

ИССЛЕДОВАНИЕ / Опубликован ежегодный Рейтинг российских юристов и их компаний

Попали в топ

Александр Московкин

«Российской газете» провела третью по счету масштабное исследование юридического рынка нашей страны. Успех первых двух рейтингов (2023 и 2024 годов), а также вызванный ими резонанс показали — начинание правильное и своевременное. А в контексте ухода с отечественного рынка западных рейтинговых агентств еще и совершенно необходимое.

Мы не стали менять традиционный методологический подход. В итоговые листинги попали только те юристы, которые в свободной форме подали заявку по одной из предложенных нами практик. Мы неоднократно говорили, что юридическая профессия требует понимания не только того, что говорить (или не говорить), но и как именно это делать. Свободная форма подачи заявки позволила юристам без каких-либо ограничений презентовать собственные достижения так, как им самим хотелось. А аналитики рейтинга внимательно изучали не только содержание, но и оформление анкет, делая свои выводы.

В рейтинг этого года была добавлена еще одна основная номинация — «GR/Связь с госорганами»

Практика показывает, что никто так не оздоравливает потенциальных номинантов, как полная свобода. Уже третий год мы получаем десятки, если не сотни вопросов о том, как именно следует оформлять заявку в рейтинг. Нужно ли давать ссылки на выигрышные дела? Прикладывать ли сертификаты, грамоты, благодарности и рекомендации клиентов? Сколько проектов следует подавать в одну анкету? Отвечая на эти вопросы, мы неизменно говорили, что решение — за тем, кто подает заявку. Все зависит от того, кто это будет, в какую практику он заявляется, какова будет конкуренция (последнее проясняется лишь тогда, когда прием заявок закрыт и видна вся картина целиком). Так же мы подчеркивали, что следует уделять внимание не только тому, что пишет юрист, но и как он это делает. Хорошо структурированный текст, где есть все необходимая информация, продуманный дизайн-дизайнерской точки зрения, снабженный, если это действительно нужно, информацией и справочной информацией, сразу вызывает симпатии аналитиков.

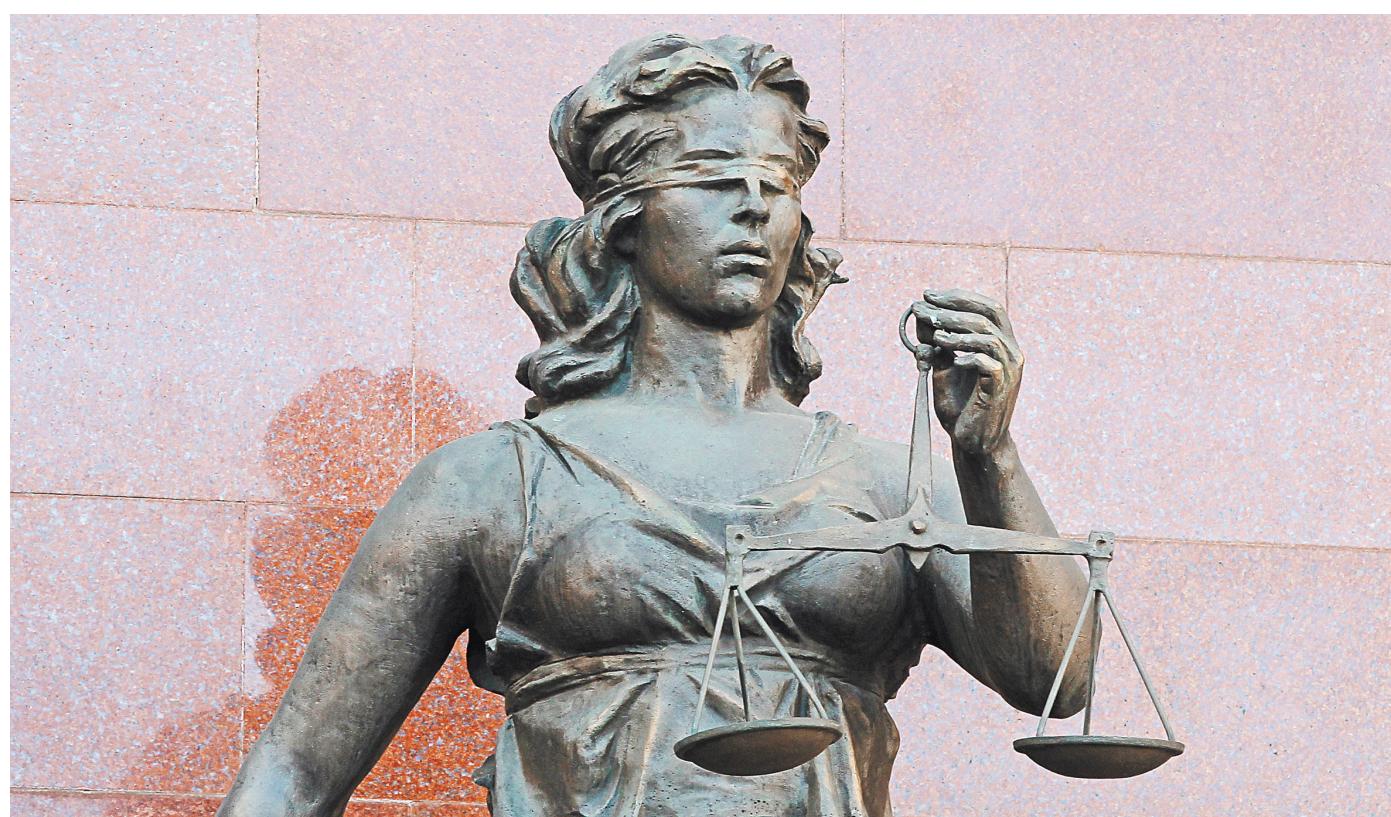
При этом не следует увлекаться креативом в учреждении со-держательской стороне. Стихи, рисунки, видеоподсказки (мы получаем их каждый год) априори не отсекаются, однако, как показывает практика, в итоге все-таки не могут конкурировать с традиционно оформленными заявками, в которых тем не менее есть все необходимое: достижения специалиста в рамках конкретной практики, имена клиентов, суммы реализованных проектов и грамотное описание значимости, инновационности того или иного проекта.

Число практик, по которым составляется рейтинг, неизменно растет. В 2023 году исследование проводилось по 16 отраслям права и 2 специальными номинациями, в 2024-м — по 18 отраслям и 2 специальными номинациями, а в 2025-м — уже по 19 отраслям и 3 специальными номинациями. Практически неизбежно число практик увеличится и в следующем году.

В рейтинге этого года добавилась основная номинация «GR/Связь с госорганами» (ее появление отражает значение и вес, которые приобрело это направление в последние годы), а также специальная номинация «Юри-

ТЕНДЕНЦИИ / На отечественном рынке юридических услуг наступил этап консолидации

Содержание и норма



РУБЛЯ НОВОСТИ

Александр Московкин

Активизация работы в регионах и дружественных странах, внедрение цифровых технологий и спрос на специалистов по связям с госорганами — такие тренды развития юридического рынка демонстрирует третий ежегодный Рейтинг юристов и их компаний, выпущенный «Российской газетой». Редакция изучила более 3,5 тысяч поданных заявок и проранжировала юридических консультантов и адвокатов по 19 основным номинациям и трем специальностям. Без преувеличения можно сказать, что в рейтинге — элита российского юридического консалтинга.

Рейтинг охватывает территорию всей страны: от Калининграда до Владивостока, от Мурманска до Ялты. Участие в нем стало мерилом качества, надежности консультантов и адвокатов, авторитетной оценкой их профессиональных достижений. Попадание в рейтинг «РГ» помогает побеждать в крупных тендерах, дает заказчикам четкий ориентир, кто есть кто в российском юрисбизнесе. Однако общие тенденции отмечены неизменно.

Значительный масштаб В этом году для участия в рейтинге было подано более 3,5 тысячи заявок (60 процентов роста с 2024-го) по 22 номинациям. Из них отсеяли около 20 процентов, что приблизительно соответствует уровню прошлого года. Совокупная стоимость участников в рейтинге проектировалась около 10 триллионов рублей — значительная сумма даже на фоне 200 триллионов ВВП России в 2024 году.

Средняя стоимость реализуемого проекта по бизнес-практикам (арбитраж, международные проекты, государственно-частное партнерство и т.д.) составила 3,5 миллиарда рублей. Это свидетельствует о том, что отечественная экономика чувствует себя вполне уверенно.

Ситуация на юридическом рынке всегда отражает положе-

ние дел в экономике, которое определяет и общие, и частные тенденции на нем, соглашаются опрошенные «РГ» юристы.

«После масштабной реструктуризации юридического рынка в 2022–2023 годах, связанной с уходом ильфов (International Law Firms — международные юридические фирмы — прим. ред.), разрывом с международными сетями и появлением новых фирм, наступил следующий этап — консолидации», — рассуждает управляющий партнер

из Центральной России, Поволжья, Урала и др., вполне позволяют им выполнять всю правовую работу целиком, и заказчики услуг, в том числе опрошенные «РГ» в рамках исследования, подтверждают это.

«В своей практике мы видим сотрудничество и не замечаем конкуренции по инстанциям при ведении судебных дел, более длительные рассрочки платежей (иногда они доходят до 3 месяцев) и увеличение ценового давления при проведении тендеров.

АКЦЕНТ

ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ КОНСУЛЬТАНТЫ

АКТИВНО РАБОТАЮТ СО СТРАНАМИ

АФРИКИ И БЛИЖНЕГО ВОСТОКА

O2 Consulting Ольга Сорокина. — Мы видим, как ряд игроков объединяется, формирует альянсы, усиливает экспертизу в нишевых областях».

Большинство поданных анкет конфиденциально, поэтому нет возможности привести конкретные примеры и цифры. Однако общие тенденции отмечены неизменно.

Цены не растут

«Мы не заметили, что рынок позволяет индексировать ставки в сторону их увеличения», — констатирует управляющий партнер Ingvarr Igor Maziulin. Судя по экономике поданных в рейтинг проектов, такое же признание может сделать большинство юрфирм.

Чаще ставки росли у региональных компаний, однако произошло это в основном из-за эффекта низкой базы: их гонорары всегда были меньше, чем у москвичей, поэтому и возможностей поднять ценник у них больше. «Мы наблюдаем рост как часовых ставок, так и размеров фиксированных гонораров.

Жаль, что основной причиной их увеличения является инфляция. Клиенты хотят заблаговременно бюджетировать расходы,

поэтому предпочитают фиксированные выплаты юристам», —

— говорит Игорь Мазилин.

Уголовное право, бывшее в числе лидеров прошлого рейтинга, в этом году чаще становилось частью крупных бизнес-конфликтов с налоговой или анти monopoliальной компонентой.

Центральная роль банкротной практики сохранилась и в этом году, однако можно отметить более выраженный тренд на использование «банкротной дубиной» в качестве инструмента разрешения бизнес-конфликтов. Количество же арбитражных процессов этой направленности выросло приблизительно на 10% год к году.

Теперь в Африке

Российские юристы расширили географию присутствия. В прошлых рейтингах был замечен акцент на работу с Китаем, ОАЭ и Европой (последняя фигурировала в основном в связи с санкциями и уходом иностранных компаний с нашего рынка).

A2

Налаживание прочных, человеческих

отношений с локальными партнерами

и регуляторами часто становится

решающим фактором

Да, страны БРИКС+ демонстрируют впечатляющий рост, и мы научились видеть за этим общим трендом различные модели развития — от «сверхбыстрых» до «стабильных». Это знание помогает нам не растеряться, а осознанно выбирать направление для своей локализации. У российского бизнеса есть все компетенции для успеха в этом пространстве. Но главный ключ, который мы для себя нашли, — это умение адаптироваться. Гибкость и готовность учиться оказываются важнее любой первоначальной стратегии. Именно поэтому в наших международных проектах мы уделяем такое внимание стресс-тестированию и анализу чувствительности — это не просто формальность, а наш способ быть готовыми к нестандартным вызовам.

Одно из главных испытаний — волатильность национальных валют. Например, южноафриканский rand или бразильский реал могут за короткое время как разко укрепляться, так и обесцениваться. Причины разные — от колебаний цен на сырье до решений местных центральных банков. На некоторых рынках может наблюдаться период временного равновесия и низкой волатильности, однако за них часто следуют фазы повышенной активности. Для бизнеса это означает необходимость постоянно следить за валютными курсами и использовать инструменты хеджирования.

Второй вызов — операционная среда. В странах БРИКС+ бюрократические процедуры часто оказываются настоящими испытанием. Законы могут меняться буквально на лету, а требования различаться не только от страны к стране, но даже внутри одного региона. В Китае, например, правила для бизнеса могут отличаться в каждой провинции. Логистика тоже требует особого внимания. В некоторых регионах инфраструктура развита слабо: дороги разбиты, порты перегружены. В Бразилии сезоны дождей способен задерживать перевозку товаров на недели. Поэтому важно заранее проложить маршруты поставок и иметь запасной план.

A2

Пора экзаменов | A3

Новый законопроект Министерства юстиции РФ должен помочь развитию адвокатуры и профессионализации судебного представительства

РЕШЕНИЕ / Единство судебной практики укрепляет доверие граждан

Будут заодно

Владислав Куликов

Председатель Верховного суда России Игорь Краснов в качестве одной из своих задач назвал укрепление единства судебной практики. Свое первое интервью на новом посту Игорь Краснов дал «Российской газете» и ТАСС.

«Важно поддерживать высокий уровень доверия граждан к правосудию. Причем здесь нет мелочей», — заявил в интервью Игорь Краснов. — На авторитет судебной власти влияет многое, начиная от безупречной репутации судей, качества выносимых ими актов до общего профессионализма судебного корпуса и в целом отношения к людям, для которых суды — часто последняя надежда найти справедливость».

Он подчеркнул, что одной из актуальных проблем, влияющих на авторитет судебной власти и требующих повышенного внимания, является по-прежнему недостаточный уровень единства правоприменения.

«Противоречивые, порой прямо противоположные подходы судов при рассмотрении дел, к сожалению, все еще встречаются», — сказал Игорь Краснов. — В свою очередь, это приводит к многочисленным пересмотрам актов и явно не способствует уважению судебной власти. Роль Верховного суда в решении данной проблемы трудно переоценить. Как известно, разъяснения высшей инстанции, акты официального судебного толкования нередко полностью меняют траекторию правоприменения, делая его более справедливым. В конечном итоге единобразная судебная практика формирует правовую культуру всего общества, высокий уровень правосознания, обеспечивает конституционную законность, правопорядок, а следовательно, доверие граждан к закону и государству в целом».

При этом, продолжил председатель Верховного суда России, порой суды вынуждены принимать решения в ситуациях, когда отсутствует необходимая юридическая норма, а общественные отношения развиваются быстрее, чем на них реагирует законодатель.

ОПЫТ / Работа на рынках стран БРИКС+ требует гибкости и понимания местных особенностей

Переговорный прогресс



Галина Богачева, сооснователь Ingvarr Zhong Yin



Когда привычные рынки становятся тесными, а стандартные схемы дают сбой, бизнес обращает взгляд на новые горизонты. Сегодня эти страны БРИКС+, где рост экономики впечатляет, но правила игры меняются очень быстро. Как не потеряться среди бюрократических лабиринтов, валютных гонок и культурных особенностей? Совместная практика Ingvarr с китайскими партнерами Zhong Yin наглядно показала: выход на рынки этих государств требует не только решимости, но и глубокого понимания системных рисков, характерных для их экономик.

Налаживание прочных, человеческих

отношений с локальными партнерами

и регуляторами часто становится

решающим фактором

Цифра

60

процентов

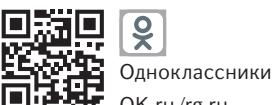
составил рост числа заявок от юристов по сравнению с 2024 годом

К<>НЦЕПТ
тендерное агентство

Сопровождение сложных закупок.
Суды, ФАС России, РНП.

+ 7 495 544 51 46
Москва, улица Трофимова, дом 14, стр.1
info@ta-concept.ru
ta-concept.ru

Реклама



ИТОГИ / Уходящий год оказался богат на события в сфере интеллектуальной собственности

Реальный актив

Евгений Александров,
патентный поверенный РФ,
старший партнер юридической
фирмы «Городисский
и партнёры», к.ю.н.

На фоне масштабной цифровизации и курса на технологический суперинтендантство и правоприменимая практика изменились с учетом запросов бизнеса. Права на результаты интеллектуальной деятельности все чаще воспринимаются не как формальность, а как реальный экономический актив, напрямую влияющий на конкуренческую способность компаний и развитие целых отраслей, о чем свидетельствуют данные Роспатента, отмечавшего в этом году 70-летний юбилей.

Начало года ознаменовалось вступлением в силу 5 февраля Федерального закона «О развитии креативных (творческих) индустрий». Документ впервые системно определил правовые основы функционирования креативного сектора, меры государственной поддержки и порядок создания специализированных креативных кластеров. Согласно закону право на финансово-имущественную, образовательную, информационную и иную поддержку представляется только при условии, что продукт создается на территории креативного кластера, а его разработчик включен в реестр субъектов креативных индустрий. По сути, этот закон стал основой для формирования современной инфраструктуры творческих профессий — от архитектуры и дизайна до медиапроизводства и цифрового контента.

Одним из главных событий лета стало принятие 7 июля федерального закона 214-ФЗ, который обновил подход к определению компенсации за нарушение исключительных прав. В зависимости от категории объектов она может составлять от 10 тысяч до 10 миллионов рублей, а сама компенсация может определяться не только в твердой сумме, но и в кратном размере — от однократной до двукратной стоимости контрафактных экземпляров или права использования объекта. Для отдельных случаев, прежде всего в сфере авторских прав, установлен повышенный диапазон — от 150 до 220 процентов стоимости. Если на одномносительном использовании нескольких объектов, суд вправе назначить суммарную компенсацию до двукратного максимума, предусмотренного для одного нарушения. Введена также солидарная ответственность всех участников цепочки и возможность смягчения санкций при непреднамеренных действиях предпринимателей. Эти положения вступят в силу 4 января 2026 года. Потребуется некоторое время для обкатки новых правил, которые, как предполагается, должны сделать правовую защиту прав на результаты интеллектуальной деятельности более эффективной и соразмерной последствиям нарушения.

Существенные перемены затронули и сферу товарных знаков. 4 октября 2025 года вступили в силу новые правила расчета государственных пошлин. Если раньше размер пошлины зависел только от количества классов Международной классификации товаров и услуг, то теперь он определяется еще и количеством заявленных товаров и услуг, и платить придется не за формальный перечень, а за реальный объем охраны. Это делает систему более справедливой и, что важно, экономически осмысленной, затруднив деятельность так называемых троллей, осуществляющих массовые регистрации без намерения использовать знак.

Такой подход — чем шире перечень, тем выше пошлина — успешно применяется в других странах, например в Китае и Южной Корее, что стимулирует заявителей ограничивать перечни товаров в заявке только товарами, в отношении которых товарный знак реально используется, а значит, снижать число формальных регистраций и споров о неиспользовании.

Весной внимание профессионального сообщества привлек законопроект № 922784-8 «О внесении изменений в часть четвертую Гражданского кодекса РФ (в части совершенствования патентного права в условиях цифровой экономики)». Он предлагает учесть специфику технологий машинного обучения и искус-

ГОРОДИССКИЙ
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ ТМ

РЕКОМЕНДАЦИИ



Евгений Александров: 2025-й стал годом укрепления института интеллектуальной собственности.

ственного интеллекта: признавать изобретениями и полезными моделями решения, реализуемые с помощью программно-механических средств, а также обеспечивать охрану графических интерфейсов программ для ЭВМ как промышленных образцов. Можем сказать, что патентная система впервые в плотную подошла к защите ИИ-разработок наравне с классическими техническими решениями.

В сфере авторского права год прошел под знаком дискуссии о статусе произведений, создаваемых при участии нейросетей. На повестке вопрос: кто является автором и правообладателем, если в создании произведения участвует и человек, и алгоритм? Пока конкретных поправок к статье 1259 ГК РФ нет, но обсуждение идет активно, в том числе на площадках Общественной палаты, Совета блогеров и других. Похоже, что правовая система готовится к будущему, где грань между творчеством человека и машины станет все тоньше или даже сотрется совсем.

После трех лет с момента ухода ряда иностранных брендов из России стали проявляться последствия неиспользования их товарных знаков. Рост спада на данный момент проявляет осторожность и не допускает регистрации обозначений, способных ввести потребителей в заблуждение. Однако без реальной деятельности и коммуникации с рынком узнаваемость таких брендов постепенно снижается, что со временем может привести к прекращению их правовой охраны. Многие иностранные компании уже подают заявки заново, фактически снизяя таким образом свои риски. Но это делается скорее для формального сохранения активов, чем в расчете на скорое возвращение впереди утверждениям, которые звучали в некоторых публикациях на протяжении года.

Суд по интеллектуальным правам (СИП) в 2025 году подтвердил свою ведущую роль в формировании единогообразной практики. Он увеличил количество рассмотренных дел и продолжил развивать подходы к определению компенсации, добросовестному использованию и охране средств индивидуализации. Верховный Суд РФ в свою очередь утвердил два обзора судебной практики — от 25 апреля и 18 июня 2025 года, в которых обобщены ключевые позиции по применению части четвертой ГК РФ. Для судов, юристов и правообладателей эти документы стали своеобразной дорожной картой правоприменения.

Подводя итоги, можно сказать, что 2025-й стал годом укрепления института интеллектуальной собственности. Государство усилило правовые механизмы защиты, а бизнес все чаще воспринимает интеллектуальную собственность как стратегический ресурс. На рынке становится меньше схем и контрафакта, а культура уважения к интеллектуальному труду постепенно перестает быть редкостью.

Впереди новые вызовы: формирование правового режима для результатов, создаваемых искусственным интеллектом; определение критериев соавторства человека и машины; интеграция норм ИС в цифровые экосистемы. Но фундамент уже заложен. Россия вступает в 2026 год с пониманием, что интеллектуальная собственность — это не просто правовая категория, а важнейший элемент технологического и экономического машиноного обучения и искус-

A1
Сейчас же отечественные консультанты не-плохо чувствуют себя в Латинской Америке, Африке и странах MENA (Middle East and North Africa — Ближний Восток и Северная Африка).

«Многие наши клиенты совершают экспансию в дружественные юрисдикции: это страны MENA, Азия, Латинская Америка, иногда — Турция и Восточная Европа. Мы сопровождаем их сделки, структурируем холдинги, настраиваем цепочки расчетов и защищаем активы», — перечисляет Ольга Сорокина.

Также поданные в рейтинг анкеты говорят о заметном росте в сфере международной логистики, расчетов и валютного законодательства. Нередко ситуация, когда консультантам приходится совмещать внешнеторговые, валютные, санкционные и корпоративные компетенции в рамках одного проекта. Все это требует недюжинной подготовки и уникальных навыков. Пожалуй, это единственная область, в которой региональные юрфирмы очевидно проигрывают крупнейшим компаниям с сильной международной экспертизой. «Мы не видим в них работы, за которую бремя, конкуренции со стороны региональных фирм», — уверяет управляющий партнер Nextons Алексей Захарько.

Цифровизация и ИИ

Очень заметный сегодня тренд — внедрение искусственного интеллекта, говорит Ольга Сорокина. «Причем речь не только о гипотетических сценариях, но и о практическом применении — от автоматизации шаблонных документов до поддержки сложного юридического анализа через ИИ», — поясняет она.

Юридические компании по-всему стараются скрепить издерки за счет системного применения ИИ. Во многих крупных фирмах большая часть работы практически целиком ведется с помощью ИИ-решений.

Косвенно эта тенденция подтверждается и цифрами: количество заявок в рейтинг от младших юристов и юристов



ISTOCK

Среди лидеров по объему работ в этом году — сопровождение международных сделок.

сократилось почти на 50%. Шаблонной работы для таких сотрудников становится все меньше, а входные требования повышаются за счет автоматизации самых рутинных процедур.

Дефицит кадров

Все без исключения партнеры юридических компаний, с которыми побеседовали аналитики рейтинга, отмечают нехватку подготовленных кадров. «Дефицит квалифицированных и мотивированных кадров ощущается как никогда остро», — сожалеет Андрей Сычев. — Кризис юридического образования, выражающийся в «размножении» юридических вузов, не обеспечивает выпускников своих вузов, не имеющих минимальным объемом знаний, не преодолен».

Подавляющее большинство юрфирм решают эту проблему самостоятельно. «Моя практика показала, что наиболее эффективный способ — выявление специалистов с раннего этапа. Юридической фирме придется переговоры, понять

алиста, заточенного под стандарты компании, привередца ценности и носителя корпоративной культуры. Это требует интенсивного обучения, быстрой проверки «в поле» и времени», — отмечает Наталья Кузнецова.

Несмотря на имеющиеся сложности, участники рейтинга с осторожным оптимизмом смотрят в будущее. «Тренд на выживание», — кратко описывает общий настрой рынка Сергей Кислов. И добавляет, что в 2026 году юристы продолжат свой путь вслед за экономическими процессами.

Юридическое право окончательно стало частью многополярного мира, говорят эксперты и подтверждают поданные в рейтинг проекты. «А трудности дают повод усилить оптимизацию бизнес-процессов и повысить их эффективность», — поясняет Андрей Сычев. ●

Аналитика

Антикризисный PR

Digital *

GR *

Public Affairs *

baikal-lobridge.ru

Узнайте первыми

Baikal Lobridge®

В интересах бизнеса,
государства, общества.

*Цифровые коммуникации
*Связи с органами власти
*Общественные дела

реклама

МНЕНИЕ / Качество услуг в закупках повысят профессиональные судебные представители
Монополия закона

Мария Изварина,
основатель и генеральный директор,
«Тендерное агентство «Концепт»

Летом 2025 года Минюст России представил законопроект о профессионализации судебного представительства на базе адвокатуры, или, как его стали называть, об «адвокатской монополии». Это уже не первая попытка профессионализации судебного представительства, и сложно делать прогнозы относительно вероятности принятия законопроекта. Но что совершенно очевидно — возможность его принятия в том или ином виде не исключена.

За последние 5–7 лет объем судебной работы в сфере закупок кратно увеличился. Если ранее услуги по «тендерному сопровождению» в основном включали в себя подготовку запросов, жалоб и заявок на участие в закупках, то сейчас эти услуги существенно менее востребованы, чем представительство в судах.

В нашей практике это чаще всего такие категории споров, как взыскание оплаты с заказчиков по контрактам, признание незаконных решений ФАС России, обжалование результатов процедур закупок. Все подобные дела рассматриваются арбитражными судами и требуют обязательного образовательного цикла от представителя, который может быть только лицо, имеющее юридическое образование. Соответственно, и «адвокатская монополия» в полной мере коснется юристов, работающих по таким делам.

Сегодня рынок юридических услуг в области закупок перенасыщен «экспертами», размещающими свои анкеты на всем известных агрегаторах на всем известных агрегаторах

К сожалению, сегодня рынок юридических услуг в области закупок перенасыщен «экспертами», размещающими свои анкеты на всем известных агрегаторах услуг. Цены на такие услуги, как правило, минимальны, а качество... полностью соответствует целям. Многие из таких юристов не обладают не только портфолио с успешными кейсами, но даже элементарными данными об опыте и экспертизе, подтверждающими их квалификацию: отзываами, благодарностями и пр.

Безусловно, и возможности воздействия на юриста, оказавшего услугу некачественно, практически отсутствуют. Договор оказания услуг, если он заключался, редко предусматривает ответственность исполнителя, неявно указывая на его альтернативную природу (категория обязательств), исполнение которых зависит от неизвестных при заключении договора обстоятельств. — Прим. ред.), при которой все риски несет доверитель.

На мой взгляд, «адвокатская монополия» может помочь решить эту проблему. Во-первых, необходимость сдачи квалификационного экзамена является хоть и не безусловной, но все же гарантией хотя бы минимального уровня знаний юриста в области права.

Во-вторых, обязательная регистрация и, соответственно, заключение соглашения о оказании юридической помощи в документации адвокатского образования.

И в-третьих, возможность привлечения адвоката к дисциплинарной ответственности — вплоть до прекращения статуса — станет действенной мерой, стимулирующей качественное оказание юридической помощи.

Безусловно, все это не будет панацеей и не избавит рынок от недобросовестных юристов, как не избавило от них адвокатскую корпорацию на данный момент. Однако представляется, что профессионализация представительства в сфере закупок имеет больше плюсов, чем минусов. ●

Переговорный прогресс

И наконец, то, что нельзя измерить цифрами, но что часто определяет успех, — культурный контекст. Мы убедились: долгосрочные проекты здесь строятся не на контрактах, а на доверии. Налаживание прочных, человеческих отношений становятся решающим фактором. В Китае, например, успешный бизнес строится прежде всего на доверии между партнерами — переговоры могут длиться месяцами, прежде чем стороны перейдут к конкретике. В

Гибкость и готовность учиться оказываются важнее любой первоначальной стратегии

Индии большое значение имеют личные связи и репутация в деловых кругах. Все это требует от нас не просто формального соблюдения норм, а искреннего желания понять местную специфику и погрузиться в локальный контекст.

Таким образом, работа на рынках БРИКС+ требует гибкости, глубокого понимания местных реалий и умения быстро реагировать на перемены. Мы стремимся сочетать стратегическое видение с вниманием к структурным особенностям каждой экономики. Такой подход позволяет нам не просто осваивать новые рынки, но и настойчиво интегрироваться в них, постепенно превращая потенциальные риски в наши конкурентные преимущества. Это сложный, но невероятно интересный путь, который учит нас главному — искусству оставаться гибкими в постоянно меняющемся мире. ●

ТRENДЫ/Контуры юридической практики усложняются и нуждаются в GR-консультантах

Стандарты нового рынка

Лаура Моллаева,
руководитель группы
стратегии и разработки
продуктов компании Baikal
Communications Group



Юридическая профессия в России сегодня находится в точке, когда базовые стандарты остаются неизменными, но сам контур работы заметно усложняется. Это не расширение роли юристов за пределы профессии, а, скорее, изменение набора факторов, с которыми необходимо работать до формирования юридической позиции и после ее оформления. Если раньше преобразования среди служили фоном для правовой оценки, то сегодня регуляторная, санкционная, отраслевая и геоэкономическая динамика нередко определяет методологическую рамку, с которой начинается юридический анализ. Значимость права при этом не уменьшается, но можно наблюдать зависимость формируемых выводов от условий, в которых они будут применяться.

Важны не только новые редакции нормы, но и ее происхождение, прогноз применения

Расширение фундамента

На практике сформировались устойчивые запросы, напрямую влияющие на качество принимаемых решений, но не относящиеся к ядру юридической функции. Для юристов развития этих направлений «внутри» зачастую может быть неоправданным и ресурсозатратным шагом, однако партнерство с внешними GR-специалистами и лоббистами, ведущими комплексные проекты, становится эффективным решением. Для юридических фирм это способ увеличить свою ценность для клиента и удержать его на полном цикле работ. Для юридических департаментов – возможность интегрировать стратегический контекст в работу без перераспределения внутренних ресурсов. Среди запросов, которые может взять на себя консультант в сфере Public Affairs, есть особенно значимые.

Первый – это регуляторный мониторинг, эволюционировавший от наблюдения за изменениями к анализу их природы. Для бизнеса важны не только новая редакция нормы, но и ее происхождение, отраслевые балансы, интересы участников процесса, прогноз траектории правоприменения. Информация о поправке без анализа причин и возможных последствий часто недостаточна для принятия решений о реструктуризации инвестиций, сделках или защите активов.

Второй запрос – это санкционная и геоэкономическая аналитика, переставшая быть технической задачей комплайенса. Она влияет на структуру владения, выбор юрисдикций, конфигурацию цепочек поставок и параметры контрагентской проверки. Санкционный контур не стоит воспринимать как статичный свод ограничений – это динамичная среда, в которой принимаемые решения должны быть не только корректными с точки зрения закона, но и экономически устойчивыми для заказчика.

Третье направление консалтинга – сценарное моделирование, проверяющее юридические конструкции на прочность при смене регуляторных условий, ужесточении ограничительных режимов, изменениях отраслевой повестки или трансформации правоприменимой практики. У бизнеса все чаще возникает запрос на прогнозирование изменений, что как раз является частью сценарного анализа.

Четвертое направление – это антикризисные коммуникации в цифровой среде, ставшие значимым элементом работы с риском. Корпоративные споры и смежные формы давления нередко сопровождаются утечками данных, репутационными атаками и координированным распространением негативной информации. Эти факторы не заменяют право-

Синергия подходов
Юридические департаменты и фирмы в этих условиях могут выступать не только как эксперты, но и стратегические партнеры, если работают в связке с GR-консультантами, обеспечивающими понимание регуляторной логики, государственных приоритетов, отраслевых циклов и факторов влияния на принятие решений. Такая кооперация не заменяет юридическую экспертизу, а расширяет контекст ее применимости и закрывает все потребности заказчика.

Повышение роли государства в формировании рыночной архитектуры – тренд, характерный не только для России. В разных экономических моделях государство усиливает свое присутствие в регулировании капитала, отраслевых приоритетов и корпоративных стратегий. Внешне различающиеся подходы – от протекционизма до интегрированных глобальных рынков – сближаются в одном: логика регулирования все чаще формирует логику рынка. В этих условиях корпоративная правовая стратегия строится не только на буквальном восприятии закона, но и на понимании вектора развития регуляторного поля.

У бизнеса все чаще возникает запрос на прогнозирование изменений

отраслевой повестки

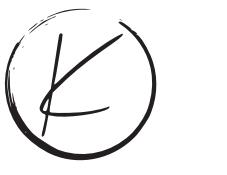
Для иностранных компаний, оставшихся на российском рынке, юридическая экспертиза включена в более широкий периметр регуляторной навигации, устойчивости корпоративных сценариев и точной калибровки страновых рисков, где правовой фактор неразрывно связан с регуляторным и политико-экономическим. В результате право становится не просто системой норм, а механизмом, встроенным в многофакторную среду принятия решений. Ценность юридической функции определяется как качеством правового анализа, так и его устойчивостью к внешним переменам.

В этом случае синергия юридического и GR-подходов воспринимается не как компенсация недостающих компетенций, а как ответ на усложнение архитектуры решений. Юристы формируют юридический кирпич, GR-специалисты работают с контекстом и стратегиями взаимодействия с регулятором. Такой формат сотрудничества укрепляет обе функции и дает клиенту не сумму услуг, а цельное решение.

Естественно, право не меняет своей природы. Меняется, скорее, масштаб переменных, от которых будет зависеть его эффективность для клиента. Кто будет способен работать с более комплексными задачами, тот и будет определять стандарты нового юридического рынка.

ЗАДАЧА/Менеджеры могут минимизировать свои риски при банкротстве

Бизнес уходит в защиту



KISLOV.LAW
Юридическая компания



Сергей Кислов:
Антикризисный план
должен быть исполнимым.

Число корпоративных банкротств в 2026 году может увеличиться по сравнению с 2025-м. Во всяком случае уровень такой угрозы растет. Отсюда и повышенный интерес к тому, как минимизировать риски менеджмента в приближающемся году. Руководству компаний следует подготовиться и принять меры, чтобы не уступить и даже уменьшить до обычного предпринимательского уровня свою ответственность перед собственниками и кредиторами.

Загадки статистики

Завершение 2025 года с точки зрения динамики банкротств выглядит неоднозначно. Здесь можно даже выделить противоречивые тренды. С одной стороны, мы видим статистическое уменьшение количества возбужденных дел о банкротстве, с другой – каждый бизнес ощущает в повседневной деятельности проблемы с платежами и снижение культуры исполнения обязательств. И хотя в этих двух трендах действительно можно найти взаимоисключающие смыслы, не следует забывать, что шуточный афоризм о том, что «есть ложь, наглая ложь и статистика», содержит лишь толику истины.

Исследуя цифры о падении интереса к банкротству, необходимо принимать во внимание несколько факторов. Во-первых, банки резко изменили свою стратегию в таких делах. Теперь предпочтение отдается внебанкротной реструктуризации. С одной стороны, она экономит трудовые и финансовые ресурсы, с другой – позволяет разрешить трудную ситуацию должника без ущерба для кредиторов.

Во-вторых, введение пошлины за каждое действие в делах о несостоятельности привело к тому, что многие кредиторы отказались от инициации таких процедур или активного участия в них. Причина в том, что уровень погашения задолженности в результате банкротства должника невысок, а процесс теперь стал значительно более дорогим. В контексте уменьшения прибыльности и оборота в большинстве бизнесов это играет на руку системным кредиторам, которые занимаются внебанкротными реструктуризациями.

Еще один немаловажный фактор – возрастающая честность должников. Ранее часто приходилось сталкиваться с заемщиками, которые вели себя недобросовестно, – причина их банкротства заключалась в желании обнулить задолженность и увеличить свою чистую прибыль. В таких случаях активы выводились за периметр имущества должника, как правило, за рубеж, и там недобросовестный бенефициар нередко абсолютно безнаказанно получал доступ к ним. Сейчас подобные стратегии встречаются все реже по причине своей недоступности.

План снижает риски
Следующий шаг – необходимо заняться оценкой ситуации, выработкой и реализацией антикризисного плана. Он должен быть нацелен как на увеличение прибыльности должника, так и на снижение его убыткости, так как оба вектора обеспечива-

ют повышенные платежеспособности. Попутно они уменьшают риски менеджмента стать лицом, привлеченным к субсидиарной ответственности.

Также план должен быть исполнимым. Его эффективность и нацеленность на решение проблем компании должна быть проверена и утверждена. Можно обратиться за помощью к бизнес-консультантам, чтобы они разработали свой план действий или подтвердили его эффективность уже существующего.

Основание проблем и публичность антикризисного плана минимизируют риски менеджмента. Открытое включение в ответственность заchterства в компании, что дает возможность контрагентам оценить свои риски в работе с ней, но и снижает сомнения у кредиторов в том, когда такой план был разработан.

Что касается уровня публичности, то он определяется менеджментом. От минимальных – раскрытие совета директоров компании или собрания акционеров до публичной демонстрации своим контрагентам.

Антикризисный план – часть предпринимательской деятельности. Он может не привести к искомому результату, но его выполнение и попытка реализовать существенно меняют отношение правосудия к менеджерам и дают им основания быть освобожденными от субсидиарной ответственности.

Страхование задолженности

Еще один инструмент минимизации рисков менеджмента? Отправной точкой к решению проблемы является ее осознание. При возникновении в предпринимательской деятельности затруднений, которые рождают мысли о возможном прекращении бизнеса или труднопреодолимых сложностях, необходимо подключать планирование на случай банкротства компании. Даже если это случится через три года, когда текущий менеджмент не будет связан с будущим должником ни трудовым, ни каким бы то ни было иным контрактом, это не дает уверенности, что такой менеджмент не будет привлечен к субсидиарной ответственности.

В первую очередь речь идет о страховании дебиторской задолженности, что позволяет получить страховое возмещение в тех случаях, когда контрагент не произвел оплату. А ведь именно получение средств за оказываемые

методы, выполняемые работы, осуществляемые поставщики – один из столпов устойчивости компании.

Данный вид страхования мало известен российскому бизнесу, но в текущих условиях его значение для стабильности предпринимательской деятельности сложно переоценить. Введение в структуру управления рисками страхования дебиторской задолженности может стать частью антикризисного плана, так и элементом бизнес-модели, которая позволит не обращаться к антикризисным мерам.

Следующий вид страхования – ответственности директоров – позволяет переложить бремя принятия ошибочных решений на страховую компанию. Это важно, ведь опасения быть привлеченым к субсидиарной ответственности, взыскания убытков могут значительно понизить эффективность деятельности менеджмента.

В России этот вид страхования показал свою высокую эффективность в части компенсации расходов на юридическую помощь, связанную с защитой менеджмента от привлечения к ответственности (уголовной, субсидиарной и гражданской правовой). Выплаты по этой части доходят до сотен миллионов рублей, так как оплата подлежащих услуг высокопрофессиональных юристов и адвокатов и юристов в длительных процедурах (например, пять лет для дела о банкротстве – обычный срок).

Однако в случае привлечения к ответственности заchterства устанавливается умышленная вина такого лица, и страхование прекращает свое действие. Это исключает не только компенсацию ответственности, к которой привлечен менеджмент, но и оставляет его с арестованными активами и без продолжения оплаты юридической помощи.

Последний рубеж обороны

Дополнить полис страхования ответственности директоров может юридический продукт «Защита». Именно в тот момент, когда установленна вина менеджера и он лишен не только своего имущества, но и возможности оплачивать дальнейшую защиту в суде, такой продукт позволяет ему продолжить активные юридические действия во всех последующих судебных инстанциях без дополнительных оплат. Продукт «Защита» – последний действенный рубеж обороны от требований к менеджменту.

Подводя итоги, можно сказать, что минимизация рисков менеджмента – это кропотливая работа с участием юристов и адвокатов. В каждом отдельном случае она состоит из уникального набора элементов. Упомянутые выше инструменты хоть и малоизвестны, но действенные. Они должны использоваться в бизнесе в преддверии турбулентных или просто экономически рискованных периодов развития, то есть всегда.

Будут заодно
АКЦЕНТ
ВЕРХОВНЫЙ СУД РАБОТАЕТ НАД УСТРАНЕНИЕМ РЕГИОНАЛЬНЫХ РАЗЛИЧИЙ В СУДЕБНОЙ ПРАКТИКЕ

Между тем

Председатель Верховного суда Игорь Краснов в своем выступлении на заседании Высшей квалификационной коллегии судей РФ (ВККС) заявил, что необходимо создавать условия для объективного и справедливого отбора кандидатов на должности судей.

«В судебной системе приходят новые поколения юристов, многие из которых имеют высокую профессиональную подготовку, глубокое понимание права, стремление служить закону, – сказал Игорь Краснов. – Наша общая задача – поддержать таких кандидатов, создать для них условия справедливого и объективного отбора. Это не только подтверждение их профессиональной квалификации, но и гарантия качества правосудия на годы вперед». По его словам, работа ВККС выходит за рамки формального кадрового отбора, она определяет вектор развития всего судебского корпуса, в связи с чем требует принципиального,звешенного и объективного подхода при рассмотрении материалов. «Он в том числе заключается в внимании к изменениям, происходящим в обществе, экономике, публичном управлении, самой судебной системе», – сказал Игорь Краснов.

«Достижение единой судебной практики крайне важно для слаженного функционирования правосудия и всей системы правоприменения», – сказал в беседе с «РГ» советник Федеральной палаты адвокатов РФ Сергей Насонов. – При отсутствии этого правоприменение имеет нестабильный, неподследовательный и неэффективный характер, что снижает правовую ценность осуществления правосудия, дестабилизирует общественные отношения».

По его мнению, успешное обеспечение единства судебной практики в многом зависит от того, насколько получается уберечь от девальвации и искаражения позиций Конституционного суда России и Верховного суда РФ в ходе правоприменения.

«Возможно, следует задуматься над возвращением свойства обязательности постановлений Пленума Верховного суда РФ по вопросам судебной практики», – сказал советник ФПА России. ●

ИНИЦИАТИВА/Новый законопроект увеличил спрос на статус адвоката
Пора экзаменов

Светлана Володина,
президент Федеральной палаты адвокатов РФ

По поручению правительства Министерство юстиции РФ подготовило законопроект, направленный на развитие адвокатуры и профсоюзализацию на ее основе судебного представительства. Инициатива, активно обсуждаемая последние 10 лет, воплотилась в конкретный проект поправок и стала центральной темой для всего юридического сообщества.

По сути, государство решило объединить две профессии – адвокат и частнопрактикующий юрист, которые занимаются одним направлением деятельности – судебным представительством. Право государства установливать требования к представителям в судах и определять способы проверки их соответствия бесполезно. И мы понимаем, почему площадкой для объединения выбрана именно адвокатура. Она является профессиональным сообществом, обладающим четкой структурой по всей стране, выверенными традициями, профессиональными и этическими стандартами.

Законопроект вызвал оживленную дискуссию, в которой присоединились адвокаты, частнопрактикующие юристы, предприниматели, а также научное общество, представители общественных организаций, благотворительных фондов и политических партий.

Крупный юридический бизнес, поддержав законопроект, предложил создать новую организационную форму – адвокатскую фирму

Многие ждали, что скажет крупный юридический бизнес. Поддержав законопроект, коллеги выступили с собственными предложениями о создании новой организационной формы – адвокатской фирмы, действующей по правилам общности с ограниченной ответственностью, а также об ограничении ответственности перед доверителями. И хотя на данном этапе законопроект этого не предусматривает, надо сказать, что поправки позволят юристам со стажем более пяти лет сразу после получения статуса создавать новые адвокатские образования. Это позволит фирмам переходить в адвокатуру своими коллективами, а не присоединяться к существующим.

Многие не стали ждать реформу и уже сейчас в регионах фиксируют увеличение потока претендентов на получение статуса адвоката: приходят коллективами, процент успешно сдавших квалификационный экзамен также растет. В адвокатских палатах понимают, что перед ними опытные коллеги, замечательные профессионалы своего дела. И мы им очень рады.

Основные же воз

ЭКСПЕРТИЗА /

Рейтинг российских юристов: лучшие по праву 2025

Прошлое

Группа 1

Гор Егорян	Vinder Law Office	управляющий партнер
Мария Изварина	TA Концепт	генеральный директор
Александр Карпухин	Five Stones Consulting	партнер
Дмитрий Лизунов	LL.C-Право	управляющий партнер
Антон Папилин и партнеры	Папилин	управляющий партнер
Андрей Переладов	Регионсервис	сопредседатель
Денис Рыбаков	Регионсервис	председатель
Борис Федосимов	Люди дела	председатель
Айнур Яипилов	Яипилов и партнеры	управляющий партнер

Группа 2

Амалия Акперова	Великова и партнеры	партнер
Рустам Губайдуллин	Яипилов и партнеры	партнер
Евгений Жаров	Zharov Group	управляющий партнер
Владислав Калинин	адвокат	
Александра Новикова	Плесовский и партнеры	партнер
Татьяна Терещенко	Прайм Эдвайс	руководитель направления
Николай Титов	a.t Legal	управляющий партнер
Ленара Финеев-Клиновская	Яипилов и партнеры	партнер
Амир Хасанов	Яипилов и партнеры	старший юрист
Валерия Черепанова	You&Partners	юрист
Михаил Чернокоз	Centrolex	генеральный директор

GR/Связь с государствами

Группа 1

Валерий Афанасьев	Baikal Communications Group	директор практики по GR и оценке регуляторных рисков
Эдуард Войтенко	Baikal Communications Group	генеральный директор
Александр Журавлев	ЭБР	управляющий партнер
Евгения Зусман	You&Partners	управляющий партнер
Вадим Ковалев	ФК «Динамо»	член консультативного совета
Анна Котова-Смоленская	Юст	управляющий партнер
Виктор Наумов	Firm One	партнер
Сергей Пепеляев	Пепеляев Групп	управляющий партнер
Евгений Рышков	Kesarev	управляющий партнер
Александр Ситников	Vegas Lex	управляющий партнер

Группа 2

Сергей Афанасьев	Инноправо	партнер
Дмитрий Денисов	Деловой дом	советник
Сергей Клименко	Firm One	управляющий партнер
Анна Крицина	Grata Санкт-Петербург	партнер
Роман Лукьянин	Sentenap&Pevzner	управляющий партнер
Юрий Николаев	Николаев и партнеры	управляющий партнер
Денис Рыбаков	Регионсервис	председатель
Айнур Яипилов	Яипилов и партнеры	управляющий партнер

ГЧП/Инфраструктура

Группа 1

Лусине Аррутюнян	Качкин и партнеры	руководитель направления
Константин Баранов	Level Legal Services	партнер
Олеся Белоусова	R&P Unity	партнер
Евгения Зусман	You&Partners	управляющий партнер
Дмитрий Иванов	Юков и партнеры	партнер
Денис Каичкин	Каичкин и партнеры	управляющий партнер
Михаил Корнев	Линия права	партнер
Максим Кузнециков	Меллинг, Войтишкин и партнеры	партнер
Алена Кучер	Кучер, Купешов, Максименко и партнеры	старший партнер
Андрей Миронов	Stonebridge Legal	советник
Семен Мокин	R&P Unity	управляющий партнер
Игорь Поликов	Поликов	руководитель направления
Дмитрий Раев	Кучер, Купешов, Максименко и партнеры	советник

Здравоохранение и фарма

Группа 1

Дмитрий Богданов	SL Legal	советник
Ирина Бондаренко	O2 Consulting	старший консультант
Анна Жолобова	Регионсервис	руководитель практики
Юлия Иванова	Юко	управляющий партнер
Александр Казарин	Vegas Lex	руководитель практики
Мария Гасовская	Versus	руководитель направления
Юрий Миха	Versus	руководитель практики
Анна Персианцева	CLS	руководитель практики
Данил Подшивалов	Versus	старший партнер
Ольга Стороженко	Западная юридическая компания	управляющий партнер
Константин Фисунов	ФБК Legal	руководитель практики
Юрий Халимовский	DRT	директор департамента

Группа 2

Александр Арбузов	Бирч Legal	советник
Юлия Гурьева	Seven Hills Legal	управляющий партнер
Дарья Ермолина	ErgoLine&Partners	управляющий партнер
Владимир Ефремов	Меллинг, Войтишкин и партнеры	партнер
Сергей Клименко	Firm One	управляющий партнер
Денис Ломакин	Меллинг, Войтишкин и партнеры	партнер
Александра Мурашова	Orchards	старший юрист
Валентина Орлова	Nextons	советник
Всеволод Тюпта	SL Legal	партнер
Константин Шарповский	Пепеляев Групп	партнер

Группа 2

Александр Арбузов	Альтхус	партнер
Михаил Божор	Афонин, Божор и партнеры	генеральный директор

Группа 1

Дарья Загребина	Мариллион	директор
Иван Зарайский	SL Legal	старший юрист
Анна Крицина	Grata Санкт-Петербург	партнер
Владимир Родинов	Seven Hills Legal	старший юрист
Елизавета Семенова	Seven Hills Legal	старший юрист
Ксения Степанищева	Ковалев, Тугуши и партнеры	соководитель практики
Вадим Ткаченко	vvCube	генеральный директор

Группа 3

Дарья Загребина	Мариллион	директор
Иван Зарайский	SL Legal	старший юрист
Анна Крицина	Grata Санкт-Петербург	партнер
Владимир Родинов	Seven Hills Legal	старший юрист
Елизавета Семенова	Seven Hills Legal	старший юрист
Ксения Степанищева	Ковалев, Тугуши и партнеры	соководитель практики
Вадим Ткаченко	vvCube	генеральный директор

Группа 1

Дарья Загребина	Мариллион	директор
Иван Зарайский	SL Legal	старший юрист
Анна Крицина	Grata Санкт-Петербург	партнер
Владимир Родинов	Seven Hills Legal	старший юрист
Елизавета Семенова	Seven Hills Legal	старший юрист
Ксения Степанищева	Ковалев, Тугуши и партнеры	соководитель практики
Вадим Ткаченко	vvCube	генеральный директор

Группа 2

Дарья Загребина	Мариллион	директор
Иван Зарайский	SL Legal	старший юрист
Анна Крицина	Grata Санкт-Петербург	партнер
Владимир Родинов	Seven Hills Legal	старший юрист
Елизавета Семенова	Seven Hills Legal	старший юрист
Ксения Степанищева	Ковалев, Тугуши и партнеры	соководитель практики
Вадим Ткаченко	vvCube	генеральный директор

Группа 3

Дарья Загребина	Мариллион	директор