



Тематические страницы газеты **Коммерсантъ**

## Лидеры рынка юридических услуг

Среда 5 апреля 2023 №58 (7503 с момента возобновления издания)

kommersant.ru

15 Почему богатые и сверхбогатые люди при разводе оказываются в иностранных судах и что с этим делать

20 На какую часть рейтингов инхаус-юристы чаще ориентируются при выборе консультантов

23 Рейтинг «Лидеры рынка юридических услуг-2023»: время лучших из лучших, «ньюльфов» и «восходящих звезд»

# Следуй за мной

Спустя год после начала военных действий на Украине картина жизни юридического бизнеса в РФ радикально поменялась. «Ильфы» ушли с российского рынка, в то же время «рульфы» стали активно расширять свое присутствие в странах ближнего и дальнего зарубежья, выбирая в первую очередь те государства, куда в большинстве своем релоцировались россияне и отечественный бизнес в 2022 году. „Ъ“ обсудил с отечественными юристами причины и перспективы их работы за пределами РФ.

— состояние рынка —

После начала специальной военной операции на Украине и ухода из России целого ряда иностранных бизнесменов, в том числе юридических компаний, со стороны российских юристов возник большой интерес к зарубежным рынкам. «Экспансией» это пока назвать нельзя, но все же выход в иностранные юрисдикции за последний год приобретает все более масштабные очертания.

**Причины исхода за рубеж**  
Есть несколько объяснений такой тенденции. «Первая причина: большое количество российских юристов по разным причинам приняли решение жить за пределами РФ, вследствие чего многие юрфирмы поспешили объявить об открытии своих зарубежных офисов», — говорит управляющий партнер NSP Александр Некторов. — Вторая причина: огромная бизнес-эмиграция из России предпринимателей или просто людей с деньгами, за которыми следуют и юристы.

Управляющий партнер АБ КИАП Андрей Корельский проводит аналогию с тем, как «в свое время после Второй мировой войны американские и британские юрфирмы разошлись по всему миру за своими предпринимателями, которые осуществляли экспансию и локализацию за пределами своих стран». «В большинстве случаев шаг этот вынужденный», так как многие «ильфы» отказались сотрудничать с российскими клиентами и отечественным юристам «приходится заново выстраивать свою партнерскую сеть по миру», отмечает господин Корельский.

При этом партнер Delcredere Андрей Рябинин считает, что «санкционные ограничения и самоограничения» международных юрфирм на работу с российскими клиентами создали «дополнительные благоприятные условия» для



«рульфов». Управляющий партнер Tomashevskaya & Partners Жанна Томашевская тоже видит плюсы для отечественного юрбизнеса: «Уход иностранных юристов был своего рода шоковой терапией для рынков, ведь до этого считалось, что «ильфы» вне политики. Однако многие дела были остановлены в процессе, работавшие на рынке 30 лет фирмы перестали отвечать на телефон, в одну минуту разорвав отношения с клиентами». Такие действия «подрывают доверие к системе международного права и международных юридических фирм», считает госпожа Томашевская, поэтому «рынок ищет альтернативу», в том числе среди российских юрфирм.

Управляющий партнер Comply Артем Дмитриев добавляет, что юристы идут не только за российским бизнесом, но также за своими иностранными клиентами, которые «остановились здесь инвестиции в развитие и сократили свое присутствие в РФ до минимума, сосредоточившись на зарубежных рынках». Партнер BGP Litigation Дмитрий Базаров отмечает, что в 2022 году у них «резко увеличилось число запросов» от клиентов из других юрисдикций, таких как ОАЭ, Катар, Саудовская Аравия, Египет.

Управляющий партнер LEVEL Legal Services Леонид Эрвиц признает, что «для ряда юрфирм выход на иностранный рынок стал жизненно необходим, потому что основной костяк партнеров не хочет работать в РФ или нужен физический офис в месте нахождения якорных клиентов». К тому же «открытие офисов в других юрисдикциях

дает возможность привлечь новых доверителей», добавляет управляющий партнер МКА «Аронов и партнеры» Александр Аронов. «Кроме того, часть фирм рассчитывает на получение работы в новых юрисдикциях от российских госкомпаний, которые также находятся в поиске новых контрагентов», — замечает партнер Five Stones Consulting Александр Карпухин.

Сопутствующей причиной выхода в новые юрисдикции стали проблемы с трансакциями и расчетами с иностранными клиентами и контрагентами, указывает партнер ВКНК law firm Роман Хаминский. Управляющий партнер CLAIMS Игорь Невзоров напоминает о «трудностях с банковскими переводами в Россию и из РФ в 2022 году». «Многие наши коллеги столкнулись с невозможностью или даже нежеланием международных клиентов платить за услуги в России», — рассказывает Артем Дмитриев, поэтому «за рубежом должен быть хотя бы офис-визитка с банковскими счетами». В целом перед юристами встала необходимость «диверсифицировать источники выручки в условиях общего сжатия платежеспособного спроса в РФ за счет исхода иностранных бизнесменов и начавшейся оптимизации затрат у российских клиентов», делится Андрей Рябинин. В какой-то мере расширение международного направления юрбизнеса способствовало и «снятию многих COVID-ограничений на международные перелеты и поездки в 2022 году, что дало толчок для развития международного направления», говорит Игорь Невзоров.

### Свой офис или партнерство

Ряд юрфирм стал осваивать зарубежные юрисдикции до событий 2022 года. Игорь Невзоров рассказывает, что CLAIMS начала оказывать услуги на территории ЕС в 2020 году «через коллегу, получившую статус французского адвоката», а в 2022 году «бренд появился на финском и сербском юридических рынках».

KnP.Group открыла офис в ОАЭ в 2019 году благодаря объединению с компанией UPPERCASE, а позднее стала работать на Кипре и в Казахстане, делится старший партнер компании Александр Кукуев. А в 2022 году KnP.Group, отмечает он, получила в ОАЭ лицензию юрфирмы (legal consultancy), которая позволяет проводить консультации, юридический анализ, давать правовые заключения и готовить проекты документов (договоры и иски) по праву Эмиратов.

«Наша компания представлена в иностранных юрисдикциях практически с момента основания: мы работаем в Швейцарии и Минске более десяти лет, на Кипре — семь лет. Решение было принято по причине активной географической экспансии наших клиентов», — указывает замдиректора по развитию O2 Consulting Дмитрий Сорокин. Он добавляет, что в 2022 году O2 Consulting открыла два дополнительных офиса: в ОАЭ (Дубай) и Казахстане (Нур-Султан), что обусловлено «стремительным развитием этих регионов в качестве новых финансовых и торговых центров для российских бизнесменов».

Тем не менее многие фирмы начали расширять географию оказания

своих услуг лишь в прошлом году. Андрей Корельский говорит, что в 2022–2023 годах бюро КИАП открыло офисы в Турции, Дубае и на Кипре. Форум присутствия, уточняет он, «зависит от особенностей каждой страны», в большинстве случаев он «носит смешанный характер с распределением долей участия и прибылей по проектам». «BGP Litigation открыла Middle East Desk в Дубае в партнерстве с BSA Ahmad Bin Hezeem & Associates LLP, одной из крупнейших юрфирм Ближневосточного региона. Чтобы оказывать личное присутствие в регионе», — говорит Дмитрий Базаров. Там же, в Дубае, появилась полноценный офис и у Tomashevskaya & Partners. Жанна Томашевская объясняет, что «это удобный хаб для ведения международной деятельности», при этом, «в отличие от многих коллег, мы развиваемся самостоятельно без партнерства с локальными юрфирмами».

Востребованным оказался и рынок стран СНГ. В мае 2022 года Comply зарегистрировала компанию в Армении и открыла там счета. «Для развития бизнеса, а не только поддержания существующих клиентов надо быть рядом с потенциальными клиентами. На тот момент это казалось верным решением, так как было проще всего», — говорит Артем Дмитриев. — Но это только временное решение, как и для многих наших клиентов. Ереван прекрасен, но, скорее всего, окажется для нас транзитным пунктом». Comply также планирует открыть офисы в ОАЭ и на Кипре «под

совместным брендом в альянсе с локальными партнерами, с которыми раньше уже работали», добавляет господин Дмитриев.

У «Аронов и партнеры» появилось три новых офиса: в Узбекистане, Киргизии и Казахстане. «У нас также заключены соглашения о партнерстве с локальными компаниями в Израиле, Сингапуре, Гонконге и Китае. В 2023 году рассматриваем открытие офиса в ОАЭ», — поделился Александр Аронов. Управляющий партнер «Рыбалкин, Горцуния и партнеры» Сурен Горцуния сообщил об открытии офисов в Армении, Узбекистане и Сербии, из них самостоятельное юрлицо зарегистрировано в Ташкенте. «У нас большие планы на глобальное развитие нашей франшизы, и мы, безусловно, планируем открывать офисы в новых юрисдикциях, но конкретные планы будут во многом зависеть от интересов наших клиентов в точках нашего потенциального присутствия», — добавляет господин Горцуния. Сербии (Белград) также для себя выбрали Semenov & Pevzner, о чем сообщил управляющий партнер компании Роман Лукьянов.

Ряд юрфирм собирается выходить за рубеж в текущем году. Так, управляющий партнер КА «Юков и партнеры» Андрей Юков рассказал о планах открыть офис в Гуанчжоу по причине активного развития торговли с азиатскими рынками: «Пока не решили, в какой форме будем оформлять наше присутствие в Китае, но поскольку мы коллегия адвокатов, скорее всего, там будет создана отдельная коммерческая фирма по оказанию юридических услуг». По словам Леонида Эрвица, LEVEL Legal Services собирается открыть офис в ОАЭ, «чтобы быть ближе к своим клиентам, многие из которых переехали в эту юрисдикцию», к тому же «Дубай очень удобен для работы с европейскими и азиатскими клиентами — это такой „мультихаб“». ВКНК law firm тоже присматривается к ОАЭ. «Мы рассматриваем разные варианты присутствия: от коллаборации с новыми партнерами и существующими фирмами до открытия полномасштабного офиса с лицензиями для ведения юридического бизнеса. На текущий момент два наших сотрудника уже релоцировались в Дубай», — рассказал Роман Хаминский.

Между тем некоторые юристы не видят смысла в открытии полноценных зарубежных офисов и юрлиц, предпочитают работать в партнерстве с локальными фирмами. Так, управляющий партнер АБ «Коблев и партнеры» Руслан Коблев не рассматривает выход за рубеж и рекомендует своим клиентам «местных юристов, которые лучше знают не только национальное законодательство, но и специфику лоббистской деятельности». Кроме того, господин Коблев считает многие сообщения о зарубежном офисе просто маркетинговым ходом. Александр Некторов рассказывает, что «NSP уже десять лет находится в партнерстве с двумя международными сетями юридических фирм (одна восточная, другая западная), что дает нам доступ к зарубежной экспертизе».

с14



**ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ  
ДЛЯ КОМПАНИЙ  
И ЧАСТНЫХ КЛИЕНТОВ**

5stones-consulting.ru  
info@stonecons.com  
+7 (495) 788-56-15

### КОРПОРАТИВНОЕ ПРАВО, СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ

- Сопровождение сделок и корпоративных процедур
- Юридические проверки (due diligence)
- Координация работы в других юрисдикциях
- Поддержка начала и прекращения деятельности в России

### НЕДВИЖИМОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО

- Приобретение и продажа, аренда
- Проверка титула
- Строительство, проектирование, управление проектами
- Управление активами и объектами

### НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ И ВАЛЮТНЫЙ КОНТРОЛЬ

- Консультации
- Экспресс-анализ налоговых обязательств (health check)
- Сопровождение проверок и допросов
- Налоговые споры

### ТРУДОВОЕ ПРАВО

- Текущие вопросы
- Договоры с топ-менеджерами
- Программы премирования, опционные программы
- Взаимоотношения с профсоюзами
- Сопровождение проверок
- Сокращения персонала

### ПОЛНОЕ ЮРИДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Представление интересов в государственных и третейских судах
- Вспомогательные процедуры на территории РФ

### КОММЕРЧЕСКОЕ И ДОГОВОРНОЕ ПРАВО

- Подготовка и согласование договоров
- Приведение внутренних процедур в соответствие с российским правом
- Разработка типовых договоров, локальных нормативных актов и т.п.

### КОМПЛАЕНС

- Выявление и оценка регуляторных рисков в различных областях
- Разработка внутренних документов
- Защита персональных данных
- Анализ санкционных рисков
- Аудит контрагентов

### РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ

- Представление интересов в государственных и третейских судах
- Вспомогательные процедуры на территории РФ

### УПРАВЛЕНИЕ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФУНКЦИЕЙ

- Создание юридической службы с нуля
- Тестирование и корректировка действующих внутренних процессов
- Специальные юридические проекты

Реклама

# Review

# B-C-G

BAIKAL  
COMMUNICATIONS  
GROUP

## Разговор с государством

В контексте GR и лоббистской деятельности люди часто говорят о коммуникационных технологиях, забывая о праве, а ведь именно оно выступает инструментом гармонизации частных и публичных интересов. Качественная правовая или отраслевая экспертиза — ключ к эффективному диалогу с госорганами, при этом отдельные проекты нуждаются в технологиях из других областей, включая PR, медиа, бизнес-управление, антикризисные коммуникации, ивент-менеджмент и другие. Генеральный директор Baikal Communications Group **Эдуард Войтенко** и директор практики законодательства и правовых исследований **Анастасия Парфенчикова** — о том, как, используя право при реализации GR-проектов, сформировать оптимальные стратегии достижения поставленных целей для каждого клиента.



Эдуард Войтенко

промышленность, ТЭК, в последние годы — IT), то они также нуждаются в GR-поддержке. Законодательство, как и регуляторная политика, находится в непрерывном процессе реформирования, поэтому у любой компании всегда присутствует необходимость синхронизировать свою деятельность с государственными трендами, замечать возможности, продвигать свои интересы, создавая потенциал для роста.

Один из оптимальных форматов участия компаний в принятии значимых государственных решений — их вовлечение в законодательный процесс. Оно позволяет учесть интересы бизнеса (как отрасли, так и компании) еще на этапе создания правил регулирования и тем самым заблаговременно избежать потенциальных рисков в ходе правоприменения. Поэтому одним из ключевых направлений работы Baikal Communications Group является реализация проектов в области законодательства. Наша задача — обеспечить экспертное сопровождение и правовую поддержку клиента на всех стадиях законодательного процесса: от разработки текста нормативного правового акта до его вступления в законную силу. Именно комплексный подход, включающий как написание законопроектов и других нормативных актов, так и их последующее продвижение, является нам наиболее эффективным механизмом решения законодатель-

ческих задач. Специалисты фирмы проводят правовую экспертизу действующего законодательства в интересующей клиента области, выявляют его пробелы и недостатки и предлагают возможные пути их устранения, формируя концепцию внесения изменений и подготавливая соответствующий законопроект и сопроводительные материалы к нему. При необходимости в ходе исследования проводится сравнительно-правовой анализ: изучение зарубежного опыта правового регулирования схожих общественных отношений нередко помогает найти наиболее сбалансированные законодательные подходы. Затем наши специалисты, опираясь на опыт работы в органах государственной власти, обеспечивают продвижение законопроекта на всех стадиях законодательского процесса.

При этом в своей работе мы всегда учитываем интересы государства — представляем госорганам часто не хватает независимой профессиональной экспертизы, и Baikal Communications Group выступает «поставщиком» таких знаний. Мы строим диалог с властью на основе сбалансированных подходов к развитию правового регулирования в той или иной области.

В тех случаях, когда компании не хотят непосредственно участвовать в принятии государственных решений, необходимо оценивать политические и регуляторные тренды в своем секторе по-прежнему сохраняется — она принципиально важна для выбора оптимальной стратегии развития бизнеса. Опираясь на правовую, политический и экономический анализ, специалисты Baikal Communications Group создают аналитические продукты, которые включают в себя всестороннюю оценку направлений государственной политики в отраслях, представляющих интерес для развития бизнеса компании. В частности, мы занимаемся подготовкой регуляторных дайджестов (ретроспективные обзоры отраслевых информационных поводов за короткий период),



Анастасия Парфенчикова

различных видов мониторингов (мониторинг нормативно-правовых изменений, социально-политический мониторинг), анализом регуляторной среды (исследование нормативных правовых актов и их проектов на предмет вероятных рисков и дополнительных возможностей для развития бизнеса компании, выявление системных проблем и коллизий в законодательстве и правоприменительной практике, разработка предложений по внесению законодательных изменений).

Кроме того, на основании исследования государственной, общественно-политической, нормативной и конкурентной среды в отраслевом срезе Baikal Communications Group разрабатывает и воплощает GR-стратегии, которые являются элементом корпоративных стратегий компаний. GR-стратегия включает в себя подробный анализ внешней среды, ранжирование GR-рисков и возможностей, определение GR-целей и задач, выявление профильных стейкхолдеров во власти и экспертного сообщества, формирование проектного уровня реализации GR-стратегии на определенный период.

Мы не ограничиваемся лишь аналитической поддержкой: специалисты фирмы сопровождают клиента на любом этапе его взаимодействия с государством и наднациональными органами. Они устанавливают и поддерживают коммуникацию клиента с законодательными и испол-

нительными органами государственной власти федерального и регионального уровней и при необходимости интегрируют клиента в работу общественных организаций, бизнес-ассоциаций, консультативных советов при государственных органах. Для реализации конкретных GR-проектов фирма обеспечивает формирование коалиций, привлекая экспертные организации и создавая пул специалистов для выполнения стратегических и тактических GR-задач.

Помимо этого Baikal Communications Group обеспечивает GR-сопровождение клиента в ходе совершения отдельных видов сделок, связанных, к примеру, с отчуждением бизнеса в текущих санкционных условиях, заключением и исполнением договора государственного займа и прочих. Речь идет не о традиционном правовом сопровождении, а о GR-поддержке, в рамках которой работа направлена на согласование частных и публичных интересов, установление эффективной коммуникации с представителями власти и выработку взаимовыгодных подходов.

Отдельно стоит отметить, как сильно возросла востребованность реализации GR-проектов в странах — участницах ЕАЭС и Узбекистане, а также в наднациональном пространстве на уровне ЕЭК. Мы анализируем регуляторную политику этих государств, участвуем в разработке законодательства и технического регулирования отрасли клиента, обеспечиваем продвижение его интересов в органах власти перечисленных стран и ЕЭК, способствуя устранению регуляторных барьеров и ограничений.

Таким образом, используя в основе своего профессионального инструментария право, Baikal Communications Group, во-первых, помогает компаниям согласовывать их деятельность с актуальными политическими и регуляторными реалиями и представлять их интересы на государственном уровне, а во-вторых, содействует представителям власти в разработке наиболее эффективных механизмов регулирования общественных отношений.

### — сегмент рынка —

● Baikal Communications Group — консалтинговая фирма, которая специализируется на взаимодействии бизнеса и некоммерческого сектора с органами государственной власти. Baikal Communications Group работает в России и за рубежом, присутствует на региональном, федеральном и наднациональном уровнях. Среди клиентов фирмы — российские и международные компании из различных отраслей экономики (IT, фармацевтика, алкогольная и табачная индустрия, сельское хозяйство, здравоохранение, ТЭК, горнодобывающая промышленность и др.). Основное направление деятельности Baikal Communications Group — реализация GR и лоббистских проектов. Компания предоставляет комплексные услуги по продвижению интересов бизнеса и НКО в государственных органах: от экспертно-аналитической поддержки клиента до непосредственной коммуникации с представителями власти.

В сегодняшнюю эпоху кризисов и государства, и бизнес сталкиваются с новыми вызовами: пандемия, геополитические конфликты, установление санкционных режимов требуют оперативного реагирования.

## Лидеры рынка юридических услуг

### Следуй за мной

#### — состояние рынка —

Five Stones Consulting, по словам Александра Карпухина, тоже продолжает работу в России, сотрудничая с восточными фирмами: «С 2015 года у нас есть партнерское соглашение с двумя крупными юрфирмами из КНР и ряд клиентов из КНР и стран ЕАЭС».

**Проблемы и перспективы** Опрошенные «Б» юрфирмы отмечают ряд трудностей при выходе на новые рынки как организационно, так и культурного плана. Первая проблема, с которой сталкиваются юрфирмы, — сложности релокации работников. «Обеспечение затрат на переезд сотрудника и членов его семьи, визовое обеспечение, медицинская страховка, жилье, зарпла-

ты, которые могут обеспечить достойный уровень жизни, школы и сады детям — все эти процессы энерго- и финансово затратны», — объясняет господин Кукуев. В случае с Эмиратами, продолжает он, также нужно учитывать мультикультурность и особенности местного менталитета — это требует применения soft skills.

К тому же, обращает внимание Александр Аронов, в разных странах предъявляются разные требования к юрбизнесу: «Так, в Узбекистане не менее 50% сотрудников юрфирмы должны быть гражданами Узбекистана — это влияет на процесс формирования региональной команды». Господин Эрвиг отмечает, что для оказания юр услуг в ОАЭ «нужна лицензия, получение которой занимает от шести месяцев до года».

Неожиданно сложно оказалось открыть офис в Сербии. «Несмотря на явное сходство сербского и русского языков и менталитетов, основные трудности возникли именно на стадии создания юрлица и открытия банковских счетов, заключении договора аренды офиса, организации бухгалтерии», — рассказывает Игорь Невозов. Отдельно он отмечает сложности у сотрудников: «Консультанты-экспаты сталкиваются с множеством неизвестных ранее факторов: продукты питания, транспорт, поиск русскоязычных врачей. Многие белградцы говорят на английском, но без сербского языка все равно не обойтись». Роман Лукьянов также обращает внимание на нюансы с бухгалтерским сервисом и работой некоторых банков в Сербии. «Кроме того, как и во многих других юрисдик-

циях, достаточно затруднительно получить корректный местный ОКВЭД, — указывает он.

В целом, говорит Жанна Томашевская, проблемы в других странах примерно те же, что и при создании бизнеса в РФ: «Нужно построить команду и инфраструктуру с нуля — это управленческий вызов, и ко многим вещам надо относиться философски. Фирма должна уметь одновременно решать сложные задачи клиента и бытовые вопросы, такие как поиск офиса и застройка IT-инфраструктуры».

По словам юристов, легче всего открыть новый офис в странах ближайшего зарубежья: Армения, Казахстан, Киргизия, Узбекистан, Грузия, но и там есть свои нюансы. «Намного проще создать свое присутствие в странах СНГ или ЕАЭС, законодатель-

ство которых создано по модельным основам в начале 1990-х, чем в регионе MENA (страны Магриба и Ближнего Востока, в том числе Египет, Израиль, Иран, ОАЭ и др. — «Б»), где иногда еще и выдвигаются условия по лицензированию юридической или околоюридической деятельности», — подчеркивает господин Карпухин.

К наиболее перспективным рынкам для развития там юридического бизнеса опрошенные «Б» юристы относят Казахстан, Армению, Узбекистан, Грузию, Сербию, Израиль, Турцию, Кипр и ОАЭ. Основной географический фокус отечественных юрфирм направлен на дружественные страны, а также на отдельные недружественные страны (например, Кипр и Швейцария), которые в силу долгих лет сотрудничества с российским бизнесом не стали применять к

нему полномасштабную «культуру отмены», констатирует господин Рябинин. С ним согласен Андрей Корельский, добавляя, что «по странам Западной Европы запросы тоже есть, но значительно меньше из-за токсичного статуса российских активов».

В дальнейшем юристы допускают тренд на азиатские рынки. «Когда в Эмиратах наберется критическая масса юристов и встанет вопрос об освоении новых юрисдикций», — рассуждает Леонид Эрвиг, «неким азиатским хабом» может стать, например, Сингапур, также интересен Китай, «но он все же очень специфичный». «С учетом разворота на Восток мы видим большие перспективы», — заключает Александр Аронов, но «для полноценной работы необходимы время и стабильность».

Анна Занина

# ЮКО

## Банкротство Решаем самые сложные задачи

www.yko.ru

info@yko.ru

+7 (499) 346 12 74



ПРАВО RU

ПРАВО 300

Коммерсантъ

Forbes

Реклама

# Review

## Классики жанра

В 2022 году в связи с уходом иностранных юридических фирм, многочисленными запусками новых брендов и объединением команд с разной корпоративной культурой, специализацией и опытом началась трансформация рынка. Команда российской практики Dentons последней завершила процесс выхода из глобальной группы и с 1 января 2023 года начала работать в независимом статусе под брендом Nextons. **Алексей Захарько**, управляющий партнер Nextons, — о том, что сегодня происходит в Nextons, о приоритетах, задачах и секретах успеха команды.

— практика —

В прошлом году многим командам из бывших «ильфов» в кратчайшие сроки пришлось запустить свой локальный бренд. В отличие от многих, мы располагали временем, чтобы провести реорганизацию безболезненно для клиентов и сотрудников и подготовиться к запуску нового бренда. Для тех и других в нашей работе ничего не поменялось — почти вся команда осталась прежней, ключевые контакты в российской практике не изменились и работают в России (что крайне важно для многих клиентов), наши офисы в Москве и Санкт-Петербурге расположены по тем же адресам.

При реорганизации мы не потеряли ни одной из наших практик и по-прежнему остаемся одним из крупнейших игроков на российском юридическом рынке, продолжая предоставлять полный комплекс услуг как в России, так и за рубежом. Теперь мы сотрудничаем с Dentons в качестве их официального партнера в Рос-

сии, что обеспечивает нам дополнительные возможности по сравнению со многими конкурентами.

Не секрет, что причины, по которым многие клиенты обращались именно к «ильфам», — высочайшее качество услуг, которое обеспечивалось опытом сопровождения прецедентных проектов, профессионализмом, репутацией специалистов и безупречным клиентским сервисом. И сейчас наша основная задача — сохранить корпоративную культуру, лучшие практики и традиции, созданные нашими партнерами в течение 30-летней истории работы команды на российском рынке. Некоторые юристы работают у нас больше 15 лет, а многие партнеры начинали свою карьеру в команде с должности юриста или младшего юриста — это, например, руководитель трудовой практики Марина Рыжкова, руководитель налоговой и таможенной практики Джангар Джалчинов, руководитель судебно-арбитражной практики Роман Зайцев, руководитель практики недвижимости и строитель-



ва Сергей Трахтенберг, руководитель практики реструктуризации и банкротства Андрей Стрижак. Я сам пришел в компанию стажером, еще будучи студентом. Мы высоко ценим талантливых специалистов, создавая условия для их профессионального роста и поощряя развитие личных брендов, ведь для клиентов это знак

стабильности и надежности — именно поэтому многие из них на протяжении десятилетий доверяют нам защиту и сопровождение своего бизнеса и сегодня остаются с нами.

При объединении команд с разной корпоративной культурой высок риск неслаженности в работе: возникает опасность внутренних конфлик-

тов, что в первую очередь отражается на клиентах и их проектах. Поэтому при присоединении новых партнеров и новых команд юристов мы всегда уделяли особое внимание тому, впишутся ли коллеги в наш коллектив, разделяют ли они наши ценности, разделяют ли они наши ценности. Корпоративная культура и общая атмосфера всегда были одним из ключевых преимуществ работы у нас.

Сегодня в Nextons мы сохраняем систему профессиональных тренингов для сотрудников, ведь хороший юрист должен обладать не только глубокой экспертизой в своей области права, знанием отраслевой специфики, широким кругозором и разносторонним опытом. Очень важны и такие компетенции, как умение работать в команде, ориентация на результат и коммуникационные навыки. Большую роль играют выносливость и стрессоустойчивость — юристам часто приходится работать в сжатые сроки над сложными и порой инновационными задачами клиентов.

Ежегодно мы организуем Летнюю школу для молодых юристов. Программа включает различные курсы, которые ведут партнеры, советники и руководители служб поддержки: от составления договоров, особенностей проведения due diligence и правил клиентского сервиса до развития личного бренда и участия в юридических рейтингах. Участники программы также получают знания об экспертизе всех практик фирмы, что при работе над клиентскими проектами помогает видеть потенциальные риски и вопросы, которые могут решить специалисты из других практик. Кроме того, у юристов всегда есть возможность пообщаться со своими коллегами в различных областях права, горизонтально перемещаясь из од-

ной практики в другую, чтобы в конце концов найти свою нишу.

По итогам года мы проводим оценку персонала, ее проходят все: от стажера до партнера. При необходимости в случае выдающихся достижений сотрудника или потребности скорректировать отдельные компетенции оценка может проводиться и чаще.

В апреле мы начнем очередную стажировку для студентов и выпускников юридических факультетов, конкурсный набор на которую недавно завершился. Обычно мы приписываем стажеров к корпоративной практике, поскольку для дальнейшей работы им важно знать азы корпоративного права. Стажеры получают задания от всех практик, благодаря чему к моменту окончания стажировки они уже могут определиться со специализацией.

Мы прекрасно понимаем, что успех базируется на регулярном улучшении всех звеньев деятельности организации, поэтому в последние годы мы фокусировались на оптимизации и автоматизации рабочих процессов и максимально повысили операционную эффективность. Это позволило нам хорошо подготовиться к внешним вызовам.

Основные задачи, которые мы по-прежнему ставим перед собой, — предложение нашим клиентам сервиса с наивысшими стандартами качества и широкого спектра услуг, поддержание хорошей атмосферы, честной и прозрачной среды внутри компании, привлечение и удержание амбициозных и талантливых юристов и создание возможностей для их профессионального развития и карьерного роста.

Юлия Карапетян

## лидеры рынка юридических услуг

### «Нас не отменяют: состоятельные супруги продолжают делить активы в иностранных судах»

— синергия —

Крупные бракоразводные процессы с участием выходцев из стран постсоветского пространства давно не сходят с первых страниц иностранных таблоидов. И декабрь прошлого года ознаменовался редкой для российского юридического рынка новостью из мира **HNWI divorce: «нюльф» LEVEL Legal Services и юридическая фирма БИЭЛ Филиппа Рябченко объявили о стратегическом альянсе в сфере трансграничных семейных и наследственных споров. Рискованно ли частным клиентам сегодня судиться на Западе, зачем им нанимать при разводе юристов со знанием международного права и где найти средства для оплаты дорогостоящего зарубежного процесса, рассуждают партнер, глава практики международных судебных споров LEVEL Legal Services ДЕНИС АЛМАКАЕВ и управляющий партнер юридической фирмы БИЭЛ ФИЛИПП РЯБЧЕНКО.**



**ФИЛИПП РЯБЧЕНКО:** Строго говоря, такие юристы становятся нужны еще в досудебном периоде, когда отношения между супругами протекают мирно и гладко. Найти семейного юриста с трансграничной экспертизой на этой стадии будет верхом предусмотрительности, поскольку именно он поможет правильно структурировать и обезопасить зарубежное имущество клиента от последствий развода или неожиданных санкций.

— Неужели на фоне глобальных проблем последнего года люди думают о разводе и разделе имущества?

**Д. А.:** Хороший вопрос! Некоторые конфликты возникают именно на фоне глобальных проблем. С другой стороны, мы видели как минимум один случай, когда геополитические сложности подтолкнули супругов к миру. В итоге вместо суда мы теперь помогаем клиенту сохранить полные активы и перестроить для жизни в новых условиях.

**Ф. Р.:** Некоторые пытаются использовать развод или раздел имущества для обхода санкций. Мы предупреждаем наших клиентов об этих недобрых шагах, поскольку не надо думать, что регуляторы можно легко водить за нос. Между тем некоторые документы, составленные до введения санкций, могут заиграть новыми красками и открыть некоторые возможности в свете текущей политической ситуации.

— Все же ваш уникальный альянс стал для рынка неожиданным, поскольку у вас разные направления экспертиз. Филипп давно известен на российском рынке как

ведущий эксперт по семейному и наследственному праву. Но как в семейных делах оказываются юристы-международники?

**Д. А.:** Судебная практика LEVEL Legal Services (экс-команда ведущей международной юридической фирмы Hogan Lovells. — «Б») традиционно представляла и представляет крупных институциональных кредиторов при обращении взыскания на зарубежные активы их должников. Однако именно из таких дел выросла наша семейно-правовая экспертиза: зачастую банкам приходится вылезать в вопросы раздела имущества супругов, когда последние пытаются сыграть между собой «договорной матч». Например, супруги могут поделить активы так, что супруги должны сыграть между собой «договорной матч». Например, супруги могут поделить активы так, что супруги должны сыграть между собой «договорной матч». Например, супруги могут поделить активы так, что супруги должны сыграть между собой «договорной матч».

**Ф. Р.:** Если говорить о наших экспертизах, то моя основная специализация — российское право, в том числе применяемое за рубежом. А Денис и его коллеги из LEVEL Legal Services — это эксперты международного уровня с первоклассным знанием как российского, так и иностранного права.

Клиентские запросы разнообразны: клиент может стремиться окончательно переехать за рубеж или же уберечь свои зарубежные и российские активы от санкционных рисков, и чтобы сделать это правильно, необходимо соединить российское и международное право.

Актуальность подобных запросов растет день ото дня, потому что состоятельные люди, ранее имев-

шие разветвленную сеть имущества и компаний, сейчас обречены подстраиваться под изменчивую обстановку и искать себе в помощь опытного юриста. Наша с Денисом профессиональная синергия помогает закрывать такие вопросы.

Раньше мы действовали разобщенно — когда у клиентов Дениса возник семейно-правовой вопрос, он был вынужден искать экспертов на внутрироссийском рынке, а я, в свою очередь, искал их за рубежом. Затем по счастливой случайности мы познакомились, провели несколько совместных проектов, увидели, что у нас хорошо — невероятно хорошо! — получается (*смеется*), и в какой-то момент мы поняли, что пора перестать искать нужных коллег вовне и просто объединить усилия, выступив единым фронтом. В результате нашего альянса клиент получает готовый продукт, и это удобно всем.

— Филипп упомянул «счастливым случаем». Как вы познакомились?

**Д. А.:** Мы работаем вместе уже три года, а познакомились пять лет назад, выступая по разные стороны баррикад по делу о розыске активов бенефициара Межпромбанка Сергея Пугачева. В то время в Лондоне рассматривалось дело об аресте его активов на сумму £1,2 млрд в поддержку российского разбирательства по субсидиарной ответственности банкира. Часть своего имущества он спрятал в новозеландские трасты, и в Высоком суде Лондона нам удалось доказать, что на трастовые активы можно обращать взыскание по аналогии с личными активами. В составе находящегося в трасте имущества был и лондонский особняк Сергея Пугачева. Когда мы приговорились продавать его с торгов, в деле появилась бывшая супруга экс-банкира Галина Архипова и заявила, что активы трастов являются совместно нажитым имуществом. Ее интересы представляли английские адвокаты, и им был нужен эксперт по российскому праву, который объяснил бы английскому суду, как работает российское семейное право. Этим экспертом был, конечно, Филипп.

— Сегодня семейное право воспринимается как серьезная практика, но ведь так было не всегда.

**Ф. Р.:** Совершенно верно. Я бы сказал, что после того, как в 2012–2013 годах я провел прогрессивный на всю страну развод четы Ротенбергов, многие юридические фирмы

начали выдвигать свою семейную практику на передний план. Затем последовал развод Владимира и Натальи Потаниных, Дмитрия и Елены Рыболовлевых, начались массовые разводы других крупных бизнесменов, трансграничные разделы их имущества... Рынок наконец обратил пристальное внимание на семейное право, и сегодня оно воспринимается как вполне серьезная практика.

Такой итог был довольно предсказуем — юристам нужно было просто дождаться времени первоначального накопления капитала. С годами люди обрастают деньгами, стареют и хотят поменять все: машины, дома, супругов... Но, меняя супруга, иногда приходится воевать, потому что он или она не всегда остаются довольны предлагаемым сценарием. Помимо прочего семейное право включает в себя не только споры, но и структурирование активов, и в нашей совместной работе с Денисом я вижу большой потенциал.

— Прошлый год выдался сложным не только для мировой экономики, но и для юридического бизнеса: он пережил начало СВО, усиление санкционного давления на Россию и последующее ограничение допуска европейских юристов к оказанию услуг российским доверителям. Возникают ли у вас сложности с представлением интересов частных клиентов за рубежом?

**Д. А.:** В первые месяцы после начала СВО международные юридические фирмы одна за другой объявили о своем уходе с нашего рынка. С ними уехало и немало юристов-международников. Кто-то в принципе отказался работать на российских клиентов даже из-за рубежа. Одновременно сильно затормозились зарубежные судебные процессы с участием россиян: западные суды напряженно думали, как теперь рассматривать споры с российскими лицами. Витало ощущение, что сейчас нас окончательно «отменяют» и про иностранные споры можно будет забыть. Но прошел год, мы перестроились и продолжаем работать. В дружественных юрисдикциях уже проходят целые конференции, посвященные работе на русских клиентов в иностранных судах. Мне довелось выступать на одной из них несколько недель назад. Присутствующие юристы высказывались на удивление единодушно: да, работать стало сложнее, но делать это по-прежнему можно и нужно.

Опять же у нас нет самоцели судиться именно за рубежом: мы готовы слушаться в российских судах, когда для этого есть возможность. Но что делать, если основные активы вашего клиента (или его оппонента) находятся вне в России? Здесь волей-неволей придется взаимодействовать с иностранной судебной системой.

Клиенты часто интересуются, есть ли проблема предвзятости по отношению к россиянам. Да, ситуация сейчас не самая простая, но суды так называемых стран коллективного Запада стараются не переключать нашим соотечественникам доступ к правосудию. Есть фундаментальное право на судебную защиту: никого нельзя лишать возможности отстаивать свою точку зрения в суде. И уж тем более нельзя это делать по признаку национальности! С этим, к слову, согласно большинство наших зарубежных коллег по цеху, да и у иностранных судей зачастую возникает серьезный дискомфорт, когда местные органы исполнительной власти занимаются откровенной дискриминацией. Именно суды постепенно начинают разбираться со всем антиправом, которое родилось за последний год. Уже есть первые решения и первые поводы для осторожного оптимизма.

**Ф. Р.:** Что касается проблемы по ведению споров в иностранных судах, то она у нашего альянса отсутствует в принципе. Та экспертиза, которой обладают судебные юристы LEVEL Legal Services, несмотря на антироссийские санкции, никуда не исчезла, но при этом исчез административный барьер, который существовал бы, оставшись иностранная юридическая фирма работать в России. А иностранное образование Дениса и его коллег помогает им представлять интересы клиентов в международных процессах — в тех юрисдикциях, где это разрешено и возможно.

Кроме того, обширные трансграничные связи, которыми обладают коллеги из LEVEL Legal Services, позволяют найти юристов для участия в процессе почти в любой точке мира. Клиент избавлен от необходимости думать, в какой стране судиться, кто возьмется вести его дело за рубежом, и т. д. — наш альянс снимает эти проблемы. Определенные трудности существуют в области перечисления средств за рубеж, но опытные юристы решают эту проблему законным путем — это возможно, если механизмы работы по тонким вопросам отточены.

# Review



ГАЗПРОМНЕФТЬ  
ЭКСПЕРТНЫЕ РЕШЕНИЯ

## «Пришло время делиться опытом»

За период 2021–2022 годов группа «Газпром нефть» реализовала проект комплексной реструктуризации и трансформации правовой функции. По итогу этого проекта юридические структуры 75 дочерних предприятий объединились в единый правовой кластер под названием «Газпромнефть Экспертные решения». Благодаря общему доступу к их ресурсам фирма создала одну из сильнейших юридических практик в стране. За год работы в новой продуктовой логике фирма смогла качественно изменить мышление своих юристов, отработала модель выполнения клиентских запросов «под ключ» и стала первым на российском рынке инновационным форматом юридической службы, сочетающим в себе роль внутренней правовой функции и внешнего консультанта. О том, какую роль в трансформации играет фигура бизнес-партнера, о важности синергии в нефтегазовой отрасли и готовности делиться полученным опытом с коллегами „Ъ“ рассказала руководитель Центра развития бизнес-партнерства фирмы «Газпромнефть Экспертные решения» **Светлана Бухтоярова**.

— от первого лица —

### «Трансформация стала ответом на возросшие потребности бизнеса»

— Расскажите, каковы были внешние и внутренние предпосылки столь масштабной трансформации правовой функции? Это был запрос со стороны рынка?  
— Трансформация была нашей внутренней инициативой. Сегодня бизнес движется на столь высоких скоростях, что требует от юристов быстрых и качественных ответов — тех, что являются не просто формальными правовыми заключениями, а действительно решают его проблему в моменте. Нам стало ясно: существующая в компании система управления юридической функцией скоро перестанет справляться с запросами, исходящими от нашего менеджмента, и ее надо менять.

Еще год назад в «Газпром нефть» насчитывалось 75 дочерних обществ, каждое из которых располагало собственным юридическим подразделением. Все эти юридические службы, конечно, взаимодействовали с корпоративным центром по ряду вопросов, но в целом работали достаточно автономно.

Постепенно с изменением запроса со стороны бизнеса мы начали понимать, что эта ситуация требует изменений. Во-первых, ряд правовых компетенций требовался бизнесу лишь от случая к случаю и наращивание их на местах выглядело решением нецелесообразным и сложным. Во-вторых, обращения за помощью к соседнему дочернему обществу, обладающему нужными компетенциями, были внутри «Газпром нефть» довольно редкой практикой. В-третьих, свою роль играло и неравномерное распределение штата: как правило, размер юридической службы был пропорционален размеру самого дочернего общества, но не всегда адекватно отражал объем загрузки юристов. Другими словами, существовали крупные активы, из-за большого объема типовых правовых задач не нуждавшиеся в большой юридической службе, а где-то — более мелкие активы, богатые на нестандартную проектную работу и сложные инновационные вызовы, но в силу ограниченности штата располагавшие малым числом юристов. Обособленность блоков и частичное дублирование функций в них, нерациональное использование человеческого капитала, длинные управленческие связи и, как следствие, долгие сроки принятия решений создавали ощутимый рабочий дисбаланс.

— В какой момент этот дисбаланс стал мешать вам успевать за возросшими запросами бизнеса и вы приняли решение о трансформации юридической функции?

— К началу 2021 года число новых комплексных и срочных запросов бизнеса из разных отраслей права возросло настолько, что стало понятно: чтобы успевать за бизнесом, надо эволюционировать и делать шаг вперед.

### «Перевести штат из 400 человек — история непростая»

— И вы решились на эволюцию. Сколько этапов заняла реструктуризация правовой функции до ее перехода к текущему состоянию?

— Основных этапов было три. Для начала в четвертом квартале 2020 года мы провели своеобразный due diligence: полностью обобщили всю группу компаний «Газпром нефть» и опросили бизнес на тему его стратегического развития и текущих запросов на правовую поддержку. По итогам опроса мы утвердили потенциальные требования к юридической службе на ближайшие несколько лет и сформировали организационную структуру нового юридического лица, куда и вывели всех юристов. Новая фирма получила название «Газпромнефть Экспертные решения», в ней работает около 400 человек, и благодаря объединению юридических департаментов в единую структуру мы можем сказать, что на сегодняшний день это, пожалуй, самая крупная в России юридическая консалтинговая фирма.

Следующий этап касался непосредственного перевода людей. И, конечно, перевести штат из 400 человек — история, мягко говоря, непростая. Мы распределили сотрудников в четыре территориальных хаба: Санкт-Петербург, Москва, Омск и Тюмень, тем самым закрыв собственными юристами почти две трети территории страны. Физический перевод сотрудников также проходил поэтапно, чтобы обеспечить сотрудникам максимально комфортные условия релокации, где требовалось. На последнем этапе переводили директоров по правовым вопросам. Это обеспечивало бизнесу максимальный комфорт: наши клиенты знали, что руководитель юридической службы до последнего остается ря-



ПРЕСТАВЛЯЮЩАЯ ЗАКРЫТЫЕ ЭКСПЕРТНЫЕ РЕШЕНИЯ

дом и, если что, подхватит сложную правовую проблему, невзирая на трансформацию.  
— Удалось ли вам при такой масштабной оптимизации юридической службы избежать сокращения штата?  
— Средний стаж работы юриста «Газпром нефть» в нефтяной отрасли — десять лет, это бесценный опыт, и он критичен для группы. И тот факт, что по завершении перехода мы сохранили практически весь коллектив, был для нас дополнительным подтверждением успешно и бесшовно прошедшей трансформации.

### «Услуга доставляется до клиента максимально удобным образом, превосходя его ожидания»

— По итогу трансформации вы выстроили свою работу в продуктовой логике. В чем состоит различие между юридической службой и юридическим продуктом — понятием, нетипичным и в чем-то даже революционным для юристов?

— Идея продуктового подхода пришла к нам от коллег из сектора IT, и мы видим, что юридический рынок начинает проявлять к ней живой интерес: тема набирает обороты. В продуктовой логике мы работаем от воли и потребности клиента, выясняем, какого результата он хочет достичь, что именно ему нужно, и подбираем инструментарий, позволяющий решить именно его проблему «под ключ».

Продукт — это не давно привычная услуга, завернутая в новую обертку и просто иначе названная. Это комплексное, клиентоцентричное решение, направленное на создание для бизнеса конечной ценности и монетизируемое на внешнем рынке.

— Продуктовый подход применяется в «Газпром нефть» уже почти год. Какие преимущества для правового сопровождения компании он показал за это время?

— Во-первых, мы внедрили продуктовый подход одновременно с системой учета ра-

бочего времени. С 2021 года все юристы «Газпромнефть Экспертные решения» ведут учет собственных трудозатрат как по продуктам, так и по юридическим лицам, которым они предоставляют конкретный продукт. Такая аналитика сделала юридическую услугу фактически прозрачной для бизнеса — теперь клиенты могут видеть, сколько ресурса правовой поддержки они потребляют в действительности. Мы, в свою очередь, видим, на каком продукте концентрируется каждый из клиентов: кто-то делает акцент на договорном праве и, соответственно, продукте «договорная работа», для другого на первый план выходит работа с претензиями и так далее. Исходя из получаемых данных, мы можем структурировать объем необходимой клиенту правовой поддержки и прогнозировать его дальнейшие потребности. Во-вторых, бизнесу становится удобно прогнозировать стоимость юридических услуг, имея расклад потребляемого им ресурса во временном и количественном выражении.

— Какие внедренные продукты вы можете назвать наиболее удачными и почему?

— Продуктовая логика заставляет юристов мыслить в непривычном для себя ключе: они учатся искать новые потребности бизнеса, думать о том, что конкретно ему нужно на выходе и как ему можно помочь. На старте трансформации мы внедрили в работу 12 продуктов, которые представляли собой довольно классическую историю для юридического консалтинга. Поначалу мотивационный настрой продуктового подходу был задан руководством, но по мере развития процесса юристы начали мыслить в плоскости «что нужно бизнесу» и самостоятельно генерировать идеи. Появились такие продукты, как «сделка с недвижимостью под ключ», «медиативное урегулирование споров» (мы действительно видим, что бизнесу иногда важнее договариваться, чем судиться) и многие другие. Кроме того, трансформация юридической функции и изменение всех внутренних процессов в функции сами стали продуктом не столько юридическим, сколько управленческим, необходимым как внутренним функциям «Газпром нефть», так и внешнему рынку.

### «Бизнес-партнер — это профессионал с виртуозно отточенным коммуникативным навыком»

— В обновленной правовой функции «Газпром нефть» существует институт бизнес-партнера (до трансформации эта должность называлась руководителем юридической службы). Какова его роль в компании?

— Тема бизнес-партнеров кажется мне невероятно важной, но должна отметить, что это история не для всех. К примеру, малый и средний бизнес вполне комфортно существует и в классической модели правовой службы, где руководитель или единственный юрист справляется с данной ролью. Нужда в бизнес-партнере чаще возникает у крупных разветвленных корпораций, когда со стороны бизнеса есть запрос на право-

вую поддержку, но не всегда понятно, кто именно со стороны правовой службы является его визави.

Бизнес-партнер, по сути, это фронтмен юридической функции, который хорошо интегрирован в бизнес и понимает его потребности, при этом умея переводить как простые, так и комплексные запросы бизнеса на юридический язык и обратно. Также чрезвычайно важна его высокая профессиональная квалификация, поскольку ему часто приходится оценивать юридические риски в экспресс-режиме. Он полностью погружен в особенности сопровождаемого бизнеса, его операционные, инвестиционные и стратегические цели и процессы, обобщает экспертные позиции, коммуницирует с ключевым менеджментом. Помимо того что он доносит до бизнеса варианты наиболее безопасных правовых решений, он еще и берет на себя ответственность за предлагаемый путь.

— При переквалификации руководителей юридических служб в бизнес-партнеров удалось ли вам сохранить весь их прежний состав?

— Хороший вопрос. Важно понимать, что понятие «бизнес-партнер» не равно понятию «руководитель юридической службы» по ряду вопросов. Бизнес-партнер — это профессионал с виртуозно отточенным коммуникативным навыком, способный выдерживать большую степень либерализма и свободы и нести ответственность за решение, созданное командой с горизонтальным подчинением. Не каждому легко работать в отсутствие персонала внизу: кому-то нужно управлять функцией, кому-то — людьми, кому-то — и тем и другим. Бизнес-партнер управляет исключительно функцией, и это подходит не всем.

В ходе трансформации мы поняли, что партнер — товар штучный. Это не профессия, которой обучают в университете, не существует подобных повышений квалификации — необходимые навыки приходится выработать и формировать самим. Поэтому одна из наших первоочередных задач в настоящий момент — используя накопленный опыт о тех навыках, которые необходимы партнеру, сформировать соответствующий курс переподготовки руководителя юридической службы. Уверена, этот курс будет востребован не только в периметре нашей компании.

### «Регуляторика — наш конек»

— Верно ли, что вы становитесь чем-то средним между внутренней юридической функцией и внешним консультантом на российском рынке?

— Мы не позиционируем себя консалтингом и не пытаемся примерить чужую маску. Мы некий симбиоз между внутренней юридической службой и внешним консалтингом. И у нас есть свои плюсы. Во-первых, редкая консалтинговая фирма обладает тем же пулом высокопрофессиональной корпоративной экспертизы, которым владеем мы, и по количеству сотрудников, и по их профессиональному стажу. Такое явление на рынке редкость.

Во-вторых, мы прекрасно знаем, как крупный бизнес устроен изнутри, и нам легко понимать чужие организационные процессы.

В-третьих, наш выход на внешний рынок во многом обусловлен целью отраслевой синергии. У нас есть сильные и лучшие практики правового сопровождения, с которыми нам не жалко и не стыдно делиться. Мы традиционно сильны в вопросах экологии и недропользования, антимонопольного и налогового права. Видя, как другие игроки энергетического рынка заходят в тот или иной налоговый спор, мы всегда готовы помочь им и поделиться наработанным опытом.

— Ваша готовность делиться опытом находит Legal Operations — тренд на улучшение юридической функции в правовых департаментах.

— Совершенно верно. Мы открыты и готовы делиться, транслировать лучшие практики. Бизнес-партнеры «Газпромнефть Экспертные решения» — это управленцы высокого класса, представители юридического топ-менеджмента, бывшие руководители правовых департаментов одной из ключевых нефтяных компаний, работавшие на крупных производственных объектах, таких как нефтеперерабатывающие заводы и добычные предприятия, люди с колоссальным опытом именно юридического управления. Это люди, которые умеют многое в вопросах управления функции, они становятся смысловым центром формирования новых продуктов, оттачивают историю правильной организации и сбора юридических команд в том виде, в каком это должно быть. Поскольку мы уже прошли этот этап и знаем, как это работает, мы готовы делиться полученным опытом с рынком.

### «Консалтингу предстоит неизбежная трансформация»

— Как вы думаете, для юридических фирм-консультантов вы скорее заказчик или конкурент? Что вообще ожидает рынок юридического консалтинга в обозримой перспективе?

— Задачи полностью вытеснить внешний консалтинг у нас, конечно же, нет. Речь не о том, что мы захлопнули в него дверь — нет, мы просто принципиально новым образом выстраиваем свою работу: перераспределение нагрузки внутри правовой функции позволяет высвободить «интеллектуальное» плечо для решения сложных вопросов, на которые раньше не хватало ресурса.

Что касается самого рынка консалтинга, я думаю, он будет сильно меняться. От юриста сегодня ждут не просто консультацию, нужна целая система self-сервисов, существенно меняется договорная архитектура правоотношений. И для интуитивного понимания этого бизнес-запроса консультанту просто необходим «геном» инхауса. Думаю, поэтому трансформация, подобные нашей, становятся неизбежны для крупных компаний, и все они рано или поздно придут к вопросу объединения юридической службы. При таком сценарии у бизнеса сокращается и изменяется запрос на внешние консалтинговые услуги.

Кроме того, изменчивая внешнеполитическая обстановка также побуждает бизнес к выходу на новые, неизвестные рынки. Прежние правовые инструменты перестали работать, нужны новые навыки и новые решения. После ухода «илффов» из России внутреннему консалтингу, с одной стороны, стало сложнее, но с другой стороны, именно сейчас для российских юридических фирм настало золотое время расширять свою филиальную сеть в неизведанных ранее юрисдикциях: от привычных нам Армении или Казахстана до африканских стран и Ближнего Востока. И выиграет тот, кто сумеет выйти на новые рынки быстрее других.

### «Наша амбициозная задача — объединение отрасли»

— Какие у вас планы и цели на будущее?

— В процессе интеграции правовой службы мы увидели, насколько огромным, по-настоящему бездонным опытом в отрасли мы обладаем. Поэтому одна из наших текущих задач — по максимуму обобщить его, оцифровать и развивать дальше.

Вторая задача, также из числа непростых, — популяризация правового сопровождения нефтегазовой отрасли на внешнем рынке. Мы постепенно начинаем рассказывать о том, что умеем, и настроены переломить тенденцию закрытости ТЭК, став ядром объединения юридического сообщества в отдельных проектах. Для отрасли пришло время обмениваться опытом.

Я полагаю, что создание неких «гибридов» по аналогии с той историей, на которую мы в «Газпром нефть» решились, будет очень востребовано у крупных компаний. К примеру, мы сильны в недропользовании, экологии, налогах, в области управленческих преобразований и юридического менеджмента, а кто-то из коллег на рынке хорош в другом, и их сильные стороны обязательно окажутся для нас интересными.

Осенью этого года мы планируем провести форум «Право в ТЭК» с участием крупнейших представителей нефтегазовой отрасли. Также мы организуем круглые столы совместно с коллегами из «Татнефти» и СИБУРа, которые помогут нам формировать в отрасли правовую этику, находить западающие процессы и учиться друг у друга. Изменение сложившихся традиций повысит наш общий КПД. И мы готовы сотрудничать.

Интервью взяла Юлия Карапетян



Пальяновский лицензионный участок Краснелинского месторождения в ХМАО-Югре

# Review

ФБК | Legal

## Дивидендам указали на двуличие

Управляющий партнер ФБК Legal **Алексей Нестеренко** — о том, как управлять риском «переквалификации» сделок в дивиденды в рамках мероприятий налогового контроля.

— практика —

### Новые вопросы внутригрупповых сделок

За годы развития правоприменительной практики по налоговым спорам сформировались устойчивые подходы к переквалификации в дивиденды различных выплат со стороны российских дочерних компаний: роялти, процентов, оплаты долей и обратного выкупа акций — в пользу иностранных аффилированных структур. Оказалось, что налоговики фактически могут «протестировать» любое перечисление денежных средств за рубеж на предмет выплаты дивидендов. Бизнес такую парадигму воспринял как новый подход к налоговому администрированию платежей внутри группы, то есть как новый риск.

В отдельных случаях консервативные налогоплательщики, понимая отсутствие качественной доказательственной базы, при помощи которой можно было бы аргументированно спорить с такой переквалификацией, начали самостоятельно удерживать налог у источника при осуществлении выплат за рубеж или как минимум задумались о создании резервов по внутригрупповым сделкам.

В 2022 году президент РФ издал ряд указов, устанавливающих специальные экономические меры по обеспечению финансовой устойчивости страны в условиях санкций. Используемая в них терминология отсылает к определениям Закона о валютном регулировании, разъяснения ЦБ РФ о порядке их применения, как и правила выдачи разрешений правительственной комиссией по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в РФ, также ссылаются на положения валютного законодательства. Так что по своей правовой сути эти указы являются новым видом регулирования в сфере валютного контроля.

С принятием новых норм, содержащихся в указе президента РФ от 4 мая 2022 года №254, валютный контроль ужесточился: выплата дивидендов в адрес недружественного резидента стала возможна только через специальный банковский счет типа С. Забрать деньги с указанного счета резидент может только с разрешения



ПРЕДОСТАВЛЕНО ФБК LEGAL

правительственной комиссии. Для выдачи таких разрешений иностранным участникам продолжать коммерческую деятельность в РФ, мнение соответствующих государственных органов о значимости деятельности компании, установление ежеквартальных ключевых показателей эффективности и ряд других.

### Неочевидные связи

Казалось бы, как вопрос валютного регулирования может быть связан с налоговыми рисками и переквалификацией (которая при своей правовой неоднозначности, безусловно, преследует цель исключительно фискального контроля)?

Предположим, что в июне 2022 года российская компания оплатила консультационные услуги в адрес иностранной компании своей группы, расположенной в не-

дружественной юрисдикции. Российское валютное законодательство не ограничивает совершение таких операций. В 2023 году в отношении этой российской компании было инициировано проведение выездной налоговой проверки, по результатам которой налоговым органом установлено, что услуги в реальности не оказывались: был создан формальный документооборот, прикрывавший выплату дивидендов. Соответственно, налоговый орган переквалифицировал оплату консультационных услуг в распределение дивидендов и доначислил компании налог у источника по ставке 15%.

В условиях действия указа №254 такой стандартный сценарий может обернуться для компании риском вменения дополнительной (в частности, административной) ответственности, ведь дивиденды подлежат перечислению на счет С, однако они под видом оплаты услуг уже перечислены иностранной организации напрямую.

### Как управлять риском переквалификации выплат в дивиденды?

В нашем примере российская компания может занять максимально консервативный подход и попробовать перечислять все платежи по сделкам с недружественным резидентом на счет С. Однако такой подход едва ли будет уместен на практике, поскольку режим счета С устанавливает ограниченный перечень подлежащих зачислению платежей. Оплата услуг в перечень не входит, и деньги могут быть возвращены компании как зачисленные ошибочно.

Второй консервативный вариант: каждый раз при осуществлении выплат за рубеж компания может обращаться в Минфин РФ за соответствующим разрешением. Однако и такой подход не принесет ожидаемого результата — исполнительный орган может отказывать в удовлетворении соответствующих заявлений, поскольку в круг его полномочий не входит переквалификация сделок и выдача разрешений на иные выплаты, кроме распределения прибыли. Более того, такими действиями компания может облегчить налоговикам процесс обоснования произведенной переквалификации, поскольку в их распоряжении будет крайне убедительный аргумент: налогоплательщик самостоятельно обратился за разрешением, а значит, признает, что имела место скрытая выплата дивидендов.

Следует помнить, что переквалификация сделок в рамках мероприятий налогового контроля имеет значение только для целей налогообложения. Но современные реалии вполне могут повлиять на устоявшиеся подходы к разграничению налоговых и гражданско-правовых последствий переквалификации.

### Дополнительная ответственность

Если налоговый орган, переквалифицировав сделку, установит нарушение новых ограничений, к какой ответственности могут привлечь компанию?

Для начала следует отметить, что налоговые органы наделены функциями органа валютного контроля. Но на сегодняшний день практика не знает громких случаев использования налоговым органом установленных в ходе налоговой проверки обстоятельств для привлечения компании к ответственности за нарушение валютного законодательства.

Минфин РФ подготовил законопроект о введении в КоАП РФ новой статьи 15.25, которая предусматривает административную ответственность за несоблюдение мер воздействия (противодействия), направленных на обеспечение финансовой стабильности РФ. Согласно законопроекту, такое нарушение будет наказываться штрафом в размере 20–40% от суммы незаконно осуществленной операции или штрафом от 800 тыс. до 1 млн руб., если нарушение не имеет денежного выражения. Поправки должны вступить в силу с 1 июля текущего года.

При этом является дискуссионным вопрос распространения ответственности за осуществление незаконных валютных операций по статье 15.25 КоАП РФ до вступления вышеупомянутых поправок в силу.

Также нельзя исключать, что переквалификация сделки налоговым органом может повлечь риск привлечения компании к ответственности по статье 193.1 УК РФ.

### Переосмысление налоговых споров

Существующие валютные риски заставляют по-новому взглянуть и на ситуации, когда налоговый орган переквалифицирует выплаты в прочий доход.

Несмотря на то что при переквалификации выплат в дивиденды доначисление налога у источника производится по ставке 15%, а к прочему доходу применима ставка 20%, в последнем случае риски вменения валютных нарушений ограничены. Это обусловлено тем, что валютное законодательство не устанавливает запрет выплаты недружественным резидентам прочего дохода, хотя действительный характер такого дохода поддежит отдельной оценке в каждом конкретном случае.

Вполне вероятно, что в обозримом будущем можно будет встретить споры, где налоговый орган доначислит налог по ставке 15% на «скрытые» дивиденды, а налогоплательщик будет настаивать на квалификации выплат как прочего дохода и применении ставки 20%.

## лидеры рынка юридических услуг

### «Нас не отменяют: состоятельные супруги продолжают делить активы в иностранных судах»

— синергия —

с15 — Хорошо, предположим, «несанкционный» клиент сможет добиться правосудия в иностранном суде. А как насчет олигархов, которые находятся под санкциями? Разве им не опасно сейчас судиться за рубежом?

**Ф. Р.:** Если говорить об отношении к олигархам со стороны иностранных судов — бесспорно, оно стало более строгим, да и подсознательное желание обвинительного уклона по отношению к могущественному человеку не стоит сбрасывать со счетов. Кроме того, иностранные судьи в белых париках не сакральные фигуры, а живые люди. Ровно так же, как и мы, они испытывают давление сложившейся на Западе атмосферы, опасаются лишнего внимания или подозрений в коррупции в случае, если вынесут позитивное решение в отношении подсанкционного российского лица. По моему личному мнению, объективность иностранных судов применительно к под-



ПРЕДОСТАВЛЕНО ЮРИДИЧЕСКИМ ЦЕНТРОМ «СИНЕРГИЯ»

санкционным лицам сейчас заметно страдает. Многие в процессе зависят от юристов, но судиться за рубежом точно стало дороже и тяжелее. — За последние несколько лет участилась практика пересмотра решений российских судов о разделе имущества именно англий-

скими судами. Как вы считаете, с чем это связано?

**Д. А.:** В Англии существует специальный закон (Part III Matrimonial and Family Proceedings Act 1984), позволяющий финансово слабой стороне, недовольной решением иностранного суда, разделить активы «более спра-

ведливо», по английским лекалам. Что имеется в виду? Например, активы одного из супругов могут быть спрятаны в трастах, сложных корпоративных структурах или даже переведены на номиналов. Далеко не все страны позволяют добраться до таких активов и поделить их. Англия — один из ярких примеров юрисдикции, где суды готовы делить даже самые «сложные» активы. Так, адвокаты бывшей супруги Владимира Потанина Наталии пытаются доказать в английском суде, что в российском семейном праве есть значительные пробелы — и английское право должно эти пробелы восполнить.

Приехав в Англию, иностранец может обратиться в Лондонский суд с требованием учесть при разделе не только имущество бывшего супруга, которым он владеет непосредственно, но и активы, находящиеся в косвенном владении у номинальных держателей или скрытые в трастах.

После проверки реальности связей иностранного истца с Великобританией английский судья оценивает, насколько справедливо раз-

делили имущество его российские коллеги, и может восполнить возмозный дисбаланс. Поэтому истории с подачей подобных исков со стороны ущемленных (как они считают) участников развода уже превратились в целую индустрию. Само собой, война за активы стоит дорого — истцу нужен серьезный запас денежных средств и запас терпения, ведь такие дела могут длиться несколько лет. Но практика показывает, что чаще всего игра стоит свеч.

**Ф. Р.:** Если спор в России не заканчивается миром, одна из сторон всегда остается недовольной. Как у Пушкина: «Все говорят: нет правды на земле. Но правды нет и — выше». Полагать, что в некоей волшебной стране безгрешные люди рассудят все по совести, было бы наивно — это утопия, и такого рода юридический туризм не всегда оборачивается легкой прогулкой.

— Не секрет, что споры о разделе имущества за рубежом чрезвычайно дороги: просудиться в Англии часто стоит выше £1 млн. Где же бедной слабой стороне спо-

ра взять деньги для оплаты ваших дорогостоящих услуг?

**Д. А.:** Зависит от той страны, где предстоит судиться. Например, в США и Великобритании серьезно развита индустрия внешнего финансирования судебных процессов, в том числе это касается и бракоразводных дел. Не секрет, что это известное дело о разделе имущества Татьяны и Фархада Ахмедовых в Высочем суде Лондона финансировалось судебным фондом. В России аналогичный бизнес пока только развивается: институциональных игроков не так много, и предоставление финансирования происходит от случая к случаю.

**Ф. Р.:** Коллеги из LEVEL Legal Services хорошо знакомы с рядом западных судебных инвестиционных фондов и общаются с ними на регулярной основе. Кроме того, специфика нашей работы такова, что мы работаем непосредственно с собственниками крупного бизнеса, и некоторые наши клиенты также готовы финансировать потенциально интересные и сложные кейсы за рубежом.

Беседовала Юлия Карапетян

**TOMASHEVSKAYA & PARTNERS**

НА РЫНКЕ С 2016 ГОДА  
БОЛЕЕ 65 ЧЕЛОВЕК В КОМАНДЕ

info@tp-law.com  
+7 495 144 14 14

Мы специализируемся на сопровождении инвестиционных проектов, крупных M&A сделках, трансграничных спорах, разрешении корпоративных конфликтов, полном сопровождении бенефициаров крупных компаний

## ШЕСТЬ ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ ПРАКТИК

- Корпоративное право и сделки
- Разрешение споров и защита активов
- Консультирование частных клиентов
- Налоговое консультирование
- IP/IT и защита информации
- Уголовно-правовая защита бизнеса

МЫ В РЕЙТИНГАХ:

Реклама

# лидеры рынка юридических услуг

## «Успех не то, что мы имеем — это то, кем мы станем в результате»

За 22 года существования коллегии адвокатов (КА) «Регионсервис» на отечественном юридическом рынке она добилась многого: из небольшой региональной фирмы сумела вырасти в федеральную компанию с пятью офисами в разных регионах России и полноценными отраслевыми направлениями в шести секторах экономики: от промышленности и производства до энергетики. «Ъ» поговорил с председателем КА «Регионсервис», членом Общественной палаты РФ **Денисом Рыбаковым** о причинах масштабного ребрендинга компании, уникальном опыте в сфере pro bono, важности инвестиций в ценные кадры и заслуженных поводах для гордости своей профессией и командой.

— интервью —

— Как текущая трансформация российской экономики и бизнеса влияет на ваших клиентов, объем и суть запросов, поступающих с их стороны?

— События 2022 года сказались на состоянии бизнеса беспрецедентным образом, и сложившаяся неопределенность, конечно же, негативно отразилась на развитии многих крупных российских компаний. В числе наиболее пострадавших наших клиентов — предприятия металлургического комплекса и угледобычи, поскольку себестоимость их продукции значительно возросла в условиях санкций, экспортом ограниченных, увеличения стоимости логистики и потребности в перестраивании логистических цепочек, сказываются также и неисполнение обязательств и трудности во взаиморасчетах, которые допускают иностранные контрагенты. Наблюдая в таких обстоятельствах бюджетную сдержанность и спешное принятие большинством компаний мер по сокращению издержек, мы с особой внимательностью подходили к вопросам ценообразования и предлагали своим клиентам оптимальные финансовые условия.

В условиях санкционного давления Запада вопросы исполнения обязательств по международным коммерческим контрактам приобрели еще большую актуальность. Наши юристы помогли клиентам находить пути для их исполнения, а также консультировали по вопросам принципиальной возможности и допустимого объема включения санкционных оговорок в международные контракты.

Сложности с проведением платежей, санкционное давление на банковскую сферу, нестабильность валютного рынка заставили коммерсантов по-новому взглянуть на цифровой рынок. Цифровые финансовые активы, правовое регулирование криптобирж, наследование цифровых активов — лишь небольшой круг вопросов, с которыми к нам стали обращаться клиенты. СВО и беспрецедентная «политика отмены» в отношении России вызвали шквал вопросов и в сфере интеллектуальной собственности: массовые отказы от выполнения лицензионных договоров, трудности с проведением платежей по действующим договорам рассматривались и успешно решались нашими юристами.

— В течение последних лет «Регионсервис» активно развивает свои практики и команду. Изменился и подход коллегии к позиционированию себя в профессиональной среде, что подтверждается масштабным ребрендингом. Насколько изменения вашей стратегии связаны с метаморфозами рынка юридических услуг?

— Юридический бизнес весьма консервативен, и когда кто-либо говорит о трансформации применительно к отечественному рынку юридических услуг, чаще всего он подразумевает негативный сценарий развития. Я работаю на этом рынке уже 22 года и могу с уверенностью сказать: с внешним воздействием такой силы мы дей-

ствительно столкнулись впервые. Санкционная политика иностранных государств вкупе с вынужденным массовым исходом зарубежных юридических фирм с российского рынка запустили необратимые процессы. Но в то же время подобная трансформация, как и пандемия двумя годами ранее, заставила нас быстрее принимать решения и думать на шаг вперед — а это всегда интересно. Поэтому начатый в декабре прошлого года ребрендинг, как и обновление сайта, стали логичным завершением структурных и качественных преобразований, инициированных в коллегии еще в 2020 году.

Если говорить о стратегии, то в последние годы мы целенаправленно продвигались к тому, чтобы из компании, которая исторически специализировалась на корпоративных конфликтах, коммерческих спорах и банкротстве, стать фирмой, предоставляющей полный спектр юридических услуг. И возникшая на отечественном юридическом рынке неопределенность, стремительное изменение российских и международных законов поспособствовали тому, что мы уверенно заняли новые для себя ниши: все больше клиентов стали обращаться к нам за консультацией в сфере санкционного регулирования и комплаенса, цифровых активов, интеллектуальной собственности. Это укрупнило некоторые из наших практик и привело к созданию единой практики правового сопровождения ВЭД, способной оказывать клиентам весь комплекс необходимых услуг: от валютного регулирования и контроля до санкционного комплаенса.

Помимо прочего мы сформировали полноценные отраслевые направления и команды в шести секторах экономики: банки и финансовые институты, промышленность и производство, сельское хозяйство, транспорт и логистика, недвижимость и строительство, энергетика и природные ресурсы. Наша команда заметно расширилась, улучшились многие бизнес-процессы, благодаря чему мы обеспечиваем еще более высокий уровень сервиса для наших клиентов.

— Сегодня рынок ощущает явную нехватку талантливых юристов. Как этот вопрос решается в коллегии «Регионсервис»?

— Вопрос о том, где искать талантливых и профессиональных сотрудников, актуален всегда, не только во время кризиса. Мы видим, что коллеги по рынку крепко держатся за свои кадровые ресурсы и повышают лучших сотрудников до уровня партнеров и руководителей практик. Мы в этом смысле не являемся исключением и тоже инвестируем в свои ценные кадры в надежде, что они и дальше будут трудиться в коллегии, способствуя укреплению позиций нашего бренда на рынке страны.

Недавно мы назначили руководителя практики по правовому сопровождению ВЭД и направления по цифровым активам Марию Любимову на должность партнера, Анну Жолобову — на пост руководителя практики недвижимости и строительства, Яну Кизилову — на пост руководителя практики энергетики и природных



ресурсов. Все они внесли значительный вклад в развитие коллегии и служат прекрасным примером для молодых юристов. Мы исповедуем принцип преемственности, при котором опытные юристы, руководители проектов и практик объединяют вокруг себя молодых коллег, вкладывая в них время и силы, передавая свой опыт и помогая оттачивать знания.

— По вашему мнению, какие личные качества юристу необходимо развивать в себе для того, чтобы стать успешным руководителем юридической фирмы?

— Мне импонирует выражение «Успех приходит к тем, кто мыслит категориями успеха» — мне кажется, оно очень точно отражает суть лидерства. Необходимо развивать в себе лидерские качества: целеустремленность, амбициозность, смелость, решительность. Нужно нести ответственность за свои решения перед клиентами и сотрудниками. Следует взять за правило окружать себя людьми, которые умнее вас и от которых вы можете чему-либо научиться. Также необходимо навыков принятия решений (порой болезненных), постановки амбициозных целей по развитию как собственной личности, так и всей фирмы. Для эффективной работы не менее важно доверять своей команде и предоставлять каждому сотруднику возможность реализовать имеющийся у него потенциал.

Руководитель должен понимать, что он руководит в первую очередь людьми, а не юристами. Эффективно руководить людьми возможно только в одном случае: если ты сам для них являешься авторитетом! Не твое кресло, не кабинет, не табличка на кабинете, а только ты сам. Помнить, что единство в борьбе противоположностей, и не бояться этого. Потенциал надо складывать, а не стелкивать — вот главное качество лидера! Сильные стороны сотрудников делать достоинством, а слабые — секретом, который никто и никогда не должен видеть. В конце концов, никто не знает — возможно, и эти слабости обернутся силой.

— С учетом вашего карьерного пути и полученных знаний что бы вы посоветовали студентам, намеревающимся прийти в юридическую профессию?

— Если сравнивать сегодняшние времена с началом 2000-х годов, то современным студентам и выпускни-

кам вузов гораздо легче найти работу и реализовать себя в качестве сотрудников юридической фирмы или инхаус-юристов юридического департамента российской компании. Когда я начинал строить карьеру, готовых схем для адаптации новых сотрудников еще не существовало. Сегодня же профессия юриста в России полностью сформирована, рынок с удовольствием принимает свежие кадры, инвестирует в их дальнейшее обучение и развитие. Поэтому мой совет нынешним студентам — уже с третьего курса иметь четкое представление о том, в какой компании вы хотите работать, какие программы она предлагает для студентов и выпускников (к примеру, летние стажировки или временную стажировку с последующим трудоустройством). И, конечно, за время учебы нужно постараться максимально освоить теорию, ведь после вуза времени на ее изучение будет крайне мало.

— В этом году коллегии адвокатов «Регионсервис» исполнится 23 года. Как бы вы описали текущее положение компании на рынке? Что из задуманного при ее создании определено удалось?

— Мы, без сомнения, испытываем радость в связи с признанием нашей компании в качестве межрегионального лидера и бренда на рынке юридических услуг. На протяжении многих лет мы занимали верхние строки по выручке и количеству юристов среди региональных фирм. А сегодня коллегии адвокатов «Регионсервис» уже не просто региональная компания с офисом в городе Кемерово. Она существенно выросла и стала федеральной фирмой с пятью офисами в разных регионах России, рекомендованной по 11 отраслям права рейтинга «Право.ру», по 16 направлениям рейтинга «Коммерсантъ» и занимающей ведущие позиции по 7 направлениям права в Forbes Club Legal Ranking — исследовании лучших юридических компаний России, практикующих в области защиты интересов состоятельных клиентов. Также коллегии находится в пятерке лидеров рынка судебного представительства по общей сумме исков.

Многое из задуманного получилось! Нам удалось стать крупным российским брендом, мы консультируем клиентов в ведущих секторах экономики и планируем развиваться дальше. Нам важно, что клиенты обращаются в коллегию за редким, по их словам, сочетанием разнообразной и глубокой экспертизы. Они доверяют нам решение самых сложных вопросов, а мы по-прежнему сосредоточены на том, чтобы масштабно представлять их интересы по всей России.

— Какими достижениями вы гордитесь больше всего?

— Больше всего я ценю профессиональное развитие нашей команды, высокие стандарты работы и традиции коллегии. Особое уважение вызывает наш уникальный опыт в сфере pro bono, социальных программ и общественной деятельности. В прошлом году юристы коллегии трудились над проектами pro bono больше 4 тыс. часов, а кроме того, оказывали бесплатную юридическую помощь населению. Мы успешно реализовали в сфере pro bono 23 проекта — ни одна другая фирма, равная нам по масштабу, не имеет таких результатов.

На протяжении 22 лет коллегии занимается благотворительной деятельностью, реализуя самые разные социальные, спортивные, культурные, исторические и научно-просветительские проекты, направленные не только на улучшение жизни населения Кузбасса, но и на развитие страны в целом. В приоритете у «Регионсервиса» направления по оказанию социальной помощи жителям Кузбасса, общественной деятельности, поддержке спорта и культуры.

Мне действительно есть чем гордиться. И тем рвением, с каким сотрудники коллегии трудятся на благо общества, и тем, что нам удалось создать отличное место работы для талантливых юристов, желающих в полной мере реализовать себя в профессии.

## Стремление к цели

— мнение —

**Геополитическое обострение прошлого года не привело к прекращению сделок, хотя и существенно изменило обстоятельства, в которых приходится доводить их до конца. Партнерские практики корпоративного права и M&A Tomashevskaya & Partners ИРИНА САМОЙЛОВА и ЖАННА ТОМАШЕВСКАЯ рассказали, «Ъ», как стратегия структурирования и заключения сделок должна измениться в новых условиях.**

### Радикальные перемены в регуляторном ландшафте

До февраля прошлого года юристам приходилось учитывать возможные регуляторные ограничения не так уж часто — прежде всего в ситуациях, связанных со сделками в стратегических отраслях, или в сделках с участием компаний, занимающих доминирующее положение на рынке. Теперь же учет существующих и будущих ограничений — как с зарубежной, так и российской стороны, включая разделение возможных контрагентов на дружественных и недружественных, — стал неизбежным элементом почти любой более или менее крупной сделки.

Государственное регулирование сделок и иных операций с контрагентом из недружественных стран пока идет по пути максимально широкого толкования как законодатель, так и правоприменители. Значительная часть операций по реструктуризации бизнеса, которые российские бизнесмены предпринимают для переноса его в дружественные юрисдикции или возврата центров управления в Россию, по формальным признакам часто попадает под регулирование, даже несмотря на российские корни бенефициаров. Причин тому может быть две: нераскрытие информации о КИК, ввиду того что бенефициар попадал под исключение с точки зрения налогового законодательства, или использование в структуре корпоративного владения номинальных «держателей» из недружественных стран.



Ирина Самойлова

Отдельный блок вопросов будет связан с изменениями в закон о порядке осуществления иностранных инвестиций в хозяйственные общества, имеющие стратегическое значение для обеспечения обороны страны и безопасности государства. Они вступят в силу 30 марта и усилят контроль за сделками с долями и акциями стратегических предприятий, находящихся под контролем российских граждан, приобретших гражданство или ВНЖ недружественных стран.

### Типовой процесс заключения сделок уходит в прошлое

Из-за того что регулирование и ограничительные меры стремительно и непредсказуемо меняются, в том числе в части возможности совершения трансграничных переводов, многие компании отходят от традиционного размеренного подхода к заключению сделок, при котором вначале проводятся юридическая и налоговая проверки, а затем юристы детально пропи-

сывают условия, штрафы и компенсации с учетом всех вероятных рисков.

Покупатели все чаще отказываются от стандартных комплексных проверок бизнеса и долгого согласования документов, выбирая быстрое закрытие сделки. Риски, которые прежде рассматривались как существенные, стали восприниматься менее консервативно, особенно если актив покупается с серьезным дисконтом к исторической цене.

Изменились и виды рисков. Например, при покупке актива у иностранного инвестора, уходящего с российского рынка, на первый план выходит риск технологической и информационной связи продаваемого актива с прошлым собственником — в таких случаях важно обеспечить по сделке переходный период.

Меняется механизм оценки и определения покупной цены — как минимум потому, что на нее влияет регулятор и применение механизмов ее корректировки часто становится невозможным. Гарантии и заверения, а также обязательства возмещения убытков или имущественных потерь в сделках с недружественным элементом становятся все менее актуальными, в том числе потому, что в текущей геополитической ситуации сложно предусмотреть эффективный механизм возврата денег в случае, если что-то пойдет не так. Им на смену приходит установление дополнительных обязательств, например по финансированию и развитию приобретаемого бизнеса. Хотя по внутрироссийским сделкам, не требующим одобрения регулятора, будут и впредь сохраняться оплата в рассрочку или механизмы условных платежей, обязательства по которым обусловлены наступлением определенных обстоятельств в будущем.

Регулирование усложняется, и на смену быстрым сделкам начала 2022 года приходят сделки, заключаемые с покупателем по результатам торгов, где стоимость играет далеко не главную роль (поскольку на ее величину влияет решение правительственной комиссии). Вероятно, в сделках с иностранными инвесторами сохранится тенденция продавать бизнес с возможностью последующего выкупа.



Жанна Томашевская

### Первая скрипка — у структурирования

Сложное и с учетом условий, в которых оно принималось, не всегда проработанное регулирование выводит на первый план разработку оптимальной структуры сделки — в некоторых случаях грамотно разработанная структура может фактически означать, состоится сделка или нет.

С одной стороны, структура нередко упрощается, когда покупатели в сделках с недружественным элементом вынуждены приобретать сразу 100% актива, в то время как раньше по финансовым соображениям или в связи с распределением рисков покупки совершались поэтапно, чтобы иметь возможность заранее протестировать актив.

С другой стороны, рынок начал более креативно и широко использовать инструменты в рамках российского правового поля, такие как ЗПИФ, АО или переезд в САР: они обеспечивают повышенную конфиден-

циальность, а также могут давать дополнительные налоговые льготы. Так, число компаний, зарегистрированных в САР, за последний год выросло почти на порядок, растет и число сделок и структур владения бизнесом с участием ЗПИФов.

### Роль юриста меняется вместе с рынком

На заключение и оформление сделок сильно влияет уход из России зарубежных юридических фирм, которые исторически тяготели к использованию в крупных сделках иностранного права и арбитража. Сегодня мы наблюдаем практически повсеместный переход к российскому праву, в том числе в силу неясности, удастся ли объективно рассмотреть спор в иностранной юрисдикции с участием российского контрагента.

Картина рынка сильно поменялась: хотя немалая часть юристов из международных фирм осталась в России, им стало труднее обеспечивать прежнее качество работы без поддержки зарубежного офиса, и доказывать свою профессиональную состоятельность им приходится уже в свободном плавании. Число юридических фирм, которые способны «выставить» на сделку большую команду или одновременно вести несколько крупных сделок, значительно сократилось.

В этих условиях трансформируется и роль юриста: сегодня в цене не просто узкая специализация и обеспечение экспертной поддержки в подготовке документов на базе эфемерных «лучших практик» (которые базируются на международном опыте, не всегда релевантном в российских условиях), а способность «собрать сделку» и достичь результата, невзирая на все препятствия. В цене способность выделить ключевые риски, отделить важное от неважного, помочь клиенту сформировать переговорную позицию и добиться результата. И юристы, желающие профессионально расти, быть партнером для бизнеса и мыслить шире привычных рамок, могут лишь приветствовать такое развитие событий.

Юлия Карапетян

# Review

## Tax & Legal management

### Рок изобилия

Тема дробления бизнеса стремительно набирает обороты: налоговые и следственные органы все чаще выявляют незаконные схемы. Пока что в теории дробления бизнеса хватает дискуссионных вопросов: от отсутствующей терминологии и расплывчатых признаков дробления до установления контролирующих лиц. По невежеству, вине или умыслу предприниматели нарушают закон? Управляющий партнер Tax & Legal Management **Василий Ваюкин** — о практических аспектах подтверждения дробления, которые ускользают от внимания рынка.

— тенденции —

В письме №СА-4-7/15895@, которое Федеральная налоговая служба (ФНС) выпустила в августе 2017 года, перечислены 17 признаков, по которым следует определять дробление в ходе проверок. Этот перечень не является закрытым, а судебная практика с тех пор выделила больше 30 таких признаков.

Есть несколько направлений, которые обращают на себя внимание. Во-первых, прежде чем обвинять предпринимателя в дроблении бизнеса, налоговый орган должен выяснить деловую цель, основания и обстоятельства, с которыми конкретный бизнес формировался в определенную структуру. На практике ситуация выглядит совершенно иной: процесс налоговой проверки сводится к выявлению наибольшего количества критериев, а возражения налогоплательщика направлены на то, чтобы доказать ФНС, что признаки либо отсутствуют вовсе, либо их объем во взаимоотношениях незначителен. В то время как обе стороны: и налоговый орган, и налогоплательщик — должны рассматривать главное — цель, для достижения которой производилось деление бизнеса.

Вторая заметная проблема — это формирование «критической совокупности признаков». К примеру, найдя у одной компании три признака дробления, у другой — еще четыре, а у третьей — следующие пять признаков дробления по отношению к проверяемому налогоплательщику, территориальные налоговые органы объединяют все выявленные признаки в один перечень, чем и формируют критичную совокупность. Именно таким единым перечнем выявленные признаки включаются в акт проверки, пояснения для судов, протоколы или заключения для вышестоящих налоговых органов. Само собой, то должностное лицо, которое видит столь внушительный список выявленных

критериев, начинает считать налогоплательщика «злостным нарушителем» и «схематозником». В то же время, если рассматривать взаимоотношения налогоплательщика с каждой компанией отдельно, ситуация выглядит противоположным образом: схема дробления не подтверждается выявленными признаками и доказательствами.

В-третьих, выявляемые признаки могут быть как действительно существенными (например, перенаправление товарных потоков через другое лицо при приближении к пороговым значениям УСН), так и малозначимыми (например, наличие счетов в одном банке). Но при формировании «критической совокупности признаков» уровень существенности каждого признака не учитывается. Для доначисления налогов главное здесь количество, а не качество.

#### Невежество, глупость или вина?

Совсем невинным бизнес назвать нельзя, что подтверждается и судебной практикой. Но важно понимать, почему предприниматели совершают подобные нарушения: от незнания законов, по добросовестному заблуждению или же умышленно, с четкой целью налоговой экономии.

Часть нарушений в лучших традициях русской ментальности совершается по глупости. Предприниматели отчего-то считают, что проводимые контрольные мероприятия и проверки, привлечение к ответственности, взыскание неуплаченных налогов относится только к другим, а лично их никогда не коснется. И понимание неотвратимости последствий приходит лишь в тот момент, когда на пороге появляются представители государственных органов.

Нарушение закона по неосторожности тоже встречается часто и выглядит примерно так. Предприниматель регистрирует одну бизнес-единицу и начинает работать, но в ходе развития деятельности и увеличения



ее объемов возникают разнообразные вопросы, которые решаются точно, в моменте, отдельно от общего рабочего процесса. К примеру, разные предприниматели друг за другом открывают на разные применяющие УСН юридические лица магазины по продаже товаров под одним брендом (торговой маркой). С одной стороны, производитель увеличивает объем производимого товара, а единый бренд используется только для узнаваемости товара и привлечения потребителей. Но с другой стороны, использование единой торговой марки в глазах фискалов является признаком дробления. Далее, чтобы обучить сотрудников единым принципам и условиям работы с производимым товаром, персонал на время обучения принимают на работу в один магазин (временное место работы в одном ООО), а после через увольнение устраивают на работу в другую точку (постоянное место работы в другом ООО). Собственник поступает так из-за нежелания официально обучать работников или соблюдать их гарантии при учредительном договоре. И мы получаем признак «дробления» бизнеса — перемещение персонала.

В дальнейшем для информирования потребителей адреса и телефоны всех магазинов размещаются на сайте производителя — а это уже признак использования одного сайта. С целью сокращения гарантийных сроков производитель решает, что по вопросам качества товара потребители должны обращаться непосредственно к нему — это признаки принятия решений в одном центре и неса-

мостоятельности других участников цепочки. Таким образом, в ходе развития бизнеса и достижения результата по отдельным вопросам предприниматель незаметно пересекает черту незаконного дробления бизнеса, поскольку лимиты, определенные для применения УСН, при объединении выручки всех лиц оказываются исчерпанными.

Если же говорить об умышленном применении схем дробления бизнеса с главной целью неуплаты налогов, то за такие действия, конечно, должны наступать установленные законом виды ответственности: налоговая для юридических лиц и уголовная — для физических. Но разделяя бизнес, предприниматели преследуют самые разные цели: от диверсификации бизнеса и выделения непрофильного вида деятельности до снижения неналоговых рисков (например, риска потери лицензии). То есть цель налоговой экономии либо вовсе не ставится бизнесом к достижению, либо не является первичной.

#### Рубеж для перезагрузки

В формате взаимоотношений государства и бизнеса назрела пора изменений. ФНС России со своей стороны приняла фундаментальный манифест, как раз-таки направленный на поиск конструктивных системных решений. Сегодня происходит фактическая перезагрузка отношений и экономических процессов, которые ведут к добросовестной конкуренции и ведению бизнеса в рамках взаимодействия, а не противостояния с налоговыми и контрольно-надзорными органами.

Для того чтобы перезагрузка отношений состоялась в реальности, а не осталась жить только на страницах манифеста, необходимо взаимодействие обеих сторон налоговых правоотношений: и налогового органа, и самого налогоплательщика. Сегодня у бизнеса нет возможности прийти в налоговый орган и рассказать о том, что его беспокоит и почему он вынужден прибегать к незаконным решениям — подобный смелый шаг приведет его только к новым проверкам и лишней ответственности. Ведь в действующем законодательстве РФ нет таких норм, которые бы предоставляли обычному предпринимателю-налогоплательщику право получить предварительные разъяснения налогового органа по конкретному налоговому механизму. Возможность получить мотивированное мнение доступна только участникам налогового мониторинга — крупному бизнесу.

Решение вопросов в предварительном порядке, когда инициатива исходит от налогоплательщика, а налоговый орган вме-

сто наказания ориентирован на сотрудничество, принесет сторонам много очевидных плюсов: от минимизации налоговых претензий и споров до общей прозрачности взаимоотношений.

#### Франчайзинг как угроза

Следующий системный вопрос, требующий пристального внимания, — это взаимоотношения налогоплательщиков на основании договоров коммерческой концессии (франчайзинга), дистрибуторских и дилерских соглашений.

Уход из РФ международных игроков подарил российскому франчайзингу возможность развивать отечественные бренды. К сожалению, подконтрольность сторон, чрезвычайно сильная во франчайзинге, является одним из существенных критериев, указывающих на наличие схемы дробления бизнеса. Хотя для одной стороны действительной целью заключения договора франчайзинга является получение доходов от предоставления в пользование комплекса исключительных прав, деловой репутации и коммерческого опыта правообладателя в определенном объеме и сфере, а цель другой стороны — получение доходов от использования предоставленных прав в торговой деятельности при оказании услуг или выполнении работ. Если обратиться к дилерским и дистрибуторским соглашениям, то они имеют своей целью развитие и расширение бизнеса, продвижение товара к потребителю, а вовсе не разделение единого бизнеса по направлениям производства и торговли, как полагают налоговые органы.

Развитие брендов, товарных знаков, фирменных наименований (особенно с уходом с рынка западных брендов) направлено на формирование узнаваемости продукции, товаров, услуг, их продвижение и расширение рынков сбыта. Но со стороны территориальных налоговых органов это воспринимается как обходность ведения предпринимательской деятельности и основание привлечения к ответственности. А любой франчайзи якобы аффилирован и взаимозависим с держателем франшизы. Такое мнение налоговиков существенно тормозит развитие бизнес-процессов и развитие хозяйственной деятельности в стране.

Следовательно, нужно выработать комплекс мер, который позволит добросовестным сторонам франчайзинговых договоров, дистрибуторских и дилерских соглашений не опасаться предъявления претензий со стороны налоговых органов.

Юлия Карапетян

## РЕГИОНСЕРВИС



Коллегия адвокатов «Регионсервис» — крупнейшая межрегиональная юридическая компания

5 офисов      70 юристов      16 практик и секторов      22 года опыта

Ведущие позиции в международных и российских юридических рейтингах:



Кемерово — Томск — Тюмень — Екатеринбург — Москва

www.regionservice.com

# Review

E L W I

## Эпоха возрождения

Команда закрытого в России в марте прошлого года офиса Latham & Watkins объявила о создании новой юридической фирмы — она будет работать под брендом E L W I.

— новости рынка —

E L W I является независимой юридической фирмой, сохранившей практики и клиентов ведущей международной фирмы Latham & Watkins, которая одна из первых открыла офис в России в 1992 году.

За 30 лет работы московского офиса Latham его юристы зарекомендовали себя в качестве ведущих экспертов в области M&A, рынков капитала, проектного финансирования и синдицированного кредитования, разрешения трансграничных споров, а также реструктуризации еврооблигаций и внешних долгов.

По неофициальным отзывам, в 2022 году команда стала одним из лидеров на российском рынке по числу успешно реализованных проектов на рынках капитала, сопровождения выхода иностранных бизнесов из российских активов, разрешению трансграничных споров в условиях санкций.

Сейчас фирма E L W I — это коллектив из порядка 30 профессионалов, включая 15 сотрудников, которые ранее работали в Latham. В команду вновь созданной фирмы вошли юристы, практиковавшие также в других ушедших с российского рынка «ильфах»: White & Case, Freshfields, Linklaters, Baker McKenzie. E L W I возглавили управляющие партнеры Федор Белых и Игорь Сотников, а также партнер Тимур Байрамов.



Федор Белых



Игорь Сотников



Тимур Байрамов

За плечами господина Белых свыше 20 лет практики в международных юридических фирмах, он специализируется на арбитражных и трансграничных спорах, работе с проблемными активами, проектом финансирования, правовом сопровождении строительства и оспаривании санкций. Господин Сотников около 15 лет занимается банковской и финансово-практикой, проектами синдицированного кредитования, реструктуризации, а также рынков капитала и проектного финансирования. Тимур Байрамов имеет опыт работы в международных юридических фирмах около 15 лет. Господин Байрамов специализируется на сдел-

ках M&A, реструктуризации частного капитала и компаний, занятых в розничных продажах, банковской и нефтегазовой сфере, due diligence, а также консультирует по общим вопросам российского корпоративного и антимонопольного права.

«Мы гордимся тем, что за прошедший год смогли не только сохранить лидирующие позиции на рынке и укрепить сотрудничество с ключевыми клиентами Latham в России, но и расширить клиентскую базу, а также усилиться высококвалифицированными специалистами с уникальным опытом», — говорит Федор Белых. По его словам, это позволяет предоставлять клиентам качествен-

ную юридическую поддержку, отвечающую всем международным стандартам. «Нашими главными приоритетами остаются приверженность высочайшим критериям качества оказания услуг, клиентоориентированность и выстраивание долгосрочных и доверительных партнерских отношений».

«В 2022 году мы были сконцентрированы на клиентских проектах, поэтому наша команда до недавнего времени не объявляла о новом формате своей работы. Мы смогли сделать это благодаря нашим коллегам из российского адвокатского бюро, которые в крайне сложных условиях происходивших в прошлом году измене-

ний продолжили совместную работу с нами и создавали условия для функционирования команды бывшего московского офиса Latham & Watkins до появления на свет E L W I. Сегодня мы с оптимизмом смотрим в будущее и уверены, что наш опыт, глубокое понимание права и признанная международная экспертиза помогут в разрешении самых непростых ситуаций для клиентов и обеспечат оказание комплексной юридической помощи на высочайшем уровне», — продолжает Игорь Сотников. — Мы готовы принять вызов любой сложности, чтобы содействовать достижению бизнес-целей наших клиентов».

## лидеры рынка юридических услуг

### «Консультант должен работать по принципу «претендуешь — соответствуешь»

— круглый стол —

С февраля прошлого года крупные иностранные бизнесы ушли из России один за другим. В сфере права дела обстоят не лучше: попрощавшись с легендарными «ильфами» и желая сохранить клиентскую базу, российским юристам пришлось снижать ставки и вспоминать о важности личного бренда. «Ъ-Юридический бизнес» собрал представителей мира инхаус-юристов на дружеский круглый стол и обсудил с ними, как за прошедший год изменилась линейка услуг юридических фирм, что важнее при выборе консультанта — личные рекомендации или юридический рейтинг — и почему при подготовке правового заключения консультантам не следует увлекаться дисклеймерами. В дискуссии участвуют ЮЛИЯ ДЗИОВА, Regional Head EMEA East в Care Delivery International, Global Legal Function в компании Fresenius Medical Care, и директор департамента правового сопровождения программ развития, налогообложения и судебно-арбитражной практики Группы компаний «Эталон» АЛЕКСЕЙ ДЫКОВ.



Юлия Дзиева

показывает, что исполнение типовых задач, которых у вас, к примеру, много, но они не представляют экономического интереса для крупных юрфирм, можно поручить малоизвестным на рынке игрокам, которые заинтересованы в работе с крупным заказчиком и делают эту типовую работу хорошо. И главное — за абсолютно адекватные деньги.

В качестве примера можно привести такие категории дел, как типовые иски управляющих компаний к жильцам по взысканию коммунальных платежей, а также суды с дольщиками по взысканию с застройщика неустоек за просрочку ввода объекта в эксплуатацию. Применительно к последней категории споров можно отметить, что лет 15 назад до суда доходили буквально единичные случаи, а сегодня их тысячи. В задачах подобного рода нет большой сложности или «высокой» юриспруденции, напротив, есть простая и понятная правовая позиция. И заказчик экономит невероятное количество времени и внутреннего ресурса, когда ему удается выполнить такую типовую работу не своими руками, а силами консультанта, нанятого по адекватной цене. При этом заказчику, конечно, приходится поднапрячься, чтобы найти компании, которые согласятся заниматься этой работой. Скорее всего, это будут юридические фирмы не первого и даже не второго эшелона. Но в случае удачного поиска успех от сотрудничества будет для обеих сторон: и заказчика, и консультанта.

— Поговорим о юридических рейтингах. Несмотря на определенные недочеты, остаются ли они для вас важным индикатором рынка? На какую их часть — индивидуальный рейтинг юристов или общий рейтинг компаний — вы чаще ориентируетесь при выборе консультанта?

Ю. Д.: Безусловно, рейтинги рынку нужны. Загвоздка в том, что они должны быть объективно и справедливо отражать реальное положение дел. Скажу честно, к идее рейтингов лично я отношусь неоднозначно — во многом потому, что знаю, как они делаются. К примеру, в отношении одного рейтинга мне известно, что юридическая фирма попадает в него в том случае, если участвует в сторонних мероприятиях, которые проводит его организа-

тор. И если по каким-то причинам эта фирма в мероприятиях участвовать не хочет, то достойных позиций она в рейтинге не займет, несмотря на всю свою замечательную репутацию и положительные отзывы клиентов.

Знаете, когда в рейтинге Chambers & Partners хочет участвовать новая молодая компания, редакция этого рейтинга звонит мне напрямую и уточняет: «Юля, ты можешь дать по ним какой-то фидбек?». И, конечно, я даю обратную связь, если к этому моменту уже имеется опыт работы с такими компаниями. От российских рейтингов я такие запросы получаю нечасто, поэтому насколько они отражают реальную расстановку сил на рынке — вопрос открытый. Нельзя сказать, что я не пользуюсь справочниками совсем: бывает, что нужно посмотреть, какая локальная юридическая компания является топовым игроком в области судебных споров, например, в Казахстане — и тогда я, конечно, прибегаю к рейтингам. Но чаще я точно знаю, с какими именно юридическими командами хотела бы поработать, поскольку я хорошо знаю рынок и в курсе, кто умеет работать качественно и без нареканий.

А. Д.: Если нам требуется экспертиза в неизвестной нам отрасли — как узкой, так и просто новой, рейтинг может стать хорошей отправной точкой для первоначального отбора консультантов. То есть, посмотрев топ-5 лидеров в интересующей нас отрасли, мы идем собирать о них дополнительную информацию и предметно общаться. Поэтому рейтинг — это отличный вариант для базового отсева консультантов.

Однако встречаются и другие случаи, когда для решения вопроса ты ищешь в рейтинге конкретные фамилии признанных специалистов в конкретной отрасли права или даже в конкретных правовых институтах, потому что тебе, условно говоря, важно получить не просто заключение бренда, а мнение человека, профессиональный уровень которого максимально высок. Очевидно, что в таком случае общая рейтинговая позиция самой фирмы не так важна.

Ю. Д.: Добавлю: если для выбора консультанта ты используешь рейтинг, ты все равно ищешь реальные отзывы тех, кто работал с выбранной компанией или конкретными юристами. Во-первых, потому, что мне крайне важно высокое качество услуг: если я нанимаю консультанта, у меня нет времени перепроверять за ним выполненное, исправлять, учить и так далее. Кроме того, я сама была консультантом (с июля 2007 года по сентябрь 2015 года Юлия Дзиева занимала должность ассоциата в международной юридической фирме Allen & Overy. — «Ъ») и знаю, как выглядит качественная работа. И консультант должен предоставлять это качество по принципу «претендуешь — соответствуешь».

Во-вторых, я занимаю серьезную позицию в составе глобального юридического департамента, и хорошее качество услуг рекомендованного мной консультанта — во многом вопрос моей репутации. Поэтому, когда коллеги спрашивают меня, кого я могла бы порекомендовать, я всегда думаю очень тщательно. — Необходимо ли рейтингу проводить опрос клиентов?



Алексей Дыков

Ю. Д.: Если в рейтинге до сегодняшнего дня отсутствовал клиентский опрос, то теперь он однозначно должен появиться — по той простой причине, что инхаусы еще не ассоциируют новые названия преобразовавшихся «ильфов» с теми юристами, которые представляются в них новую команду. Мы просто не знаем эти новые бренды, и сейчас, когда у меня встает вопрос выбора консультанта, я теряюсь, потому что все «ильфы» выглядят одинаково. Российский рынок оказался в той точке, где все его игроки равны, за исключением таких имен, как «Пепеляев Групп» или АЛРУД, бренды которых уже давно известны и постоянно на слуху.

— Насколько, по вашему мнению, за прошедший год изменилась продуктовая линейка услуг консультантов?

А. Д.: Я бы не сказал, что она особенно изменилась: классический набор юридических услуг остался прежним, а вот отдельные правовые направления приобрели большую актуальность. К примеру, так или иначе сегодня всех касается санкционное право или же особую актуальность в 2022 году получила деятельность подкомиссии Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в РФ, без согласия на сделку которой невозможно иностранным акционерам выйти из российских активов. Насколько я знаю, многие юридические фирмы уже ввели себя такую услугу в силу ее востребованности на рынке.

Ю. Д.: Я скажу так: есть ряд волнующих меня вопросов, свойственных именно medical care-сфере, но в силу специфики отрасли их редко приходится решать с помощью внешних консультантов. Возможно, по этой причине я не наблюдаю в их продуктовой линейке особых изменений. Но я уверена, что в текущих быстро меняющихся условиях консультанты уже предлагают новые продукты. И в качестве такого примера я также поддерживаю пример с получением разрешений Правительственной комиссии, названный ранее Алексеем.

— В свою очередь, изменились ли ваши запросы на фоне санкций? Есть ли области, в которых у вас прибавилось работы?

Ю. Д.: К нашей деятельности санкции практически не применимы, поскольку мы работаем в области medical care. Поэтому мы, наверное, в меньшей степени нуждаемся в таких услугах. Но никогда нельзя полностью исключать риск введения каких-либо санкций и в нашей сфере в будущем.

А. Д.: Скажу так: какие-то вопросы в силу сегодняшних особенностей экономических отношений потеряли свою актуальность. Собственно, в этих случаях консультанты и не нужны.

Не могу не отметить интересный тренд, который касается due diligence: эта услуга сильно изменилась за прошедший год. В начале 2022 года рынок требовал проводить сделки с максимально возможной скоростью, во главе угла стоял срок исполнения, а не глубина проверки, и в ряде случаев консультанты предоставляли на эту услугу хорошие скидки. И, по-моему, классический due diligence в качественном исполнении на некоторое время перестал быть нужным, поскольку цена актива и сроки «нужно вчера, сделайте нам за неделю», условно говоря, перекрывали все возможные риски от поверхностной правовой проработки.

— Каким юридическим услугам вы сегодня отдаете приоритет, по каким критериям отбираете консультантов и сталкиваетесь ли с проблемой их выбора?

Ю. Д.: Все зависит от конкретной ситуации, в которой необходима помощь консультантов, будь то поддержка в судебных спорах или помощь специалистов по слияниям и поглощениям. Но по большому счету наши критерии выбора консультантов глобально не меняются: для нас важны способность юристов оперативно помочь и выполнить поставленную задачу, высокое качество предоставляемых услуг, а также разумно низкие цены, предложенные консультантом.

А. Д.: Проблемы с выбором у нас нет, а точки зрения критериев я всегда исхожу из желания получить качественную экспертизу от людей, которым я доверяю лично и знаю, что сотрудничество с ними принесет нашей компании дополнительную ценность.

— Последний каверзный вопрос: что вам не нравится в работе консультантов?

А. Д.: Чаще всего расстраивает бесконечное число дисклеймеров, которые консультанты допускают при отработке технического задания. Когда консультант пишет заключение, обычно он добавляет к нему с десяток сносок, за что он не отвечает здесь или там. Понятно, что мы определяем цену услуг исходя из объема работ, но, к сожалению, на начальном этапе работ зачастую не представляется возможным исчерпывающим образом определить их объем. Однако позже, когда примерный круг болевых точек очерчен, ты все равно получаешь от консультанта ворох дополнительных пометок к документу в стиле «что мы рассматривать не будем». Честно говоря, это изрядно огорчает и побуждает выбирать тех людей, которые будут работать с тобой чуть более неформально. К счастью, подобные шероховатости встречаются не так часто и в большинстве случаев работой привлеченных консультантов заказчик остается доволен.

Беседовала Юлия Карапетян

# лидеры рынка юридических услуг

## Элитная конкуренция

В мире юридического консалтинга хорошо известны такие понятия, как «инхаусы», «ильфы» и «рульфы». «Инхаусами» (от англ. «in-house» — «внутри компании») называют юристов, работающих во внутренних правовых департаментах компаний. А вот внешних юридических консультантов до недавних пор разделяли на «ильфов» (от англ. «International Law Firm» — ILF) и «рульфов» (от англ. «Russian Law Firm» — RLF). Теперь же, в процессе трансформации рынка, связанной с массовым уходом из России «иностранцев», сформировалась новая категория юрфирм — «нюльфы» (от англ. «new» — «новый»). Это юридические бренды, созданные командами российских офисов ушедших из страны иностранных фирм. С момента их появления на рынке прошел почти год, но баталии по поводу целесообразности введения в оборот новой категории все не утихают. О возросшей конкуренции и влиянии внешних коммуникаций на формирование трендов рассказывает **Эльмира Смирнова**, директор по развитию бизнеса и стратегическим коммуникациям LEVEL Legal Services.

— мнение —

### Связи решают

К началу текущего года в стране насчитывалось порядка 25 фирм, но на юридическом рынке недостаточно просто появиться — на нем еще нужно суметь удержаться, и пока что «нюльфы» успешно справляются с этой задачей. На помощь им приходит ряд преимуществ, первое из которых — связи. Некоторые «нюльфы» сохранили отношения с бывшими материнскими иностранными компаниями, подписав с ними реферальные соглашения, другие стараются расширить сеть своих зарубежных контактов — «лучших друзей», как их принято называть в юридических кулуарах.

Кроме того, из-за привычной, исторической специализации на сложной международной работе

у бывших «ильфов» оказались лучше отстроены международные связи — эту свою особенность они подхватили и использовали на старте трансформации рынка в 2022 году. Также «нюльфы» часто позиционируют себя как «компании полного цикла», с которыми могут конкурировать только крупные игроки, имеющие на руках как минимум целый набор разнообразных юридических практик.

Не стоит сбрасывать со счетов и сохраняющуюся разницу корпоративных культур. Она проявляется как в организации рабочих процессов, так и во взаимоотношениях с сотрудниками, партнерами и клиентами. Сегодняшние «нюльфы» работают и будут продолжать (или, по крайней мере, пытаться продолжать) работать, ориентируясь прежде всего на международные стандарты. Вырисовывается еще один интересный



сценарий по принципу «подобное ищет подобное»: большинство выходящих из «ильфов» предпочли присоединиться к «стартапным» «нюльфам», чем примкнуть к укоренившимся «рульфам». По итогу первоначальные прогнозы рынка об ожидаемой «массовой закупке» «рульфами» высококвалифицированных специалистов с опытом в международной компании — особенно юристов старшего уровня — не оправдались, поскольку воспитанники «ильфов» выбирают место работы, наиболее близкое им по духу.

Выверенная корпоративная культура, реферальные связи

и большой опыт международной работы — все это существенно отличает «нюльфов» от российских юридических фирм.

### Клиенты в выигрыше

Не все представители консалтинга прямо конкурируют друг с другом. Настоящие конкуренты юридической фирмы — это те компании, которые предлагают наиболее схожие с ней по содержанию и качеству услуги, и с которыми ей приходится соперничать за определенного клиента. «Рульфы» упорно делают вид, что «нюльфов» не существует, но такая позиция выглядит доволь-

но спорной: она идет вразрез с очевидными фактами хотя бы потому, что зачастую такие фирмы не конкурируют между собой напрямую, занимая разные сегменты рынка, особенно если речь идет о практике с международным элементом.

Категория «нюльфов» появилась ввиду трансформации рынка, а юристы LEVEL Legal Services, будучи в эпицентре происходящих с рынком изменений, подметили этот факт и дали феномену имя. Новый термин удовлетворяет всем методологическим требованиям «бритвы Оккама», действительно помогая бизнесу ориентироваться в многообразии юрфирм

на рынке, ведь на протяжении 30 лет «ильфы» представляли собой элиту юридического консалтинга, а с учетом повсеместного ребрендинга клиент может не сразу отличить «нюльфа» (ту самую «команду профессионалов с многолетним международным опытом») от новоиспеченного нишевого юридического бутака.

В то же время не секрет, что российские юридические фирмы всегда ратовали за ограничение доступа иностранцев на российский рынок юридических услуг. Действительно, сильную конкуренцию любят разве что клиенты. И вот свершилось, наконец-то «ильфы» ушли! Но уровень конкуренции удивительным образом не упал — напротив, рынок стал более конкурентным. Мало того, что на месте ушедших «ильфов» остались их «зубастые» команды с уникальным для рынка международным опытом, так теперь, после ухода международного бренда, эти команды еще и перестали быть связаны санкционными ограничениями, а значит, «нюльфы» будут активнее конкурировать за работу на санкционных лиц. При этом стоимость услуг «нюльфов» стала заметно гибче (ведь им больше не нужно «платить за вывеску»), а значит, они смогут таргетировать не только компании первого эшелона, как это было раньше.

### Важность внешних коммуникаций

Сейчас уже очевидно, что термин «нюльфы» устоялся и зажил собственной жизнью, курсируя по рынку. Однако этого не случилось бы без реализации коммуникационной стратегии, задача которой донести до клиента информацию о новом бренде, фирме и ее преимуществах.

Тот факт, что в России остались команды, которые всегда представляли собой элиту юридического консалтинга, можно смело назвать большой удачей, а качеством содержания нужна достойная упаковка.

В конечном счете лучшим судьей в споре о субъектности «нюльфов» выступит только время. Оно покажет, сохранят ли команды «нюльфов» те стандарты, которым их обучили за прошедшие 30 лет, или же они действительно полностью или частично сольются с остальными игроками многострадального, но такого стойкого российского юридического рынка.

## Ключ от партнерства

— мнение —

Директор по маркетингу BGP Litigation **АЛИНА ЗОРЬЕВА** — о том, какие качества растут из обычных юристов партнеров юридических фирм.



Зловещий дух санкций закружился над скромным банком одной российской корпорации. По вполне понятным причинам: российский бизнесмен, глава корпорации, попал в санкционные списки. Следующим этапом стала блокировка зарубежных активов банка и пополнение «санкционной» копилки с полутриллионом долларов уже замороженных российских денежных средств. Считая убыток от невыплаченных расчетов по облигациям и купонам, встревоженный вкладчик не видел никаких перспектив вернуть свои деньги, а надежда на конвертацию, зачет и трансфер разбилась о бюрократические проволочки и прогноз о низких шансах на успех этих операций. Помочь ему мог только квалифицированный юридический консультант. Однако по меркам юррынка вкладчик — клиент слишком маленький, сумма активов незначительная, а инструмент взыскания долга длительный и дорогостоящий. Казалось бы, проект неликвиден, и нет смысла не то что браться за дело, а даже погружаться в изучение деталей. Но есть одно «но»: взгляд партнера. Почему в проблеме, в которой каждый второй лишь почувствует вкладчику, он разглядел бизнес-кейс?

Во-первых, в этом ему помогла деловая хватка, бизнес-интуиция и упорство. Возможность увидеть коммерческую выгоду там, где ее не видят другие, или бизнес-интуиция, — именно это качество позволило не отказываться от проекта, а взглянуть на него под другим углом. Такой подход создает конкурентное преимущество и открывает возможности для развития своей практики. «Вы должны ездить больше, чем на двух лошадях», — говорил своим сотрудникам Джозеф Флом, старший партнер и сооснователь американской юрфирмы Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP. Если эта аллегория и не стала негласным девизом фирмы, то четко передавала неутомимый

предпринимательский дух ее руководителя. Причем ее смысл кроется не столько в скорости, необходимой для конкурентной гонки, сколько в упорстве в поисках нестандартных подходов к решению поставленных задач. Это целая философия, которая позволила Джозефу за 60 лет работы в компании превратить ее из юридического стартапа с 4 партнерами в мегаюрфирму с 21 офисом в 11 странах и штатом юристов порядка 2 тыс. человек.

Добиться таких успехов Флomu помогла его способность разглядеть «голубой океан» возможностей. Как это работает? Психологи отмечают, что при анализе деловой ситуации мозг оценивает накопленные экспертные знания и опыт, прошлые воспоминания и личные предпочтения и лишь после этого принимает решение. Фактически партнер применяет свое суждение и способность учитывать потребности бизнеса в долгосрочной перспективе. Причем эти навыки можно развивать: по мере накопления опыта юрист может уже не просто выполнять клиентские задачи, а искать стратегические возможности с целью извлечения коммерческой выгоды для своей фирмы.

Во-вторых, уметь увидеть в проблеме бизнес-кейс помогает и креативность. Узнав о проблеме вкладчика, мозг партнера сформировал ассоциативный ряд: блокировка активов — суммарный объем замороженных денег вкладчиков — разные возможности судебного взыскания. Мозг отфильтровал полученную информацию и сформировал решения, которые могли бы быть экономически выгодными для фирмы и эффективными для клиента. Так выглядит результат креативного мышления — способности использовать воображение и разглядеть скрытые возможности для решения возникающих задач.

Творческое мышление тоже можно развивать. Исследование IBM, проведенное среди глав международных компаний, выявило интересный факт: сами руководители бизнеса признали креативность наиболее важным лидерским качеством, требующим внимания и развития. Это исследование дало импульс к созданию лидерских и инновационных программ, нацеленных на обучение творческому мышлению и навыкам с целью раскрыть лидерский потенциал сотрудников.

Третий пункт, помогающий в работе партнера, — это амбициозность. Почему имя Джозефа Флома стало нарицательным в американской истории сделок слияний и поглощений? В свое время он увидел огромный потенциал в сделках по смене контроля и после оттачивания своих навыков в «битвах доверенностей» переключился на сопровождение враждебных поглощений — работу, которую другие юридические фирмы обходили стороной ввиду репутационных и регуляторных рисков. В результате амбициозности партнера фирма заняла целую высокодоходную рыночную нишу. «Энергичный, уверенный лидер, нацеленный на результат, который умеет добиваться поставленных целей и делает это постоянно» — так определяет человека, обладающего этим качеством, метрика, созданная одной из международных юридических фирм для оценки своих партнеров.

Решительность, инициативность, способность принимать вызов и браться за решение нестандартных задач — пожалуй, эти качества не позволили партнеру пройти мимо кейса с заблокированными активами. Эти качества характеризуют амбициозного руководителя, есть они и у юристов. Задача хорошего партнера — разглядеть их и довести до совершенства.

## КОМПЛЕКСНАЯ ПОДДЕРЖКА БИЗНЕСА

**16 ЛЕТ РАБОТЫ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ**

- Адвокатские расследования
- Авиация и финансирование активов
- Банкротство
- Коммерческое право
- Комплаенс и санкционное право
- Конкурентное право
- Международное налоговое планирование
- M&A и реструктуризация бизнеса
- Налоговое консультирование и налоговые споры
- Поиск активов
- Разрешение споров
- Семейное право и наследственное планирование
- Таможенное право и международная торговля
- Технологии и интеллектуальная собственность
- Трансграничные споры
- Трудовое право
- Уголовно-правовая защита бизнеса
- Фармацевтика и здравоохранение

**110+ ЮРИСТОВ**

МОСКВА  
—  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ  
—  
ДУБАЙ

**CONSTANTLY MOVING FORWARD**

www.bgplaw.com

РЕКЛАМА

# лидеры рынка юридических услуг

## Внимание к деталям

Растущий товарооборот, санкции Запада, массовая релокация — все это заставило российский бизнес развернуться в сторону Ближнего Востока. Меньше чем за год российские бизнесмены узнали о праве в ОАЭ, казалось бы, больше, чем за предыдущие десять лет, но и эти знания зачастую оказываются поверхностными. Партнер BGP Litigation **Дмитрий Базаров** — о том, какие неочевидные особенности регулирования нужно учитывать при создании бизнеса в ОАЭ.

— тенденции —

### Выбор внутренней «юрисдикции»

Первое, в чем необходимо разобраться предпринимателю, — это процесс выбора места или зоны, где компания будет осуществлять свою деятельность. В ОАЭ существует более 40 свободных экономических зон (free zones), которые разнятся по индустриям, типам деятельности, регулированию и внутренним правилам.

Если оказывать услуги или реализовывать товары планируется на локальном рынке ОАЭ, компаниям стоит создавать на основной территории (Mainland), поскольку в таком случае у предпринимателя будет возможность работать с локальными потребителями. До 2020 года иностранные граждане могли владеть только 49% компаний, а оставшиеся 51% должны были быть зарегистрированы на имя местного «партнера»; сейчас для большинства видов деятельности это требование отменено.

### Особенности работы

В ОАЭ не приветствуется назначение «номинального» директора компании, не имеющего достаточных навыков и знаний в сфере создаваемого бизнеса. Своя специфика есть и в процессе организации финансирования компаний. Так, привлекать займы между компаниями в ОАЭ могут выдавать только в рамках холдинговых структур. Для выдачи займа между компаниями, которые между собой не связаны, займодавцу необходимо получить специальную лицензию, а компания, осуществляющая финансовую деятельность без лицензии, может быть привлечена к ответственности — это существенное отличие от российской практики финансирования.

Предварительная проверка клиента в последние годы приобрела характер тренда, в том числе при открытии счетов в иностранных банках, в программах инвестиционного гражданства или заключения договоров с юридическими фирмами.

Перед открытием компании в ОАЭ обычно проводится процедура комплаенса — как в юридической фирме, сопровождающей процесс создания юридического лица, так и в банке при открытии счета. Объем запрашиваемых документов зависит от практики конкретной фирмы или банка. В ряде случаев документы придется легализовать, но поскольку ОАЭ не являются участником Гаагской конвенции от 5 октября 1961 года, отменяющей требование легализации иностранных официальных документов, эта процедура может занять несколько недель.

### Миграционные вопросы

Регистрация компании служит одним из вариантов получения резидентской визы,

на основании которой предприниматель и его семья могут легально проживать в ОАЭ. После получения резидентской визы лицо имеет право обратиться за Emirates ID — документом, с которым иностранный гражданин может открывать личный счет в местном банке и получать ряд социальных услуг.

Законодательство ОАЭ предусматривает большое количество различных виз — например, существуют визы для сотрудников компании, выдаваемые на двухлетний срок и также позволяющие получить Emirates ID. Поэтому при релокации бизнеса важно помнить и о миграционных правилах в отношении переехавших в ОАЭ сотрудников.

### Нюансы налогообложения

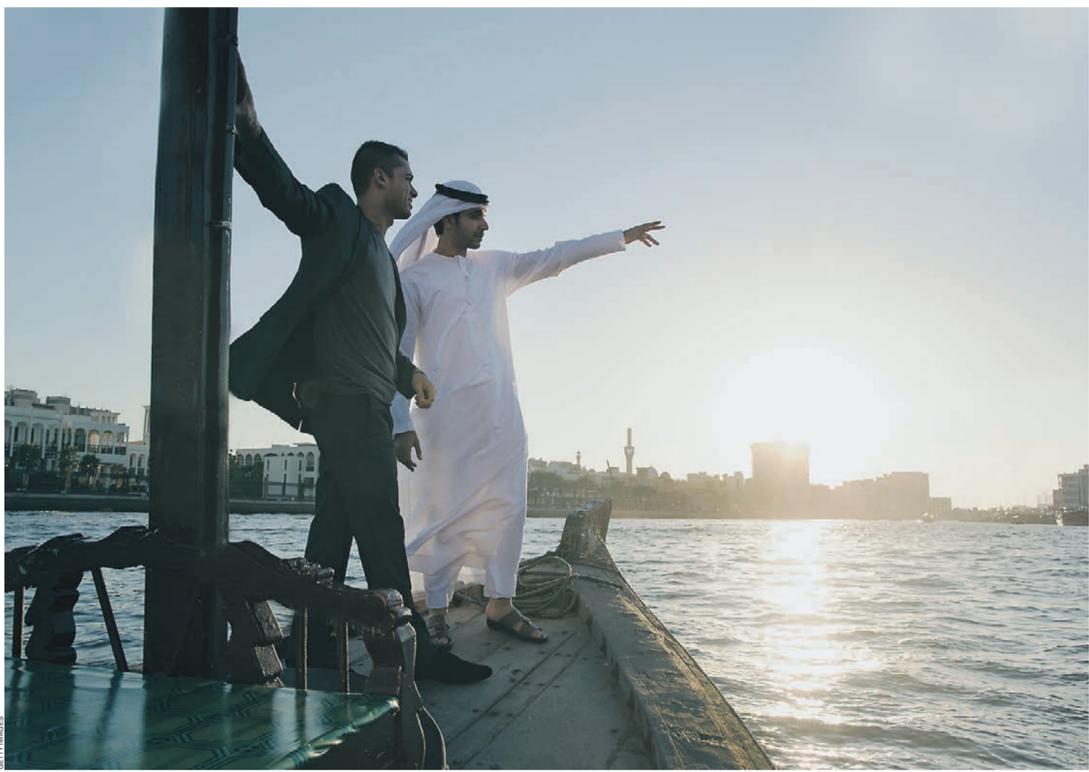
Компании, зарегистрированные в свободных экономических зонах, сейчас не платят налог на прибыль, поскольку не ведут деятельности с местными арабскими компаниями. Зарегистрированные в Mainland пока что также не уплачивают налогов со своей прибыли, но в ближайшем будущем положение дел может измениться: с лета 2023 года для них планируется введение налога на прибыль со ставкой 9%.

В ОАЭ также существует НДС, ставка которого составляет 5%. НДС облагаются и юридические услуги по сопровождению открытия компаний на территории страны. Наконец, физические лица, которые становятся налоговыми резидентами ОАЭ, сегодня также не уплачивают никаких налогов со своих общемировых доходов на территории страны. Но чтобы пользоваться местными льготным налогообложением, необходимо потерять статус налогового резидента РФ, то есть провести на территории РФ менее 183 дней за год.

Если предприниматель уже открыл компанию в ОАЭ, но проводит в РФ более 183 дней в календарном году, ему нужно помнить, что зарегистрированная в Эмиратах компания является для него КИК — контролируемой иностранной компанией, если он участвует в ней более чем на 25% (совместно с супругами и несовершеннолетними детьми). Если участие превышает 10%, а совокупная доля участия всех российских резидентов — 50%, компания также будет считаться КИК, что порождает соответствующие обязанности. Поэтому при создании компании в ОАЭ полезно заранее ознакомиться с правилами, установленными для налогообложения иностранных доходов российских налоговых резидентов.

### Валютный контроль

Российским гражданам и лицам, имеющим ВНЖ в РФ, которые проводят здесь более 183 дней в году, необходимо соблюдать



и российское валютное законодательство — в частности, в течение месяца после открытия счета в ОАЭ необходимо подать в России уведомление о его открытии. Далее ежегодно до 1 июня нужно подавать в налоговый орган отчет о движении по этому счету денег и иных активов.

Этим валютное законодательство не ограничивается. Валютным резидентом РФ разрешено получать на счета, открытые в ОАЭ, любые средства, но только от нерезидентов (исключением являются близкие родственники: любые переводы между их счетами происходят без ограничений). Поскольку ОАЭ присоединились к автоматическому обмену финансовой информацией, российские валютные резиденты вправе пользоваться такими счетами в полном объеме: получать на них инвестиционные доходы, доходы от сдачи в аренду имущества и прочее. Но с февраля 2022 года возникли некоторые особенности — к примеру, сегодня потолок для переводов из РФ за рубеж в иностранной валюте составляет \$1 млн в месяц.

Ограничены и варианты финансирования КИК: поскольку ОАЭ относится к дружественным для России странам, предоставление займа в иностранной валюте в пользу компании, зарегистрированной в ОАЭ, было возможно, но только до 31 марта. Будет ли продлен срок действия этого исключения, пока не известно. Если разрешение не будет продлено, то с 1 апреля выдача займа, превышающего 10 млн руб., в пользу КИК в ОАЭ будет возможна только в рублях либо с разрешения специальной правительственной комиссии. Также при выдаче займа нерезидентами — физическими лицами в пользу иностранных компаний все еще действуют правила о репатриации ва-

лютной выручки. Это значит, что такой заем нужно обязательно вернуть в пользу заимодавца — зачет, простить или иначе прекратить обязательство можно только в очень специфических случаях, не применимых к обычному займу.

Ограничения коснулись и оплаты уставного капитала КИК, зарегистрированной в ОАЭ. Если сумма уставного капитала превышает 15 млн руб. в иностранной валюте, то для его увеличения необходимо получить разрешение правительственной комиссии. Исключение — если оплата капитала будет происходить в рублях, дирхамах или иной валюте дружественного государства.

### Думы о наследстве

Если вы создали компанию и владеете ее акциями, открыли счет в банке, приобрели имущество в ОАЭ, то у вас есть ваше личное имущество, которое в случае форс-мажорной ситуации будет включено в наследственную массу.

Процесс наследования в ОАЭ отличается от российского тем, что, во-первых, имущество распределяется в соответствии с местным законодательством. С 1 февраля в ОАЭ вступили в силу новые нормы, регулирующие порядок наследования имущества немусульман (граждан и резидентов ОАЭ). Теперь наследование имущества мусульман и немусульман будет осуществляться в соответствии с различными нормами.

К мусульманам будут применимы нормы шариата и законов ОАЭ. Они предполагают неравное распределение долей между наследниками — к примеру, сын всегда получает более существенную долю, чем супруга, а доля пережившего супруга в имуществе, приобретенном в браке (в России это 1/2),

не выделяется. Эти нормы применимы не только к гражданам ОАЭ, но и к резидентам, исповедующим ислам.

Наследование имущества немусульман — граждан ОАЭ и немусульман — резидентов ОАЭ осуществляется в соответствии с новым порядком, по которому переживший супруг имеет право на половину имущества, а вторая половина переходит к детям в равных долях независимо от пола.

Другое существенное отличие: для открытия наследственного дела в ОАЭ необходимо обращаться в суд, а не к нотариусу. Если у наследников есть, например, российский завещание наследодателя, существует риск, что суд в ОАЭ не признает его и определит доли в наследстве по местному праву.

Чтобы избежать таких сложностей, наследодатели-немусульмане могут составить завещание в нескольких специальных экономических зонах или в местных судах. Например, свободная зона DIFC позволяет составить завещание и заверить его удаленно из любой точки мира. А при наступлении наследственного события наследственное дело откроют в суде DIFC, который выдаст соответствующие документы для оформления прав наследников.

Для организации управления и создания механизма передачи активов будущим поколениям может быть создан фонд (foundation), который является юридическим лицом и может управлять активами учредителя в интересах выгодоприобретателей такого фонда. При форс-мажоре с наследодателем такой фонд продолжит осуществлять свою деятельность, и наследникам не придется долго и мучительно оформлять свои права на бизнес.

Юлия Карапетян

## Время интуиции и экспертизы

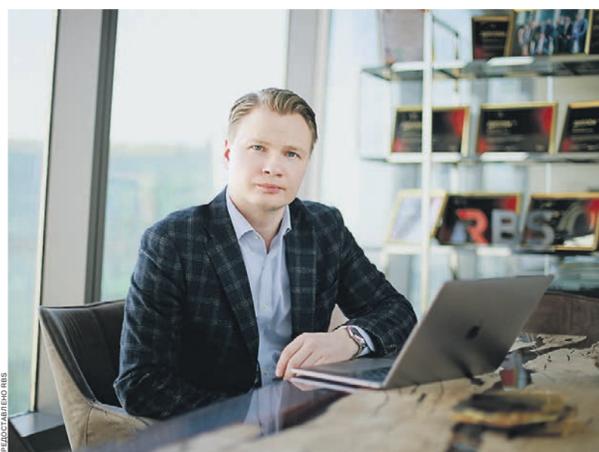
— мнение —

**В 2022 году события в геополитике и экономике развивались стремительно, выходя за рамки любых прогнозов. Субъекты рынка принимали импульсивные решения — вполне в духе времени. Бизнес хеджировал риски и замораживал бюджеты, профессионалы и эксперты уезжали из страны, рядовые сотрудники отказывались от карьерных амбиций и смены работы. Партнер RBS ПАВЕЛ РУСЕЦКИЙ — о том, как лавировать в возникшем правовом хаосе и снижать риски, не дожидаясь стабильных времен.**

### HR-бренды на вершине

Мы видим последствия успешных решений участников рынка в охлаждении рынков недвижимости, резком росте биржевой стоимости золота, фактической остановке деятельности розничных инвесторов, дефиците предложения на рынке труда. Чтобы справиться с влиянием последнего фактора, работодатели реализуют дополнительные меры удержания сотрудников: обновляют программы стимулирования и предлагают более лояльные условия.

Сегодня вложения в HR-бренд оправданны как никогда. Крупным компаниям, у которых такой бренд сложился исторически, для его поддержания требуется минимум усилий, а вот игроки среднего уровня продолжают активно инвестировать в укрепление и развитие собственного HR-бренда, одновременно получая заметный результат. Мы проверили, как это работает, на личном примере: для команд своих дивизионов мы создали многоуровневую систему мотивации, которая по-



зволяет привлекать и удерживать сотрудников, предлагая им рыночные условия труда. В 2022 году ее отметили аналитики Forbes: компания RBS вошла в «серебряный» список рейтинга «Лучшие работодатели России». Однако далеко не всем компаниям удастся сохранить ценные кадры — в нише консалтинга это видно особенно четко.

Сегодня на слуху те команды, которые присоединились к более крупным «рульмам» или условно сменили вывеску и продолжили бизнес, сохранив часть партнеров. Мы преимущественно слышим об историях успеха, но у трансформации рынка есть и обратная сторона: множество команд все еще раздумывают, что им делать и в каком направлении двигаться дальше. Новый собственный бизнес требует долгосрочных инвестиций в маркетинг и PR, нуждается в новых партнерствах и связях. Мно-

гие, оценив свои возможности, понимают, что эта история не для них.

### Кадры без системы

В отрасли присутствует множество команд, которые пережили раскол или уход якорных работодателей, партнеров или клиентов. В более спокойные времена часть таких команд локализовалась бы под собственным брендом, но сегодня диспозиция выглядит иначе — возможности для успешного старта бизнеса в консалтинге минимальны, а риски слабо предсказуемы.

На рынке также остаются профессионалы высокой квалификации, не вошедшие в составы новых команд и не занявшие экспертных позиций, — это наиболее ценные кадры, спрос на которые всегда высок. Но сегодняшний рынок не может предложить систему для реализации их компетенций. Со своей сто-

роны мы стараемся предоставить такую систему: предлагаем специалистам сотрудничать в контуре RBS, организуем консалтинговую поддержку и соединяем их с клиентами, которым требуются высокоуровневые компетенции. Весь консалтинговый рынок сегодня должен подстроиться под такие кадры, взять их в обиход и дать людям возможность реализовать свой потенциал, на котором отрасль сможет эффективно развиваться и наращивать обороты, тем более что благоприятная почва для этого формируется буквально под ногами.

### Ощущения вместо фактов

Очевидно, что нынешние тренды развития хаотичны и благоприятными их можно назвать с большой натяжкой, но при глобальном взгляде на ситуацию можно сказать, что российский консалтинг располагает огромным полем для работы. Законодательство в текущем году масштабно обновилось во всех сферах, и рынок технически не сумел переварить такой объем нормативно-правовых актов. На плечи корпоративных юристов свалился груз специфической работы, выходящей за рамки их профессиональных компетенций: вместо юридических обзоров и экспертных разборов правоприменительной практики специалистам приходится опираться на собственные ощущения и черпать информацию из политических новостей, ведь именно эти данные теперь нужно учитывать в договорах и соглашениях.

### Проактивная позиция

Юристам необходимо обладать правовой интуицией и с высокой точностью предугадывать появление новых правовых актов, о которых по-

ка не говорит никто. Далеко не каждый специалист, даже самый высококлассный и опытный, умеет чувствовать динамику законодательной базы и проактивно действовать в этом поле — здесь нужна экспертиза более высокого уровня, состоящая из славы профессионального опыта, компетенций в разных отраслях права и интуитивного понимания векторов развития юридических процессов.

С необходимостью подобной экспертизы рынок уже столкнулся на примере закона об «иноагентах». В прошлом году текст этого закона сильно обновился, а сами алгоритмы возникновения ответственности (например, за фейки) формировались поступательно и видоизменялись не один раз. Все это происходило на фоне размывания границ применения новых нормативно-правовых актов. В таких условиях медийные клиенты получили неконтролируемый рост бизнес-рисков и нуждались в агрегированной экспертизе. Предчувствуя тренды в рамках закона об «иноагентах», мы настаивали на более жесткой и последовательной формализации материалов, выходящих в СМИ: они должны были учитывать изменения в законодательстве, которые на момент публикации формально еще не существовали. Такой подход полностью оправдал себя: новые поправки все-таки появились, а наши клиенты смогли избежать дорогостоящих рисков.

СМИ как бизнес находятся на верхних строчках «рейтинга уязвимости», однако и в других отраслях ситуация немногим лучше: накал страстей в энергетике, нефтедобыче, ритейле или образовании тоже высок.

### Возможно ли учесть все?

Непредсказуемость правового регулирования — глобальный рыночный фактор, с которым необходимо смириться. Даже просчитав все возможные юридические риски, компания может столкнуться с отменой сделки или признанием ее недействительной, или же не пройдет согласование сам факт соглашения, поскольку оно пойдет вразрез с новым правовым актом или налоговым мораторием. Как следствие, бизнес нуждается в агрегированной экспертизе из разных сфер (правовой, геополитической, макроэкономической, межотраслевой). Она дает более широкий взгляд на происходящее и позволяет учитывать не юридические факторы, которые теперь сильно влияют на правовое поле и создают риски там, где их не было прежде.

Причем эти риски не всегда связаны с негативным исходом. К примеру, если санкционное давление ограничило деятельность конкурентов и позволило компании заработать не 100 млн руб., а 100 млрд руб. прибыли, возникают новые проблемы, связанные с распределением долей, налогообложением и юридическим сопровождением финансового учета. Здесь снова требуется высокоуровневая экспертиза, выходящая за рамки привычного правового консалтинга, и для ее реализации на сегодняшнем рынке хватает и специалистов, и спроса. Те компании, которые таким образом сумеют нивелировать хотя бы часть своих бизнес-рисков, окажутся в авангарде, и микроусловия конкретного рынка при этом не будут иметь решающее значение.

Юлия Карапетян

# лидеры рынка юридических услуг

## Лучшие юридические практики: федеральный рейтинг

**АРБИТРАЖНОЕ СУДОПРОИЗВОДСТВО**

**РАЗРЕШЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИХ СПОРОВ: HIGH-END**

**Band 1**

- 1 Адвокатское Бюро ЕПАМ
- 2 ART DE LEX
- 3 BGP Litigation
- 4 S&K Вертикаль
- 5 LEVEL Legal Services
- 6 Delcredere
- 7 Nextons
- 8 Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
- 9 Сотби
- 10 Регионсервис
- 11 ALUMNI Partners
- 12 Рустам Курмаев и партнеры
- 13 Orchards
- 14 Стрижак и партнеры
- 15 Ковалев, Тугуши и партнеры

- 10 Павлова и партнеры
- 11 Каменская и партнеры
- 12 Legal Group NOVATOR
- 13 KZSP
- 14 Вестсайд
- 15 Падва и Эпштейн

**Band 3**

- 1 RSP International
- 2 Супра Lfegec
- 3 MAVS Partners
- 4 ЕМПП
- 5 Key Consulting Group
- 6 Икхерт и партнеры
- 7 Московская коллегия адвокатов «ГРАД»
- 8 BGMF
- 9 Надмитов, Иванов и партнеры
- 10 СберРешения

**Band 2**

- 1 ФБК Legal
- 2 ЮСТ
- 3 Казаков и Партнеры
- 4 GRATA International
- 5 Каменская и партнеры
- 6 Линия права
- 7 Рыбалкин, Гордунян, Дажин и Партнеры
- 8 RBS
- 9 Capital Legal Services
- 10 Муранов, Черняков и партнеры

- 15 Казаков и партнеры
- Band 2**
- 1 Арбитраж.ру
- 2 Адвокатское Бюро ЕПАМ
- 3 Андреев, Бодров, Гузенко и Партнеры
- 4 Ковалев, Тугуши и партнеры
- 5 Кульков, Колотилов и партнеры
- 6 Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
- 7 Рыбалкин, Гордунян, Дажин и Партнеры
- 8 УК «Помощь»
- 9 Центр по работе с проблемными активами
- 10 Ююкс и Партнеры
- 11 Яковлев и Партнеры
- 12 РИЦ-КОНСАЛТ
- 14 VEGAS LEX
- 15 MGP Lawyers

- 7 Ковалев, Тугуши и партнеры
- 8 Инфралекс
- 9 S&K Вертикаль
- 10 Бартолюс
- 11 Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
- 12 ЮКО
- 13 Delcredere
- 14 Технологий Доверия
- 15 Павлова и партнеры

**Band 2**

- 1 ООО «Лаборатория антикризисных исследований»
- 2 K'AMELAWT
- 3 Vinder Law Office
- 4 Интеллектуальный капитал
- 5 АБ Защита

**Band 2**

- 1 Инфралекс
- 2 Ююкс и Партнеры
- 3 VEGAS LEX
- 4 Forward Legal
- 5 GR Legal
- 6 Бартолюс
- 7 Кульков, Колотилов и партнеры
- 8 PARADIGMA
- 9 RussianLegal
- 10 Астериск
- 11 Denuo
- 12 Nordic Star
- 13 Линия права
- 14 Land Law Firm
- 15 Melling, Voitishkin & Partners

**АРБИТРАЖНОЕ СУДОПРОИЗВОДСТВО**

**РАЗРЕШЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СПОРОВ: HIGH-END**

**Band 1**

- 1 Адвокатское Бюро ЕПАМ
- 2 S&K Вертикаль
- 3 Коллегия адвокатов А1
- 4 Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
- 5 Delcredere
- 6 Orchards
- 7 Nextons
- 8 A-PRO
- 9 Инфралекс
- 10 Регионсервис
- 11 Стрижак и партнеры
- 12 LEVEL Legal Services
- 13 VEGAS LEX
- 14 BGP Litigation
- 15 PB Legal

**Band 2**

- 1 Denuo
- 2 BGP Litigation
- 3 КИАП
- 4 Nextons
- 5 Kulik & Partners Law.Economics
- 6 Arno Legal
- 11 VEGAS LEX
- 12 Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
- 13 Delcredere
- 14 ККМП | Кучер Кулешов Максименко и партнеры
- 15 SEAMLESS Legal

**Band 3**

- 1 ProLegals
- 2 Vinder Law Office
- 3 Адвокаты: Голеньев и Партнёры
- 4 Legal Group NOVATOR
- 5 Игумнов Групп
- 6 Линия Права
- 7 Межрегиональный правовой центр
- 8 Синум АДВ
- 9 ЮКО
- 10 ЮрТехКонсалт

**ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

**Band 1**

- 1 BIRCH LEGAL
- 2 ЛГС Юридические Услуги
- 3 Denuo
- 4 Melling, Voitishkin & Partners
- 5 Б1 — Консалт
- 6 Адвокатское Бюро ЕПАМ
- 7 ALUMNI Partners
- 8 BALAYAN | GROUP
- 9 BGP Litigation
- 10 ART DE LEX
- 11 KEPT
- 12 КИАП
- 13 Лемчик, Крупский и Партнеры
- 14 РИ-консалтинг
- 15 Вестсайд

**Band 3**

- 1 Яковлев и Партнеры
- 2 SEAMLESS Legal
- 3 ЮКО
- 4 Андреев, Бодров, Гузенко и партнеры
- 5 Intana Legal
- 6 Versus.legal
- 7 ЮСТ
- 8 Синум АДВ
- 9 Nektov, Saveliev & Partners
- 10 Бендерский и партнеры

**Band 2**

- 1 Ююкс и Партнеры
- 2 Forward Legal
- 3 Бюро адвокатов «Де-юре»
- 4 Melling, Voitishkin & Partners
- 5 Ковалев, Тугуши и партнеры

**Band 2**

- 1 Orchards
- 2 Инфралекс
- 3 GRATA International
- 4 ФБК Legal
- 5 Рыбалкин, Гордунян, Дажин и Партнеры
- 6 Каменская и партнеры
- 7 Казаков и Партнеры
- 8 BIRCH LEGAL
- 9 Линия права
- 10 Stonebridge Legal
- 11 ЮСТ
- 12 RBS
- 13 Б1-Консалт
- 14 Capital Legal Services
- 15 DS Law

**БАНКРОТСТВО ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ: MID-MARKET**

**Band 1**

- 1 Бюро адвокатов «Де-юре»
- 2 Nextons
- 3 Melling, Voitishkin & Partners
- 4 S&K Вертикаль
- 5 Адвокатское Бюро «В Лоерс» (VLawyers Law Firm)
- 6 A.T. Legal
- 7 Лемчик, Крупский и Партнеры
- 8 Capital Legal Services
- 9 A-PRO
- 10 Delcredere
- 11 K&P Law
- 12 PARADIGMA
- 13 RBS
- 14 SAVINA LEGAL
- 15 Бородин и Партнеры

**Band 2**

- 1 FTL Advisers
- 2 Nextons
- 3 Технологий Доверия
- 4 Деловые Решения и Технологии
- 5 Taxology
- 6 RussianLegal
- 7 ЮСТ
- 8 ККМП | Кучер Кулешов Максименко и партнеры
- 9 Capital Legal Services
- 10 GRATA International

**АРБИТРАЖНОЕ СУДОПРОИЗВОДСТВО**

**РАЗРЕШЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИХ СПОРОВ: MID-MARKET**

**Band 1**

- 1 Бюро адвокатов «Де-юре»
- 2 PB Legal
- 3 A.T. Legal
- 4 RBS
- 5 BIRCH LEGAL
- 6 Lidings
- 7 Арбитраж.ру
- 8 K&P Law
- 9 РИ-Консалтинг
- 10 Лемчик, Крупский и Партнеры
- 11 Косенков и Суворов
- 12 ProLegals
- 13 Б1-Консалт
- 14 Vinder Law Office
- 15 Почуев, Зельгин и партнеры

**АРБИТРАЖНОЕ СУДОПРОИЗВОДСТВО**

**РАЗРЕШЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СПОРОВ: MID-MARKET**

**Band 1**

- 1 Адвокатское Бюро ЕПАМ
- 2 Nextons
- 3 Инфралекс
- 4 Рустам Курмаев и партнеры
- 5 Ковалев, Тугуши и партнеры
- 6 Лемчик, Крупский и партнеры
- 7 BIRCH LEGAL
- 8 Vinder Law Office
- 9 АБ Пропозитум
- 10 Legal Group NOVATOR

**БАНКРОТСТВО**

**БАНКРОТСТВО КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Band 1**

- 1 GR Legal
- 2 Коллегия адвокатов А1
- 3 Стрижак и партнеры
- 4 Бюро адвокатов «Де-юре»
- 5 Ююкс и Партнеры
- 6 Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
- 7 LEVEL Legal Services
- 8 Рустам Курмаев и партнеры
- 9 Технологий Доверия
- 10 Бендерский и партнеры

**Band 2**

- 1 ЮР-ПРОЕКТ
- 2 Best Advice & Co
- 3 KDZPartners
- 4 Key Consulting Group
- 5 Lidings
- 6 Nektov, Saveliev & Partners
- 7 Tax & Legal Management
- 8 Адвокатское бюро «Прайм Эдвайс Санкт-Петербург»
- 9 ООО «Лаборатория антикризисных исследований»
- 10 Павлова и партнеры
- 11 Падва и Эпштейн
- 12 Хренов и партнеры
- 13 BLF Partners
- 14 DS Law
- 15 Versus.legal

**ГЧП / ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ПРОЕКТЫ**

**Band 1**

- 1 ALUMNI Partners
- 2 Инфралекс
- 3 VEGAS LEX
- 4 Nextons
- 5 Качкин и Партнеры
- 6 Адвокатское Бюро ЕПАМ
- 7 Versus.legal
- 8 Stonebridge Legal
- 9 Б1-Консалт
- 10 Технологий Доверия
- 11 Линия Права
- 12 Capital Legal Services
- 13 Denuo
- 14 Регионсервис
- 15 Астериск

**Band 2**

- 1 В Лоерс
- 2 Хренов и партнеры
- 3 Roedi and Partners
- 4 Митра
- 5 СТРИМ
- 6 Capital Legal Services
- 7 ENTERPRISE LEGAL SOLUTIONS (ELS)
- 8 Гуринев, Малинин и партнеры
- 9 Nevsky IP Law

**АНТИМОНОПОЛЬНОЕ ПРАВО**

**РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ С ФЕДЕРАЛЬНОЙ АНТИМОНОПОЛЬНОЙ СЛУЖБОЙ**

**Band 1**

- 1 ART DE LEX
- 2 Адвокатское Бюро ЕПАМ
- 3 BGP Litigation
- 4 ALUMNI Partners
- 5 Nextons
- 6 Arno Legal
- 7 Kulik & Partners Law.Economics
- 8 VEGAS LEX
- 9 Инфралекс
- 10 Orchards
- 11 КИАП
- 12 Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
- 13 Delcredere
- 14 SEAMLESS Legal
- 15 Рустам Курмаев и партнеры

**БАНКРОТСТВО ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ: HIGH-END**

**Band 1**

- 1 Сотби
- 2 GR Legal
- 3 Инфралекс
- 4 ЮРЭНЕРГОКОНСАЛТ
- 5 Стрижак и партнеры
- 6 Рустам Курмаев и партнеры
- 7 PKT
- 8 Бартолюс
- 9 ART DE LEX
- 10 BGP Litigation
- 11 Forward Legal
- 12 Orchards
- 14 Регионсервис

**Band 3**

- 1 Интеллектуальный капитал
- 2 КИАП
- 3 Московская коллегия адвокатов «ГРАД»
- 4 ФБК Право
- 5 Юридическая компания «Один к одному»

**БАНКРОТСТВО ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ**

**Band 1**

- 1 Сотби
- 2 Ююкс и Партнеры
- 3 Бюро адвокатов «Де-юре»
- 4 Стрижак и партнеры
- 5 Адвокатское Бюро ЕПАМ
- 6 Nextons

**Band 2**

- 1 KEPT
- 2 O2 Consulting (O2 Консалтинг)
- 3 ЮСТ
- 4 Nektov, Saveliev & Partners
- 5 ФБК Право
- 6 You & Partners
- 7 RBS
- 8 P&P Unity
- 9 ALTBXAVC (ALTHAUS)
- 10 Maxima Legal

Полностью таблицы рейтинга «Лидеры рынка юридических услуг» смотрите в онлайн-версии приложения «Б-Юридический бизнес» от 5 апреля 2023 г. kommersant.ru

## Лучшие юридические практики: региональный рейтинг

**АРБИТРАЖНОЕ СУДОПРОИЗВОДСТВО**

**РАЗРЕШЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИХ СПОРОВ: HIGH-END**

**Band 1**

- 1 Гуцу, Жуковский и партнеры
- 2 Прецедент Консалтинг
- 3 Maxima Legal
- 4 INTELLECT
- 5 Довернуа Лигал
- 6 Адвокатское бюро «Прайм Эдвайс Санкт-Петербург»
- 7 Качкин и Партнеры
- 8 Legal to business
- 9 Илюшохин и партнеры
- 10 Юсланд
- 11 Варшавский и партнеры
- 12 ЛексПроф
- 13 Legis Universum
- 14 LOYS
- 15 Плотников и партнеры

**Band 2**

- 1 Nasonov, Pirogov & Partners
- 2 B2B Law
- 3 Центральный округ
- 4 СтройКапиталКонсалтинг
- 5 Яяилов и Партнеры

- 4 ЛексПроф
- 5 LOYS

**АРБИТРАЖНОЕ СУДОПРОИЗВОДСТВО**

**РАЗРЕШЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СПОРОВ: MID-MARKET**

**Band 1**

- 1 Аспект-М
- 2 Медко Групп
- 3 INTELLECT
- 4 Сибирская Юридическая Компания
- 5 Юридическая фирма ФОКС

- 3 Гребнева и партнеры
- 4 ССП-Консалт
- 5 Судебное агентство «Барристер»
- 6 Войнов, Маслов и партнеры
- 7 ЛексПроф
- 8 Межрегиональный правовой центр
- 9 Апелляционный центр
- 10 Кузин, Мохоров, Савенко и партнеры

**НАЛОГОВОЕ ПРАВО**

**РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ С ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБОЙ**

**Band 1**

- 1 Maxima Legal
- 2 Арбитраж.ру
- 3 Юридическое партнерство «Курсив»
- 4 АНП Зенит
- 5 Варшавский и партнеры
- 6 GRATA International
- 7 Адвокатское бюро «Прайм Эдвайс Санкт-Петербург»
- 8 Гребнева и Партнеры
- 9 Forte Tax & Law
- 10 Правовая фирма ВЕД
- 11 Легалайт
- 12 ВС Консалт
- 13 СРО GROUP (Юридическая компания ЦПО ГРУПП)
- 14 Enforce Law Company
- 15 Войнов, Маслов и партнеры

- 5 Межрегиональный правовой центр
- 6 Коллегия адвокатов «АртЛекс»
- 7 Шаймарданов и Сабитов
- 8 Легалайт
- 9 Северо-Кавказское Юридическое Агентство
- 10 Сибирская юридическая компания

**АРБИТРАЖНОЕ СУДОПРОИЗВОДСТВО**

**РАЗРЕШЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИХ СПОРОВ: MID-MARKET**

**Band 1**

- 1 Rezolut Law Firm
- 2 ССП-Консалт
- 3 Тимофеев/Черепнов/Калашников
- 4 КРП
- 5 Аспект-М
- 6 INTELLECT
- 7 Казарновски групп
- 8 Солнцева и партнеры
- 9 Юридический центр Развитие
- 10 Мейер и партнеры
- 11 Судебное агентство «Барристер»
- 12 Юсконсалт
- 13 Мазка, Метелин, Бушмин и партнеры
- 14 Степачков и Сурчаков
- 15 Войнов, Маслов и партнеры

**Band 2**

- 1 Апелляционный центр
- 2 Q&A
- 3 Легалайт
- 4 Статус-Кло
- 5 Северо-Кавказское юридическое агентство
- 6 АФ «Палладиум»
- 7 Ant Attorneys
- 8 VILEX GROUP
- 9 Правовая фирма ВЕД
- 10 Михайленко и партнеры
- 11 Сибирская Юридическая Компания
- 12 Элекс
- 13 Юридическая фирма ФОКС
- 14 Медко Групп
- 15 Саветалиева, Лашин и партнеры

**АНТИМОНОПОЛЬНОЕ ПРАВО**

**РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ С ФЕДЕРАЛЬНОЙ АНТИМОНОПОЛЬНОЙ СЛУЖБОЙ**

**Band 1**

- 1 Юридическое партнерство «Курсив»
- 2 Солнцева и партнеры
- 3 Адвокатское бюро «КРП»
- 4 Войнов, Маслов и партнеры
- 5 Почуев, Зельгин и партнеры

**АНТИМОНОПОЛЬНОЕ ПРАВО**

**КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**

**Band 1**

- 1 Юридическое партнерство «Курсив»
- 2 Центральный округ
- 3 Адвокатское бюро «КРП»
- 4 Войнов, Маслов и партнеры
- 5 Коллегия адвокатов «АртЛекс»

**ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

**Band 1**

- 1 Denuo
- 2 Нортия ГКС
- 3 Правовая фирма «ВЕД»
- 4 Варшавский и партнеры
- 5 Казарновски Групп
- 6 Forte Tax & Law
- 7 Аспектум
- 8 Тимофеев/Черепнов/Калашников
- 9 Юридическая компания СРО GROUP (ЦПО групп)
- 10 Консультационная группа «ТИМ»

**НАЛОГОВОЕ ПРАВО**

**РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ С ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБОЙ**

**Band 1**

- 1 Maxima Legal
- 2 Арбитраж.ру
- 3 Юридическое партнерство «Курсив»
- 4 АНП Зенит
- 5 Варшавский и партнеры
- 6 GRATA International
- 7 Адвокатское бюро «Прайм Эдвайс Санкт-Петербург»
- 8 Гребнева и Партнеры
- 9 Forte Tax & Law
- 10 Правовая фирма ВЕД
- 11 Легалайт
- 12 ВС Консалт
- 13 СРО GROUP (Юридическая компания ЦПО ГРУПП)
- 14 Enforce Law Company
- 15 Войнов, Маслов и партнеры

**РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ В СУДАХ ОБЩЕЙ ЮРИСДИКЦИИ**

**Band 1**

- 1 INTELLECT (ИНТЕЛЛЕКТ)
- 2 LOYS
- 3 ССП-Консалт
- 4 Коллегия адвокатов «АртЛекс»
- 5 Золотое правило

**АРБИТРАЖНОЕ СУДОПРОИЗВОДСТВО**

**РАЗРЕШЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИХ СПОРОВ: HIGH-END**

**Band 1**

- 1 Качкин и Партнеры
- 2 INTELLECT
- 3 Довернуа Лигал

**БАНКРОТСТВО ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ**

**Band 1**

- 1 АНП Зенит
- 2 INTELLECT (ИНТЕЛЛЕКТ)
- 3 Качкин и Партнеры
- 4 Maxima Legal
- 5 Гребнева и партнеры
- 6 Митра
- 7 Адвокатское бюро «Прайм Эдвайс Санкт-Петербург»
- 8 Legal to Business
- 9 Адвокатское бюро «КРП»
- 10 Enforce Law Company
- 11 LOYS
- 12 ЛексПроф
- 13 Гуцу, Жуковский и партнеры
- 14 Плотников и партнеры
- 15 ССП-Консалт

**Band 2**

- 1 Юридическое партнерство «Курсив»
- 2 Юридический центр «Развитие»
- 3 СтройКапиталКонсалтинг
- 4 Довернуа Лигал
- 5 GRATA International
- 6 Центральный округ
- 7 Апелляционный центр
- 8 Легалайт
- 9 Nasonov, Pirogov & Partners
- 10 Судебное агентство «Барристер»
- 11 Коллегия адвокатов «АртЛекс»
- 12 Яяилов и Партнеры
- 13 ЛЕКСФОРТ
- 14 СРО GROUP (Юридическая компания ЦПО ГРУПП)
- 15 Войнов, Маслов и партнеры

**ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ**

**РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ ПО ПРЕДМЕТАМ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ**

**Band 1**

- 1 INTELLECT
- 2 Качкин и Партнеры
- 3 Maxima Legal
- 4 GRATA International
- 5 Бутенко и партнеры

**ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ**

**Band 1**

- 1 INTELLECT (ИНТЕЛЛЕКТ)
- 2 Качкин и Партнеры
- 3 Maxima Legal
- 4 GRATA International
- 5 Бутенко и партнеры
- 6 Каминский, Степанов и Партнеры
- 7 Национальный центр интеллектуального капитала
- 8 Гребнева и Партнеры
- 9 Солнцева и партнеры
- 10 СРО GROUP (Юридическая компания ЦПО ГРУПП)

**НАЛОГОВОЕ ПРАВО**

**КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПО НАЛОГОВОМУ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВУ**

**Band 1**

- 1 Нортия ГКС
- 2 Maxima Legal
- 3 Юридическое партнерство «Курсив»
- 4 АНП Зенит
- 5 Митра
- 6 GRATA International
- 7 Адвокатское бюро «Прайм Эдвайс Санкт-Петербург»
- 8 Forte Tax & Law
- 9 Гребнева и Партнеры
- 10 Илюшохин и партнеры
- 11 Юсконсалт
- 12 Легалайт
- 13 JBI Group
- 14 ВС Консалт
- 15 Статус-Кло

**СЕМЕЙНОЕ И НАСЛЕДСТВЕННОЕ ПРАВО**

**Band 1**

- 1 INTELLECT (ИНТЕЛЛЕКТ)
- 2 Maxima Legal
- 3 Rezolut Law Firm
- 4 Гребнева и партнеры
- 5 Юсланд
- 6 ССП-Консалт
- 7 Адвокатское бюро «Q&A»
- 8 Почуев, Зельгин и партнеры
- 9 Саветалиева, Лашин и партнеры
- 10 СтройКапиталКонсалтинг

**АРБИТРАЖНОЕ СУДОПРОИЗВОДСТВО**

**РАЗРЕШЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СПОРОВ: HIGH-END**

**Band 1**

- 1 Качкин и Партнеры
- 2 INTELLECT
- 3 Довернуа Лигал

**БАНКРОТСТВО ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ**

**Band 1**

- 1 INTELLECT (ИНТЕЛЛЕКТ)
- 2 Адвокатское бюро «Прайм Эдвайс Санкт-Петербург»

**КОРПОРАТИВНОЕ ПРАВО**

**СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ РОССИЙСКИХ АКТИВОВ: HIGH-END**

**Band 1**

- 1 Довернуа Лигал
- 2 Адвокатское бюро «Прайм Эдвайс Санкт-Петербург»
- 3 Legal to business
- 4 Enforce Law Company
- 5 Золотое правило

**КОРПОРАТИВНОЕ ПРАВО**

**СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ РОССИЙСКИХ АКТИВОВ: MID-MARKET**

**Band 1**

- 1 Maxima Legal
- 2 АНП Зенит
- 3 Качкин и Партнеры
- 4 Forte Tax & Law
- 5 Правовой анклав
- 6 INTELLECT
- 7 Гребнева и Партнеры
- 8 Шаймарданов и Сабитов
- 9 Тимофеев/Черепнов/Калашников
- 10 Судебное агентство «Барристер»
- 11 Юсконсалт

**РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ В СУДАХ ОБЩЕЙ ЮРИСДИКЦИИ**

**СПОРЫ ИЗ ИМУЩЕСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ**

**Band 1**

- 1 INTELLECT (ИНТЕЛЛЕКТ)
- 2 LOYS
- 3 Плотников и партнеры
- 4 Прецедент консалтинг
- 5 Яяилов и Партнеры
- 6 Адвокатское бюро «Прайм Эдвайс Санкт-Петербург»
- 7 Центральный округ
- 8 Довернуа Лигал
- 9 Rezolut Law Firm
- 10 Варшавский и партнеры
- 11 Юсланд
- 12 B2B Law
- 13 ССП-Консалт
- 14 Солнцева и партнеры
- 15 Казарновски Групп

**Band 2**

- 1 Войнов, Маслов и партнеры
- 2 VILEX GROUP
- 3 Адвокатское бюро «КРП»
- 4 Консультационная группа «ТИМ»

**УГОЛОВНОЕ ПРАВО**

**ДОЛЖНОСТНЫЕ ПРЕСТУПЛЕНИЯ**

**Band 1**

- 1 S&K Вертикаль
- АНП Зенит
- Яяилов и Партнеры
- 4 АБ «FORTIS»
- 5 INTELLECT (ИНТЕЛЛЕКТ)
- 6 Maxima Legal
- 7 Адвокатское бюро «Q&A»
- 8 Гребнева и партнеры
- 9 Адвокатское бюро Nordic Star
- 10 Адвокатское бюро «КРП»
- 11 Rezolut Law Firm
- 12 GRATA International
- 13 JBI Group
- 14 Саветалиева, Лашин и партнеры
- 15 AZK

**УГОЛОВНОЕ ПРАВО**

**ДОЛЖНОСТНЫЕ ПРЕСТУПЛЕНИЯ**

**Band 1**

- 1 Maxima Legal
- 2 АБ «FORTIS»
- 3 INTELLECT (ИНТЕЛЛЕКТ)
- 4 Саветалиева, Лашин и партнеры
- 5 Адвокатское бюро «Q&A»

# лидеры рынка юридических услуг

## Лучшие отраслевые практики: федеральный рейтинг *(Окончание на стр. 25)*

### ЗДРАВООХРАНЕНИЕ И ФАРМАЦЕВТИКА

#### КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ЛИДЕРОВ ОТРАСЛЕЙ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ И ФАРМАКОЛОГИИ

##### Band 1

- Адвокатское Бюро ЕПАМ
- Nextons
- Технологии Доверия
- Lidings
- ФБК Legal
- Melling, Voitishkin & Partners
- BGP Litigation
- Инфралекс
- ART DE LEX
- Лемчик, Крупский и Партнеры
- Stonebridge Legal
- SEAMLESS Legal
- KEPT
- Городисский и партнеры
- Denuo

##### Band 2

- Бюро адвокатов «Де-юре»
- Orchards
- Ковалев, Тугуши и партнеры
- LEVEL Legal Services
- ALUMNI Partners
- BIRCH LEGAL
- Ваш патент
- ЮСТ
- Китсинг и партнеры
- Гардум
- Патентно-правовая фирма «А.Залесов и партнеры»
- A. T. Legal
- BLS
- Б1
- Аронов и партнеры

##### Band 3

- PATENTUS
- RussianLegal
- Five Stones Consulting
- Delcredere
- Denuo
- Nevisky IP Law
- Афонин, Божор и партнеры
- Roedl and Partners

### ЗДРАВООХРАНЕНИЕ И ФАРМАЦЕВТИКА

#### РАЗРЕШЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СПОРОВ В ОТРАСЛИ

##### Band 1

- Адвокатское Бюро ЕПАМ
- Nextons
- Технологии Доверия
- Lidings
- Бюро адвокатов «Де-юре»
- ФБК Legal
- Melling, Voitishkin & Partners
- ART DE LEX
- Инфралекс
- BGP Litigation
- Ковалев, Тугуши и партнеры
- SEAMLESS Legal
- LEVEL Legal Services
- Лемчик, Крупский и Партнеры
- Ваш патент

##### Band 2

- S&K Вертикаль
- Аронов и партнеры
- PATENTUS
- Зуйков и партнеры
- Delcredere
- Nevisky IP Law

### ИСКУССТВО: СПОРЫ

##### Band 1

- Semenov & Pevzner
- Адвокатское Бюро ЕПАМ
- Интеллектуальный капитал
- Казаков и Партнеры
- Nevisky IP Law

### ИСКУССТВО

#### КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ И РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ В СФЕРЕ ИСКУССТВА И КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

##### Band 1

- Semenov & Pevzner
- Адвокатское Бюро ЕПАМ
- Интеллектуальный капитал
- INTELLECT
- ЮСТ
- S&K Вертикаль
- Delcredere
- BGP Litigation
- Павлова и партнеры
- Бартолуус
- K&P Law
- Nevisky IP Law
- ЕМПП
- Правовая группа Интеллектуальная собственность
- Гардум

### ПРОИЗВОДСТВО И ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

#### КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ЛИДЕРОВ ОТРАСЛИ

##### Band 1

- Адвокатское Бюро ЕПАМ
- ART DE LEX
- PKT
- Технологии Доверия
- Стрижаж и партнеры
- BGP Litigation
- Рыбалкин, Гордунян, Дякин и Партнеры
- LEVEL Legal Services
- Лемчик, Крупский и Партнеры
- Сотби
- Зуйков и партнеры
- Delcredere
- Nordic Star
- PATENTUS
- Парадигма

##### Band 2

- ALUMNI Partners
- A. T. Legal
- S&K Вертикаль
- PII-Консалтинг
- Каменская и партнеры
- Tax & Legal Management
- SEAMLESS Legal
- Ваш патент
- Гуричев, Малинин и партнеры
- Vinder Law Office
- КИАП
- Kulik & Partners Law.Economics
- Maxima Legal
- В Лоерс
- ENTERPRISE LEGAL SOLUTIONS (ELS)

### ПРОИЗВОДСТВО И ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

#### РАЗРЕШЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СПОРОВ В ОТРАСЛИ

##### Band 1

- Denuo
- Arno Legal
- Б1

- Адвокатское Бюро ЕПАМ
- ART DE LEX
- Регионсервис
- BIRCH LEGAL
- Рыбалкин, Гордунян, Дякин и Партнеры
- Maxima Legal
- Технологии Доверия
- ЛГС Юридические услуги
- Land Law Firm
- ALUMNI Partners
- O2 Consulting (O2 Консалтинг)
- Лемчик, Крупский и Партнеры

##### Band 2

- SEAMLESS Legal
- BGP Litigation
- Городисский и Партнеры
- ККМП | Кучер Кулешов Максимино и партнеры
- Stonebridge Legal
- Delcredere
- Гардум
- Nordic Star
- PATENTUS
- Kulik & Partners Law.Economics
- Roedl and Partners
- Branan Legal
- Деловой фарватер
- Вестсайд
- Каменская и партнеры

##### Band 3

- Nektorov, Saveliev & Partners
- BLS
- Ваш патент
- Андрей Городисский и Партнеры
- Финэкспертиза
- Линия права
- Vinder Law Office
- АЛЬТХАУС (ALTHAUS)
- Парадигма
- RussianLegal
- ENTERPRISE LEGAL SOLUTIONS (ELS)
- Lidings
- Рустам Курмаев и партнеры
- Зуйков и партнеры
- Orlova-Panina & Partners

### РИТЕЙЛ И ТОРГОВЛЯ, FMCG

#### РАЗРЕШЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СПОРОВ В ОТРАСЛИ

##### Band 1

- ALUMNI Partners
- Nextons
- Адвокатское Бюро ЕПАМ
- PATENTUS
- SEAMLESS Legal
- Технологии Доверия
- Лемчик, Крупский и Партнеры
- Инфралекс
- Semenov & Pevzner
- Nordic Star
- PII-Консалтинг
- Косенков и Суворов
- Каменская и партнеры
- BGP Litigation
- Интеллектуальный капитал

##### Band 2

- Tax & Legal Management
- Delcredere
- K&P Law
- КИАП
- Infiana Legal
- Maxima Legal
- Nevisky IP Law

### РИТЕЙЛ И ТОРГОВЛЯ, FMCG

#### КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ЛИДЕРОВ ОТРАСЛИ

##### Band 1

- ALUMNI Partners
- PATENTUS
- Nextons
- Адвокатское Бюро ЕПАМ
- Taxology
- Arno Legal
- Land Law Firm
- Лемчик, Крупский и Партнеры
- SEAMLESS Legal
- Б1
- Denuo
- Технологии Доверия
- Инфралекс
- LEVEL Legal Services
- O2 Consulting (O2 Консалтинг)

##### Band 2

- BALAYAN I GROUP
- Городисский и Партнеры
- BIRCH LEGAL
- KEPT
- Semenov & Pevzner
- FTL Advisers
- Nordic Star
- Melling, Voitishkin & Partners
- Tax Compliance
- Китсинг и партнеры
- Ваш патент
- Косенков и Суворов
- Андрей Городисский и Партнеры
- BGP Litigation
- Патентно-правовая фирма «А.Залесов и партнеры»

##### Band 3

- Tax & Legal Management
- ВКМР LEGAL
- Деловые Решения и Технологии
- Versus legal
- BLS
- Delcredere
- Интеллектуальный капитал
- Гардум
- KCK Групп
- Nevisky IP Law
- КИАП
- Maxima Legal
- Guskov Associates
- AB Lawyers
- Orlova-Panina & Partners

### СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО

#### РАЗРЕШЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СПОРОВ В ОТРАСЛИ

##### Band 1

- Адвокатское Бюро ЕПАМ
- SEAMLESS Legal
- Технологии Доверия
- ЮСТ
- Ковалев, Тугуши и партнеры
- BGP Litigation
- Бартолуус
- Андреев, Бодров, Гузенко и партнеры
- Nordic Star
- Nevisky IP Law
- Олевинский, Буюкян и партнеры
- Зуйков и партнеры

##### Band 2

- Супра Лерес
- AKS Legal
- В Лоерс
- Хренов и партнеры

### СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО

#### КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ЛИДЕРОВ ОТРАСЛИ

##### Band 1

- Адвокатское Бюро ЕПАМ
- SEAMLESS Legal
- Denuo
- BIRCH LEGAL
- АЛЬТХАУС (ALTHAUS)
- Технологии Доверия
- Nektorov, Saveliev & Partners
- Ковалев, Тугуши и партнеры
- GRATA International
- KEPT
- Taxology
- BGP Litigation
- Orchards
- ALUMNI Partners
- Каменская и партнеры

##### Band 2

- Аронов и партнеры
- КИАП
- Nordic Star
- Гардум
- Legal Group NOVATOR
- Патентно-правовая фирма «А.Залесов и партнеры
- Рустам Курмаев и партнеры
- ЕМПП
- Infiana Legal
- Правовая группа Интеллектуальная собственность

### СТРОИТЕЛЬСТВО И НЕДВИЖИМОСТЬ

#### РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ УЧАСТНИКОВ РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ

##### Band 1

- Land Law Firm
- Nextons
- ART DE LEX
- Адвокатское Бюро ЕПАМ
- Инфралекс
- ЮСТ
- S&K Вертикаль
- Стрижаж и партнеры
- Бюро адвокатов «Де-юре»
- Сирота энд Партнерс
- Orchards
- Качкин и Партнеры
- Ковалев, Тугуши и партнеры
- Регионсервис
- BGP Litigation

##### Band 2

- ProLegals
- PII-Консалтинг
- Nordic Star
- Казаков и Партнеры
- Бартолуус
- АЛЬТХАУС (ALTHAUS)
- КИАП
- Парадигма
- Vinder Law Office
- Гуричев, Малинин и партнеры
- RBS
- ENTERPRISE LEGAL SOLUTIONS (ELS)
- В Лоерс
- A. T. Legal
- Аронов и партнеры

##### Band 3

- K&P Law
- Деловой Дом
- Андреев, Бодров, Гузенко и партнеры
- ВГМР
- Московская коллегия адвокатов «ГРАД»

### СТРОИТЕЛЬСТВО И НЕДВИЖИМОСТЬ

#### КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПО СДЕЛКАМ В ОТНОШЕНИИ ОБЪЕКТОВ НЕДВИЖИМОСТИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

##### Band 1

- Land Law Firm
- ALUMNI Partners
- Nextons
- Melling, Voitishkin & Partners
- ART DE LEX
- Capital Legal Services
- Адвокатское Бюро ЕПАМ
- VEGAS LEX
- Инфралекс
- LEVEL Legal Services
- Stonebridge Legal
- KEPT
- ФБК Legal
- Сирота энд Партнерс
- Nordic Star

##### Band 2

- Качкин и Партнеры
- Ковалев, Тугуши и партнеры
- Бюро адвокатов «Де-юре»
- BGP Litigation
- ЛГС Юридические услуги
- GRATA International
- Taxology
- WK Partners
- Технологии Доверия
- Казаков и Партнеры
- Nektorov, Saveliev & Partners
- Versus legal
- Platforma Legal
- АЛЬТХАУС (ALTHAUS)
- O2 Consulting (O2 Консалтинг)

##### Band 3

- RBS
- Vinder Law Office
- ENTERPRISE LEGAL SOLUTIONS (ELS)
- Roedl and Partners
- Неделько и партнеры
- КИАП
- Аронов и партнеры
- Maxima Legal
- K&P Law
- Линия права
- АТ Юридическая фирма
- P&P Unity
- You & Partners
- Авелан
- Ваш патент

### TMT (ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ, МЕДИА, ТЕХНОЛОГИИ)

#### РАЗРЕШЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СПОРОВ В ОТРАСЛИ TMT

##### Band 1

- Адвокатское Бюро ЕПАМ
- ART DE LEX
- O2 Consulting (O2 Консалтинг)
- ALUMNI Partners
- Nextons
- LEVEL Legal Services
- BGP Litigation
- BIRCH LEGAL
- Nordic Star
- Semenov & Pevzner
- Lidings
- Maxima Legal
- RBS
- Denuo
- Nevisky IP Law

### TMT (ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ, МЕДИА, ТЕХНОЛОГИИ)

#### КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ЛИДЕРОВ ОТРАСЛИ TMT

##### Band 1

- ALUMNI Partners
- ART DE LEX
- O2 Consulting (O2 Консалтинг)
- Arno Legal
- Orchards
- Nextons
- Технологии Доверия
- LEVEL Legal Services
- ФБК Legal
- KEPT
- BIRCH LEGAL
- Tomashevskaya & Partners
- Адвокатское Бюро ЕПАМ
- SEAMLESS Legal
- Рыбалкин, Гордунян, Дякин и Партнеры

##### Band 2

- Comply
- BGP Litigation
- BALAYAN I GROUP
- Denuo
- Melling, Voitishkin & Partners
- Зардын и партнеры
- WK Partners
- ЕМПП
- Delcredere
- Городисский и партнеры
- Semenov & Pevzner
- DS Law
- Клифф
- Stonebridge Legal
- Lidings

##### Band 3

- ЮСТ
- ASB Consulting Group
- Линия права
- Taxology
- Nordic Star
- RBS
- КИАП
- Nevisky IP Law
- Laisla Partners
- Skif Consulting

### ТУРИЗМ И СПОРТ

#### РАЗРЕШЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СПОРОВ В ОТРАСЛИ

##### Band 1

- Адвокатское Бюро ЕПАМ
- ЮСТ
- Клевер Консалт
- Nordic Star
- Финэкспертиза

### ТУРИЗМ И СПОРТ

#### КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ЛИДЕРОВ ОТРАСЛИ

##### Band 1

- Адвокатское Бюро ЕПАМ
- ЮСТ
- Клевер Консалт
- ALUMNI Partners
- ФБК Legal
- P&P Unity
- Аронов и партнеры
- Nordic Star
- Arno Legal
- PATENTUS
- Гардум
- MAYS Partners
- Pineiro & Partners
- Orlova-Panina & Partners
- SB Tax Team

### ТРАНСПОРТ И ЛОГИСТИКА

#### КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ЛИДЕРОВ ОТРАСЛИ

##### Band 1

- ЛГС Юридические услуги
- Соколов, Маслов и партнеры
- Denuo
- Arno Legal
- Иммарин
- VEGAS LEX
- Инфралекс
- BGP Litigation
- ФБК Legal
- ККМП | Кучер Кулешов Максимино и партнеры
- Nextons
- ART DE LEX
- O2 Consulting (O2 Консалтинг)
- Лемчик, Крупский и Партнеры
- Адвокатское Бюро ЕПАМ

##### Band 2

- ALUMNI Partners
- PATENTUS
- Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
- Stonebridge Legal
- SAVINA LEGAL
- Линия права
- Ковалев, Тугуши и партнеры
- Maxima Legal
- ЮСТ
- Городисский и Партнеры
- Delcredere
- Б1
- КИАП
- Roedl and Partners

##### Band 3

- Деловой фарватер
- GRATA International
- Kulik & Partners Law.Economics
- Nordic Star
- АЛЬТХАУС (ALTHAUS)

### ТРАНСПОРТ И ЛОГИСТИКА

#### РАЗРЕШЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СПОРОВ В ОТРАСЛИ

##### Band 1

- Иммарин
- Nextons
- ART DE LEX
- Адвокатское Бюро ЕПАМ
- PATENTUS
- Стрижаж и партнеры
- Регионсервис
- BGP Litigation
- Кульков, Колопилов и партнеры
- Ковалев, Тугуши и партнеры
- ALUMNI Partners
- Бюро адвокатов «Де-юре»
- SAVINA LEGAL
- Denuo
- Лемчик, Крупский и Партнеры

##### Band 2

- Парадигма
- Nordic Star
- S&K Вертикаль
- GRATA International
- Хренов и партнеры

### ФИНАНСОВЫЙ И БАНКОВСКИЙ СЕКТОР

#### РАЗРЕШЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СПОРОВ В ОТРАСЛЯХ БАНКОВСКИХ, ИНВЕСТИЦИОННЫХ И СТРАХОВЫХ УСЛУГ

##### Band 1

- GR Legal
- Сотби

- Коллегия адвокатов А1
- PKT
- BGP Litigation
- Orion Partners
- Бюро адвокатов «Де-юре»
- Инфралекс
- Ковалев, Тугуши и партнеры
- Nextons
- Стрижаж и партнеры
- Рыбалкин, Гордунян, Дякин и Партнеры
- LEVEL Legal Services
- ART DE LEX
- Адвокатское Бюро ЕПАМ

##### Band 2

- Парадигма
- Delcredere
- A. T. Legal
- ALUMNI Partners
- Лемчик, Крупский и Партнеры
- Андреев, Бодров, Гузенко и партнеры
- ЮЮ
- В Лоерс
- Nektorov, Saveliev & Partners
- K&P Law
- Бартолуус
- GRATA International
- Vinder Law Office

### ФИНАНСОВЫЙ И БАНКОВСКИЙ СЕКТОР

#### КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ЛИДЕРОВ ФИНАНСОВОГО И БАНКОВСКОГО СЕКТОРА

##### Band 1

- ALUMNI Partners
- Сотби
- Коллегия адвокатов А1
- PKT
- ЛГС Юридические услуги
- SEAMLESS Legal
- BGP Litigation
- Orion Partners
- O2 Consulting (O2 Консалтинг)
- Инфралекс
- Ковалев, Тугуши и партнеры
- Stonebridge Legal
- Delcredere
- Б1
- Denuo

##### Band 2

- ФБК Legal
- Nextons
- Рыбалкин, Гордунян, Дякин и Партнеры
- LEVEL Legal Services
- ART DE LEX
- Адвокатское Бюро ЕПАМ
- Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
- Линия права
- S&K Вертикаль
- KEPT
- Arno Legal
- ККМП | Кучер Кулешов Максимино и партнеры
- BALAYAN I GROUP
- PB Legal
- WK Partners

##### Band 3

- Технологии Доверия
- Pro SPECT Law Firm
- Nektorov, Saveliev & Partners
- ASB Consulting Group
- Melling, Voitishkin & Partners
- ЮСТ
- Vinder Law Office
- Infiana Legal
- GRATA International
- Legal Group NOVATOR

### ЧАСТНЫЙ КАПИТАЛ

# лидеры рынка юридических услуг

## Лучшие отраслевые практики: федеральный рейтинг (Начало на стр. 24)

6 LEVEL Legal Services	6 ALUMNI Partners	12 Taxology	1 KEPT
7 ЮСТ	7 Барполис	13 KEPT	2 SEAMLESS Legal
8 Регионсервис	8 Melling, Voitishkin & Partners	14 SEAMLESS Legal	3 Denuo
9 Митра	9 Kulik & Partners Law.Economics	15 Denuo	4 O2 Consulting (O2 Консалтинг)
10 ALUMNI Partners	10 S&K Вертикаль	<b>Band 2</b>	5 ЮСТ
11 Zharov Group		1 ЮСТ	6 Taxology
12 Рустам Курмаев и партнеры		2 Melling, Voitishkin & Partners	7 ККМП   Кучер Кулешов Максимино и партнеры
13 BGP Litigation		3 BGP Litigation	8 BGP Litigation
14 Арбитраж.ру		4 Branan Legal	9 Zharov Group
15 Линия права		5 Б1	10 Branan Legal
<b>ЭНЕРГЕТИКА И ПРИРОДНЫЕ РЕСУРСЫ</b>		6 Митра	11 BALAYAN I GROUP
<b>РАЗРЕШЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СПОРОВ В МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ И УГОЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ</b>		7 ККМП   Кучер Кулешов Максимино и партнеры	12 GRATA International
<b>Band 1</b>		8 ФБК Legal	13 Delcredere
1 Рыбалкин, Гордунян, Дякин и Партнеры	1 ЛГС Юридические услуги	9 P&P Unity	14 ФБК Legal
2 Адвокатское Бюро ЕПАМ	2 Рыбалкин, Гордунян, Дякин и Партнеры	10 Икоэрт и партнеры	15 Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
3 Maxima Legal	3 Адвокатское Бюро ЕПАМ	11 Линия права	<b>Band 3</b>
4 Orchards	4 Nexions	12 Парадигма	1 Парадигма
5 Регионсервис	5 VEGAS LEX	13 Технологии Доверия	2 Land Law Firm
	6 ALUMNI Partners	14 LEVEL Legal Services	3 Линия права
	7 Казак и Партнеры	15 Melling, Voitishkin & Partners	4 Nektorov, Saveliev & Partners
	8 Инфралекс	<b>Band 2</b>	5 Николаев и партнеры
	9 ART DE LEX		
	10 Технологии Доверия		
	11 LEVEL Legal Services		

## Индивидуальный рейтинг юристов: регионы

<b>АНТИМОНОПОЛЬНОЕ ПРАВО</b>	Довернуа Лигал	Игорь Гуцев	Legal to business	Светлана Гузь	Юридическое партнерство «Курсив»	Юлия Макаренко
Адвокатское бюро «КРП»	Виктор Глушаков	Ольга Жданова	Гуду, Жуковский и партнеры	Константин Гуду	Войнов, Маслов и партнеры	Александр Маслов
Коллегия адвокатов «АртЛекс»	Марина Максимова	Антон Кабаков	Мейер и партнеры	Олег Коробов	Качкин и Партнеры	Дмитрий Некрестьянов
INTELLECT (ИНТЕЛЛЕКТ)	Евгений Шестаков	Владимир Комаров	Плотников и партнеры	Илья Плотников	Президент Консалтинг	Станислав Петров
<b>БАНКРОТСТВО</b>		Екатерина Михальская	ЛексПроф	Семен Смирнов	Довернуа Лигал	Марина Томакова
<b>band 1</b>		Дмитрий Некрестьянов	Аспект-М	Елена Федорова	Арбитраж.ру	Денис Черкасов
LOYS	Вячеслав Александров	Олег Тимофеев	Тимофеев/Черепнов/Калашников	Михаил Черепнов	GRATA International	Олег Шевцов
Maxima Legal	Сергей Бахешин	<b>НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ: СПОРЫ</b>	GRATA International	Екатерина Швець	<b>band 2</b>	
СП-Консалт	Светлана Бородинкина	Дмитрий Самигулин	Правовая фирма ВЕД	Ольга Иззон	Гуду, Жуковский и партнеры	Денис Антонов
Войнов, Маслов и партнеры	Василий Войнов	Ольга Иззон	Юридическое партнерство «Курсив»	Мария Ильашенко	Северо-Кавказское юридическое агентство	Сергей Клушин
ЛексПроф	Татьяна Гончарова	Мария Ильашенко	Варшавский и партнеры	Владислава Варшавская	Судебное агентство «Барристер»	Эльмира Лукманова
Гребнева и Партнеры	Ирина Гребнева	Владислава Варшавская	Legal to business	Ольга Жданова	Степанов и Сурчаков	Дмитрий Сурчаков
Legal to business	Светлана Гузь	Денис Черкасов	INTELLECT (ИНТЕЛЛЕКТ)	Ольга Жданова	BC Консалт	Алексей Черкашин
INTELLECT (ИНТЕЛЛЕКТ)	Ольга Жданова	<b>НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ: КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ</b>	GRATA International	Иван Смирнов	<b>TMT (ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ / МЕДИА / ТЕХНОЛОГИИ)</b>	
Адвокатское бюро «Прайм Эдвайс Санкт-Петербург»	Екатерина Михальская	Ильшохин и партнеры	Статус-Кво	Владислав Александров	Maxima Legal	Максим Али
Nasonov, Pirogov & Partners	Александр Насонов	Гребнева и Партнеры	Юксонсалт	Наталья Афанасьева	Гуду, Жуковский и партнеры	Роман Жуковский
АНП Зенит	Дамир Низамов	Каминский, Степанов и Партнеры	Довернуа Лигал	Игорь Гуцев	INTELLECT (ИНТЕЛЛЕКТ)	Анастасия Махнева
Качкин и Партнеры	Кирилл Саськов	Правовая фирма ВЕД	Юксонсалт	Евгения Бондаренко	INTELLECT (ИНТЕЛЛЕКТ)	Михаил Холюков
Довернуа Лигал	Карина Сидорова	Юридическое партнерство «Курсив»	Юксонсалт	Вячеслав Александров	INTELLECT (ИНТЕЛЛЕКТ)	Евгений Шестаков
Солнцева и партнеры	Станислав Солнцева	Legal to business	Юксонсалт	Евгения Бондаренко	<b>УГОЛОВНОЕ ПРАВО: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРЕСТУПЛЕНИЯ</b>	
GRATA International	Денис Шестаков	INTELLECT (ИНТЕЛЛЕКТ)	Юксонсалт	Евгения Бондаренко	INTELLECT (ИНТЕЛЛЕКТ)	Дмитрий Загайнов
<b>band 2</b>		<b>ПРОИЗВОДСТВО И ПРОМЫШЛЕННОСТЬ</b>	Юксонсалт	Евгения Бондаренко	JBV Group	Геннадий Скрипкин
Адвокатское бюро «КРП»	Виктор Глушаков	LOYS	Юксонсалт	Евгения Бондаренко	LOYS	Денис Пучков
Плотников и партнеры	Ирина Горбачева	Юксонсалт	Юксонсалт	Евгения Бондаренко	Maxima Legal	Леонид Филановский
Кузин, Мохорев, Савенко и партнеры	Александр Кузин	Довернуа Лигал	Юксонсалт	Евгения Бондаренко	Q&A	Сергей Токарев
Аспект-М	Елена Федорова	Юксонсалт	Юксонсалт	Евгения Бондаренко	<b>УГОЛОВНОЕ ПРАВО: ДОЛЖНОСТНЫЕ ПРЕСТУПЛЕНИЯ</b>	
BC Консалт	Алексей Черкашин	Юксонсалт	Юксонсалт	Евгения Бондаренко	Rezolut Law Firm	Андрей Бочкарев
<b>ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>		Юксонсалт	Юксонсалт	Евгения Бондаренко	INTELLECT (ИНТЕЛЛЕКТ)	Дмитрий Загайнов
Варшавский и партнеры	Владислав Варшавский	Юксонсалт	Юксонсалт	Евгения Бондаренко	АБ «FORTIS»	Вячеслав Земчинин
Правовая фирма ВЕД	Ольга Иззон	Юксонсалт	Юксонсалт	Евгения Бондаренко	Q&A	Сергей Токарев
Forte Tax & Law	Антон Кабаков	Юксонсалт	Юксонсалт	Евгения Бондаренко	Maxima Legal	Леонид Филановский
Казарновски групп	Игорь Казаков	Юксонсалт	Юксонсалт	Евгения Бондаренко	<b>ФИНАНСОВОЕ И БАНКОВСКОЕ ПРАВО</b>	
Юсланд	Елена Легаева	Юксонсалт	Юксонсалт	Евгения Бондаренко	АНП Зенит	Ильдар Багаудинов
<b>ЗДРАВООХРАНЕНИЕ И ФАРМАЦЕВТИКА</b>		Юксонсалт	Юксонсалт	Евгения Бондаренко	Maxima Legal	Сергей Бахешин
СтройКапиталКонсалтинг	Константин Егоров	Юксонсалт	Юксонсалт	Евгения Бондаренко	Качкин и партнеры	Кирилл Саськов
BC Консалт	Олег Кривокубов	Юксонсалт	Юксонсалт	Евгения Бондаренко	INTELLECT (ИНТЕЛЛЕКТ)	Ольга Жданова
Михайленко и партнеры	Виктория Михайленко	Юксонсалт	Юксонсалт	Евгения Бондаренко	GRATA International	Вячеслав Хоровский
СП-Консалт	Сергей Привалов	Юксонсалт	Юксонсалт	Евгения Бондаренко	<b>ЭНЕРГЕТИКА И ПРИРОДНЫЕ РЕСУРСЫ</b>	
Юсланд	Мария Федорова	Юксонсалт	Юксонсалт	Евгения Бондаренко	Адвокатское бюро «КРП»	Виктор Глушаков
<b>ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ</b>		Юксонсалт	Юксонсалт	Евгения Бондаренко	Гуду, Жуковский и партнеры	Константин Гуду
Maxima Legal	Максим Али	Юксонсалт	Юксонсалт	Евгения Бондаренко	Митра	Сослан Каиров
Бутенко и партнеры	Людмила Бутенко	Юксонсалт	Юксонсалт	Евгения Бондаренко	Мейер и партнеры	Олег Коробов
Национальный центр интеллектуального капитала	Максим Дышлок	Юксонсалт	Юксонсалт	Евгения Бондаренко	Арбитраж.ру	Денис Черкасов
Гребнева и Партнеры	Андрей Колесников	Юксонсалт	Юксонсалт	Евгения Бондаренко		
INTELLECT (ИНТЕЛЛЕКТ)	Евгений Шестаков	Юксонсалт	Юксонсалт	Евгения Бондаренко		
<b>КОРПОРАТИВНОЕ ПРАВО / СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ</b>		Юксонсалт	Юксонсалт	Евгения Бондаренко		
Гребнева и Партнеры	Регина Бахун	Юксонсалт	Юксонсалт	Евгения Бондаренко		
Юксонсалт	Евгения Бондаренко	Юксонсалт	Юксонсалт	Евгения Бондаренко		
АНП Зенит	Аркадий Вайман	Юксонсалт	Юксонсалт	Евгения Бондаренко		

## Лучшие отраслевые практики: региональный рейтинг

<b>ЗДРАВООХРАНЕНИЕ: КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ И СПОРЫ</b>	3	INTELLECT (ИНТЕЛЛЕКТ)	7	Бутенко и партнеры	8	СП-Консалт	6	Адвокатское бюро «Прайм Эдвайс Санкт-Петербург»
1	СтройКапиталКонсалтинг	4	Юксонсалт	8	Forte Tax & Law	9	Гуду, Жуковский и партнеры	Юксонсалт
2	СП-Консалт	5	Forte Tax & Law	9	Легалайт	10	Legis Universum	Правовой анклава
3	АртЛекс	6	Юсланд	10	Медко Групп	11	Legal to business	JBV Group
4	КРП	7	Довернуа Лигал	<b>СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО: СПОРЫ</b>		12	INTELLECT (ИНТЕЛЛЕКТ)	
5	BC Консалт	8	Центральный округ	1	Судебное агентство «Барристер»	13	Rezolut Law Firm	
<b>ПРОИЗВОДСТВО И ПРОМЫШЛЕННОСТЬ: СПОРЫ</b>		9	Легалайт	2	АНП Зенит	14	Правовая фирма ВЕД	
1	INTELLECT (ИНТЕЛЛЕКТ)	10	Шаймарданов и Сабитов	3	Варшавский и партнеры	15	Юсланд	
2	LOYS	11	Статус-Кво	4	ЛексФорст	<b>band 2</b>		
3	Легалайт	12	АртЛекс	5	Северо-Кавказское юридическое агентство	1	Судебное агентство «Барристер»	
4	Центральный округ	13	BC Консалт	<b>СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО: КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ</b>		2	Михайленко и партнеры	
5	АртЛекс	14	Золотое правило	1	Судебное агентство «Барристер»	3	Северо-Кавказское юридическое агентство	
6	Юсланд	15	JBV Group	1	Судебное агентство «Барристер»	4	VILEX GROUP	
7	КРП	<b>РИТЕЙЛ И ТОРГОВЛЯ, FMCG: СПОРЫ</b>		2	АНП Зенит	5	Золотое правило	
8	Медко Групп	1	Варшавский и партнеры	3	Статус-Кво	6	Апелляционный центр	
9	Медиа-НН	2	INTELLECT (ИНТЕЛЛЕКТ)	4	Центральный округ	7	Степанов и Сурчаков	
10	Юксонсалт	3	Степанов и Сурчаков	5	Войнов, Маслов и партнеры	8	Светалиева, Лашин и партнеры	
11	BC Консалт	4	Медко Групп	<b>СТРОИТЕЛЬСТВО И НЕДВИЖИМОСТЬ: СПОРЫ</b>		9	Интегра	
12	Шаймарданов и Сабитов	5	Легалайт	<b>band 1</b>		10	Легалайт	
13	Судебное агентство «Барристер»	1	Варшавский и партнеры	1	АНП Зенит	<b>СТРОИТЕЛЬСТВО И НЕДВИЖИМОСТЬ: КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ</b>		
14	Апелляционный центр	2	Центральный округ	2	Довернуа Лигал	1	АНП Зенит	
15	ЛексФорст	3	Адвокатское бюро «Прайм Эдвайс Санкт-Петербург»	3	LOYS	2	Юридическое партнерство «Курсив»	
<b>ПРОИЗВОДСТВО И ПРОМЫШЛЕННОСТЬ: КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ</b>		4	Юксонсалт	4	Прецедент Консалтинг	3	Довернуа Лигал	
1	Аспектум	5	INTELLECT (ИНТЕЛЛЕКТ)	5	Юксонсалт	4	Шаймарданов и Сабитов	
2	Адвокатское бюро «Прайм Эдвайс Санкт-Петербург»	6	JBV Group	6	Юксонсалт	4	СтройКапиталКонсалтинг	
		7	Войнов, Маслов и партнеры	7	Войнов, Маслов и партнеры	5	Янников и Партнеры	



# ДЕРЖИТЕ НОВОСТИ ПРИ СЕБЕ

Подпишитесь на @kommersant



реклама 16+

# лидеры рынка юридических услуг

## Индивидуальный рейтинг юристов: rising stars

### АНТИМОНОПОЛЬНОЕ ПРАВО

Казачок и Партнеры	Станислав Дабиха
Казачок и Партнеры	Мария Девятерикова
Atto Legal	Артем Кара
ККМП   Кучер Кулешов Максименко и партнеры	Елена Ключарева
Nextons	Радмила Никитина
Nextons	Валентина Пономарева
Kulik & Partners Law.Economics	Елизавета Савина
КЕРТ	Егор Свечников
Солнцева и партнеры	Татьяна Степура
Коллегия адвокатов «АртЛекс»	Гузель Фахрудинова
<b>БАНКРОТСТВО</b>	
Кульков, Колотилов и партнеры	Артем Антонов
Технологии Доверия	Юлия Ахонина
GRATA International	Николай Володин
S&K Вертикаль	Сергей Высоцкий
Коллегия адвокатов «АртЛекс»	Вадим Габбасов
INTELLECT	Сергей Гуляев
Олевинский, Букоян и партнеры	Артем Кадников
Яковлев и Партнеры	Денис Краулис
Стрижак и партнеры	Александр Лысков
Адвокатское бюро «Прайм Эдвайс Санкт-Петербург»	Вадим Маркшук
Гуцу, Жуковский и партнеры	Софья Сергеева
Гуричев, Малинин и партнеры	Павел Смагин
Стрижак и партнеры	Роман Фрешер
S&K Вертикаль	Алина Хамматова
Андрей Городисский и Партнеры	Дмитрий Якушев
<b>ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>	
BIRCH LEGAL	Антон Борисичев
Рыбалкин, Гордунян, Джики и Партнеры	Вадим Кукушкин
Тимофеев/Черепнов/Калашников	Андрей Никуличев
RussianLegal	Алексей Сапов
Forte Tax & Law	Юлия Талагаева
Nextons	Людмила Чарикова
<b>ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО</b>	
Адвокатское бюро ЕПАМ	Антон Алексеев
Stonebridge Legal	Искандер Бинашев
You & Partners	Ирина Гусюкина
Адвокатское бюро ЕПАМ	Юрий Нефедов
КЕРТ	Олеся Хитяник
<b>ЗДРАВООХРАНЕНИЕ И ФАРМАЦЕВТИКА</b>	
Коллегия адвокатов «АртЛекс»	Булат Знакаев
Городисский и Партнеры	Антон Мельников
Lidings	Елизавета Фурсова
<b>ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ</b>	
Качкин и Партнеры	Андрей Алексеичук
Клифф	Маргарита Бережнова
Гардум	Денис Волков
PATENTUS	Максим Волков
Atto Legal	Полина Гальцова
Гардум	Кристина Гумазова
BGP Litigation	Анастасия Дудко
Адвокатское бюро ЕПАМ	Ирина Косовская
Городисский и Партнеры	Антон Мельников
Андрей Городисский и Партнеры	Вероника Попеленская
Городисский и Партнеры	Станислав Румянцев
Nevsky IP Law	Ангелина Скворцова
ФинЭкспертиза	Алан Туватуллин
<b>КОМПЛЕНС</b>	
BIRCH LEGAL	Тимур Акуцлов
Клифф	Маргарита Бережнова
Технологии Доверия	Ксения Грицеланова
Maxima Legal	Никита Дэйнега
LEVEL Legal Services	Александра Дмитриева
Технологии Доверия	Дмитрий Зыков
Atto Legal	Артем Кара
ККМП   Кучер Кулешов Максименко и партнеры	Елена Ключарева
Nextons	Радмила Никитина

Nextons	Валентина Пономарева
Kulik & Partners Law.Economics	Елизавета Савина
BGP Litigation	Марат Самарский
<b>КОРПОРАТИВНОЕ ПРАВО / СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ</b>	
Financial Consulting Group / FCG	Лия Адиятулина
BIRCH LEGAL	Тимур Акуцлов
VK Partners	Глеб Базурин
Nordic Star	Антон Борисюк
SEAMLESS Legal	Гурген Гордунян
Roedl and Partners	Ирина Ермакова
Косенков и Суворов	Екатерина Знаменская
BIRCH LEGAL	Лейла Ибрагимова
GRATA International	Алена Иванова
Lidings	Дмитрий Кириллов
Nextons	Александр Ковалев
Деловые Решения и Технологии	Владимир Никитинский
MAYS Partners	Алиса Расторгуева
АЛТХАУС (ALTHAUS)	Екатерина Репникова
ККМП   Кучер Кулешов Максименко и партнеры	Роман Садовский
O2 Consulting (O2 Консалтинг)	Софья Смирнова
BALAYAN I GROUP	Александра Софронова
LEVEL Legal Services	Глеб Тихомиров
O2 Consulting (O2 Консалтинг)	Юрий Устинов
BALAYAN I GROUP	Анна Якомаскина
Деловой профиль	Ольга Ядало
<b>МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ АРБИТРАЖ</b>	
Кульков, Колотилов и партнеры	Дмитрий Ильин
КИАП	Сергей Ильин
Кульков, Колотилов и партнеры	Сергей Лысов
LEVEL Legal Services	Александра Дмитриева
<b>НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ: НАЛОГОВЫЕ СПОРЫ</b>	
АНП Зенит	Гузель Валева
Гин и партнеры	Елена Констандина
Nextons	Валентин Ларин
Гин и партнеры	Мария Лоецкая
BGMP	Александра Родионова
Nextons	Людмила Чарикова
<b>НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ: НАЛОГОВОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ</b>	
BGP Litigation	Екатерина Ардашева
BIRCH LEGAL	Антон Борисичев
АНП Зенит	Гузель Валева
Forte Tax & Law	Наталья Воробьева
Maxima Legal	Никита Дэйнега
FTL Advisers	Юлия Завьялова
Деловой профиль	Дмитрий Загарин
Lidings	Дмитрий Кириллов
Гин и партнеры	Елена Констандина
Nextons	Валентин Ларин
Гин и партнеры	Мария Лоецкая
КЕРТ	Дарья Мартыросова
Деловой профиль	Василий Никитин
Enforce Law Company	Игорь Тачев
Nextons	Людмила Чарикова
<b>ПРАВО В СФЕРЕ ИСКУССТВА И КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>	
BGP Litigation	Анастасия Дудко
<b>ПРОИЗВОДСТВО И ПРОМЫШЛЕННОСТЬ</b>	
Atto Legal	Артем Кара
Городисский и Партнеры	Антон Мельников
Деловой профиль	Линара Хабирова
КЕРТ	Олеся Хитяник
<b>РАЗРЕШЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ СПОРОВ</b>	
Коллегия адвокатов А1	Давид Арзиани
Кульков, Колотилов и партнеры	Дмитрий Власов
LEVEL Legal Services	Глеб Ковригин
ALUMNI Partners	Дмитрий Милешин
MAYS Partners	Алиса Расторгуева
Коллегия адвокатов А1	Георгий Шашеро

### РАЗРЕШЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИХ СПОРОВ

ALUMNI Partners	Анжелика Догуюзова
FTL Advisers	Светлана Иванова
Косенков и Суворов	Елена Изотова
Интеллектуальный капитал	Ирина Капун
ССП-Консалт	Яна Кириллова
LOYS	Кирилл Куватов
Кульков, Колотилов и партнеры	Сергей Лысов
PB Legal	Ирина Маргаль
Тимофеев/Черепнов/Калашников	Андрей Никуличев
Rezolut Law Firm	Анастасия Рамазанова
Адвокатское бюро «BGMP»	Александра Родионова
Гуричев, Малинин и партнеры	Павел Смагин
Lidings	Елизавета Фурсова
<b>РАЗРЕШЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СПОРОВ</b>	
PB Legal	Ирина Маргаль
<b>РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ В СУДАХ ОБЩЕЙ ЮРИСДИКЦИИ</b>	
A-PRO	Антон Воробьев
Бюро адвокатов "Де-юре"	Рашид Гитинов
FTL Advisers	Светлана Иванова
Rezolut Law Firm	Радмила Исакидис
Ковалев, Тугуши и партнеры	Иван Коршунов
Ковалев, Тугуши и партнеры	Илья Котляров
Nextons	Мария Мхенкова
Rezolut Law Firm	Анастасия Рамазанова
Land Law Firm	Марина Строкань
Land Law Firm	Ксения Ульянова
LOYS	Николай Хмелевский
<b>РИТЕЙЛ И ТОРГОВЛЯ, FMCG</b>	
Atto Legal	Полина Гальцова
<b>РЫНКИ КАПИТАЛОВ</b>	
Б1-Консалт	Марина Комочкина
<b>САНКЦИОННОЕ ПРАВО</b>	
ALUMNI Partners	Артемий Бондарев
Технологии Доверия	Ксения Дьякова
LEVEL Legal Services	Глеб Ковригин
ЛГС Юридические услуги	Константин Пономарев
BGP Litigation	Марат Самарский
BALAYAN I GROUP	Александра Софронова
<b>СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО</b>	
GRATA International	Юлия Жадан
BIRCH LEGAL	Лейла Ибрагимова
<b>СЕМЕЙНОЕ И НАСЛЕДСТВЕННОЕ ПРАВО</b>	
S&K Вертикаль	Александра Гончарова
ALTHAUS Private Clients	Екатерина Маркова
ALPINE Tax	Марина Спиридонова
<b>СТРАХОВОЕ ПРАВО</b>	
AKS Legal	Руслан Кожевников
ККМП   Кучер Кулешов Максименко и партнеры	Роман Садовский
<b>СТРОИТЕЛЬСТВО И НЕДВИЖИМОСТЬ</b>	
Адвокатское бюро ЕПАМ	Антон Алексеев
Гуцу, Жуковский и партнеры	Мария Епанчина
GRATA International	Юлия Жадан
S&K Вертикаль	Руслан Милованов
Адвокатское бюро ЕПАМ	Юрий Нефедов
Прецедент Консалтинг	Дарья Панин
Nextons	Ольга Попель
ККМП   Кучер Кулешов Максименко и партнеры	Роман Садовский
MKA Арбат	Сергей Сергеев
Land Law Firm	Марина Строкань
КЕРТ	Марина Тартаковская
Land Law Firm	Ксения Ульянова
LOYS	Николай Хмелевский
Доверува Лигал	Анна Яковлева
<b>ТМТ (ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ, МЕДИА, ТЕХНОЛОГИИ)</b>	
VK Partners	Глеб Базурин
Atto Legal	Полина Гальцова

Nordic Star	Вера Зотова
Адвокатское бюро ЕПАМ	Ирина Косовская
<b>ТРАНСПОРТ И ЛОГИСТИКА</b>	
Иммарин	Владислав Беляков
Ковалев, Тугуши и партнеры	Иван Коршунов
BGP Litigation	Владислав Риков
<b>МОРСКОЕ ПРАВО</b>	
Иммарин	Владислав Беляков
<b>ТРУДОВОЕ ПРАВО</b>	
S&K Вертикаль	Александра Гончарова
Технологии Доверия	Алексей Дингин
S&K Вертикаль	Игорь Запольский
BIRCH LEGAL	Татьяна Кандрина
ККМП   Кучер Кулешов Максименко и партнеры	Елена Ключарева
S&K Вертикаль	Ирина Орешкина
КИАП	Юлия Паушкина
Тимофеев/Черепнов/Калашников	Ирина Пигунова
Forte Tax & Law	Юлия Талагаева
Андрей Городисский и Партнеры	Кристина Тимошенко
BIRCH LEGAL	Ольга Чиркова
<b>УГОЛОВНОЕ ПРАВО: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРЕСТУПЛЕНИЯ</b>	
Ковалев, Тугуши и партнеры	Кирилл Берковский
Николаев и партнеры	Сергей Епихин
INTELLECT	Павел Репринцев
Забейда и партнеры	Артем Саркисян
<b>УГОЛОВНОЕ ПРАВО: ДОЛЖНОСТНЫЕ ПРЕСТУПЛЕНИЯ</b>	
INTELLECT	Павел Репринцев
<b>ФИНАНСОВЫЙ И БАНКОВСКИЙ СЕКТОР</b>	
ЛГС Юридические услуги	Андрей Арзыбов
ALUMNI Partners	Артемий Бондарев
S&K Вертикаль	Сергей Высоцкий
Рыбалкин, Гордунян, Джики и Партнеры	Александр Гада
Б1-Консалт	Марина Комочкина
КИАП	Кирилл Коршунов
Nextons	Константин Назаров
КИАП	Роман Суслев
Delcredere	Анна Суарева
BALAYAN I GROUP	Анна Якомаскина
<b>ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА / FINTECH</b>	
Taxology	Николай Андреев
Косенков и Суворов	Александр Баев
A-PRO	Антон Воробьев
O2 Consulting (O2 Консалтинг)	Иван Балкин
Технологии Доверия	Ксения Грицеланова
Lidings	Дмитрий Кириллов
ККМП   Кучер Кулешов Максименко и партнеры	Елена Ключарева
Косенков и Суворов	Василий Хохлов
<b>ЧАСТНЫЙ КАПИТАЛ</b>	
BGP Litigation	Екатерина Ардашева
ALTHAUS Private Clients	Марина Власенко
S&K Вертикаль	Александра Гончарова
Ковалев, Тугуши и партнеры	Роман Крылов
S&K Вертикаль	Ирина Орешкина
ALPINE Tax	Марина Спиридонова
<b>ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ ПРАВО</b>	
BIRCH LEGAL	Тимур Акуцлов
Versus legal	Вероника Малышева
Солнцева и партнеры	Татьяна Степура
BIRCH LEGAL	Ольга Чиркова
<b>ЭНЕРГЕТИКА И ПРИРОДНЫЕ РЕСУРСЫ</b>	
BIRCH LEGAL	Тимур Акуцлов
Казачок и Партнеры	Станислав Дабиха
Казачок и Партнеры	Мария Девятерикова
Технологии Доверия	Ксения Дьякова
ЛГС Юридические услуги	Наталья Михеева
BALAYAN I GROUP	Александра Софронова
Хренов и партнеры	Дмитрий Шингер

# юридические конференции

## 2023



## Коммерсантъ

events.kommersant.ru



# 21

АПРЕЛЯ

### НАЛОГИ-2023

# 12

МАЯ

### ПРАВО В ЭПОХУ СУВЕРЕНИТЕТА: КАК ЮРИСТАМ ПОМОЧЬ БИЗНЕСУ, СОБСТВЕННИКАМ И ГОСУДАРСТВУ? Санкт-Петербург

# 25

МАЯ

### УГОЛОВНАЯ И СУБСИДИАРНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА И СОБСТВЕННИКОВ-2023

# 21

СЕНТЯБРЯ

### НАЛОГИ-2023

# 20

ОКТЯБРЯ

### БАНКРОТСТВО-2023

# 24

НОЯБРЯ

### УГОЛОВНАЯ И СУБСИДИАРНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА И СОБСТВЕННИКОВ БИЗНЕСА-2023