наиболее востребованы клиентами? Нужен ли антимонопольной команде экономист? Насколько прибыльны юридические услуги в данной

сфере? Эти и многие другие вопросы Дарья Лопашенко обсудила с Ярославом.

Когда и как в ART DE LEX появилась практика антимонопольного регулирования?

Около 10 лет назад в качестве одного из якорных направлений развития фирмы совместно с управляющим партнером Дмитрием Магонеи мы выбрали область антимонопольного регулирования. Это стало одной из самых успешных ставок в развитии фирмы. В течение нескольких лет мы приобретали необходимый опыт, а в 2012 г. было принято стратегическое решение о создании соответствующей практики, которую мне довелось возглавить. Антимонопольная практика переживала разные периоды, что было связано как со сложностью самой отрасли права, так и с молодостью команды во главе со мною. За последние пять лет практика, следуя четкому плану развития, стала одним из лидеров рынка, и сегодня я горжусь нашей командой и ее достижениями.

Изначально практика формировалась с уклоном на проектную работу в области антимонопольных споров (в антимонопольных органах, с антимонопольными органами в судах, с различными органами власти и хозяйствующими субъектами по вопросам применения закона о защите конкуренции). Это наиболее сложные, важные для бизнеса и дорогостоящие услуги в данной сфере.

Каким должен быть юрист в антитрасте?

Специалистов с глубокой и разносторонней антимонопольной экспертизой, готовых для работы в консалтинге, к сожалению, очень мало на рынке. Таких людей можно найти только в конкурирующих фирмах и в антимонопольных органах. При этом вчерашним госслужащим часто сложно перестроиться на работу в консалтинге, понять точку зрения бизнеса, увидеть в качестве оппонента в суде своих бывших коллег и убедить их в неправильности выводов и решений антимонопольного органа, увидев изнутри и поняв проблему клиента. В нашей команде есть выдающиеся ребята, которые сумели этот путь пройти. Кроме того, для юристов среднего и старшего уровня в ART DE LEX важны

управленческие навыки, включая самостоятельного ведения проектов или их направлений, умение общаться с клиентами и регулятором, навыки продаж юридических услуг, высокий уровень этических требований к работе, что встречается далеко не у всех. Наша фирма всегда характеризовалась вовлечением в эту работу даже самых младших коллег. Безусловным требованием для антимонопольного юриста является, конечно, знание индустрии и бизнеса клиента. Накопленный опыт позволяет нам быть полезными и в консультировании клиентов по вопросам отраслевого регулирования.

Для чего антимонопольной практике юридической фирмы нужен экономист?

При реализации антимонопольных проектов достаточно часто требуется экономическая экспертиза, например, для проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке (или критики анализа, проведенного антимонопольными органами), результаты которого используются в качестве доказательств. Серьезные фирмы нанимают экономистов извне, но число таких экспертов ограничено, они вовлечены в большое число научных и коммерческих проектов, а нам часто требуется оперативное «включение» в задачу. К тому же, своя экспертиза приносит деньги. Мы первыми на рынке усилили команду антимонопольным экономистом с большим опытом работы. Татьяна Басова обладает сразу тремя важными компетенциями: пониманием энергетической отрасли (в ФАС Татьяна трудилась в соответствующем отраслевом управлении), знаниями в области тарифного регулирования и антимонопольной экспертизой в экономике антитраста. Но в сложнейших проектах мы по-прежнему обеспечиваем клиентов лучшей независимой экономической экспертизой, активно сотрудничая с ведущими специалистами из МГУ, Высшей школы экономики, РАНХиГС.

Насколько для вас важно наличие экономического образования?

Экономическое образование, безусловно, является для антимонопольного юриста достоинством, но не является обязательным. Это во многом зависит от акцентированной специализации. В практике есть группа, которую возглавляет адвокат Кирилл Дозмаров,

сфокусированная на вопросах доминирования и ведения дел о злоупотреблении доминирующим положением. В такой работе без знания экономики предприятия и антитраста невозможно предоставить качественную юридическую услугу. А вот дела о сговорах на торгах, напротив, требуют меньших знаний экономики.

Как спрос на юридические услуги в сфере антимонопольного регулирования менялся в течение последних 10 лет?

Юридическое консультирование в сфере антитраста всегда имело несколько больших областей. Одна из них – согласование сделок слияния и поглощения, а также иностранных инвестиций в стратегические сектора. В этой сфере российским юридическим фирмам, не стоявшим у истока формирования рынка, сложно конкурировать с иностранными игроками, у которых много заказов от крупных международных компаний (в таком потоке могут оказаться и сделки века, в которых может потребоваться глубокая экспертиза в вопросах доминирования). После принятия в 2011 г. третьего антимонопольного пакета, когда закон отменил файлинг большого числа сделок, существенно сократился объем соответствующей работы (в 2018 году было рассмотрено 1086 ходатайств против 1928 в 2014). Сыграло роль и переложение значительной части работы на инхаус-юристов – она в целом уже не требует экспертизы юрфирм. Уменьшилось и общее число сделок. Такая работа наряду с общим (текущим) консультированием по антимонопольным вопросам по-прежнему доминирует в портфелях заказов иностранных консультантов.

Узкое и сложное направление, доступное ограниченному кругу консультантов, – дела о злоупотреблении доминирующим положением. Именно такие проекты всегда привлекали и остаются самими значимыми проектами нашей команды. Однако, их количество ограничено на рынке (я сейчас не имею в виду многочисленные дела в отношении сетевых организаций по типовым спорам о технологическом присоединении). Так, всего антимонопольные органы рассмотрели 685 таких дела в 2018 году. Традиционно это самые сложные разбирательства, требующие существенных трудовых затрат и грозящие клиентам наибольшими потерями, например, оборотными штрафами за установление монопольно

высокой цены или «изъятием» полученного от монополистической деятельности дохода. Стоимость юридического сопровождения таких дел традиционно очень высока. Пять лет назад частью нашей стратегии стало получение доли рынка в этой области споров, и мы достигли желаемого результата.

Теперь небольшое количество этих дел касается федерального рынка и действительно представляет интерес. Ярких дел становится меньше. «Лидирует» в данной области металлургия, транспорт, энергетика, информационные технологии. Например, очень интересным было дело Магнитогорского меткомбината против «Русала», где мы представляли ММК. Это уникальное дело на рынке двусторонней монополии (когда товар выпускается только несколькими производителями и приобретается только несколькими покупателями). В силу особенностей перехода из плановой экономики в рыночную обе стороны не могут договориться о цене, а антимонопольный орган не хочет занимать определенно чью-либо сторону во избежание рисков на будущее. В результате рассмотрения дела ФАС выдала зеркальные предупреждения обеим сторонам, предварительно детально описав признаки нарушения, допускаемые «Русалом». В итоге, понудив компании договориться на приемлемых для клиента условиях, ФАС прекратила это дело. Одним из самых интересных на рынке металлургии оно стало еще и потому, что товар является побочным продуктом производства. Ценообразование в отношении него происходит не только с точки зрения покупательского спроса, но и исходя из возможных издержек на его утилизацию.

Обширной областью консультирования в антимонопольной сфере традиционно остаются картели и иные конкурентные соглашения, число которых растет, но побеждать в судах становится все сложнее. В 2018 году ФАС возбуждено 768 дел об антиконкурентных соглашениях, из них 384 дела о картелях. При этом более 85% (332 дела) – это сговоры на торгах (в 2014 – 134 дела). В 2018 году антимонопольными органами возбуждено 300 дел о заключении антиконкурентных соглашений с органами власти, что на 32% больше, чем в 2017 году (204 дела). В 2018 году у нас было несколько больших картельных дел,

окончившихся формированием уникальной судебной практики по вопросам оценки косвенных доказательств (в частности, внутрикорпоративной переписки) и снижению административного штрафа. В этом году нам удалось доказать необоснованность обвинений ФАС в адрес нашего клиента о противодействии при проведении внеплановой проверки. Еще много интереснейших дел находятся в производстве.

Наконец, традиционным спросом пользуется работа по антимонопольным аспектам вертикальной дистрибуции как для иностранных, так и для российских клиентов. Большой объем консультирования в этой сфере приходится на международные юридические фирмы.

Изменилась ли структура услуг в сфере антимонопольного регулирования в связи с наделением ФАС новыми полномочиями?

Да, за годы значительно расширилась сфера контроля обязательных торгов. Если когда-то речь шла только о госзаказе (94-ФЗ, затем 44-ФЗ), то потом добавились закупки госкорпораций (223-ФЗ), объем которых превышает объем госзакупок (16,9 трлн руб. и 8,4 трлн руб. в 2018 году соответственно). ФАС также контролирует колоссальное число обязательных торгов различного вида (реализация имущества банкротов, приватизационные торги, концессии, ГЧП, торги по земельному, лесному, водному кодексам, по закону о недрах и пр.). Рынок юридических услуг в этой сфере очень сложный, крайне конкурентный и непрозрачный. Так, организацию проведения закупок заказчиков от начала до конца сопровождает огромное число специалистов из специализированных организаций, иногда они занимаются и юридическими вопросами. Традиционному юридическому бизнесу конкурировать с ними бессмысленно как по цене, так и по разносторонности и глубине экспертизы. Однако, юридические консультанты способны продемонстрировать уникальный подход к решению сложных и нестандартных проблем как заказчиков и организаторов торгов, так и участников, кто не выиграл торги или не был допущен к ним. Для них это часто бывает последней надеждой войти на рынок (что обусловлено огромной долей участия государства в экономике). Спрос в данной области растет.

В настоящее время юридических фирм, специализирующихся на закупках, не так много, однако многие из них стали формировать свою команду и экспертизу. Мы, например, сформировали за два года уникальные на рынке экспертизу и опыт в области привлечения подрядных организаций для оказания услуг и выполнения работ по капитальному ремонту общего имущества в многоквартирных домах. Соответствующую группу возглавляет адвокат Анна Большакова. Также мы очень преуспели в защите при рассмотрении обращений заказчиков о включении поставщиков (подрядчиков) в РНП.

Весьма актуальным является тарифное регулирование. Ранее им занимались Федеральная служба по тарифам и отдельная категория специалистов. Рынок был непонятным и крайне специфическим. Сделав ставку на данную область после передачи полномочий ФАС России, мы и некоторые наши коллеги на рынке активно инвестируем в развитие собственной экспертизы и наращивание клиентского портфеля. Выйти на этот рынок оказалось сложнее, чем мы предполагали, поскольку клиенты не воспринимали юридические фирмы в качестве поставщиков подобных услуг. Тем не менее консультирование по вопросам тарифного регулирования видится нам одним из драйверов роста нашей практики в будущем, которая со временем может быть выделена и в отдельную практику. Коммерческая ценность вопроса при согласовании тарифа высока. Споры возникают, например, когда компания просит установить ей один тариф, а регулятор устанавливает другой, более низкий. Дельта потерянной цены становится убытком компании. Компании теряют многомиллиардные суммы, однако по-прежнему действуют по старинке и пренебрегают советами экспертов. Отправной точкой для предоставления услуг в этой сфере стала наша экономическая экспертиза.

В этом году также будет 10 лет со дня принятия закона о торговле (381-ФЗ). В этой области также работают антимонопольные практики.

Еще пару лет назад многие юридические фирмы энергично продвигали услуги по построению антимонопольного комплаенса. Востребована ли эта услуга сейчас?

Думаю, с точки зрения российских реалий актуальность этой услуги была несколько переоценена, «хайп» вокруг нее достаточно быстро стих. Конечно, слово «комплаенс» раньше в российском бизнесе практически не звучало, но ведь необходимость соблюдать законодательство была всегда. Спад интереса к этой услуге объясняется еще одной причиной: законопроект о комплаенсе долгое время не двигался в Администрации Президента РФ и только недавно был передан в Правительство.

К тому же построение эффективного, а не «бумажного» (для галочки) комплаенса – очень непростая работа: нужно вникнуть в суть бизнеса, понять бизнес-процессы, провести не одно глубокое интервью с менеджментом и ключевыми людьми компании. Реальный комплаенс требует больших усилий и временных затрат, в том числе со стороны клиента. Нельзя нанять консультанта и успокоиться на этом, нужен совместный труд. Такой комплаенс направлен не только на снижение риска попадания компаний в число ответчиков по делу о нарушении антимонопольного законодательства, но прежде всего и на повышение корпоративной правовой культуры.

Бытует мнение, что ФАС выигрывает подавляющее большинство дел в суде.

Например, Сергей Пузыревский еще в 2017 г. заявлял, что 85% дел остается за антимонопольным ведомством. Что вы думаете по этому поводу?

Мне кажется, что дискуссия о количестве выигрываемых ФАС дел будет длиться вечно. В середине сентября «Коммерсант» опубликовал работу команды Аналитического центра при Правительстве РФ, из которой следует, что ФАС проигрывает 40% дел. В то же время коллеги из ФАС России приводят иные данные. Так, например, ФАС России сообщала, что в 2018 году обжалованных решений по ст. 11 Закона стало почти вдове меньше – 21% (от всех вынесенных, а их было 768, то есть 161 дело), а доля отмененных судами решений снизилась до 4,5% (опять же, видимо, от общего числа, то есть 35 дел). По данным доклада Вадима Новикова оспорено в судах было 277 актов ФАС по ст. 11 Закона, отменено 50% (для случаев обжалования только решений без постановлений – 28%). Мне интересно досконально разобраться в этом, было бы время.

По нашему наблюдению и внутреннему ощущению, например, в делах об антиконкурентных соглашениях правда в подавляющем числе случаев на стороне ФАС. А вот в делах о злоупотреблении доминирующим положением возможностей для обжалования остается больше, что вполне объяснимо: если в делах о картелях действует презумпция запрета *per se* (формального запрета в силу закона, предполагающего угрозу конкуренции и не требующего ее доказывания как такового), то во второй есть значительное поле для применения специальных средств доказывания, в частности методов экономического анализа.

Вообще у ФАС довольно системный подход к продвижению своей точки зрения. Так, в последние годы заметно усилилась просветительская работа. Об этом свидетельствует не только увеличение числа кафедр в ВУЗах, выпускающих специалистов в области антимонопольного регулирования, и повышение квалификации сотрудников ФАС в рамках УФМЦ ФАС России, но и обсуждение соответствующих тем на закрытых семинарах с судьями. У бизнеса такой возможности фактически нет. В силу политики Верховного суда РФ практически все открытые научно-практические конференции с участием судей были сведены на нет, и, по большому счету, консультанты лишены возможности обсуждать с судебским корпусом теоретическую основу своего подхода. Кажется, что есть неплохой шанс

у совместной конференции Российского государственного университета правосудия и ВС РФ, который потихоньку вновь приоткрывает возможности для профессионального сообщества. Ведь это залог развития правовой системы в целом – открытое профессиональное сообщество.

Наш совместный бизнес-завтрак, посвященный проверкам ФАС, показал, насколько эта тема актуальна и востребована бизнесом. Сохранится ли эта тенденция в будущем?

Общее число внеплановых проверок ФАС растет, но не кратно. Такие проверки весьма затратны, так как к их проведению привлекается одновременно значительное число людей. В то же время результаты именно рейдов на рассвете формируют основной объем доказательственной базы. Все дела наших клиентов, где нам предстояло работать со сложными ситуациями, стали таковыми исключительно из-за результатов проверок: то клиент допустил ошибки, то консультантов не позвали, то действительно что-то нарушили, и сотрудники ФАС это обнаружили. На завтраке мы старались привлечь к этому внимание коллег из бизнеса. Сейчас мы много делаем для того, чтобы клиенты понимали, как себя вести, в том числе проводим *mock dawn raid*. Важно отметить, что сегодня для эффективной защиты в ходе расследования картельных дел недостаточно только антимонопольных экспертов, нужна команда, в которую будут входить и уголовные адвокаты. Как раз направление уголовной защиты мы определили в 2018 году еще одной стратегией развития не только возглавляемой мною практики (в части картельных дел), но и фирмы в целом. В настоящее время совместно с уголовными адвокатами фирмы мы ведем защиту в нескольких уголовных делах и расследованиях по делам о картелях.

В последнее время все чаще говорят о том, что может появиться норма, в соответствии с которой ФАС будет получать материалы ОРД и получит право проводить выемки. Как вы оцениваете вероятность принятия подобного законопроекта?

Такая инициатива формировалась на протяжении нескольких лет в разных законопроектах, но до стадии законодательного процесса не доходила. В сентябре на Евразийском форуме по картелям коллеги из ФАС презентовали концепцию единого законопроекта. Помимо усиления полномочий антимонопольного ведомства там упоминается получение им права на выемку документов и предметов, традиционно являющегося компетенцией правоохранительных органов (такое право в России есть еще у налоговых органов). Кроме того, планируется фактическое усиление уголовной ответственности за картели. Пороги материального состава преступления будут повышены вдвое (что приведет к декриминализации небольших картелей), но срок давности по антимонопольным делам предлагается увеличиться с 3 до 10 лет, что, вероятнее всего, в перспективе приведет к увеличению количества возбуждаемых уголовных дел.

Данный законопроект представляется очень неоднозначным. При всей нужности борьбы с картелями объем накопленной нами информации и опыта защиты клиентов позволяет делать выводы относительно реальных причин картелизации экономики. Так, 85% всех дел по картелям – это сговоры на торгах. К сожалению, в ряде случаев такой сговор объясняется тем, что контрольно-счетные органы фактически заставляют госзаказчиков работать на статистику (которая становится профанацией): чем больше конкурентных торгов, тем лучше. Если приходит только один участник, значит, торги организованы плохо, они неконкурентны. Мы уверены, что заказчики транслируют эту мысль участникам, которые, к сожалению, попадают, когда участвуют в торгах несколькими аффилированными или иным образом связанными (суть подконтрольными) компаниями.

Другой вопрос, почему на торги, где рынок реально конкурентен, приходит одна-две компании? В этом нужно разбираться. Я считаю, что в России конкуренция устраняется по большей части в результате действий самих заказчиков, формирующих соответствующую среду, их сговоров с бизнесом, сросшимся с властью, в том числе отягощенными и иными преступными явлениями. На этом поле ФАС может и должна быть гораздо более полезной и эффективной. Пока же дел о сговорах на товарных рынках у нас буквально единицы.

Насколько маргинальны юридические услуги в сфере антимонопольного регулирования?

Для юридических фирм, обладающих уникальной и глубокой экспертизой и хорошо организовавших работу, это очень прибыльная практика. У нас ее маржинальность выше средних значений по рынку. При этом высок уровень конкуренции, борьба за клиента с каждым годом усиливается.

Какими игроками представлен рынок юридических услуг в сфере антимонопольного регулирования?

Этим занимаются ильфы и рульфы. Антимонопольная практика, как правило, создается только в крупных юридических фирмах. 5-7 человек в практике – это уже неплохая команда на рынке, но не каждая фирма может дать столько работы. Несколько лет назад начали появляться антимонопольные бутики. Например, выходцы из Linklaters и Dechert создали Antitrust Advisory. Думаю, рынок рульфов можно укрупненно поделить на три группы: уверенных лидеров, стабильную среднюю группу и активных догоняющих. В последние пять лет сформировался ряд команд, для которых антитраст никогда не был ключевой практикой, но неожиданно они начали конкурировать за клиента не только по деньгам, но и в узкой специализации. Получается, что игроки второго эшелона находятся в состоянии активной конкурентной борьбы как между собой, так и с лидерами, а участникам первого эшелона становится сложнее удерживать свои позиции. Это требует постоянных инвестиций в поддержание интеллектуального лидерства на рынке.

Для визуализации этой картины необходимо наложить друг на друга все три рейтинга – Chambers Europe, The Legal 500 и Право-300, поскольку ни один из них в отдельности не дает полной картины рынка. Одни хорошо отражают проектную работу (расследования и споры), другие – традиционно подчеркивают работу по крупным сделкам и более консервативны к успехам новых игроков.

Является ли редкостью присутствие в юридических департаментах специалистов по антимонопольному регулированию?

Уже нет. В настоящее время крупные компании стараются закрывать большую часть своих потребностей в области антитраста путем найма антимонопольного юриста, встроенного в систему антимонопольного комплаенса (комплаенс-менеджера, комплаенс-офицера), а в отсутствие такой системы – просто главного или ведущего юриста по антимонопольным вопросам. К этому побуждает политика сокращения издержек на консультантов. Как правило, указанные позиции занимают выходцы из антимонопольных органов либо из юридических фирм. Они закрывают значительную часть работы, однако по-прежнему передают консультантам сложные вопросы, касающиеся расследований и судов.

Правда ли, что услуги в сфере антимонопольного регулирования нужны только крупным компаниям?

На мой взгляд, это не так. Множество клиентов из малого и среднего бизнеса нуждается в юридических услугах в данной сфере, но далеко не все способны их оплачивать. Так, и малый, и средний бизнес очень часто выступают ответчиками в делах по картелям, он же – основной участник публичных закупок. Сейчас такие компании, их менеджмент и акционеры действуют все более осознанно, и количество клиентов, готовых эффективно отстаивать свои позиции растет.

Вы являетесь членом Ассоциации антимонопольных экспертов. Что это дает вам и косвенно вашим клиентам?

Участие в Ассоциации – большая работа. Особенно остро это ощущалось, когда я был членом Генерального совета Ассоциации и активно участвовал в вопросах управления ею. Однако усилия окупаются. Ассоциация позволяет формировать и концентрировать мнение экспертного сообщества по важнейшим вопросам антимонопольного регулирования. Ассоциация всегда помогала развивать правоприменительную практику, стараясь обсуждать спорные вопросы с ФАС (а руководство ФАС всего было открыто к профессиональному диалогу, что качественно этим отличает антимонопольное ведомство в системе органов исполнительной власти, наделенных контрольными полномочиями), участвовать в

большинстве нормотворческих инициатив ФАС, иногда корректируя или сдерживая амбиции антимонопольного органа. Участие в обсуждении, выработке решений усиливает нашу профессиональную экспертизу, и, хочется верить, не менее полезно и самой ФАС. Более того, мы разделяем точку зрения, что не должно быть «монополии» на знания. Сохранять их в тайне – не лучшая стратегия развития юридического сообщества, которая, в конечном счете, не идет на пользу всей правовой системе. Однако, свои ноу-хау мы стараемся использовать эффективно.

Практика антимонопольного регулирования в ART DE LEX существует 10 лет, вы реализовали много проектов, но какими из них вы особенно гордитесь?

Есть проекты, которые носят системообразующий характер, пронизывают целую отрасль. Уже четвертый год мы работаем с одним из крупнейших машиностроительных предприятий в секторе капитального ремонта – Карачаровским механическим заводом, помогая ему преодолевать искусственно создаваемые барьеры входа на рынок. Это не только сопровождение конкурсных процедур, но и, например, несправедливое исключение из специализированных реестров, являющихся условием работы на рынке, а также пресечение различных ухищрений со стороны недобросовестных руководителей фондов капитального ремонта и уполномоченных органов власти в регионах.

Не могу не вспомнить и большое дело Global Ports – одного из крупнейших операторов стивидорных услуг в морских портах, обвиненной в установлении монопольно высоких цен на услуги по перевалке контейнеров. Это одно из крупнейших дел российского антитраста, в котором ФАС предписала компаниям нашего клиента перечислить в федеральный бюджет в сумме почти 7 млрд рублей. Больше было только у группы НМТП в схожем деле. Нам удалось отстоять интересы клиента и, в конце концов, заключить мировые соглашения с ФАС. После реализации этого проекта нам также удалось поработать с уважаемой командой BCLP при оспаривании выданного Global Ports поведенческого предписания, выданного в ходе согласования группой компаний «Дело» сделки по покупке Global Ports. Несмотря на то, что группа претерпела значительные изменения, нам удалось сохранить ее в качестве клиента,

за что мы очень благодарны. Еще одно большое наше дело – это защита Группы «Энергопром» по обвинению в столь редком нарушении как изъятие товара с рынка графитированных электродов, но оно еще не завершено.

Вообще завоевать доверие – самое ценное в нашей работе. Современный клиент избирателен, внимателен, осведомлен. Соответственно, нужно находить наиболее оптимальное решение существующей у него проблемы, «мыслить его головой», понимая потребности его бизнеса и отрасль в целом. Предоставления высокого сервиса или обладания глубокой экспертизой уже недостаточно. Нужно каждый день развиваться вместе с клиентом. В рейтинге доверия клиентов мы хотели бы стать первыми. Мы также благодарны коллегам по рынку, которые побуждают нас быть лучшими.



Ярослав

Кулик

адвокат, управляющий партнер Kulik Partners Law&Economics

ИНТЕРВЬЮ

АНТИМОНОПОЛЬНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ