



Начало нормализации

За прошедший год юридический рынок претерпел значительные изменения, обусловленные ситуацией в международной политике и адаптацией бизнеса к новым реалиям. О новых правовых трендах, конкуренции между рурльфами и ньюльфами, последствиях санкций и контрсанкций, об усилении роли государства и о запросах состоятельных клиентов „Ъ“ поговорил с представителями российских юридических фирм.

— состояние рынка —

Правовые тренды-2025

Основной тренд — это деглобализация, производными которого стали санкционные войны и все, что с ними связано», — отмечает управляющий партнер ELWI Федор Белых. В этих войнах, подчеркивает он, «пострадало много ранее казавшихся неизбывными правовых принципов — неприкосновенность частной собственности, верховенство права, правовая определенность».

«...» постарался выделить ключевые тренды на юридическом рынке, которые сформировались к началу 2025 года. Первый — автоматизация и цифровизация правовой сферы. Партнер Orchards Алексей Станкевич сравнивает рост применения технологий в юридической практике с «большим взрывом»: «Использование ИИ для анализа правовых документов, автоматизация рутинных процессов и повышение эффективности работы юристов стали нормой». Управляющий партнер Legal Eagles Армен Сербян говорит об автоматизации и упрощении процессов, отмечая внедрение LegalTech-решений, использование гибридного формата работы и Legal design.

Из этого вытекает второй тренд — спрос на кибербезопасность в связи с ростом числа утечек данных. Общемировым трендом можно назвать проработку нормативной базы для внедрения и безопасного использования технологий, а также рост ответственности бизнеса за нарушения в работе с данными, говорит старший партнер юрфирмы ALPUD Василий Рудомин. «Принятие GDPR в Европе и аналогичных законов в других странах привело к ужесточению требований. Этот тренд продолжает развиваться», — поясняет господин Станкевич. CEO, партнер корпоративной практики Stonebridge Legal Дмитрий Позин подтверждает «последовательное усиление регулирования в области сбора, обработки и передачи данных».

Третий тренд — рост дел об интеллектуальной собственности. «Интеллектуальная собственность становится важнейшим активом компаний, особенно в технологической отрасли. Увеличение количества патентных споров, судебных разбирательств по поводу авторских прав и торговых марок свидетельствует о важности данной сферы для бизнеса», — говорит господин Станке-

вич. Управляющий партнер Better Chance Булат Жамбалнимбуев отмечает, что с учетом роста цифровых технологий и распространения контента в интернете традиционные модели защиты авторских прав становятся менее эффективными.

Четвертый тренд связан с санкциями и контрсанкциями. Дмитрий Позин отмечает «восторженную адаптацию правового регулирования к санкционным ограничениям», включая как контрсанкционные указы президента РФ, так и изменения, связанные с раскрытием корпоративной информации. Появились новые виды споров, например дела с участием подсанкционных лиц и иски к иностранным банкам о взыскании заданных на корсчета платежей, перечисляет Василий Рудомин. Управляющий партнер «Ковалев, Тугуши и партнеры» Сергей Ковалев добавляет, что в части санкционной практики их фирма увидела «много запросов по еврооблигациям, связанным с российскими компаниями». Старший партнер LEVEL Legal Services Алексей Дудко называет деликатные иски новым изобретательным способом получения исполнения от иностранных лиц и доступа к их российским активам. Такие иски, по его словам, сейчас активно используются для привлечения российских «дочек» к солидарной ответственности за нарушения иностранных материнских компаний (дела «Русхимальянса», Совкомбанка, Транскапиталбанка, Райффайзенбанка). Еще один способ добраться до активов иностранных компаний — через банкротство. После определения ВС по делу «Вествок» в 2024 году учащаются попытки банкротства иностранных компаний или их имущественной массы в России, говорит управляющий партнер адвокатского бюро Москвы «ЭЛКО проф» Елена Козина.

Пятый тренд — увеличение активности и усиление роли государства в экономических отношениях, говорит заведующий бюро адвокатов «Де-юре» Никита Филиппов. Управляющий партнер адвокатского бюро «Бельский и партнеры» Кирилл Бельский прямо называет Генпрокуратуру РФ «главным трендсеттером отечественного правоприменения за последние пять лет». «Исходя из так называемой деприватизации с каждым днем обороту все более угрожающий масштаб для инвестиционного климата в стране и для представителей бизнеса, имевших отно-



шение к активам и их приватизации в 1990-е», — отмечает управляющий партнер АБ КИАП Андрей Корельский. «Причины кроются в совокупности факторов: проблемы бюджета, вскрытие последствий некачественной приватизации и накладывающиеся на это попытки отдельных игроков произвести передел рынка под предлогом очистки экономики от коррупционеров», — считает господин Филиппов.

Шестой тренд касается сферы земельного права. «Рост госказавов, развитие промышленных парков и масштабных инфраструктурных объектов привели к увеличению числа споров, связанных с исполнением договоров, вопросами собственности на земельные участки, изъятием недвижимости и условиями компенсации. Говоря об изъятии, мы видим явный и продолжительный курс государства на „собираание земель“», — признает управляющий партнер Land Law Firm Денис Литвинов. Выросло количество изъятий земли для госнужд, чаще всего по причине попадания участка во вновь созданную зону КРТ, и оспорить такое изъятие крайне затруднительно, говорит Елена Козина. Активизировался и «спящий» до этого институт изъятия земли за неосвоение участка (поправки об этом вступили в силу 1 марта), обращает внимание господин Литвинов.

Востребованность практик

В целом, говорит старший партнер коллегии адвокатов Pen & Papey Константин Добрынин, востребованы все практики, представленные на рынке, поскольку «законодательная неопределенность порождает чудовищное по своему качеству правоприменение, в котором политическая целесообразность зачастую одерживает верх над верховенством права, и речь здесь не только о России». По мнению большинства опрошенных юрфирм, особенно высоким спросом пользуются корпоративная, судебная, арбитражная, регуляторная и санкционная практики. Управляющий партнер LEVEL Legal Services Леонид Эрвиг отмечает, что в корпоративных практиках растет уровень сложности проектов, все чаще требуется проведение комплексных сделок, выходящих за рамки стандартных операций. Управляющий партнер VERBA LEGAL Татьяна Невеева среди наиболее популярных называет запросы в области M&A из-за значительного количества ликвидности, которую необходимо инвестировать в РФ, и борьбы за наиболее интересные активы, которых не так много. Кроме того, «умеренный оптимизм на рынке вызвал рост работы, связанной с акционерными рынками капитала и IPO (включая сделки pre-IPO)», делится наблюдениями Булат Жамбалнимбуев.

Востребованными остаются и услуги, связанные с выходом российского бизнеса за рубеж, указывает управляющий партнер Amond & Smith Михаил Зиминин. Кроме того, растет спрос на редомициляцию. Если в 2023 году «клиенты массово переводили бизнес» из недружественных зарубежных стран в дружественные, то теперь очевиден тренд на «переезд» иностранных компаний в специальные административные районы России, отмечает господин Зиминин.

«За прошедший год лидирующими остались наши С-практики: споры, специальные ситуации и санкции. Причина их лидерства очевидна — глобальная и локальная российская турбулентность в экономике», — констатирует Федор Бельх. «По-прежнему много судов. Какими бы ни были внешние условия, бизнес работает, и ему жизненно необходимо разрешать споры», — указывает управляющий партнер Forward Legal Эльмира Кондратьева. Сергей Ковалев также объясняет рост числа судебных споров сложной экономической ситуацией: «Бизнес сталкивается с кассовыми разрывами, конфликтами по обязательствам и пытается решать эти проблемы в судах». Андрей Корельский подтверждает спрос на судебную практику, так как «подходит срок исковой давности, и те, кто после 2022 года не дого-

ворились со своими контрагентами, сейчас активно пошли в суды — как российские, так и международные». Говоря о международных спорах, госпожа Невеева отмечает появление новых дел по договорам, заключенным после февраля 2022 года, которые будут рассматриваться в DIAC или HKIAC.

Партнер практики налогового права и управления частным капиталом «Меллинг, Войтишкин и партнеры» Сергей Жестков видит значительные изменения в налоговом законодательстве. Он отмечает упрощение расчетов по сделкам M&A, приостановку двусторонних налоговых соглашений, что повлияло на возможности международного налогового планирования, так как перестали применяться многие льготы (сниженные ставки по процентам, дивидендам, роялти и другим доходам). Все больше интереса господин Жестков видит к использованию российских инвестиционных структур и правил трансфертного ценообразования.

Василий Рудомино, помимо прочего, отмечает востребованность трудовой практики, указывая, что работодатели сосредоточены на адаптации систем мотивации персонала разного уровня и усилении контроля за форматом дистанционной работы. Армен Серобян отдельно выделяет практику банкротства.

c15

kept

Лидер в комплексных проектах по налоговому и юридическому консультированию

Band 1 в рейтинге ИД «Коммерсантъ»

(Налоговое право, Слияния и поглощения международных активов: High-End)

Группа 1 в рейтинге «Право-300»

(Налоговое консультирование: High market, Налоговые споры, Экологическое право)

Юристы Kept предоставляют полный спектр юридических услуг в рамках кросс-функциональных проектов с экспертами различных направлений и обеспечивают комплексные инструменты для достижения оптимального результата, баланса риска и коммерческой цели.

Аудиторским клиентам и их аффилированным или связанным лицам может быть запрещено оказание некоторых или всех описанных выше услуг.

РЕКЛАМА

юридический бизнес

BGP
LITIGATION

комплексная
правовая
поддержка

«Ситуация, в которой мы прекратим расти, для нас невозможна»

Высокая экспертиза, предпринимательский подход и работа в окружении единомышленников — столпы, на которых основана философия BGP Litigation. „Ъ“ поговорил с партнерами фирмы **Дмитрием Базаровым, Александром Голиковым и Владимиром Ефремовым** о тонкостях управления крупной мультисервисной платформой, своевременном переходе из класса «юрист» в класс «бизнес» и точках роста российского консалтинга.

— интервью —

— У крупных рульфов количество партнеров редко превышает 10 человек, у вас же их число достигло 16. К какому размеру партнерской команды вы планируете прийти?

ДМИТРИЙ БАЗАРОВ: Рост в количестве партнеров ограничен только общей емкостью рынка и клиентским спросом — в этом смысле есть объективные пределы. Ограничителем роста может быть и оргструктура: нужно учитывать, какое количество партнеров и юристов может переварить команда бэк-офиса. Ну и, конечно, возникает вопрос о внутренней конкуренции практик внутри фирмы, особенно если спрос на отдельные практики падает. Здесь многое зависит от клиентского портфеля фирмы. И очень важно, как выглядит «партнерская формула», внутреннее взаимодействие практик.

Рынок юридических услуг в нашем сегменте все еще растет, хотя и не ошеломляющими темпами: с 2022 года он рос примерно на 30% в год. В управленческом аспекте мы неплохо поработали над созданием качественной базы для дальнейшего роста: портфелем клиентов, портфелем продуктов, партнерской формулой и процессами, увеличили бэк-офис с необходимым запасом мощности. Фирма хорошо умеет встраивать в свою бизнес-модель и процессы новых партнеров, и целые команды: мы в принципе нарабатывали опыт управления изменениями в бизнесе на фоне его роста и умеем масштабировать бизнес-кейсы присоединяющихся партнеров, используя ресурсы фирмы. Насколько мы планируем увеличивать партнерскую команду? Думаю, мы будем расти до количества как минимум 20–25 партнеров в ближайшие два-три года.

— Существует три метода распределения прибыли между партнерами. Первый — по принципу старшинства, второй ориентирован на производительность. Третий — смешанный, когда руководство не углубляется в финансовые показатели каждого из партнеров, а оценивает их профессионализм, общий вклад в развитие практики, сотрудников и бизнеса компании в целом. Какой метод ближе вам?

АЛЕКСАНДР ГОЛИКОВ: Конечно, главное — это качество услуг и производительность. Финансовые показатели — значимый, но не единственный фактор. Для нас важно, чтобы партнер обладал нужными компетенциями и разделял ценности фирмы.

Наша модель распределения прибыли — eat what you kill, но в адаптированном и менее «агрессивном» виде. Для долевого партнеров мы «демфлируем» эту модель за счет ежемесчных фиксированных выплат, размер которых дополнительно существенно увеличили в прошлом году. Для долевого

«Мы уделяем большое внимание коллегам, которые находятся на партнерском треке»

партнеров она смягчается еще и участием в распределении прибыли фирмы, что также создает прямой интерес развивать всю фирму, а не только собственный кейс и практику.

Вопрос так называемой партнерской формулы — сложный и крайне важный. Это экономическое ядро бизнес-модели фирмы и модели мотивации партнеров. Сложность в том, что всем известные общие модели распределения прибыли типа lock step или eat what you kill вряд ли применимы в чистом виде — все очень индивидуально и зависит от вашей стратегии, размера фирмы, состава партнеров, бизнес-целей собственников. Нужна выверенная и тонкая, детальная настройка. Мы потратили много усилий, чтобы сделать нашу партнерскую формулу справедливой, прозрачной, достаточно универсальной и гибкой, конкурентоспособной по совокупному размеру выплат и учитывающей разные роли, которые партнеры играют в бизнесе. Каждый партнер выполняет несколько ключевых функций и зарабатывает на каждой из них, во-первых, являясь экспертом в своей области, во-вторых, выступая в роли ориджинатора, продавая как собственные услуги, так и услуги других практик, и, в-третьих, управляя командой и проектами. Мы понимаем, что соотношение этих ролей может меняться по мере развития партнера. Партнерская формула должна быть выстроена таким образом, чтобы снижение роли партнера, к примеру, в продажах (и соответствующее снижение дохода от ориджинации) в силу большого количества проектов и увеличения веса менеджерской роли было компенсировано другим видом переменной части дохода — процентом от чистой выручки от проектов под управлением.

— Юфирмы обычно имеют двухступенчатую структуру, где партнеры делятся на equity и non-equity partners. При этом статус non-equity partner обычно длится пару лет, предвзяв переход к полному партнерству. Можно ли сказать, что у вас похожая система?

Д. Б.: У нас похожее разделение партнеров, но переход в статус долевого партнера не зависит от «выслуги лет». Базовый критерий для начала транзита в этот статус — размер



бизнес-кейса, то есть объем продаж. Мы смотрим на общую динамику развития бизнес-кейса, на его устойчивость. Если говорить о сроках, то у нас есть два недавних примера, когда партнеры получили этот статус по итогу одного-двух лет активной работы. Один из таких примеров — Владимир Ефремов.

ВЛАДИМИР ЕФРЕМОВ: Я пришел в фирму в 2023 году и по его результатам уже в 2024 году стал долевым партнером. Мне было важно, что для всех работающих в нашей фирме партнеров существует модель единого партнерского соглашения. Оно содержит прозрачные показатели, исходя из которых человек может понять, как получить этот статус.

Д. Б.: Чистая модель eat what you kill может порождать мотивацию развивать только свою практику, не думая о фирме и остальных коллегах. Или строить эдакую «фирму внутри фирмы», что еще хуже. Мы же стро-

ность, желание расти в команде, заряженной предпринимательским драйвом. Пример — партнер практики Legal Tech Евгений Журба, который, по сути, продает не классические юридические услуги, а свою экспертизу на стыке IT, управления процессами и права. Или Сергей Морозов, который успел поработать консультантом в международных юрфирмах в России и США, а также инхаус-юристом на стороне государственных и частных клиентов, а сейчас работает в BGP Litigation со сложными трансграничными спорами. Недавно в качестве партнера уголовно-правовой защиты бизнеса к нам присоединился Денис Саушкин, ранее работавший в ZKS.

Мы уделяем большое внимание коллегам, которые находятся на партнерском треке, при этом такие будущие партнеры могут рассчитывать на менторскую поддержку старших партнеров в вопросах продаж, формирования бизнес-кейса, работы с клиентами. Немаловажным для нас является и уровень сервиса, который партнерам предоставляет фирма — это прежде всего выстроенные процессы и поддержка, которую оказывает бэк-офис. Я рад, что рост партнерской команды происходит не только за счет приходящих извне. У нас есть замечательные примеры роста до трейда партнеров внутри фирмы: Максим Кузьмин, Денис Савин, Владислав Риков.

А. Г.: Мы всегда были уверены, что среди региональных юрфирм есть такие, которые по качеству предоставления услуг в отдельных направлениях, а также по уровню клиентов вполне соответствуют крупным федеральным игрокам. Мы изучали и изучаем рынок на предмет того, кем из них можно усилить нашу фирму.

В начале февраля мы усилили отраслевую экспертизу и объявили об открытии практики промышленности и присоединении команды из девяти юристов, которую возглавила партнер Надежда Пронина. Это второй случай, когда мы открываем практику именно с отраслевым фокусом. Нам понравилось, что у команды Надежды есть отраслевая специализация и сложившийся бизнес-кейс.

«Мы следим за эффективностью кросс-продаж — на сегодня они составляют около 50% от общего объема»

Итоговый выбор был связан с тем, что Дмитрий, Александр и я исповедуем похожий бизнес-подход к собственной деятельности и к развитию фирмы. Да, мы очень любим свою работу, любим готовить документы и ходить в суды, но в первую очередь наша текущая позиция обязывает смотреть на управление фирмой и на собственную деятельность в ней именно с этой точки зрения.

Д. Б.: Каждая история присоединения к BGP Litigation уникальна, но всех партнеров объединяют высокая экспертиза и амбициоз-

ность, желание расти в команде, заряженной предпринимательским драйвом. Пример — партнер практики Legal Tech Евгений Журба, который, по сути, продает не классические юридические услуги, а свою экспертизу на стыке IT, управления процессами и права. Или Сергей Морозов, который успел поработать консультантом в международных юрфирмах в России и США, а также инхаус-юристом на стороне государственных и частных клиентов, а сейчас работает в BGP Litigation со сложными трансграничными спорами. Недавно в качестве партнера уголовно-правовой защиты бизнеса к нам присоединился Денис Саушкин, ранее работавший в ZKS.

Мы обучаем продажам не только партнеров, но и весь юридический персонал, начиная от позиции старших юристов. Обучение проходит в формате тренингов и воркшопов, где партнеры и клиенты делятся своими лайфхаками и практическими советами. Для того чтобы кросс-продажи работали, сотрудники, которые могут продавать, должны быть в курсе всей существующей в фирме продуктовой линейки и легко ориентироваться в ней — для этого мы используем матрицу продуктов.

В. Е.: С продуктами связан и процесс интеграции в нашу фирму новых партнеров. Первые полтора-два месяца пребывания в BGP Litigation новый партнер еженедельно встречается с другими практиками, чтобы выяснить, с кем работают коллеги, и понять, какую с ними можно наладить синергию. Это взаимодействие не ограничивается лишь партнерским уровнем — в него вовлечены и команды практик. Если у нового партнера есть сильный советник, ему рекомендуется провести ряд внутренних встреч, прежде чем начинать активно действовать за пределами компании.

Помимо этого, мы проводим BD-встречи — на них собираются все специалисты, которые занимаются продажами. На этих встречах новички (особенно те, кто представляет новую практику) выступают с презентацией, где рассказывают о себе, предлагаемых услугах и клиентском опыте, чтобы остальные могли больше узнать о новом партнере как о «продукте» фирмы и понять, как продавать его клиентам. Такой подход гарантирует эффективную интеграцию нового партнера в фирму и максимальное использование его потенциала.

— Ощущаете ли вы, что ваша фирма действительно предлагает амбициозным и талантливым молодым юристам конкурентные преимущества по сравнению другими юридическими компаниями?

А. Г.: Поскольку BGP Litigation достаточно быстро росла, у коллег был запрос на информированность о том, куда мы движемся, как планируем развиваться, какие коллеги присоединяются к фирме, какие офисы открываются. Мы понимали, что нужно повысить прозрачность коммуникации, иначе будет вакуум, и решили эту проблему на разных уровнях — например, мы ежеквартально проводим встречи всего персонала фирмы, ежегодно делаем стратегические сессии, информируем коллег о событиях и новостях из жизни компании.

Свою работу с персоналом мы строим на принципах прозрачности, системности, прогнозируемости и доверия. Это означает, что у нас единый и понятный подход к повышению трейда, пересмотру заработной платы, мы готовы к открытому диалогу с командой. Это важно для всех — каждый сотрудник знает, как он может развивать свою экспертизу, при этом условия роста и премирования максимально прозрачны. Нам принципиально важно, чтобы человек разделял наши ценности и каждый потенциальный кандидат понимал их при входе. Мы работаем над усовершенствованием HR-процессов, проводим регулярные коммуникации на всех уровнях,

практикуем каскадирование целей и задач для того, чтобы обеспечить наилучший опыт взаимодействия сотрудника с фирмой.

В BGP Litigation успешно функционирует система регулярной обратной связи от сотрудников, оценки и развития персонала. Мы стараемся привлекать людей к процессу проработки принимаемых решений вне зависимости от трейда. В компании достаточно активная «социальная жизнь» и позитивная атмосфера; кроме того, мы уделяем много внимания созданию культуры постоянно обучения и высокой производительности.

Д. Б.: У наших стажеров богатый выбор возможностей на входе: поскольку мы мультисервисная фирма, они могут попробовать себя в разных практиках. Кандидатам важна атмосфера, то, как фирма выглядит изнутри. Мне очень приятно, что наши младшие коллеги рекомендуют фирму своим друзьям в качестве места работы. Идеально, если коллеги по работе еще и по-настоящему дружат. — Чего, на ваш взгляд, сегодня не хватает российским юрфирмам? Как сделать юридические услуги более продаваемым продуктом и где вообще юркомпаниям следует искать точки роста?

Д. Б.: Дать какой-то универсальный рецепт тяжело, потому что у каждой юридической фирмы в зависимости от того, на какой стадии развития она находится, в каком сегменте работает, будет свой набор вызовов, проблем и «болезней роста». Сталкивались с ними и мы, потому что в прошедшие годы росли на 30% в год по выручке и числу сотрудников, а в прошлом году вообще увеличили выручку на 40%. Думаю, ситуация, в которой мы прекратим расти, выдохнем и наконец скажем: «Ну все, мы успокоились», для нас невозможна. Мы живем в стратегии роста, и изменения в нашей фирме будут всегда.

В. Е.: Российскому консалтингу, во-первых, не хватает осознания того, что они в бизнесе. Во-вторых — понимания того, что бизнес невозможно вести в формате «лоскутного одеяла», ему нужны четкие критерии и требования, которые мультиплицируются на всех его участников. Компания должна создавать стандарты качества, подачи услуг, проектного управления, управления персоналом и так далее и затем дотягивать всех до заданного профессионального уровня. И только когда она обрастет набором необходимых стандартов, она уйдет от модели ведения деятельности «я дерусь, потому что я дерусь» и станет бизнесом. Ведь если спросить юристов, откуда к ним приходят клиенты, очень многие начинают рассказывать про сарафанное радио. Но, по сути, это просто круг людей, приходящих к тебе год за годом. Нужно научиться наслаивать на этот органический клиентский базис неорганическую надстройку, мультипликационную модель, которая позволяет заинтересовывать в услугах фирмы все новых и новых клиентов.

А. Г.: Главное — это бизнес-подход, который предполагает наличие стратегии, осознанного позиционирования, маркетинга, отстройки от конкурентов, понимания, кому и по какой цене ты продаешь свои услуги. И мы видим, что многие наши коллеги по рынку всерьез задумываются над этим и делают шаги в сторону такого подхода, что усиливает зрелость и профессионализм российского юррынка.

Юлия Карапетян

ЮРИДИЧЕСКИЙ БИЗНЕС

КАМЕНСКАЯ & ПАРТНЁРЫ.

СИНЕРГИЯ УСПЕХА

Уход под надзором

Условия продажи активов иностранцев ужесточаются: дисконт возрос до 60%, взносы в бюджет — до 35%. Почему сделки с «недружественными» инвесторами все реже получают одобрение и с чем при их проведении придется столкнуться бизнесу, рассказывает консультант «Каменская & партнеры» **Наталья Стрелкова**.

— практика —

Сделки под контролем

С марта 2022 года в России постановлением правительства РФ №295 введен особый порядок согласования сделок с участием иностранных лиц из так называемых недружественных юрисдикций — государств, которые применили в отношении России санкции или ограничительные меры. Любая сделка с участием таких лиц — продажа активов, выход из капитала, передача долей или обязательств — подлежит предварительному одобрению подкомиссии правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций, координируемой Минфином РФ.

Процедура требует от заявителя не только базового пакета документов, но и соблюдения установленных условий, которые были значительно усилены в течение 2024 года. Среди них — проведение независимой оценки объекта сделки, расчет дисконта, обязательства по уплате добровольного взноса в бюджет, а также указание ключевых показателей эффективности, которых должен достичь новый собственник. Таким образом, сделка становится не просто коммерческим соглашением, а актом, одобряемым с уче-

том политико-экономических интересов страны.

Новые условия

С октября 2024 года вступили в силу ключевые изменения в практике подкомиссии, зафиксированные в протоколе заседания от 15 октября 2024 года №268/1. Теперь минимально допустимый дисконт к рыночной стоимости актива составляет не менее 60% — ранее планка была на уровне 50%. Это означает, что иностранный инвестор, продающий актив, должен уступить не менее 60% от его рыночной цены, определенной независимым оценщиком, рекомендованным самой подкомиссией.

Второе важное изменение — увеличение минимального добровольного взноса в федеральный бюджет до 35% от рыночной стоимости. При этом выплата распределяется по срокам: 25% — в течение первого месяца с даты сделки, еще 5% — через год, оставшиеся 5% — в течение двух лет. Фактически речь идет о механизме «налога на выход», или exit tax, который не предусмотрен напрямую налоговым законодательством, но реализуется через согласовательные процедуры.

Третье нововведение: если рыночная стоимость актива превышает

50 млрд руб., то сделка должна быть дополнительно согласована с президентом РФ. Это поднимает процедуру на высший уровень государственной проверки. Подкомиссия может принять положительное решение только после получения такого согласия, что удлиняет срок прохождения всей сделки и увеличивает юридическую нагрузку.

Причины этих изменений официально объясняются необходимостью «компенсировать последствия геополитической динамики» и предотвращать злоупотребления, связанные с последующей перепродажей активов. Неофициально же речь идет о борьбе с формированием вторичного рынка выкупленных по заниженной цене активов, что создает угрозу отката санкционных механизмов.

Обязательства только начинаются

Если раньше получение разрешения подкомиссии завершало процесс, то теперь на этом все только начинается. В 2024 году появились случаи, когда органы власти, включая ФНС и Минфин, начали запрашивать у новых собственников подтверждение достижения ключевых показателей эффективности, установленных подкомиссией. Это могут быть как количественные, так и качественные цели: от объемов инвестиций до уровня занятости, налоговых поступлений и производственных показателей.

Более того, с февраля 2025 года вступило в силу дополнительное требование: отчет об оценке объекта сделки должен быть составлен не более чем за три месяца до даты заседания подкомиссии, в то время как ранее допустимым считался срок до шести месяцев. Эта норма выглядит технической, но на практике привела к «заморозке» ряда сделок, так как многим компаниям пришлось заказывать оценку повторно. Кроме того, она повлияла на сроки принятия решений и вызвала нагрузку на оценочные компании, допущенные к участию в подобных проектах.

Таким образом, сделка теперь требует постоянного сопровождения даже после завершения — необходимо отслеживать выполнение КРП, контролировать график взносов в бюджет, а также быть готовыми к проверкам и отчетности. Это создает новую категорию юридических рисков — не только на стадии заключения сделки, но и в процессе ее исполнения.



КАМЕНСКАЯ & ПАРТНЕРЫ

Разрешений все меньше

На фоне повышения требований количество положительных решений подкомиссии снижается. Если ранее, в 2022–2023 годах, сделки одобрялись на сравнительно лояльных условиях, то в 2024 году наметилась обратная тенденция: началось ужесточение подходов, что привело к снижению числа согласованных заявок. Причины — как рост формальных требований (по дисконтам, КРП, срокам оценки и др.), так и более жесткая позиция комиссии по существу сделок.

Параллельно уменьшается количество самих заявок, поскольку иностранный бизнес, ранее присутствовавший в России, уже в значительной мере вышел из страны. Новые попытки структурировать выход становятся меньше, а вернуться пока решаются единицы. Однако важно подчеркнуть: даже если иностранная компания вернется, на нее будут распространяться те же процедуры и требования.

На практике это означает, что все механизмы, применяемые сегодня к сделкам по выходу иностранцев, могут быть зеркально использованы и при их возвращении. Формально такая возможность закреплена: контрольные акты не различают

направление движения — важно само наличие сделок с «недружественными» резидентами. На текущий момент отсутствует публичная практика согласования возвратных сделок, но, по мнению экспертов, такие подходы уже прорабатываются профильными министерствами и могут быть оформлены отдельной выпиской из протокола подкомиссии.

Санкционные сделки под прицелом судов

Несоблюдение требований подкомиссии не просто бюрократическая формальность, а юридически значимое нарушение, которое может привести к тяжелым последствиям. Так, в деле №А41–6043/2024 налоговая инспекция потребовала признать недействительной сделку по возврату займа компании, зарегистрированной в Ирландии. Аргумент — нарушение контрсанкционного указа президента РФ №95 от 5 марта 2022 года, поскольку разрешение подкомиссии не было получено.

Суды всех инстанций согласились с аргументами контролирующих органов. Сделка была признана недействительной по статье 169 ГК РФ как нарушающая основы правопорядка и нравственности, а по-

лученные по ней денежные средства были взысканы в доход государства. Эта практика показывает, что санкционные ограничения в России рассматриваются как часть публичного порядка и их нарушение влечет самые жесткие последствия вплоть до конфискации.

В этой связи важно отметить, что правоприменительная практика формируется быстро и активно. Генеральная прокуратура, ФНС, ЦБ РФ и другие органы демонстрируют единую позицию в отношении недопустимости обхода санкционных процедур. Это означает, что любое отклонение от регламента может привести к потерям не только экономическим, но и репутационным, а иногда и к уголовным последствиям.

Еще жестче, еще выше

Отдельный блок согласовательных процедур касается сделок с участием стратегических предприятий. Согласно закону №57-ФЗ и статье 6 закона №160-ФЗ, иностранный инвестор, приобретающий долю в компании, имеющей стратегическое значение (в области связи, недропользования, обороны, транспортной инфраструктуры и др.), обязан получить разрешение основного состава правительственной комиссии, которую возглавляет премьер-министр.

Сделка без такого разрешения считается ничтожной, а активы могут быть изъяты в доход государства. В 2024–2025 годах Генпрокуратура подала не менее 11 исков об изъятии стратегических активов. Среди громких дел — Ярославский судостроительный завод (дело №А82–6992/2024); Raven Russia (дело №А40–194926/2024); зернотрейдер «Родные поля» (дело №А53–49116/2024); дальневосточные крабопромысловые компании (дела №А51–1300/2024 и №А51–1301/2024); предприятия аэропорта Домодедово, ПНТ, нефтегазового комплекса в Башкирии и др. ФАС России также активизировала контроль и подала иск к оператору связи «Виаас» (дело №А40–62927/2024) о признании сделки недействительной, ссылаясь на нарушение закона об иностранных инвестициях.

Контроль усилится

В планах на 2025 год — внесение поправок в законодательство, усиливающих контроль в области недропользования и стратегических отраслей. Это означает, что в сфере иностранных инвестиций сложилась система многоуровневого контроля, в которой каждая сделка требует стратегического планирования и глубокого юридического анализа. Бизнесу стоит готовиться к усилению проверок и усложнению процедур одобрения сделок. Ошибки дорого стоят — как в деньгах, так и во времени.

Начало нормализации

— состояние рынка —

Никита Филиппов отмечает востребованность практики взыскания дебиторской задолженности. Партнер BGP Litigation Дмитрий Базаров указывает на практики таможенного права, транспорта и услуги в Middle East Desk. Леонид Эрвин говорит об уверенном росте практики интеллектуальной собственности, а также энергетики и природных ресурсов. Управляющий партнер CLS Владислав Забродин видит спрос на уголовно-правовую защиту бизнеса. Участвовавшие случаи оспаривания госорганов сделок (по приватизационным или контрсанкционным нарушениям) привели к росту запроса бизнеса на оценку и профилактику регуляторных и антикоррупционных рисков, а также заблаговременную подготовку к возможным проверкам госорганов, говорит Василий Рудомино.

Запросы клиентов из области HNWI и UHNWI

По словам юристов, наиболее состоятельные клиенты чаще всего интересуются личными фондами. Управляющий партнер московского офиса адвокатского бюро ЕПАМ Денис Архипов называет запрос на создание личных фондов как инструмент удержания активов и их передачи по наследству «горячей темой последнего года». По его мнению, «интерес подстегнула реформа НДФЛ, в результате которой использование личных фондов позволяет абсолютно законно экономить на личном доходе до 7%». Количество таких фондов уже исчисляется сотнями, а к концу года может превысить тысячу, прогнозирует Андрей Корельский.

Партнер, руководитель юридической практики «Технологии Доверия» Инга Шахназарова добавляет, что для владения зарубежными активами граждане присматривают-

ся к частным структурам в дружественных странах, например к частным фондам в ОАЭ. Дмитрий Базаров отмечает, что ОАЭ и другие страны Ближнего Востока (Оман, Саудовскую Аравию, Катар, Бахрейн) россияне рассматривают также и для расширения бизнеса. По его словам, 2022–2023 годы были периодом активного выхода россиян в этот регион, а в 2024–2025 годах акцент сместился на сопровождение тех, кто уже там обосновался.

Булат Жамбалнибугев отмечает отдельный запрос от состоятельных клиентов на оптимизацию налоговых обязательств. Интересуют таких клиентов и семейные вопросы, говорит Владислав Забродин. Причем сохраняется тенденция урегулирования брачных споров в цивилизованной форме, без суда, посредством заключения сделок, отмечает Денис Архипов. Кроме того, от HNWI стало поступать больше запросов в связи с так называемыми нестандартными или экстренными ситуациями, в том числе таких ситуаций стало больше на рынке ОАЭ, рассказывает партнер White Square Елизавета Ракова. По ее словам, «некоторых клиентов догнали последствия экстренных реструктуризаций 2022 года».

Армен Серобян говорит, что запросы от состоятельных клиентов к ним обычно касаются инвестиций, недвижимости, корпоративного управления и требуют сопровождения в инвестиционных сделках. Инга Шахназарова говорит, что частные клиенты обращаются за разблокировкой активов как в России, так и за рубежом. Эльмира Кондратьева отмечает запрос на структурирование бизнеса в связи с санкционным давлением, как из-за переезда из недружественных юрисдикций в Россию или дружественные страны, так и в целях выстраивания оптимальной структуры владения и управления. Федор Белых говорит, что к ним кли-

енты из области HNWI/UHNWI обращались преимущественно с вопросами оспаривания и преодоления различных санкционных ограничений. По словам Константина Добрынина, параллельно с оспариванием персональных санкций состоятельные клиенты активно обращаются по вопросам защиты и управления репутацией, а также корректировки и удаления информации из международных комплаенс баз данных. Господин Бельский тоже видит рост числа обращений по делам о защите репутации.

Точки санкционного давления

По мнению управляющего партнера Nextons Алексея Захарько, от санкционных ограничений в 2025 году больше всего пострадали трейдинг нефтепродуктов и другие экспортные отрасли. «Традиционно страдают нефть, газ, металлы и финансовые услуги. Они продолжают находиться под максимальным санкционным давлением западных стран», — добавляет Андрей Корельский. Партнер практики международного торгового права, таможенных, санкций «Меллинг, Войтишкин и партнеры» Владимир Ефремов напоминает, что, помимо блокирующих санкций, был введен секторальный запрет на оказание сервисных услуг любым российским энергетическим компаниям и его влияние будет иметь «нарастающий негативный эффект в будущем».

Елизавета Ракова указывает, что в первые месяцы 2025 года клиенты еще больше, чем обычно, столкнулись с проблемами структурирования платежей на зарубежный контур. Булат Жамбалнибугев считает чувствительными санкции на поставки технологий и оборудования для ИТ. «Значительно усилилось санкционное давление в сфере интеллектуальной собственности» с

учетом как антироссийских ограничений, так и ответных мер РФ, говорит Армен Серобян, указывая в том числе на необходимость получать разрешение правкомиссии по сделкам в сфере IP. Наконец, Михаил Зимнянин полагает, что санкции «больнее всего ударили по сектору реального производства и торговле промышленными товарами». В целом, отмечает Инга Шахназарова, растет применение вторичных санкций за сотрудничество с подсанкционными лицами и в связи с попытками обхода ограничений.

Исполнимость судебных решений

Никита Филиппов говорит, что в отношении исполнимости иностранных судов в России и российских за рубежом «к сожалению, политическая составляющая играет значительную роль, порой превалируя над правом и экономикой». Решения судов и арбитражей из недружественных юрисдикций признавать в РФ стало сложнее, констатирует Дмитрий Базаров. По словам Алексея Дудко, при наличии арбитра из недружественной страны российские суды предполагают необъективность такого состава арбитража и нередко отказывают в признании его решений. Впрочем, Владислав Забродин говорит, что в Великобритании ранее фактически запрещенный доступ к правосудию постепенно становится возможным и все больше английских юрфирм готовы представлять интересы российских лиц в судах, что делает возможным исполнение таких решений в РФ.

Что касается российских судебных решений, они по-прежнему признаются и приводятся в исполнение в таких европейских юрисдикциях, как Франция и Швейцария, отмечает Федор Белых. Елена Козина рассказывает, что можно исполнить решение российского суда в ОАЭ, а если

взыскатель находится под санкциями, то исполнение может быть получено в наличной валюте. Возможна также уступка прав требований, которую нужно оформить до инициации спора, добавляет она.

Вместе с тем, указывает Денис Архипов, особую проблему представляет признание и приведение в исполнение решений российских судов, принятых по закону Лугового (ст. 248.1 АПК РФ). «В признании таких решений отказывают суды даже дружественных стран, поскольку это вступает в противоречие с обязательствами иностранного государства по Нью-Йоркской конвенции, устанавливающей обязательность арбитражных оговорок», — поясняет господин Архипов.

Рульфы и ньюльфы

С весны 2022 года юридический рынок пережил серьезные трансформации, подчеркивает Инга Шахназарова, включая изменения в командах, объединение специалистов из ильфов, создание бутиков отдельными партнерами. По ее мнению, это усилило конкуренцию, а значимости личных контактов стала «важнее, чем просто имя компании на рынке». «Нельзя автоматически унаследовать компетенцию и репутацию ушедших — их нужно зарабатывать в новой реальности», — замечает Константин Добрынин. Кирилл Бельский считает, что некоторые ньюльфы уже уверенно стоят на ногах и «проводят активную экспансию» и это в целом «идет на пользу рынку, делая его профессиональным, конкурентным, а значит, сильным». Дмитрий Позин полагает, что расстановка сил осталась прежней, а «взыскательные клиенты, привыкшие к первоклассному консалтингу, остались со своими привычными консультантами, невзирая на смену названий».

Алексей Станкевич склоняется к тому, что рынок юруслуг сейчас «за-

метно стабилизировался», адаптация к новым условиям принципиально завершилась, команды основных игроков сформировались. Переход команд на рынке более или менее «устаканился», согласна Елена Козина. Михаил Зимнянин, напротив, полагает, что «период турбулентности» еще не закончен, конкуренция ужесточается, поэтому возможны громкие переходы партнеров, консолидации и «разводы» команд, а также новые партнерства. «У вновь сформировавшихся команд идут процессы притирания — в отношении корпоративной культуры, распределения прибыли, стратегий развития. Мы уже были свидетелями громких «разводов» и переходов и ожидаем, что этот процесс неизбежно продолжится», — согласен господин Захарько.

«После первых стрессовых лет не все фирмы смогут сохранить первоначальный состав партнеров и юристов», — признает Татьяна Невеева. Елизавета Ракова согласна, что «где-то нарастающее недовольство будет вынуждать команды отталкиваться, а где-то, наоборот, можно ожидать укрупнения команд за счет синергий комплементарных практик». Партнер Forward Legal Андрей Филиппенко отмечает, что ранее выбор юрконсультанта в премиальном сегменте во многом зависел от глобального бренда, но «теперь на первый план выходят гибкость, скорость, экспертиза, способность работать в новых реалиях и глубокое понимание бизнеса клиента».

«Дальнейшее развитие будет зависеть от скорости восстановления рынка и востребованности услуг, которые ньюльфы способны предложить», — прогнозирует господин Забродин. Инга Шахназарова допускает сценарий разогрева юрынка в случае позитивных геополитических изменений и возвращении в РФ части иностранных инвесторов и юрфирм.

Анна Занина

Юридический бизнес

Большая игра

Партнер, руководитель юридической практики «Технологий Доверия» (ТеДо) **Инга Шахназарова** — о принципах работы юридической практики и оптимистичном взгляде на будущее консалтинга.

— тенденции —

Исторический путь развития бизнеса «большой четверки» довольно долг, но юристы стали его частью сравнительно недавно — около 30 лет назад. В разных странах, где присутствовали эти глобальные сети, юристы также были представлены по-разному: от больших, зрелых европейских юридических практик до практически полного отсутствия таковых — к примеру в Северной Америке (в силу более строгих правил регулирования аудиторской деятельности и связанных с ней ограничений на оказание юридических услуг).

Стратегия юридических практик в разных странах внутри одной глобальной сети также отличалась. Где-то юристы не ставили своей целью активное позиционирование на рынке и продвижение своих услуг, спокойно работая в формате back office, но были и практики, которые вели активную деятельность по развитию юридического бизнеса и клиентских отношений.

Такой подход привел к тому, что на рынке сложилось неоднородное восприятие юридического бизнеса, возможностей и квалификации юристов «большой четверки». Даже сейчас, хотя и в меньшей степени, нас спрашивают, чем же юридическая практика нашей фирмы отличается от классической юрфирмы.

До того как в 2011 году я пришла в PwC в России, моя карьера развивалась в различных международных юридических фирмах. На новом месте работы мое внимание сразу привлекла возможность работать на комплексных проектах вместе с коллегами, представляющими самые разные направления в консалтинге, что открывало мне, как юристу, доступ к проектам совершенно иного масштаба и сложности. Позже такая стратегия работы компании получила название «Единая фирма».

В чем же особенность стратегии Единой фирмы «ТеДо»? Мы исходим из того, что понимание широкой картины предстоящих задач и решение их «под ключ» в наибольшей степени соответствует клиентским ожиданиям от работы консультанта. В нашем арсенале есть способы глубокого погружения в повестку клиента, в частности аудит. В процессе аудита коллеги анализируют большое количество документов, информации о клиенте и общаются с широким кругом представителей, в том числе на руководящем уровне. Кому, как не аудиторам, понимать болевые точки клиента? Заодно хочется развеять стереотип о том, что аудиторские и консалтинговые услуги несовместимы: при соблюдении высоких стандартов и требований аудиторской независимости и при наличии у аудитора выстроенных процедур по управлению рисками аудиторская деятельность создает большие возможности для развития консалтинговых услуг.

Ключевым элементом Единой фирмы является отлаженное годами взаимодействие между различными командами по созданию мультидисциплинарной линейки услуг и продуктов. Добиться такой слаженной работы нам помогает большое количество проектов, реализованных в рамках стратегии Единой фирмы, и этот результат очень трудно повторить в рамках фирмы с моноспециализацией — во всяком случае, в таком масштабе. Как руководителю юридической практики мне приятно отметить, что процент вовлечения юристов «ТеДо» в проекты Единой фирмы в настоящее время весьма высок: совместно с коллегами мы реализуем около 60% проектов.

К примеру, в сделках с недвижимостью мы совместно с коллегами способны провести юридическую, налоговую, финансовую и техническую проверку приобретаемого актива или продавца, а также оценку стоимости.



В нашей компании работают не только юристы, налоговые специалисты и финансисты, но и инженеры, архитекторы, проектировщики — профессионалы, рабочим местом которых является не только офис, но и стройплощадка. Результаты всех видов проверки актива консолидируются в единый отчет, из которого нашему клиенту становятся очевидны все виды рисков, связанных с активом, а также способы их снижения. В дальнейшем, когда юристы готовят сделочную документацию и формулируют условия договоров купли-продажи, в том числе по качеству, заверениям или возмещению имущественных потерь, мы делаем это исходя из всестороннего понимания актива.

Ставе которой больше 300 ИТ-специалистов, в дополнение к стандартно юридическому сопровождению договора может помочь клиенту выстроить цифровой мониторинг его исполнения (цифровой документооборот, цифровой контроль отклонений в проекте, автоматическая фиксация нарушений договора, автоматическая калькуляция неустоек и штрафов) — а он, в свою очередь, обеспечит «единую правду» о реализации строительного проекта.

Добиться высокого качества услуг в рамках стратегии Единой фирмы возможно, только поддерживая специализацию и экспертность отдельных команд и практик. Юристы не исключение: юридическая практика «ТеДо» строится по принципу глубокой специализации по отраслям права и индустриям. Этот принцип соблюдается во всем: в распределении задач по практикам, формировании проектных команд, системе контроля качества услуг, рекрументе, движении юристов по карьерной лестнице, обучении. Единственным исключением из принципа специализации является работа стажеров и младших юристов: они начинают свою карьеру без привязки к конкретной юридической практике, пока не достигают определенного уровня в карьерной лестнице. На этом этапе коллеги, получив разносторонний опыт, осознанно выбирают, в какой практике хотят развиваться и строить карьеру.

В последнее время мы наблюдали несколько «разводов» между партнерами юридический фирм, что, безусловно, является стрессом для сотрудников и клиентов. Всесторонняя проработка принципов партнерства и корпоративного управления «ТеДо» гарантирует устойчивость бизнеса фирмы для ее клиентов, сотрудников и партнеров.

Команда управляющего партнера с активным вовлечением партнеров юридической практики проделала большую работу по созданию структуры партнерства «ТеДо», полностью функционирующей в российском правовом поле. С учетом большого количества партнеров (их общее число в «ТеДо» на момент создания нового бренда превышало 50 человек), отсутствия законодательства, регули-

рующего специфику профессиональных партнерств, и того, что нам не были известны аналогичные примеры в российской юрисдикции, перед нами стояла уникальная задача. В течение нескольких месяцев активной работы и обсуждений мы создали полную юридическую и организационную структуру нашего партнерства, включая эмиссию акций. В основе партнерства «ТеДо» лежит ряд основных принципов: а) все партнеры фирмы являются ее акционерами и участвуют в корпоративном управлении через выборные органы; б) признавая важность личного вклада партнера в развитие бизнеса (рыночные роли, управленческие роли и т. д.), система дохода партнера настроена в первую очередь на поощрение его вклада в общий результат деятельности фирмы; в) формирование дохода партнера строится на принципах открытости и прозрачности; г) ситуация дедлока, угрожающая стабильности фирмы, невозможна.

Мы считаем, что модель, в которой глубокая специализация экспертов сочетается с глубоким пониманием потребностей клиентов, в том числе за счет аудита, фокуса на ключевых клиентах и индустриях, и которая основана на фундаменте устойчивого партнерства, — одна из наиболее перспективных моделей развития консалтинга, включая его юридическую часть.

Следуя этой модели, мы определили в стратегии юридической практики «ТеДо» ряд направлений, которые будем развивать в приоритетном порядке. В основном они определяются по двум критериям: во-первых, по востребованности на рынке юридических услуг, а во-вторых, по комплиментарности всей продуктовой и сервисной линейке компании. В течение ближайших двух-трех лет мы планируем стать крупнейшей практикой на рынке по направлениям M&A и ГЧП. Среди новых направлений, в развитие которых мы планируем инвестировать ресурсы, — legal tech/legal operations (практика повышения эффективности юридической функции). Мы уверены, что наша модель консалтинга обладает всеми качествами для того, чтобы эти планы стали реальностью.

Отобрать и поделить

— практика —

В 2022 году многие иностранные компании приняли решение об «уходе» из России, сохранив при этом правовую охрану принадлежащих им в России товарных знаков. Теперь некоторые из них подумывают вернуться, однако такой возврат видится непростым, ведь если иностранные правообладатели не использовали свои товарные знаки в России в течение последних трех лет, они, согласно законодательству, рискуют их лишиться. Специалисты юридической практики Керт директор АНТОН ФЕДотов и юрист ЕВГЕНИЙ БОГОМОЛОВ — о том, почему 2025 год может оказаться периодом ожесточенной борьбы за иностранные бренды.

Процедура «отъема» товарных знаков такова: лицо, заинтересованное в прекращении правовой охраны товарного знака (ТЗ), обязано соблюсти досудебный порядок: направить правообладателю предложение обратиться в Роспатент с заявлением



Антон Федотов

об отказе от права на ТЗ либо заключить договор об отчуждении исключительного права на ТЗ в отношении всех товаров (или их части), для индивидуализации которых этот товарный знак зарегистрирован.

Если в течение двух месяцев с момента, когда было направлено предложение, обладатель прав на товарный знак не предпримет ни одного из указанных действий, заинтересованная сторона вправе обратиться

в суд с иском о досрочном прекращении правовой охраны этого товарного знака. При этом отправить в суд можно в течение 30 дней после истечения двухмесячного срока. Если же правообладатель докажет, что не использовал свой товарный знак в соответствующий период по уважительным причинам, то это время не пойдет в зачет указанного трехлетнего срока. Уважительными считаются обстоятельства, возникающие независимо от воли владельца товарного знака и препятствующие его использованию, например ограничения импорта или другие требования государства в отношении охраняемых этим знаком товаров или услуг.

Случаи «отбора» товарных знаков у иностранных правообладателей уже имеются. Яркий пример прошлого года: ООО «Р-Климат» обратилось в Суд по интеллектуальным правам с иском против компании Telefonaktiebolaget LM Ericsson, требуя частично и досрочно прекратить на территории РФ правовую охрану товарного знака Ericsson в отношении товаров 11-го класса Между-



Евгений Богомолов

народной классификации товаров и услуг (в данном случае к ним относились устройства для нагрева, охлаждения и вентиляции). Свои требования истец обосновывал тем, что правообладатель в течение трех последних лет не использовал свой товарный знак в отношении товаров указанного класса. Кроме того, компания-истец считала себя лидером российского климатического рынка и крупнейшим импортером в Ев-

ропе и СНГ и намеревалась расширить линейку товарных знаков для выпускаемых ею климатических устройств, в связи с чем и подала заявку на регистрацию Ericsson.

Правообладатель Telefonaktiebolaget LM Ericsson полагал, что истец желает недобросовестно воспользоваться как его широкой известностью, так и узнаваемостью его средств индивидуализации товаров. Помимо этого, правообладатель сослался на санкционный режим ЕС и введенные Россией ответные ограничения как на обстоятельства, мешающие использовать в России спорный товарный знак.

Однако Суд по интеллектуальным правам удовлетворил требования истца и частично прекратил правовую охрану товарного знака. Суд отметил, что, во-первых, истец надлежащим образом доказал свою заинтересованность в обращении в суд с иском, в связи с чем его действия являются добросовестными. Во-вторых, суд посчитал, что ответчик не предоставил доказательств, которые подтверждали бы использование товарного знака для инди-

видуализации товаров 11-го класса МКТУ в спорный трехлетний период. И в-третьих, по мнению суда, описанные правообладателем обстоятельства, связанные с введенными ограничениями, не могли являться уважительной причиной неиспользования товарного знака в России в указанный период, поскольку Telefonaktiebolaget LM Ericsson не доказало, что РФ ограничивала импорт спорных товаров и спорные товары не относятся к товарам двойного назначения, запрещенным европейскими санкциями к поставке в Россию.

Напрашивается вывод, что текущий год станет временем ожесточенной борьбы за иностранные бренды. Иностранным правообладателям рекомендуется оценить риск утраты прав на товарные знаки с учетом периода и причин их неиспользования, а претендентам на регистрацию товарных знаков, до степени смешения схожих с известными брендами, — оценить свои шансы на успех с учетом имеющейся судебной практики и как следует подготовиться.

Исходный код

— мнение —

Управляющий партнер московского офиса, соруководитель судебно-арбитражной практики АБ ЕПАМ ДЕНИС АРХИПОВ — о будущем юридической профессии в эпоху искусственного интеллекта.

Будущее юридической профессии стоит рассматривать в контексте общего дискурса о будущем всех интеллектуально-творческих профессий в мире. Очевидно, что искусственный интеллект вскоре вытеснит рутинную, стандартизированную работу, сохраняя за человеком контроль за конечным продуктом AI. Но надо полагать, что узкоспециализированная, ориентированная на практический бизнес-результат работа останется востребованной. Облегчить труд юристов предстоит не только искусственному интеллекту, но и все усложняющимся legal tech платформам, которые упрощают поиск информации и ее трансформацию в востребованный клиентом продукт.

Одновременно с восторгами по поводу технического прогресса в голову приходит аналогия, что неподвижный образ жизни и интеллект



туальный труд превратили человека в слабосильное существо с избыточным весом, утратившее физические задатки, данные от природы. Такой же результат неизбежен, если человек будет перекладывать бо́льшую часть своей интеллектуальной работы на электронных помощников. Неизбежно снижение как когнитивных способностей, так и собственной экспертизы, которую вытеснят внешние знания, доступные уже спустя секунду после щелчка по клавиатуре — так в свое время появление калькулятора уничтожило навык старшего поколения производить сложные ма-

тематические операции в уме. Здесь не обойтись без осознанной ментальной гимнастики, направленной на приобретение новых знаний и навыков, несмотря на наличие источника бесконечной информации и стандартных советов.

Главная задача тех, кто хочет остаться в профессии, — найти баланс между достижениями прогресса и собственным профессиональным ростом. Выявить ошибки в AI-продукте или улучшить его способен только тот, кто обладает экспертизой выше «среднего уровня по больнице», иначе слишком велик соблазн выдавать такой продукт за истину в последней инстанции, основывая на нем советы для доверителей или «срезая уголь» за счет увеличенной скорости подготовки документов и реакции на возникающие проблемы.

Иронично, что по результатам последних исследований искусственный интеллект и сам не прочь «срезать уголь», упрощая свои ответы и способы решения проблем. Поэтому вопрос, сможет ли он заменить человека там, где требуются уникальные знания, интуиция, креатив и практическое суждение, как поступить в конкретной ситуа-

ции, основанное на большом опыте, все еще остается нерешенным.

Возможно, в будущем юридическая профессия распадется на два сегмента. Первый — условные «операторы систем AI», чьей задачей будет удерживать искусственный интеллект от очевидных ошибок. Во втором же останутся тренировочные юристы с глубокой экспертизой, способные переиграть AI в формировании максимально кастомизированного, бизнес-ориентированного совета, который учитывал бы все уникальные аспекты жизненной ситуации клиента. Весьма нескоро (а может быть, и никогда) искусственный интеллект научится прогнозировать иррациональное поведение участников экономического оборота, что возможно только при наличии опыта и интуиции живого человека.

Другой заслуживающий внимания аспект, который с годами будет приобретать все бо́льшую ценность в юридической работе, — это способность к глубокой концентрации. В реальном мире человек подвержен влиянию бесчисленного множества раздражителей: от ленты новостей до постоянного трафика писем в электронной почте, от звонков и соци-

альных сетей до кофе-брейков, перекуров и прочих поводов для прокрастинации. Уверенность, что после короткого перерыва юрист сможет быстро вернуться к выполнению предыдущей задачи, иллюзорна: современные исследования убедительно доказывают, что это не так. Восстановление концентрации требует гораздо больше времени, чем перерыв на другую активность. Именно потому так важна «цифровая гигиена» — полное отключение от входящего потока избыточной информации, когда требуется «проникнуть в суть вещей». Мир не рухнет, если не проверить почту в течение часа, и уж точно ничего не случится, если не додумать иррациональную ленту в течение дня.

«Оперативная память» человека конечна и, на удивление, достаточно ограничена — отвлекшись, он теряет тот уровень концентрации, который необходим для создания высококлассного интеллектуального продукта. Постоянное отвлечение на разнобразные раздражители вынуждает нас выдавать посредственные, поспешные решения, когда юристы мысленно «хватаются» за первую попавшуюся идею, используя метод неполной индукции и различные алго-

ритмы ограниченной рациональности (эвристики), которые не гарантируют верного результата. И та пресловутая многозадачность, которой юристы зачастую гордятся в резюме, возможно, не признак высокого класса, а свидетельство неспособности сконцентрироваться на продуманном решении конкретной проблемы в отдаленно взятом периоде.

На мой взгляд, будущее за теми юристами, кто найдет в себе силы для глубокого погружения в проблему и сможет побороть искушения цифровой эпохи, когда человек тонет в океане избыточной информации, отвлекающей его от решения текущей задачи. Продукт глубокой концентрации остается редким явлением, на который всегда будет спрос, выражающийся в готовности платить премиальную цену. Простой совет, как поступить согласно букве закона или судебной практики, не нужен никому — с такими решениями AI как раз справляется быстрее человека. Но совет, как поступить в ситуации неопределенности, который основан на глубоком анализе фактов, знании права и практики его применения, опыте и интуиции человека, поистине не имеет цены.



Технологии Доверия

Юридический бизнес



Новый друг лучше старых двух

В условиях глобальных изменений и экономических санкций российский бизнес вынужден пересматривать свои подходы к корпоративной инфраструктуре и выходу на международные рынки. Несмотря на ограниченность доступа к традиционным офшорным юрисдикциям, российские компании находят новые возможности в дружественных странах, таких как ОАЭ, Казахстан и Турция, которые предлагают льготные налоговые режимы и упрощенные процедуры регистрации. Партнер Better Chance **Кирилл Миллер** и юрист **Юлия Черныш** — о вызовах, сопряженных с процессом создания иностранной корпоративной структуры.

— тенденции —

Российские инвесторы и участники внешнеэкономической деятельности долгое время активно использовали классические инструменты корпоративной инфраструктуры для масштабирования бизнеса, налоговой оптимизации и эффективного управления капиталом. Среди наиболее популярных решений числились офшорные юрисдикции: Белиз, Британские Виргинские Острова, Кипр и Сейшелы — эти страны предлагали низкие налоговые ставки, высокий уровень конфиденциальности, предсказуемую правовую систему и гибкость в управлении активами, включая использование трастов и инвестиционных фондов. Корпоративная инфраструктура в вышеуказанных юрисдикциях позволяла

российскому бизнесу легко проводить трансграничные операции и получать доступ к международным рынкам капитала, однако после событий 2022 года доступ к этим инструментам стал значительно ограничен. Большая часть российских банков была отключена от системы SWIFT, предложение услуг локальных провайдеров для российского бизнеса снизилось — все это породило для бизнеса серьезные вызовы, включая ограничения на движение капитала, непредсказуемость локальной судебно-административной системы и риски замораживания активов. Тем не менее иностранная корпоративная инфраструктура не стала полностью недоступной: процесс ее создания претерпел изменения, и российский бизнес адаптируется к новым условиям.



Кирилл Миллер

Возможности в дружественных юрисдикциях
Российские компании продолжают использовать иностранную корпоративную инфраструктуру, создавая ее в странах, сохранивших дружеские отношения с Россией. Среди них — ОАЭ, Казахстан, Турция, Китай, Гонконг, Маврикий, Оман, Катар и Бахрейн. Выбор конкретной юрисдикции зависит от задач бизнеса и его отраслевой специфики. В дружественных юрисдикциях ОАЭ, Турции и Гонконге можно создавать холдинговые структуры, которые позволяют управлять активами в разных странах. Эти юрисдикции предлагают льготное налогообложение и упрощенную процедуру

регистрации — к примеру, в ОАЭ действуют зоны свободной торговли, где компании могут вести деятельность практически без налогов. Кроме того, многие дружественные страны наладили платежные системы с Россией: банки Казахстана, Китая, Турции и ОАЭ активно работают с рублями, конвертируя их в юани, дирхамы или другие валюты для международных расчетов, что позволяет российскому бизнесу поддерживать связи с иностранными контрагентами. Страны Центральной Азии, Юго-Восточной Азии и Ближнего Востока также становятся привлекательными направлениями для инвестиций. Российские компании могут выходить на иностранные биржи, инвестировать в криптовалюты (например, в Малайзии, Индонезии и ОАЭ) и осуществлять прямые инвестиции с минимальным риском блокировки активов из-за санкций. И, наконец, многие дружественные юрисдикции предлагают конкурентоспособные налоговые режимы. Например, в Гонконге действует территориальная система налогообложения, при которой доходы, полученные из зарубежных источников, не облагаются налогом, а на Маврикии можно создать авторизованную компанию, которая не платит корпоративный налог с иностранного дохода.

Вызовы и препятствия
Несмотря на возможности, создание иностранной корпоративной



Юлия Черныш

инфраструктуры сопряжено с рядом сложностей. Даже в дружественных странах банки и регуляторы осуществляют достаточно строгий комплаенс-контроль, чтобы избежать риска наложения вторичных санкций. Компаниям, планирующие создание постоянного представительства, открытие счетов и осуществление расчетов за рубежом, должны быть готовы к длительным процедурам проверки благонадежности, источников финансирования и конечных бенефициаров. Чувствительным для российского бизнеса может быть и финансовый аспект создания иностранной корпоративной инфраструктуры. Процедуры регистрации компаний и

открытия счетов в некоторых юрисдикциях требуют значительных затрат — например, в случае планируемых расчетов с контрагентами в РФ или наличия российских бенефициаров иностранные банки часто запрашивают крупные депозиты и повышенные комиссии, а дополнительные расходы включают юридические, бухгалтерские и аудиторские услуги. В ряде случаев для соответствия местным требованиям требуется привлечение номинальных директоров или акционеров — это усложняет структуру управления и увеличивает затраты, так как услуги номинальных лиц требуют дополнительных расходов. В целом использование иностранной корпоративной инфраструктуры остается важным инструментом для российского бизнеса, стремящегося к выходу на международные рынки. Несмотря на утрату доступа к традиционным инструментам, дружественные юрисдикции предлагают доступные альтернативы, которые позволяют решать большинство задач в условиях санкций. Однако успешное функционирование такой структуры требует глубокого понимания местной специфики, качественного юридического сопровождения и готовности к дополнительным затратам времени и ресурсов. Российским компаниям необходимо тщательно оценивать риски и возможности, чтобы эффективно использовать иностранную корпоративную инфраструктуру в новых реалиях.

Зона притяжения

— правила игры —

В условиях стремительного роста и динамичного развития Объединенных Арабских Эмиратов (ОАЭ) юридическая компания СТРИМ достигла значительных успехов, открыв свой офис в Дубае менее года назад. Этот мегаполис, известный своей гармонией современных технологий и вековых традиций, предоставляет уникальные возможности для ведения бизнеса и комфортного проживания. Однако, несмотря на привлекательные перспективы, выход на рынок ОАЭ сопряжен с множеством вызовов. Управляющий партнер СТРИМ и общественный представитель оймбдсмена города Москвы в ОАЭ САЛИМХАН АХМЕДОВ — о тонкостях адаптации к сложной правовой системе Дубая и формировании эффективной команды профессионалов.

Чуть меньше года назад юридическая фирма СТРИМ объявила об открытии своего офиса в Дубае и теперь с большим удовольствием делится своим опытом международной практики, а также жизнью и бытом в Объединенных Арабских Эмиратах. Дубай, без сомнения, динамично развивающийся мегаполис, истинный город будущего, предлагающий уникальные возможности для комфортного и безопасного проживания семей, а также для ведения международного бизнеса. Передовые технологии и современная архитектура гармонично сочетаются с древними традициями — именно это отличает Дубай от многих других городов и поистине восхищает. Амбициозные планы правительства по строительству самого большого аэропорта в мире, который в 20 раз превзойдет по размеру DXB, и запуск воздушного такси в 2026 году — лишь часть того, что способно удивить как местных жителей, так и туристов. Дубай отличается безопасностью для жителей и туристов, возведенной в абсолют — по уровню безопасности он занимает одно из ведущих мест в мире. Развивая транспортную инфраструктуру, множество досуговых центров и развлекательных заведений для людей всех возрастов и наличие образовательных учреждений, включая представительства известных европейских и



Управляющий партнер СТРИМ Салимхан Ахмедов и оймбдсмен города Москвы Татьяна Сизова

западных университетов, создают привлекательную среду для жизни, а бесчисленные кафе, рестораны и отели с высоким качеством обслуживания добавляют комфорта. Кроме того, Дубай удачно расположен как транспортный хаб — это позволяет легко и удобно путешествовать как по остальным эмиратам, так и по соседним странам: от Катара и Бахрейна до Омана и Саудовской Аравии. Тем не менее, открывая офис в таком уникальном месте, как ОАЭ, нужно помнить, что любой бизнес-проект неизбежно сталкивается с рядом сложностей. Это может

быть нехватка опыта и управленческих навыков, финансовые ограничения и, конечно же, специфические требования, связанные с правовой системой ОАЭ, известной своим смешанным правовым порядком и локальными нюансами, которые нельзя игнорировать. Да, есть известная фраза «Москва слезам не верит», но в Дубае, кажется, это правило действует еще более строго. Именно поэтому многие российские юридические компании, которые открыли свои офисы в Дубае в 2022 году, вскоре свернули свою деятельность. ОАЭ представляют собой богатый и перспективный регион, однако высокая конкуренция, создаваемая множеством местных и международных игроков, требует терпения и особого подхода. Пожалуй, самая большая трудность заключается в формировании сети надежных деловых партнеров и создании профессиональной команды, которая не только разделит корпоративные ценности, но и проявит себя настоящими экспертами в своей области. Когда все члены команды движутся в одном направлении и фокусируются на созидании и развитии, многие проблемы решаются гораздо проще. Соответственно, один из главных секретов успеха (впрочем, как везде и всегда) — это люди внутри компании и за ее пределами. Еще одна особенность ведения консалтингового бизнеса в Дубае заключается в отсутствии привычных систематизированных справочно-правовых баз, единой судебной практики и развитых отраслей права, таких как налоговое, трудовое и корпоративное. Это требует креативного подхода и применения принципа case by case, поскольку вы не найдете здесь универсальных решений даже для аналогичных кейсов. Тем не менее существует возможность открытия бизнеса и частных фондов в таких юрисдикциях, как DIFC (Дубай) и ADGM (Абу-Даби), где применяются свои правила и работают международные арбитры — это позволяет адаптировать деловые отношения к более привычному для клиентов формату и гибкому английскому праву. Еще одно значительное преимущество Дубая — сравнительно низкие налоги и отсутствие налога на доходы физических лиц, что делает эту юрисдикцию крайне привлекательной для бизнеса и инвестиций. По итогу в последние годы наблюдаются

активный приток инвестиций из Европы и США, а также успешные вложения в местную недвижимость со стороны Китая, Индии, стран СНГ и стран, входящих в Совет сотрудничества арабских государств (GCC). Несмотря на перечисленные трудности, первый год оказался для нас весьма успешным, и на горизонте видны четкие перспективы развития компании не только в Дубае, но и в других эмиратах и странах GCC. За это время нам удалось создать сильную команду юристов, адвокатов, аудиторов и бухгалтеров в ОАЭ, а также наладить долгосрочные отношения с партнерами в Катаре, Омане, Бахрейне и Саудовской Аравии, благодаря чему мы уже реализуем проекты крупных клиентов с присутствием бизнеса в перечисленных странах. Наша компания предлагает клиентам высококачественный сервис, к которому они привыкли, но который, увы, пока не представлен в Дубае. Наша русскоязычная команда, хорошо знающая местную специфику, предоставляет широкий спектр консалтинговых услуг, включая комплексную юридическую поддержку, защиту инвестиций, услуги в области недвижимости, аудит, бухгалтерское сопровождение и проведение международных расчетов. Власти обеспечения GR для клиентов и выхода на рынок ОАЭ мы также сотрудничаем с Dubai Chambers — аналогом Торгово-промышленной палаты России. Это позволяет нам решать сложные задачи на уровне государственных органов Дубая, что, учитывая специфику Эмиратов как восточной страны, является значительным преимуществом. В заключение стоит сообщить об открытии первого официального представительства уполномоченного по защите прав предпринимателей города Москвы в Дубае, которое располагается в нашем офисе. Основными задачами представительства станут комплексная правовая поддержка московских бизнесменов в Дубае, GR, налоговое консультирование, аудит и бухгалтерское сопровождение. В планах также подписание соглашений о сотрудничестве с местными органами власти для надежной защиты инвестиций столичного бизнеса в экономику этого уникального города.

А коммерсанты выйдут?

— мнение —

В сентябре 2024 года вступили в силу изменения в Налоговый кодекс РФ, обусловившие повышение финансовой нагрузки на участников гражданских процессов. На фоне растущей государственной пошлины граждане начали чаще выбирать уголовные дела в качестве более доступного способа защиты своих прав. Одновременно наметилась тенденция гуманизации уголовного процесса, проявляющаяся в увеличении мягких мер пресечения и нововведениях, способствующих восстановлению утраченных прав предпринимателей. Но возникает вопрос: не приведет ли это к тому, что уголовный процесс станет инструментом вымогательства? Партнер, руководитель уголовной практики АБ «Бартолиус» Сергей Гревцов опасается, что позитивные изменения, направленные на гуманизацию системы, могут перерасти в неформальные практики, требующие более внимательного контроля со стороны государства.

После того как в сентябре 2024 года в законную силу вступили изменения в Налоговый кодекс РФ, стало ясно, что, прежде чем судиться в гражданском процессе, нужно накопить не только на юристов, но и на госпошлину. В то же время уголовное судопроизводство предлагает более доступные возможности для защиты своих интересов, поскольку потерпевший может подать гражданский иск в рамках уголовного дела без уплаты госпошлины. Таким образом, для не-

которых граждан участие в уголовном процессе становится более привлекательным вариантом из-за низкого финансового порога, пусть и не совсем быстрого и эффективного. Уверен, что последствия повышения государственной пошлины еще скажутся на статистике количества осужденных в будущем, но пока мы видим шокирующий результат: количество осужденных в 2024 году значительно снизилось по сравнению с 2021 и 2022 годами — почти на 15%. Количество обвинительных приговоров, в свою очередь, снизилось с 84,75% до 81%. Даже председатель Верховного суда РФ в своем докладе по итогам прошлого года с восхищением сообщает, что происходит снижение жесткости уголовного процесса: мягких наказаний и мягких мер пресечения используется все больше. Если обратить внимание на динамику последних лет, то можно заметить, что, несмотря на значительное увеличение количества материалов по стражным мерам в 2024 году, сохраняется высокий уровень отказа в их удовлетворении (12%) — что, безусловно, является позитивной тенденцией, учитывая, что в 2022 году этот показатель составлял 9,77%. Доля новой для уголовного процесса меры пресечения в виде запрета определенных действий постепенно растет (с 2% до 4,15% в общей массе) и такими темпами через пару лет грозит перегнать домашний арест (доля которого в 2023 году составила 8,12%). Это явление даже получило красивое название — «сбалансированная гуманизация».

На публичном уровне правоприменители в лице Верховного суда и Министерства

юстиции направляют законодателью проект федерального закона, сфокусированный на совершенствовании правового регулирования и практики применения меры пресечения в виде залога по уголовным делам об экономических преступлениях. Согласно проекту, данную меру пресечения предлагается избирать в случае внесения залога в сумме, уплата которой является основанием для освобождения субъектов экономических преступлений от уголовной ответственности в связи с возмещением ущерба. Масла в огонь подливает недавние изменения в Уголовно-процессуальный кодекс РФ от 11 марта текущего года: они вводят понятие ненасильственного преступления средней тяжести, по которому запрещено избрание меры пресечения в виде заключения под стражу. В 2024 году статью 171 УК РФ (незаконное предпринимательство) существенно переработали, в результате чего были созданы адекватные условия для прекращения уголовного преследования без наказания. А в конце 2024 года наконец-то внесли долгожданные изменения в ст. 238 УК РФ (выполнение работ и оказание услуг ненадлежащего качества), запретив применять ее к ятрогенным проступкам.

Увеличение размеров сумм для определения размера ущерба по ряду предпринимательских составов (крупного и особо крупного) безусловно лучше соответствует экономическим реалиям. Поскольку законодатель уже пошел по этому пути, появилась надежда, что в ближайшее время будет пересмотрен и размер ущерба по обычным хищениям (не связанным с предпринимательской деятель-

ностью). Мы видим все больше сигналов к тому, что уголовный процесс меняет приоритет в своих задачах: стремление возместить ущерб начинает превалировать над тем, чтобы просто посадить человека. Правильный ли это путь? Не превратит ли это уголовный процесс в инструмент вымогательства и покушения? Повлечет ли это за собой усиление вмешательства уголовного процесса в хозяйственную деятельность коммерсантов при их разбирках между собой? На мой взгляд, ответ очевиден: этот путь верен. Гуманизация уголовного процесса, которая планомерно проводится законодателем и правоприменителем уже на протяжении последних четырех лет, наоборот, свидетельствует о том, что уголовный процесс по экономическим преступлениям пытаются «обарбитражить», придав ему больше элементов свободной состязательности и снижая планку допускаемых ограничений в отношении фигурантов уголовных дел. Говоря простым языком, возбуждение уголовного дела в отношении коммерсанта даже по тяжелой статье все чаще не влечет для него автоматического заключения под стражу или реального лишения свободы. Уголовный процесс создал условия, которые позволяют предпринимателю продолжать свою законную деятельность и доказывать свою невиновность.

Безусловно, «фискальный фишинг» со стороны правоохранителей, опережающий решения налоговых органов о привлечении к налоговой ответственности, остался. Да и штат сотрудников в этом направлении только растет, как и количество возбужден-

ных дел, вопреки снижению категории тяжести. Сегодня предприниматели защищают как прямым запретом на избрание меры пресечения в виде заключения под стражу, установленным УПК РФ, так и сформированными механизмами легального прекращения уголовного преследования через уплату налогов по итогам следствия. Однако главный вопрос в другом: станут ли теперь меньше сажать по ч. 4 ст. 159 УК РФ? Ответ также очевиден: нет, поскольку, несмотря на позитивные тенденции, в регулировании и практике применения самой популярной и проблемной в предпринимательской и правоохранительной среде статьи ничего не изменилось. Для того чтобы разомкнуть этот «страшный замок», необходима политическая воля, которая позволит превратить меру пресечения в виде залога из экзотики в ежедневную рутину. А для того чтобы выпустить наших коммерсантов из «правоохранительных объятий», нужно распространить правила прекращения уголовного преследования в связи с возмещением ущерба, предусмотренные ст. 28.1 УПК РФ, на тяжкие экономические составы. Слишком часто на практике встречаются случаи, когда находясь под стражей коммерсант вменяют хищение бюджетных средств на пару десятков миллионов, которые он давно готов выплатить и продолжать вести бизнес дальше. Вот только государство не создало условий ни для принятия этого возмещения, ни необходимых положительных мотивационных последствий. С таким подходом шансы коммерсанта выйти на свободу невелики.

Декларантов лишили доступа к правосудию

В последние месяцы в сфере таможенного регулирования России возникла серьезная проблема, вызванная резким увеличением ставок государственной пошлины для обращения в арбитражные суды. В частности, сумма пошлины за оспаривание решений таможенных органов многократно возросла, достигая 130 тыс. руб. за «классический маршрут» в три инстанции. Эти изменения создают неприемлемо высокие барьеры для декларантов, де-факто способствуя ограничению их доступа к правосудию.

— мнение —

С принятием федерального закона от 8 августа 2024 года №259-ФЗ увеличились ставки государственной пошлины для обращения в арбитражные суды. При оспаривании решения государственного органа пошлина за первую инстанцию теперь составляет 50 тыс. руб., за апелляцию — 30 тыс. руб., за кассацию — еще 50 тыс. руб. Итого за «классический маршрут» из трех инстанций вместо ранее уплачиваемых 6 тыс. руб. необходимо заплатить в 21 раз больше — 130 тыс. руб. Последний раз пошлины по таким категориям споров повышались десять лет назад, и то незначительно — с 2 тыс. до 3 тыс. руб. В этом смысле случившееся изменение выглядит хоть и резким, но вполне закономерным.

Вместе с тем, повышая пошлину, законодатель не учел специфику таможенного регулирования и — возможно, непреднамеренно — создал заградительный барьер для декларантов по таможенным спорам, тем самым лишив их доступа к правосудию.

По действующим правилам пошлина уплачивается за каждое из оспариваемых решений таможенного органа, даже если все они включены в одно заявление. Проблема заключается в том, что по результатам одной проверки таможенный орган принимает отдельные решения по каждой декларации на товары, а так-

же выставляет декларанту уведомления о суммах неуплаченных таможенных платежей — тоже отдельно по каждой декларации. В итоге по одной проверке декларанты могут получить несколько сотен или даже тысяч решений таможенного органа и столько же уведомлений.

С учетом новых ставок государственной пошлины «стоимость» оспаривания оформленных таким образом результатов таможенного контроля стала колоссальной, а для некоторых декларантов — просто неподъемной. Так, оспорить 1 тыс. решений таможенного органа в суде первой инстанции теперь стоит 50 млн руб., а если надо оспорить еще и уведомления, то вдвое больше — 100 млн руб.; при этом пошлина может оказаться больше суммы самих доначислений. С точки зрения здравого смысла платить пошлину в размере 50 млн руб., чтобы оспорить доначисления, например, на 10 млн руб., представляется абсурдным.

В итоге декларанты вынуждены принимать решения об обращении в суд исходя не из правовых, а из коммерческих соображений: в первую очередь важно, насколько материальны для декларанта затраты по уплате государственной пошлины, и лишь потом то, насколько сильна его юридическая позиция по возникшему таможенному спору. Вместе с тем возможность декларанта обратиться в суд за защитой своих прав не должна зависеть от «коммер-



Джангар Джальчинов

ческой целесообразности» несения расходов на уплату пошлины.

Право на судебную защиту и судебное обжалование решений и действий или бездействий органов государственной власти и их должностных лиц гарантировано ст. 46 Конституции РФ. Как ранее указывал Конституционный суд РФ, государственная пошлина — это фискальный платеж, на который распространяются установленные Налоговым кодексом РФ общие принципы налогообложения, включая экономическую обоснованность и соразмерность. Государственная пошлина имеет свойство индивидуальной возмездности: это плата за оказываемую «государственную услугу», воспользоваться которой налогоплательщика пошлины. Поэтому при установлении размера государственной пошлины должны быть учтены обстоятельства, в связи с которыми требуется ее уплата, в том числе существо оказываемой в обмен на уплату пошлины «государственной услуги» (см. Определение от 20 февраля 2024 года №7-П).



Оксана Гончарова

Уплата государственной пошлины по таможенным спорам из расчета за каждое отдельное решение таможенного органа не имеет экономического обоснования, не соразмерна оказываемой «государственной услуге» в виде рассмотрения таможенного спора и служит исключительно фискальной цели пополнения бюджета.

Проводимые таможенными органами проверки в большинстве случаев носят тематический характер и нацелены на выявление единого по своей сути таможенного правонарушения — например, неправомерного невключения дивидендов или ролей в таможенную стоимость товаров, неправильной классификации ввозимого товара и т. д. В итоге все принимаемые по итогам проверки решения по факту имеют единое основание (которое и в решениях не указывается, а излагается только в акте проверки) и являются растиражированной версией одного и того же документа.

В рамках судебного заседания по таможенному спору суд тоже фо-

кусируется на исследовании выявленного таможенным органом нарушения в целом, а затем применяет сформулированные выводы ко всем оспариваемым решениям таможенного органа. Решения таможенного органа сами по себе судом не исследуются; вместе с тем платить государственную пошлину нужно все равно из расчета за каждое обжалуемое решение таможенного органа.

Для сравнения: результаты налоговых проверок оформляются в виде одного решения налогового органа. Как следствие, при обращении в суд налогоплательщику надо платить пошлину один раз (то есть 50 тыс. руб., а не 50 млн руб. за «первую инстанцию»). Вместе с тем обжалуемое решение по налоговой проверке может охватывать несколько эпизодов, то есть доначислений одного налога по разным основаниям или разных видов налогов, сборов и взносов. Например, в одном решении налогового органа налогоплательщику может быть доначислен налог на прибыль и НДС в связи с совершением операций с недобросовестными постав-

щиками, налог на прибыль в связи с необоснованным применением региональных льгот, а также налог на имущество в связи с переквалификацией объекта основных средств в недвижимость. Каждый из таких эпизодов должен быть в равной степени исследован судом, что, однако, не влечет для налогоплательщика необходимость уплаты государственной пошлиныкратно количеству обжалуемых эпизодов.

Еще один пример: в Кодекс об административных правонарушениях РФ были внесены изменения, согласно которым несколько однородных административных правонарушений, выявленных в ходе одного контрольного мероприятия, объединяются в одно правонарушение для целей привлечения виновных лиц к административной ответственности.

В этом смысле в части расчета государственной пошлины присутствует дискриминация в отношении декларантов по критерию отраслевой принадлежности: в случае разных налоговых правонарушений, выявленных в одной проверке, уплачивается одна государственная пошлина; в случае однородных административных правонарушений, выявленных в одной проверке, уплачивается одна государственная пошлина; в случае выявления однородных таможенных правонарушений, выявленных в одной проверке, государственная пошлина становится кратной количеству деклараций или решений.

В случае проигрыша в суде государственная пошлина декларанту не возвращается. Получается, что текущий подход к расчету пошлины по таможенным спорам позволяет эффективно пополнять бюджет, помимо доначисления самих таможенных платежей. И очевидно, что сложившаяся ситуация требует официальных разъяснений со стороны Министерства финансов РФ или Верховного суда РФ, которые, однако, не топяются комментировать проблему.

Джангар Джальчинов,
партнер и руководитель
налоговой и таможенной
практики Nextons;
Оксана Гончарова,
старший юрист Nextons

18+

Безупречные решения

VERBA LEGAL — российская юридическая фирма с обширной международной экспертизой. Консультируем крупный бизнес и частных клиентов по широкому спектру вопросов — от международного арбитража и M&A сделок до налогового структурирования и санкционного комплаенса.

О Ф И С Ы

Москва
Россия

Ташкент
Узбекистан

Мумбаи
Индия

VERBA / LEGAL

РЕКЛАМА.

ЮРИДИЧЕСКИЙ БИЗНЕС



«В России мы видим множество возможностей»

Отток специалистов за границу, изменение конкурентной среды и новые направления работы офисов за пределами страны — все это открывает свежие возможности для юридических компаний, которые стремятся адаптироваться к динамичной реальности и встряхнуть устоявшиеся практики рынка. „Ъ“ поговорил с партнером White Square **Михаилом Суворовым** о том, как текущий кризис влияет на состояние российского консалтинга, о парадоксальных законах роста практик, работе в ОАЭ и цене за хорошего юриста.

— интервью —

— Как вы оцениваете общее состояние российского юридического консалтинга на сегодняшний день с учетом влияния на него международной ситуации и внутренних экономических изменений? Какие юридические практики пользуются сейчас в России наибольшим спросом и почему именно они привлекают внимание клиентов?

— В целом для юристов любой кризис всегда неплох, но — и это отличает большинство кризисов — только для одной или нескольких практик. Активный экономический рост обычно позитивно сказывается на развитии рынков капиталов, сфере купли-продажи активов и практик финансирования, а вот банкротные практики и практики разрешения споров в отсутствие кризисной ситуации в экономике чувствуют себя не очень хорошо. При сложных финансовых кризисах банкротство и реструктуризация, наоборот, начинают расти, но на фоне обострения конфликтов падает сектор M&A, уходит рынок капиталов.

А сегодня в России мы наблюдаем, на мой взгляд, уникальное событие, когда в рост идут все практики, кроме, пожалуй, авиационного финансирования. Мы видим огромный спрос на санкционную поддержку, споры, слияния и поглощения, финансирование; даже российских IPO сегодня на рынке беспрецедентное множество. Если говорить про 2024–2025 годы, то «пена» начинает слегка оседать: выходы иностранцев и, соответственно, сектор M&A замедляются, споры

перераспределяются между вновь созданными компаниями, количество санкционных кейсов несопоставимо с прежним уровнем — бизнесменов уже не включают в санкционные списки каждый квартал. Но базовый тренд на рост практик не исчезнет, и работы на рынке еще много.

— Каковы, по-вашему, перспективы развития российского юридического рынка на ближайшие пару лет — его основные драйверы и сдерживающие факторы?

— Насчет перспектив — спрос на юридические услуги, безусловно, сохранится, поскольку невозможно локализовать все клиентские запросы в рамках экспертизы каждой отдельной компании. В то же время на фоне спада ажиотажа растет конкуренция и ценообразование на услуги меняется в сторону понижения стоимости, что тоже нормально. Такая корреляция приведет юридические фирмы к необходимости адаптировать свою бизнес-модель к текущей экономической реальности: многие из них в 2022–2023 годах нарастили расходы до того уровня, который, полагаю, им будет тяжело выдерживать сегодня, и зарплаты, доходы и штат им придется оптимизировать. Что касается штата, то происходивший в последние два года массовый отток юристов за рубеж остановился, и многие опытные, высококлассные юристы, вернувшись в Россию, сегодня реинтегрируются в прежние команды. Все это естественный ход вещей — снизившееся предложение юристов на рынке будет возвращаться к нормальному уровню.

— Очевидно, что юридический рынок в РФ продолжает меняться, в том числе в связи со становлением и развитием новых игроков, которые только формируются. Как вы оцениваете уровень конкуренции среди юридических фирм? Насколько удачно они, на ваш взгляд, адаптируются к постоянно меняющимся условиям?



— Конкуренция есть всегда: ни у кого из российских юрфирм нет монопольного положения на рынке или доминирующей доли. Я полагаю, что рынок застыл не окончательно, поскольку история с уходом из России иностранных фирм и формированием новых команд из их российских офисов, ситуативно сложившаяся в 2022 году, еще не завершена. Русской ментальности исторически присуща объективная проблема — отсутствие практики и культуры партнерств, поэтому (сугубо по моему личному мнению) многие партнерства, возникшие в предыдущие два года, ждет перереформирование. И чем больше на рынке подоб-

ных фирм, тем сильнее может оказаться воздействие центробежной силы. Поэтому итоговый узор рынка не завершен, картина будет меняться. А дальше, до конца 2026 года, он устаканится по аналогии с тем положением, что существовало на нем до 2022 года: образуется пул из 3–5 премиальных топовых юридических фирм, пул из 10–20 компаний второго дивизиона и за ним — остальная часть рынка, образующая собой третий уровень.

— Офис White Square в ОАЭ: с какими трудностями пришлось столкнуться с момента его создания? Каковы направления работы и каких заметных результатов вам удалось достичь с 2022 года?

— Как вы помните, с началом 2022 года в ОАЭ уехало довольно много юристов, и что меня удивило в этой динамике — отсутствие стратегического мышления: очень малая часть этих людей предприняла какие-то усилия для развития на этом и близлежащих региональных рынках. Они просто

использовали Дубай как некую «дачу под Москвой», продолжая работать из нее на российский рынок.

Открытие нашего офиса в ОАЭ имеет противоположный оттенок — по сути, это классическая предпринимательская история. Мы увидели массу возможностей и растущий спрос: было ясно, что мир русских сужается — их экономические интересы, прежде широко рассредоточенные по таким странам, как Швейцария, Великобритания, Кипр или Монако, резко сконцентрировались в Дубае. Быстро стало очевидным, что Дубай обладает низким уровнем сервиса — и не только юридического, что людям понадобятся привычные интерфейсы и привычные агенты; начав в 2023 году с тестовой небольшой команды, мы быстро расширили ее, поняв, что дела идут хорошо.

На сегодняшний день наш дубайский офис сформирован по целевым моделям, его команда насчитывает более 15 человек и будет увеличена. В ОАЭ мы работаем по трем основным направлениям: по традиционной части, в рамках которой мы оказываем бизнесу с российскими корнями правовые услуги на Ближнем Востоке и по всему миру (то есть для людей, чей бизнес, как и сами они, базируется в России, и русских, имеющих бизнес за пределами РФ). Второе направление, оказавшееся для нас новым, — это корпоративный сервис: создание и администрирование структур, компаний и фондов — не только в Эмиратах, но и на Маврикии, Сейшелах, в Гонконге, востребованное на фоне роста потребностей в структурировании. Третий вектор нашей деятельности в ОАЭ, возникший естественным образом, — работа с частными клиентами, которым мы предоставляем широкий спектр услуг: от получения ВНЖ и открытия банковских счетов до учреждения личных фондов.

— Где вы берете юристов — говорят, они стали стоить дорого?

— На самом деле юристы стали стоить дешевле, и «подешевеют» еще. Рынок юридических зарплат в России ассиметричен и продолжит быть таковым, кроме того, деньги, которые ты получаешь, главным образом зависят от твоего таланта и востребованности. Да, в условиях повышенного спроса и ограниченного предложения двух предыдущих лет мно-

гие люди «покупали» юристов задорого, но сейчас, во-первых, всех переведут с валюты на рубли, во-вторых, зарплаты начнут снижаться. Это печальный тренд, поскольку даже до 2022 года зарплаты в московских юридических фирмах были ниже уровня, при котором я в 2004 году начинал свою карьеру в Cleary Gottlieb. Юридическая профессия постепенно обесценивается по всему миру, и партнеры международных компаний сегодня зарабатывают меньше, чем 10–20 лет назад. С другой стороны, хороших юристов всегда было мало, и оптимальный способ достичь высокой лояльности команды я вижу в том, чтобы ковать свои кадры.

— При текущем масштабе фирмы и наличии зарубежных офисов вам хватает людей?

— Это сложная задача. Она всегда была сложной, но раньше она ежегодно решалась гораздо меньшим процентом ротации людей: в Cleary Gottlieb, где я работал ранее, менялось 5–10% состава в год; сейчас мы вынуждены увеличивать состав на 50% в год — это совершенно иные цифры. Найти этих людей в разы сложнее, кроме того, много значит и элемент их интеграции: когда к тебе приходит много людей самых разнообразных культур, то поддерживать важную для фирмы ДНК становится непростой задачей. Но опять же эти затруднения просуществуют до 2026 года, они временны, и их испытывают и остальные участники рынка — это успокаивает. (Смеется.)

— Каковы планы White Square на дальнейшее развитие?

— Мы усиливаем текущие российские направления: центральную для нас практику корпоративного права и M&A, рынки капитала, регуляторную практику, структурирование бизнеса, практику коммерческих споров, интеллектуальную собственность и налоговое право. До конца года мы, возможно, добавим в наш пул банкротную и уголовную практики и усилим финансовую практику в ОАЭ. Кроме того, нам интересен Гонконг: эта юрисдикция сохранит свою важность для россиян, поскольку находящиеся за Уралом территории и компании будут так или иначе тесно работать с Китаем и будут нуждаться в структурировании через Гонконг. Но пока мы видим множество возможностей и в России.

Юлия Карапетян

Холдинги пакуют чемоданы

— правила игры —

В свете изменений в налоговом законодательстве и жесткого контроля над российскими активами со стороны европейских стран российские компании все чаще обращают внимание на страны Персидского залива в качестве новых благоприятных юрисдикций для редомициляции своих холдингов. Сооснователь консалтинговой компании ITSWM **АЛЕКСЕЙ ИЛЮХИН** объясняет, почему Объединенные Арабские Эмираты — страна с идеальными условиями для долгосрочных финансовых стратегий.

Российский бизнес еще со времен «нулевых» активно выстраивал свои структуры владения через иностранные холдинговые компании — такой подход обеспечивал налоговую эффективность, защиту активов и формирование инвестиционных резервов в нейтральных низконалоговых юрисдикциях. Частый выбор таких стран, как Кипр, Нидерланды и Люксембург, в основном обеспечивался выгодными соглашениями об избежании двойного налогообложения (СОИДН) и высоким качеством услуг. Однако в последние годы ситуация изменилась: старые СОИДН прекратили свое действие, а европейские страны усилили контроль над российскими активами, что привело к определенным сложностям в осуществлении даже самых простых операций, а также к росту налоговой нагрузки на инвестиции в российский бизнес. В новых условиях для старых структур, успевших обрести за годы работы внушительную инфраструктуру — от банковских счетов и договорных обязательств до штата сотрудников, возникла необходимость искать альтернативные решения. Теперь компаниям требуется новая юрисдикция, обеспечивающая не только налоговые преимущества, но и стабильность, предсказуемость регулирования и защиту активов.

17 февраля 2025 года Россия и ОАЭ подписали новое СОИДН, которое вступает в силу с 1 января 2026 года при условии завершения всех необходимых процедур и предусматривает единую ставку налога в 10% на дивиденды, проценты и роялти. Это значительно снижает налоговую нагрузку и делает ОАЭ привлекательным



вариантом для редомициляции холдингов, инвестирующих в Россию.

В отличие от европейских стран, ОАЭ обладают рядом преимуществ, так как в первую очередь это дружественная России юрисдикция, не вводившая против нее санкций и предоставляющая благоприятные условия для российских инвесторов. В ряде свободных экономических зон, таких как DIFC и ADGM, действует английское общее право, которое обеспечивает высокую предсказуемость и, как следствие, защиту активов. Дополнительная защита достигается благодаря возможности закрытия реестров, что обеспечивает защиту данных не только собственников, но и директоров компаний. Кроме того, стоит отметить, что в стране есть определенные виды юридических

лиц, имеющие повышенный уровень конфиденциальности и пригодные в качестве холдингов, ведь законодателям Эмиратов прекрасно известно, насколько важна для крупного капитала «надежная тишина». И, наконец, не стоит забывать, что, в отличие от Европы, Эмираты не облагают налогом доходы резидентов, а это значит — никаких налогов у источника выплаты дивидендов, что делает страну привлекательной для проживания владельцев бизнеса.

Российские компании все чаще рассматривают Эмираты как стратегически важную площадку для ведения бизнеса, и мы наблюдаем рост интереса к редомициляции старых холдинговых компаний в международные финансовые центры DIFC и ADGM. Однако важно понимать спе-

цифику: в ОАЭ любой вид деятельности требует собственной лицензии. Это не лицензия в традиционном смысле, как, например, лицензия на банковскую деятельность, к которой применяются высокие регуляторные требования, а скорее классификация компаний по видам деятельности. Но игнорировать эту особенность не стоит: местные банки пристально следят за тем, чтобы все транзакции, проходящие по счету компании, производились в соответствии с лицензией, и ошибка может дорого обойтись.

Поскольку ОАЭ — бесспорный международный финансовый центр, главным преимуществом переезда уже существующей компании станет сохранение действующей инфраструктуры. По мере ро-

ста популярности ОАЭ мы отмечаем, что международные банки уже неплохо изучили особенности работы с ОАЭ и начинают адаптироваться. В любом случае обходить вниманием банки ОАЭ не стоит: на сегодняшний день они с учетом понятных рабочих сложностей наиболее дружелюбно настроены по отношению к российскому бизнесу.

В ОАЭ предусмотрена специальная лицензия для холдинговых структур (SFO, или Single Family Office). Наличие у холдинга такой лицензии, с нашей точки зрения, не только легализует его деятельность в глазах местных банков, но и обособливает экономическую целесообразность перемещения холдинга в другую страну — холдинг становится частью семейной инвестиционной

стратегии. Это позволяет эффективно управлять активами в долгосрочной перспективе, создавая необходимое экономическое присутствие для ведения деятельности.

Благодаря особому статусу компании с лицензией SFO от международных финансовых центров могут вести деятельность с минимальными административными барьерами, сохраняя при этом полную независимость в управлении активами, высокий уровень защиты активов и высокую конфиденциальность. Дополнительным плюсом является то, что такие структуры получают доступ к международным инвестициям и глобальным финансовым инструментам, ведь на международной арене роль ОАЭ как центра для крупного капитала только растет.

Конечно, отдельные российские инвесторы все еще испытывают определенное недоверие к культурным и деловым особенностям этой страны. Мы в ITSWM долгие годы работаем с европейскими и азиатскими финансовыми центрами, уверены, что старое, закостенелое восприятие — это временно. То, что Сингапур строил и совершенствовал на протяжении последних 50 лет, стало для ОАЭ своего рода образцом и беспрецедентной моделью успеха, сжато изложенной в хрестоматийной форме.

ОАЭ — это не просто богатая арабская страна с высоким ВВП на душу населения. Это динамично развивающаяся экономическая держава, которая эффективно использует свои ресурсы для создания многофункционального и устойчивого экономического центра. Уже обладая мощной финансовой инфраструктурой и стратегическим расположением, страна продолжает развивать свою роль глобального центра инвестиций и финансов, продолжая внедрять в экономику лучшие практики и модели США, Швейцарии, Сингапура и Гонконга, адаптируя под свои уникальные особенности. Активные инвестиции ОАЭ в инновации, финансовые технологии и улучшение юридической среды помогают им укреплять свои позиции как ведущего международного финансового центра. Все эти шаги направлены на долгосрочную цель — создание условий, которые привлекут бизнес, ищущий стабильность и уверенность в завтрашнем дне.

Юлия Карапетян

Юридический бизнес



Страхование идет в гору

— тенденции —

Бизнес демонстрирует высокий интерес к комплексным страховым решениям, способным защитить его от крупных угроз: пожарных инцидентов на крупных логистических объектах, атак БПЛА, утечки данных или аварий при морских перевозках. Партнеры АБ КИАП Андрей Корельский и Мария Краснова отмечают, что компании сегодня должны серьезно подходить к управлению рисками, обеспечивая себя адекватной страховкой, которая оградит их как от финансовых, так и от репутационных потерь.

Экономическая неопределенность, усиление законодательного регулирования в антимонопольной и налоговой сферах, а также увеличение рисков, связанных с защитой данных, привели к существенному росту спроса на страхование ответственности директоров и должностных лиц (D&O). На интерес к данному виду страхования также повлияли такие факторы, как уход с рынка международных компаний (при покупке иностранных активов российские инвесторы заинтересованы как в текущем, так и в ретроактивном покрытии, связанном с действиями экс-руководства), выход российских компаний на IPO и СПО и привлечательные ценовые условия — на фоне низкой убыточности страховщики предлагают вполне лояльные ставки. За последние два года рынок данного вида страхования вырос на 15–20%.

Страхование D&O позволяет покрыть ряд ключевых рисков для топ-менеджмента, в их числе регуляторные и правовые риски, корпоратив-



Андрей Корельский

ные иски акционеров в связи с неверными управленческими решениями руководства компании, ESG-риски и репутационные угрозы. В случае грамотного составления контракта также покрываются риски, связанные с субсидиарной ответственностью и возникающие в ходе процедур банкротства.

Самое по себе страхование D&O отличается рядом существенных преимуществ. Во-первых, оно сигнализирует о готовности компании к управлению рисками, что повышает ее инвестиционную привлекательность. Во-вторых, D&O-полис защищает личные активы руководства компании, так как в случае исков руководитель может столкнуться с личной ответственностью за свои решения. Наконец, в-третьих, эффективная защита интересов директоров и компаний способствует более быстрому разрешению конфликтных ситуаций, минимизируя репутационные потери. По-

этому в ближайшие годы спрос на страхование D&O продолжит расти.

Горят синим пламенем

С 2022 года на крупных логистических и производственно-складских комплексах резко выросло число пожаров; ситуация осложняется регулярными атаками беспилотников, ущерб от которых исчисляется миллиардами рублей. Все это привело к сильному ужесточению андеррайтинговых требований и включению в договоры страхования множества оговорок, которые исключают или ограничивают страховые выплаты. Приняв происходящее во внимание, бизнесу важно застраховать свои риски.

Следует помнить, что даже при страховании «от всех рисков» далеко не каждый убыток окажется страховым случаем: событие будет таковым только при соблюдении страхователем ряда требований, например к пожарной безопасности объекта или своевременному выполнению предписаний МЧС. Поэтому стоит особенно внимательно отнестись к информации, которую запрашивает страховщик перед заключением договора, к широте страхового покрытия (например, включению в него убытков от перерыва в производстве, рисков терроризма и атак БПЛА), а также к формулировкам исключений из страхования, на которых будут настаивать страховые компании.

Примечательно, что в последнее время страховые споры, возникшие из-за пожаров, стали предметом внимания Верховного суда. В недавнем споре страхователя с АО «Согаз» суд признал незаконным отказ страховой компании в выплате возмещения по причине неумышленного нарушения страхователем правил



Мария Краснова

пожарной безопасности. Дело стало знаковым, поскольку оговорки о нарушении правил пожарной безопасности как исключении из страхования являлись стандартными в полисах имущественного страхования. ВС РФ признал такие условия ничтожными и напомнил страховой отрасли, что в договоры нельзя включать такое количество исключений, которые приводят к утрате смысла страхования. Поэтому последние тенденции судебной практики могут стать эффективным инструментом в переговорах со страховщиками.

Беззащитные базы данных

Практически ежедневно в сводках новостей можно услышать об утечках баз данных или хакерских атаках на крупные коммерческие предприятия — к сожалению, Россия остается лидером в рейтинге стран по количеству объявлений о продаже баз данных компаний в даркнете. Защититься от этого поможет стра-

хование киберрисков: этим инструментом активно пользуются крупные организации, деятельность которых связана с обработкой больших массивов данных.

Главная проблема этого вида страхования — отсутствие специального законодательного регулирования и заключение договоров на основе общих правил страхования. Показательно, что даже крупные страховщики, предлагая такой продукт, не выработали единой терминологии и именуют его как «страхование кибер-, информационных или электронных рисков». Но актуальность этого вида страхования будет расти и ожидается, что вскоре рынок заработает к нему общие подходы, появятся судебные прецеденты, а компании активнее начнут использовать его для компенсации финансовых потерь.

Страхование морского пути

Примерно 85% мировой торговли осуществляется морским путем, и геополитическая ситуация серьезно повлияла на рынок морских перевозок: привычные маршруты изменились и удлиннились, а стоимость их возросла, что не могло не отразиться на частоте и уровне убытков.

В таких условиях особое значение приобретает страхование морских грузов, которое обеспечивает не только компенсацию убытков, но и устойчивость бизнеса. Именно этим можно объяснить рост интереса на рынке к комплексным страховым решениям, которые покрывают не только повреждение или гибель груза, но и связанные с этим финансовые потери, включая убытки от его задержки или доставки.

Увеличение размера судов, перевозка технологически сложных грузов также требуют особого внимания к вопросам безопасности — за прошедший год и первый квартал текущего выросло число инцидентов, связанных с перевозкой химикатов, литий-ионных батарей и прочих опасных грузов, а 2025 год начался с расследования крупного разлива нефти в Керченском проливе в результате аварии двух танкеров. В итоге страховщики пересматривают условия андеррайтинга и требуют от грузоотправителей и судовладельцев компаний дополнительных мер безопасности: контроля за подготовкой менеджмента и экипажа, системы мониторинга в режиме реального времени, использования технологий отслеживания грузов, наличия планов по управлению чрезвычайными ситуациями. Одновременно прослеживается рост ставок премии.

Велико в этом секторе экономики и влияние санкционной нагрузки: постоянное пополнение санкционных списков российскими судами, судоводными и логистическими компаниями, занимающимися перевалкой нефти, приводит к срыву контрактов, задержкам и аресту судов, а санкции против российских страховщиков — к «обесцениванию» их полисов, которые больше не принимаются в качестве допустимого финансового обеспечения ответственности судовладельцев. Поскольку на место попавших под санкции крупных игроков страхового рынка, к примеру «Ингосстраха» и «АльфаСтрахования», приходят менее надежные компании, адекватная страховая защита сегодня требует глубокого анализа еще на стадии заключения договоров.

Не наследством единым

— практика —

Говоря о личных фондах, юристы чаще всего вспоминают громкие наследственные кейсы, например дело Natura Siberica после смерти Андрея Трубникова или дело «Ростагроэкспорта» (производителя сыров «Б.Ю. Александров») после смерти Бориса Александрова. В этих кейсах бизнес, являвшийся делом всей жизни, оказался под угрозой разрушения из-за споров между наследниками. Но исчерпывается ли использование личных фондов исключительно наследственными преимуществами? Об этом рассуждают партнер Forward Legal ГРИГОРИЙ НИСТРАТОВ и старший партнер Forward Legal АЛЕКСЕЙ КАРПЕНКО.

Состоятельные лица, по понятным причинам переместившие свои иностранные активы в Россию, в последние годы искали для их упаковки подходящие инструменты, обеспечивающие гибкость и конфиденциальность. Многие из них выбрали личные фонды, и к тому есть определенные основания.

Личный фонд — это некоммерческая организация, которую можно наполнить активами, а бенефициаром (выгодоприобретателем) назначить любых лиц, в том числе себя, членов семьи или других лиц, выбранных учредителем в силу различных обстоятельств. При этом использование личных фондов обладает рядом организационных, наследственных и налоговых преимуществ: подобные фонды служат инструментом не только наследственного планирования, но и защиты активов.



Григорий Нистратов

Организационные преимущества

У личных фондов есть перечень особенностей регулирования, из-за которых они набирают все большую популярность. Среди них — индивидуализация: под конкретные задачи можно создать различные фонды, в том числе на определенный срок или до смерти учредителя. Еще одно их преимущество — гибкость правил: можно настроить под себя порядок управления, назначить доверенных людей или выбрать управляющих — профессиональных, зарегистрированных и обладающих лицензией. Следующий плюс — защита активов: через три года после учреждения фонда внесенные в него активы получают защиту от проблем учредителя. Фактически можно создать огражденные от кредиторов «кубышки», не связанные с основным бизнесом, чтобы еще при жизни обеспечи-

вать себя и близких людей без опасений «поймать» риск, возникший из основного бизнеса и способный существенно ухудшить благосостояние семьи. Завершающий положительный момент — конфиденциальность: в публичный доступ не просачивается информация ни об учредителе, ни о бенефициарах.

Наследственные преимущества

Смена первого поколения собственников бизнесов в России и появление ситуаций, когда наследники не хотят или не способны эффективно управлять бизнесом, созданным основателем, привели к резкому росту запросов на создание личных и наследственных фондов, а также в целом на подготовку BCP (business continuity plan).

Личные фонды, регулирование которых введено в 2022 году, ожидали плохо работающую идею наследственных фондов, поскольку, в отличие от последних, могут создаваться с заранее предусмотренной трансформацией личного фонда в наследственный, который будет действовать и после смерти учредителя. Главное преимущество здесь — возможность посмотреть, как все работает, перенастроить его механизмы и получить уверенность, что и личный, и наследственный фонды будут функционировать именно так, как того хочет учредитель (даже в случае его недееспособности или ухода из жизни).

Кроме того, личные фонды гарантируют оптимальное решение вопроса с обязательной долей в наследовании или настройки стимулирую-



Алексей Карпенко

ющих выплат (выплаты при достижении бенефициарами определенных жизненных целей).

Налоговые преимущества

Личный фонд платит налог на прибыль по ставке 15%. Такая ставка сохраняется, если 90% его доходов — пассивные (дивиденды, проценты, доходы от аренды, погашения паев ПИФов и т. д.). НДС уплачивается в общем порядке. Также личный фонд вправе применять упрощенную систему налогообложения при соблюдении соответствующих лимитов по выручке и стоимости основных средств — это делает его привлекательным для упаковки небольших активов, например недвижимости, приносящей арендный доход.

При этом доход, который получает бенефициар личного фонда после смерти учредителя, освобождается от НДФЛ. Доход, получаемый от

личного фонда при жизни учредителя, освобождается от НДФЛ при соблюдении двух условий: если бенефициаром является сам учредитель или его близкий родственник (супруга, родители, бабушки/дедушки, дети, внуки, братья/сестры) и если бенефициар является налоговым резидентом РФ.

С точки зрения общей налоговой нагрузки личный фонд схож с другим популярным инструментом, которым пользуются при структурировании активов, — ЗПИФом: и там, и там ставка составляет 15%. При этом, пока доходы находятся в ЗПИФе и reinvestируются, они освобождены от уплаты налога. Однако у учредителей личных фондов налога с материальной выгоды не возникает вообще.

Остается непонятным, почему законодатель ограничил для части родственников учредителя, которых в жизни мы часто считаем близким кругом (например, племянники, дяди и тети, которые также могут находиться на иждивении учредителя), возможность получать доходы и имущество личного фонда без налогов — только лишь после смерти учредителя. При этом что и до момента наступления его смерти жизнь может создавать сценарии для выплаты родственникам подобного дохода, например, в случае болезни учредителя, его банкротства и последующей утраты возможности содержать иждивенцев.

Во всем остальном личный фонд с точки зрения налогообложения является чрезвычайно эффективным инструментом; иногда клиенты говорят нам: «Это выглядит слишком хорошо, чтобы быть правдой».

В чем подвох?

Ответ только один: неопределенность. Коммерческим, да и некоммерческим, организациям посвящены отдельные законы, в то время как личным фондам — всего пять статей в Гражданском кодексе. Нормы о них еще слишком «молоды», и неясно, как суды приносятся решать связанные с ними вопросы, в том числе о распределении активов между бенефициарами при ликвидации фонда.

Но от неопределенности существует лекарство — максимально подробно и недвусмысленно готовить условия управления, закрывать все пробелы в действующем регулировании детальной проработкой документов фонда, описывая все процедуры так, как их хочет видеть учредитель и с учетом иностранного опыта, накопленного юристами за долгие годы существования подобных инструментов. С течением времени все шероховатости в регулировании постепенно сгладятся.

Может ли законодатель ухудшить положение о личных фондах или уменьшить их привлекательность с налоговой точки зрения? Разумеется, да, но на сегодняшний день личный фонд остается наиболее удобным законным методом, позволяющим с высокой налоговой эффективностью решать вопросы защиты активов, бесшовной передачи их нужному составу наследников или сохранения под управлением выбранной учредителем команды, которая будет обеспечивать благосостояние потомков сообразно его пожеланиям.

Предметный разбор

— мнение —

На фоне растущего интереса к личным фондам, число которых увеличилось более чем на 80 только за первые четыре месяца этого года, вопрос управления такими структурами становится особенно актуальным. Как создать эффективный механизм управления личным фондом, чтобы минимизировать риски и максимизировать выгоды? Об этом рассуждают партнер FTL Advisers и член совета директоров FTL Management ИГОРЬ КУЗНЕЦ, обращая внимание на ключевые аспекты управления личным фондом и возможные проблемы, которые могут возникнуть при недостаточной квалификации управляющих.

Законодательство о личных фондах предоставляет учредителям максимально широкие возможности для создания и тонкой настройки органов управления фондом в зависимости от конкретных задач и специфики ситуации учредителя. Обязательным элементом управления в



FTL ADVISERS

структуре фонда является единоличным исполнительным органом (ЕИО), информация о котором, за некоторыми исключениями, публично доступна. В качестве ЕИО может выступать любое физическое или юридическое лицо, кроме самого учредителя. ЕИО действует от имени личного фонда без доверенности, несет ответственность за свои решения перед бенефициарами и третьими ли-

цами, а также попадает под действие закона 115-ФЗ о противодействии легализации доходов, полученных преступным путем.

ЕИО управляет деятельностью фонда, при необходимости привлекает профильных менеджеров или консультантов по разным типам активов; реализует решения учредителя; утверждает стратегию деятельности фонда; вносит изменения в устав и распределяет активы выгодоприобретателям. Исполнительный орган может быть не только единоличным, но и коллегиальным, например в виде совета фонда — такой вариант позволяет привлекать специалистов из разных областей для снижения риска ошибочных решений.

Помимо обязательного ЕИО, учредитель вправе создавать надзорные и контролирующие органы (попечительский совет, ревизионная комиссия и так далее) в зависимости от своих нужд и желаемой итоговой структуры. Такие органы контролируют выполнение целей фонда, его активы и соблюдение интересов бенефициаров. Обычно в их состав входит учредитель.

Какой бы ни была структура органов управления, полномочия ЕИО или коллегиального исполнительного органа остаются весьма существенными. Однако многие учредители, стремясь упростить управление, склонны назначать в качестве ЕИО людей из своего окружения: родных, знакомых или деловых партнеров. Это решение может быть чревато рисками: неэффективным управлением, ответственностью перед третьими лицами, нежелательным раскрытием сведений о связанном лице, выполняющем роль ЕИО (по скольку данные об этом органе общедоступны), или конфликтом интересов.

Одним из способов минимизировать эти риски является привлечение независимой управляющей компании (УК). Такая компания представляет независимый и объективный подход к управлению фондом, обладает необходимой квалификацией и опытом работы с государственными органами, а также гарантирует конфиденциальность информации. УК может взять на себя задачи финансового контроля, подготов-

ку отчетов для учредителя и бенефициаров, а также разработку и реализацию инвестиционной стратегии, адаптированной к пожеланиям учредителя. Последнее особенно значимо в условиях, когда учредитель создает фонд прежде всего как инструмент преемственности и будущего обеспечения его бенефициаров.

Если передача функций ЕИО управляющей компании по каким-либо причинам не рассматривается, разумным решением будет назначить УК в состав надзорного органа фонда. Эта роль позволит сохранить контроль над ключевыми решениями фонда и предотвратить конфликты среди наследников и заинтересованных лиц. Основные функции УК в этом случае заключаются в следующем: надзор за деятельностью выданных учредителем исполнительных органов; контроль за соблюдением воли учредителя при распределении активов; ведение реестра выгодоприобретателей и мониторинг их статуса; контроль за ключевыми решениями (смена исполнительного органа, изменение структуры фонда, ликвидация и др.); за-

щита активов фонда от недобросовестных действий третьих лиц.

Включение УК в структуру управления фондом обеспечит защиту интересов учредителя в ключевых решениях фонда; соблюдение воли учредителя — предотвращение изменений в структуре фонда или в изначальной стратегии; независимость от наследников — защита от конфликтов среди наследников (выгодоприобретателей) и иных заинтересованных лиц; баланс между контролем и независимостью органов личного фонда.

Личный фонд — это гибкий инструмент, допускающий использование самых разных моделей управления, отличающихся как составом и структурой органов, так и их полномочиями. Управление таким фондом требует комплексного профессионального подхода для снижения рисков, включая конфликт интересов, точное исполнение воли учредителя, юридические и налоговые риски. И привлечение независимой управляющей компании на роль ЕИО или надзорного органа является одним из таких решений.

Юридический бизнес

Написанному верить

Юридическая отрасль, долгое время остававшаяся на обочине технологической революции, наконец-то стоит на пороге значительных перемен. Искусственный интеллект нашел применение в этой сложной и высококвалифицированной сфере, трансформируя процессы, которые раньше казались стабильными — ведь с автоматизированным анализом документов, подготовкой юридических текстов и упрощением речерча ИИ выступает не как противник, а как мощный помощник, способный ускорить и улучшить работу юристов. Но как быть с конфиденциальностью? Специалисты юридической фирмы АЛРУД объясняют, как решить этот вопрос и почему юридические компании, осознающие потенциал ИИ, в обозримом будущем окажутся в числе лидеров рынка.

— технологии —

Долгое время юридический бизнес оставался одной из немногих сфер, которые не подвергались автоматизации. В отличие от бухгалтерии, логистики или даже медицины, где алгоритмы давно научились справляться с рутинной, работа юриста считалась слишком сложной и требующей индивидуального подхода. Однако с развитием технологий искусственного интеллекта ситуация начала стремительно меняться.

Ключевая проблема автоматизации в праве всегда заключалась в природе юридической информации. Законы, нормативные акты, судебные решения и контракты представляют собой массивные и логически сложные текстовые данные, для анализа которых нужен не просто компьютер, а система, понимающая контекст, прецеденты и логику юридического мышления. Долгое время технологии обработки естественного языка (NLP) не позволяли нейросетям работать с правовыми текстами на достаточном уровне. Сегодня же с появлением больших языковых моделей и совершенствованием методов обучения ИИ ситуация кардинально меняется: теперь юристы вооружены не только нейросетью в своей голове, но и ИИ-помощником, расширяющим способности юриста анализировать и обрабатывать большое количество информации и документов.

Как ИИ меняет работу юристов

Сегодня искусственный интеллект внедряется в юридический бизнес сразу в нескольких направлениях. Во-первых, это автоматизированный анализ документов. Юридические фирмы обрабатывают огромное количество договоров и документов, а ИИ позволяет ускорить этот процесс, систематизируя документы и выделяя ключевые положения, требующие юридической оценки. Ранее на такие проверки могло уходить

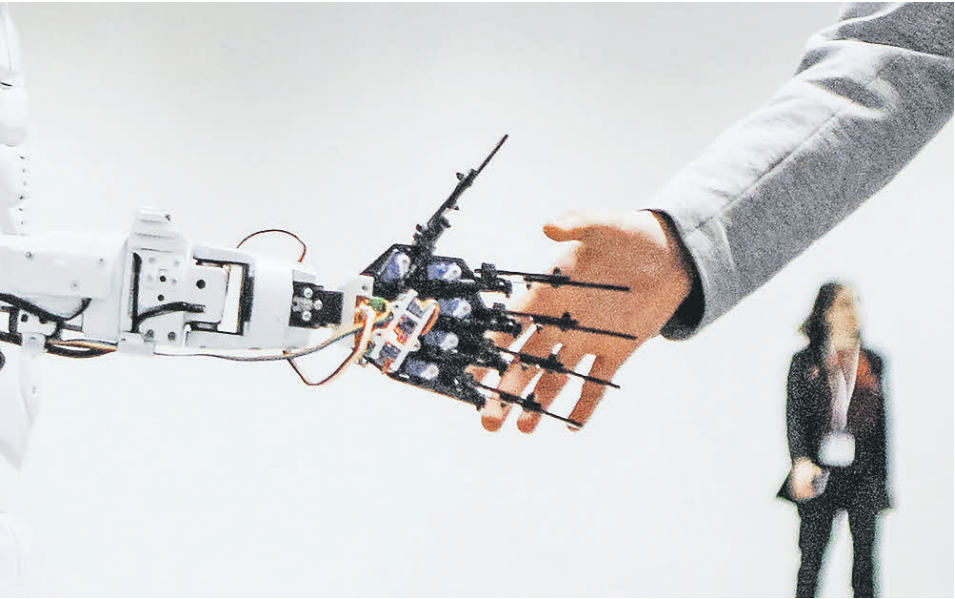
много времени, особенно у младших юристов, теперь же ИИ может в полуавтоматическом режиме провести первичный юридический анализ.

Во-вторых, системы ИИ активно применяются для подготовки юридических документов. Нейросети могут составлять черновики договоров, адаптировать типовые формулировки и даже предлагать корректировки с учетом последних изменений законодательства и наработанных прецедентов. Это не отменяет необходимость человеческого контроля, но значительно сокращает время работы.

Еще одно важное направление — автоматизация юридического речерча. Поиск релевантной судебной практики, разъяснений регуляторов и комментариев экспертов — рутинная задача, которую теперь можно переложить на ИИ. Вместо того чтобы лично изучать сотни страниц, юрист получает готовую выборку с наиболее значимой информацией. Правда, тут важно учитывать, что массовые ИИ-помощники часто «галлюцинируют», выдавая в качестве результата несуществующие данные. Так что для того, чтобы нейросети разбирались в предмете, в котором их используют, их придется «научить», прямо как студентов юридических факультетов.

Кроме того, технологии искусственного интеллекта используются для перевода юридических текстов. Многие российские компании работают с международными клиентами, и автоматизированный перевод с юридической точностью становится важным конкурентным преимуществом.

Сергей Ханаев, партнер АЛРУД, отвечающий за развитие AI and Legal Tech в компании: «Мы не говорим: „ИИ против юриста“, мы говорим: „ИИ в помощь юристу“. Важно понимать, что финальная ответственность за любой документ и решение все равно остается на юристе. Искусственный интеллект — это не субъект, он не несет ответственности за свои результаты. Искусственный интеллект — ин-



АЛЕКСАНДР РАВУН

струмент, который ускоряет работу, но не может заменить профессиональную экспертизу. Любая ошибка в юридическом документе может стоить миллионы и даже миллиарды, поэтому контроль профессионала обязателен».

Конфиденциальность и обучение ИИ в юридической сфере

Однако несмотря на очевидные преимущества, широкое внедрение ИИ в юридическую деятельность сталкивается с рядом проблем. Одна из ключевых — конфиденциальность. В отличие от маркетинга или клиентского сервиса, где можно использовать открытые языковые модели, юридический бизнес оперирует конфиденциальными данными, которые не могут передаваться сторонним сервисам в силу строгих обязательств по конфиденциальности и защите адвокатской тайны.

Государственные регуляторы и владельцы правовых ресурсов не предоставляют открытых баз данных для обучения нейросетей, а значит, юридические компании вынуждены разрабатывать собственные решения, используя внутренние архивы и обезличенные документы. Это дорого и требует серьезных технологических компетенций, но только так можно создать безопасную систему, соответствующую требованиям конфиденциальности.

В АЛРУД разрабатывают собственное юридическое помощника на базе ИИ, функционирующего в закрытом контуре. Каждый обработанный документ становится основой для дообучения системы, что позволяет постоянно повышать ее точность и релевантность. Это дает фирме стратегическое преимущество: накопленная база зна-

ний превращается в интеллектуальный актив, недоступный конкурентам.

Павел Равун, ИТ-директор АЛРУД: «Использование публичных моделей вроде ChatGPT для юридических задач не подходит. Они не дают гарантий конфиденциальности, а главное — часто галлюцинируют, выдавая недостоверную информацию. Мы делаем ставку на кастомные решения, которые обучаются на наших внутренних документах и не выходят за рамки корпоративного периметра».

Регуляторные вызовы и барьеры

Юридическое регулирование ИИ в России сформировано еще не до конца. В отличие от ЕС, где разработан и частично со 2 февраля вступил в силу Регламент Европейского союза об искусственном интеллекте, в российском законодательстве пока нет специальных норм, регулирующих применение ИИ в правовой сфере. Однако уже сейчас очевидно, что адвокатская тайна и защита персональных данных станут ключевыми вопросами.

Юридические компании вынуждены придерживаться строгих норм в работе с персональными данными, а передача таких данных в публичные облачные ИИ-модели недопустима. Это делает использование массовых решений крайне рискованным. Поэтому крупнейшие юридические фирмы идут по пути закрытых экосистем и локального обучения нейросетей.

Судебная система пока также не готова к широкому использованию ИИ. Вопрос о том, может ли искусственный интеллект составлять правовые заключения, которые будут иметь юридическую силу, всерьез не рассматривается. Финальная ответственность всегда остается на юристе, а ИИ используется исключительно в качестве инструмента поддержки.

Почему кастомные ИИ-решения — это будущее юридического бизнеса

Главный тренд последних лет — создание юридическими компаниями собственных ИИ-решений. В отличие от готовых продуктов, кастомные системы адаптированы под специфику конкретной фирмы, непрерывно обучаются на ее данных и прецедентах и соответствуют требованиям конфиденциальности. Это делает их стратегическим преимуществом.

Фирмы, которые сегодня инвестируют в разработку собственных ИИ-ассистентов, через несколько лет окажутся на голову выше конкурентов. У них будет уникальный продукт, повышающий эффективность работы юристов и дающий клиентам дополнительную ценность. В АЛРУД такие системы уже разрабатываются — для автоматического анализа документов (review), в том числе в разрезе комплаенса документа по юридической составляющей и внутренним регламентам и чек-листам; для чата с юридической нейросетью (ask) для конкретного документа или контекста, перевода юридических текстов и даже расшифровки аудиозаписей судебных заседаний. Каждое новое дело пополняет базу знаний компании для дальнейшего обучения нейросети. Конечно, подобные инструменты юриста не должны оставаться разрозненными, укладываясь в понятные юристам бизнес-процессы.

Прогнозы на будущее

Через пять-десять лет рынок юридических услуг в России будет выглядеть иначе: крупные фирмы, внедрившие ИИ, смогут предлагать клиентам более быстрые, точные и качественные решения. Насколько это изменит саму модель юридического консалтинга, а именно почасовую оплату юристов, вопрос сложный. ИИ может быть юристом-отличником, но решать конкретные сложные юридические кейсы, находить компромиссы и давать качественные прогнозы — это задача юриста-профессионала с нарабатанной экспертизой. Поэтому клиенты будут выбирать не между юристом и ИИ, а между юристом с ИИ-помощником или просто юристом.

Мелкие юридические фирмы, не имеющие ресурсов для создания собственных ИИ-решений, столкнутся с серьезными проблемами. Искусственный интеллект уже доказал свою ценность в юриспруденции, и те, кто первым интегрирует его в работу, окажутся лидерами рынка. Вопрос не в том, нужно ли внедрять искусственный интеллект в юридический бизнес, а в том, кто делает это раньше и с высоким качеством, получив стратегическое преимущество.

Юлия Карапетян

«В юридическом бизнесе важно держать баланс»

— интервью —

Управляющий партнер «ЭЛКО профи» ЕЛЕНА КОЗИНА — о тернистом пути из инхауса в консультанты, о сочетании преподавательской деятельности с юридической практикой и об амбициях, неподвластных времени.

— Какое амплу вам ближе — преподавателя или практикующего юриста? Достижим ли между ними баланс?

— Существует ряд задач, требующих сосредоточения на практике, и задач, где на первый план выходит преподавательский опыт — если речь, к примеру, о выпуске федерального учебника, для которого мне нужно написать целую главу. Но есть у меня и третья стезя — я управленец, основной лидер компании и команды. Три этих направления постоянно сменяют друг друга, ведь они были со мной всегда — в моей жизни не случалось периодов, когда я трудилась только преподавателем или только руководителем. «Теория без практики мертва, практика без теории слепа» — наверняка вы слышали это выражение; мне ближе искусство равновесия их обеих. В юридическом бизнесе важно держать баланс во всем, и я научилась его находить.

— Насколько дорог оказался ваш путь от работы в корпоративном секторе до создания собственной компании?

— Я всегда знала, что однажды создам свой юридический бизнес, и знала, что приму это решение, когда уже буду достаточно опытна, но все еще молода. Моя карьера юриста началась в консалтинге, но после защиты диссертации у меня случился весьма успешный период работы в инхаусе: долгое время я работала в «Евроцемент групп» (с 2023 года холдинг сменил название на ЦЕМРОС. — „Б“), где прошла путь от ведущего юриста консультанта до руководителя департамента. Это был прекрасный опыт — я до сих пор не вижу в правоприменительной практике корпоративных проектов такого масштаба. Но в определенный момент, оказавшись между двумя конфликтующими акционерами, мне пришлось выбрать сторону — и я выбрала себя, покинув компанию.

В тот момент я получила приглашение поработать в качестве независимого консультанта с ПАО «НК „Роснефть“» и СПАО «Ингосстрах»: для первой я разрабатывала внутренние положения, позволяющие через корпоративные процедуры контролировать дочерние и зависимые компании, входящие в структуру, а для «Ингосстраха» готовила правовые заключения и помогала вырабатывать позицию в спорах между акционерами. Уже тогда я подумывала начать свой бизнес. И когда я получила от «Роснефти» пред-



ложение возглавить их корпоративно-правовую структуру, то поняла, что не хочу быть маленькой частью огромной машины, где не смогу ни предложить идею, ни увидеть то, как она сработала на практике, ни отстоять ее результат. И я отказалась. Отдельно меня подхлестнули слова бывшего владельца «Евроцемент групп» Филарета Гальчева, который негативно воспринял мое намерение покинуть его компанию и сказал в сердцах, что с идеей собственного консалтинга я «по миру пойду». В итоге мир оказался ко мне очень добр — несмотря на то что на дворе стоял 2009 год, самый пик кризиса.

В тот момент Георгий Леонидович Краснянский, благодаря которому я получила первые заказы, как раз планировал купить угольную шахту в Кузбассе и предложил мне организовать юридическое сопровождение его бизнеса. Так начался один из первых проектов «ЭЛКО профи», где мы участвовали в структурировании угольного холдинга «КА-РАКАН Инвест». Поскольку у холдинга не было штатных юристов, моя компания в этом проекте выполняла роль юридической службы. Я лично поехала в Кузбасс отбирать и собеседовать юристов, первые годы я каждый месяц летала к ним повышать квалификацию и обучала наших стандартам работы. Проект продолжался 13 лет и год назад благополучно закончился — мы продолжаем сотрудничать уже с новыми собственниками, в основном по бизнесу, не связанному с угледобычей.

— И как ваша компания развивалась дальше?

— Спустя год после создания компании ко мне присоединился мой партнер Анатолий Беседин. Мы давно знакомы: будучи выходцами из общей научной школы, мы защищали кандидатские диссертации в один год у одного научного руководителя — за кафедрой гражданского права профессора Виктора Павловича Мозолина. И когда мой бизнес начал набирать обороты, именно Виктор Павлович «благословил» нас, предложив объединиться. В мае этого года нашему совместному с Анатолием профессиональному творчеству исполняется 15 лет.

Что касается остальной команды, вся она состоит из выпускников магистратуры МГЮА имени Кутафина. Огромный плюс преподавания — помимо того что оно стимулирует меня на непрерывное самообразование информацией, оно еще и служит преемственным источником кадров. Я преподаю для магистрантов, которые уже имеют базовое образование и практикуют; самых талантливых из них мы приглашаем на стажировку и тех, кто соответствует нашим критериям качества, оставляем в команде.

— Пересобирать компанию в плане основных участников и практик вам, получается, не пришлось?

— Да, не пришлось. Поскольку мы с партнером первые десять лет преподавали на кафедре гражданского права и последнее де-

сятилетие — на кафедре предпринимательского и корпоративного права, то изначально предполагали, что сосредоточимся на реализации именно корпоративно-правовых проектов. На пике становления «ЭЛКО профи» корпоративные споры были крайне востребованы, и в какой-то момент мы были уверены, что сделаем их основным вектором работы. Но жизнь вносит свои коррективы, и тот же строительный бум принес нам массу девелоперских споров: мы разрабатывали изменения в Градостроительный кодекс, судились за изъятие объектов для государственных нужд, олимпийские объекты, строительство корпоративного университета Сбербанка... Кроме того, мы вели три судебных процесса с Министерством обороны по обеспечению военнослужащих жильем: одно из дел дошло до ВАС РФ, другое рассматривалось в ВС РФ. Мы в числе очень немногих юрфирм, кому удалось отсудить деньги у Министерства обороны и получить их из казны.

Также у нас сложилось отдельное направление по работе с финансовыми рынками — так, мы первые и единственные, кому удалось оспорить в суде решение Банка России об отзыве лицензии у коммерческого банка. Кроме того, у нас в избытке проектов, связанных с трансграничными переводами, договорными отношениями в финансовой сфере и импортными операциями. А обилие дел, связанных с оборотом исключительных прав, сформировало нашу практику интеллектуальной собственности.

Разумеется, мы занимаемся и банкротством — подобные проекты сегодня в пуле практик любой юридической фирмы. В этом году мы защитили от субсидиарной ответственности публичную и весьма влиятельную личность: ее привлекли к ответственности в первой инстанции, но мы смогли отстоять интересы доверителя в апелляции и кассации, и я считаю это победой нашей команды.

— Что вы, как преподаватель, думаете о новом поколении студентов? Многие консалтинговые фирмы жалуются на капризность и эмоциональную хрупкость поколения бумеров. Вы разделяете эту точку зрения?

— На мой взгляд, поколенческая разница, конечно, есть, и весьма существенная. Для нашего поколения были важны авторитеты, собственный профессиональный и карьерный рост, личное удовольствие от хорошо выполненной работы. Помню, как я бежала в метро, держа под мышкой тяжелые папки с делами и думая: «Какое счастье, сегодня успела проанализировать целых пять дел»... И мысли, в каких условиях приходится работать, даже не возникали. В этом смысле подрастающее поколение очень от-

личается от нас: они более склонны мотивироваться внешней атрибутикой: красивым офисом, признанием компании в медиафере, возможностью блеснуть на мероприятиях — всем тем, что лично мне кажется второстепенным.

Миллениалы, которым сейчас в районе 30 лет, находятся как бы посреди миров: они со снисходительным пониманием относятся к устремлениям поколения Z и в то же время хорошо понимают нас, людей более взрослых. Эта прослойка 30-летних сейчас испытывает максимальную рабочую нагрузку — они уже знакомы и с усталостью, и с выгоранием. Строго говоря, бег на длинные дистанции русской ментальности не приспущ, поэтому молодые специалисты часто ломаются. Ребята после стажировки устраиваются в нашу компанию на работу и уже через год говорят, что устали. Выгоранию в той или иной степени подвержены все, и невероятно важно научиться осознанно и правильно ему противостоять. Но эта способность, к сожалению, у совсем юных юристов представлена минимально.

— Лично у вас с учетом высокой нагрузки по управлению фирмой, юридической практики и преподаванию получается справиться с выгоранием?

— Я стараюсь рационально тратить свои внутренние ресурсы, интуитивно расставляя приоритеты между рабочей и частной жизнью. Когда я понимаю, что моя семья нуждается в моей энергии, в сторону офиса я даже не поспешу. При этом подключаюсь к работе в любой момент, если почувствую, что им нужна моя сила, вдохновение или экспертиза.

Устают все, и бремя ответственности давит на каждые плечи, тем более женские. Я гедонист и с уважением отношусь к собственным человеческим слабостям, а кроме того, умею вдохновляться перспективами — как для компании, так и лично для себя: например, в планах на 2025 год у меня стоит написание монографии об одном из институтов корпоративного права. Уверена, все получится.

— Как вы представляете себе свою жизнь и жизнь компании через 20 лет?

— Вижу себя в серебре мудрей и с рюмкой граппы на крыльце своего шале у берега озера Гарда. Но это лет через 40, потому что претендую на рекорд Жанны Кальман. (Смеется.) А если серьезно, то это будет новое время, а значит, новые уровни и достижения. Я внутренне готова к таким перспективам и стремлюсь жить ярко и вкусно, наполняя свой мир еще большим количеством достойных людей, непростых клиентов, интересных событий. Думаю, что мои настоящие амбиции догнали меня только сейчас.

Беседовала Юлия Карапетян



O R C H A R D S

ЮРИДИЧЕСКИЙ БИЗНЕС

Амплитуда баланса

Советник Orchards **Азат Ахметов** — о контексте споров, связанных с противостоянием частных и публичных интересов.

— практика —

2024 год оказался для российской судебной практики чрезвычайно значимым: встречались важнейшие правовые позиции о крупных сделках и сделках с заинтересованностью (дело «Алекс Трейд» №А53–16963/2022 и дело ПФАФФ «Логистик» №А56–52100/2023); были и позиции по банкротным делам, в частности дело о судебной реабилитации вопреки воле кредиторов (дело Захаровой №А41–71214/2020), а также дело Сметанина об уголовных арестах (дело №А33–18794/2021). Все эти важные для рынка кейсы, по сути, являлись спорами частных лиц, но, помимо прочего, прошлый год был на удивление богат делами о противостоянии частного и публичного интересов. Заметно, что публичный интерес в прошлом году в основном одерживал победу над частным. Посмотрим, что будет в году текущем.

Срок давности по искам Генпрокуратуры (постановление Конституционного суда РФ №49-П от 31 октября 2024 года по делу Коровайко) — одно из самых обсуждаемых дел прошлого года, в котором Конституционный суд (КС) решал вопрос о применимости института сроков исковой давности к так называемым антикоррупционным

искам прокуратуры, базирующим на ФЗ «О противодействии коррупции» и подп. 8 п. 2 ст. 235 ГК РФ.

Конституционный суд сформировал позицию о том, что срок исковой давности в силу своей гражданско-правовой природы не может быть распространен на публично-правовое требование, вытекающее из норм ФЗ «О противодействии коррупции». Конституционный суд указал на то, что обращение в доход Российской Федерации имущества, приобретенного вследствие нарушения требований и зачетов, направленных на противодействие коррупции, не является защитой субъективного права в понимании ст. 195 ГК РФ, что препятствует применению сроков исковой давности. Отдельно КС РФ указал на то, что изложенная позиция относится исключительно к делам по антикоррупционным искам, и не распространяет ее на так называемые деприватизационные дела, в которых вопрос о сроке исковой давности все еще остается открытым.

Еще одно громкое дело — о деприватизации Ивановского завода тяжелого станкостроения и сроке давности по деприватизационным искам (определение ВС РФ от 17.03.2025 г. по делу №А17–1139/2024). Проблема срока исковой давности в деприватизационных делах стоит очень



остро и заключается в отсутствии понятных правил его исчисления в отношении исков государственных органов. Эта проблема возникла в российской арбитражной практике довольно давно, однако четко выкристаллизовалась только сейчас, после удовлетворения исков Генпрокуратуры против владельцев крупных приватизированных активов. Так, в деле о деприватизации Ростовского оптико-механического завода (№А82–13185/2023) суды отклонили довод о пропуске сроков исковой давности со ссылкой на то, что «объективная возможность надлежащим образом предъявить искивые требования появилась у Генеральной прокуратуры только в связи и после выявления в ходе надзорных мероприятий нарушения порядка проведе-

ния приватизации и установления текущих владельцев спорного имущества». В сущности, из аналогичного аргумента суды исходили и в деле о деприватизации «Волжского Оргсинтеза» (№А12–18383/2023).

В противовес данному подходу существуют и иные дела, где в удовлетворении деприватизационных исков было отказано, в частности, из-за истечения срока исковой давности. Самым ярким примером является дело о деприватизации Ивановского завода тяжелого станкостроения (№А17–1139/2024), в котором суд апелляционной инстанции, отменив решение первой инстанции, вынесенное в пользу Генпрокуратуры, применил срок исковой давности и отказал в удовлетворении иска. Апелляционный суд, выводы которого поддержали суд кассационной инстанции и ВС РФ, заключил, что срок исковой давности по требованию о vindикации недвижимого имущества в пользу Российской Федерации начинает истекать с момента, когда указанное публично-правовое образование в лице своих уполномоченных органов впервые узнало или должно было узнать об утрате фактического владения имуществом. Являющееся таким уполномоченным органом Росимущество должно было своевременно при наличии на то оснований установить факт выбытия имущества из владения и принять меры по защите прав.

Следующее яркое дело — об исчении экологического вреда (постановление КС РФ №56-П от 6 декабря

2024 года по делу ООО «Карьер „Приморский“»). В этом деле Конституционный суд обратил внимание на формальный подход, сложившийся в правоприменении по делам, связанным с возмещением экологического вреда. ООО «Карьер „Приморский“» получило лицензию на пользование недрами, предусматривающую разведку и добычу песка. Земельный участок над участком недр относился к категории земель сельскохозяйственного назначения. Общество пользовалось этим участком на основании договора аренды, которым было предусмотрено обязательство по переводу участка в земли промышленности. После разработки обществом проекта рекультивации земель 15 августа 2022 года участок был переведен в земли промышленности, однако осуществление работ по добыче песка началось на восемь месяцев раньше перевода земельного участка в нужную категорию, что послужило основанием для подачи иска о возмещении причиненного почве вреда, рассчитанного строго по методике исчисления. Суды требования удовлетворили.

Конституционный суд, согласившись с выводами судов о наличии в действиях общества экологического правонарушения, отметил, что определение размера возмещения не должно основываться исключительно на формальном применении методики исчисления. КС РФ указал, что при определении размера возмещения суды должны учитывать баланс частных и публичных интересов, не допуская чрезмерного ограни-

чения экономической свободы правообладателя земельного участка, фактически допустив возможность снижения размера возмещения.

Еще одно заслуживающее внимания дело — о ликвидации горных выработок и сроке давности (определение СКЭС ВС РФ №308-ЭС24–3980 от 20 сентября 2024 года по делу №А32–23477/2023). В рамках данного дела ООО «Стройтех» более семи лет назад до предъявления иска являлось недропользователем, однако не осуществило ликвидацию горной выработки, поскольку находилось в процедуре банкротства. На этом основании Министерство природных ресурсов обратилось с требованием о проведении такой ликвидации. Рассматривая данное дело, нижестоящие суды применили трехлетний срок исковой давности и на этом основании отказали в удовлетворении требований. Верховный суд поправил суды нижестоящих инстанций, указав, что данный спор косвенно связан со спорами о защите окружающей среды и носит публичный характер. Следовательно, к нему применяется специальный срок давности, установленный в ФЗ «Об охране окружающей среды», — 20 лет.

Анализ вышеприведенных дел показывает, что суды начинают осознавать важность баланса между частными и публичными интересами — остается надеяться, что постепенный отход от формального подхода послужит на благо более справедливого и взвешенного дальнейшего правоприменения.

«Ядро нашей клиентской базы — это крупномасштабный бизнес»

— интервью —

В условиях динамически меняющейся юридической среды и зачастую непредсказуемых вызовов, требующих мгновенной реакции, санкции становятся неотъемлемой частью каждой сделки, и качественная корпоративная практика должна выдерживать баланс между международной экспертизой и стандартами и локальными реалиями. Партнеры E L W I ТИМУР БАЙРАМОВ, АНДРЕЙ ЗИМИН, СЕРГЕЙ ЧАПАЕВ И АЛЕКСАНДР ШАЛАЕВ поделились с „Ъ“ своими стратегиями адаптации к влиянию геополитики на сделки M&A и тем, какие подходы помогают компании сохранять и повышают качество обслуживания клиентов.

— Расскажите, чем сильна ваша корпоративная практика?

ТИМУР БАЙРАМОВ: Наша главная особенность — в уникальном сочетании навыков команды. E L W I объединяет юристов с обширным международным бэкграундом, опытом работы в ведущих российских юридических фирмах и глубокой инхаус-экспертизой — на трех этих важнейших пластах и строится наша M&A-практика. — **Какую стратегию развития вы выбрали для корпоративной практики в целом?**

Т. Б.: После 2022 года мы сохранили международную компоненту и усилили нас за счет коллег, пришедших к нам из российских и иностранных фирм и корпоративного сектора. Сейчас в корпоративной практике E L W I работают 18 человек: сюда входят 4 партнера, несколько советников, сильный состав старших и мидл-юристов, а также младшие специалисты, которые часто берут на себя весомую долю ответственности в проектах — и отлично с ней справляются. Примечательно, что многие наши младшие юристы приходят уже с опытом работы в других фирмах: они сравнивают уровень задач и условий, остаются и быстро растут. Мы переняли такой подход от американских юрфирм, где работали сами. Он предоставляет ощутимый профессиональный и личностный рост сотрудникам на всех уровнях.

При всем том объем работы не просто не уменьшился — наоборот, только увеличился. Это стало неожиданным открытием: казалось бы, больше людей — меньше нагрузка, но на деле все иначе. Команда растет, но вместе с ней растет и количество проектов, и зачастую также их сложность и масштаб. Такая динамика радует: пока развитие происходит органически и без сбоев, и хочется верить, что его темпы сохранятся.

Если говорить о стратегии, то с самого начала наша цель была собрать сильную команду — не самую большую, но профессионально сбалансированную, слаженную и по-настоящему вовлеченную. Мы не стремились к количеству ради количества и исповедуем скорее бутиковый подход: ориентируемся не на мас-



Тимур Байрамов



Андрей Зимин

штаб, а на качественную, тонкую настройку. Сейчас команда укомплектована, но, если объем наших задач будет продолжать расти теми же темпами, мы, конечно, точечно усилимся. Если на рынке появляются сильные юристы, разделяющие наши ценности, мы всегда готовы к диалогу. — **А какие именно личностные и профессиональные ценности для вас важны?**

Т. Б.: То, насколько человек вовлечен в дело, насколько системно он рассуждает — это чувствуется уже на первых встречах. Все партнеры нашей корпоративной практики, что называется, в теме — они не наблюдатели, а участники процесса. Это задает общий тон: когда младшие коллеги видят, что партнеры действительно выныкают в сделки, у них появляются мотивация и энергия. Даже если работа требует усилий по ночам или в выходные, команда не теряет боевого настроя — и это для нас принципиально. — **В марте этого года к E L W I присоединилась команда Александра Шалаева, усилив энергетическую экспертизу и корпоративную практику фирмы, являющуюся одной из ключевых. Почему присоединились к E L W I?**

АЛЕКСАНДР ШАЛАЕВ: Для команды, с которой мы пришли в фирму, присоединение к E L W I в первую очередь означает расширение возможностей нашей команды по оказанию качественных юридических услуг клиентам по самым различным, в том числе очень крупным, проектам. Мы не просто пришли со своими клиентами, продолжив сотрудничать с ними в рамках E L W I — мы стали частью общей экосистемы, подключились к клиентам фирмы и получили доступ к инфраструктуре и ресурсам, которыми раньше не обладали.

До присоединения к E L W I мы нередко отказывались от крупных проектов просто потому, что маленькая команда физически не могла их «унести» — особенно если речь шла о многофакторных, так называемых cross-practice задачах, где требовалось подключать и финансы, и санкционную экспертизу, и рынки капитала, или же проектов настолько масштабных, что их реализация была невозможна без ущерба для прочих текущих задач.

Теперь же у нас есть возможность вместе работать над самыми крупными сделками. Условно говоря, появился «мультипликатор эффектив-

ности»: когда в проект с одним участником включаются два дополнительных юриста, они в целях проекта способны решать не в три раза, а в пять-шесть раз больше задач. Все по Марксу, «эксплуатация человека человеком». (Улыбается.) А если серьезно, мы действительно видим, что органично влились в команду, усилив ее. Нам нравится атмосфера, которая здесь есть: драйвовая, открытая, которая позволяет получить необходимую рабочую синергию.

После начала периода «великого исхода» ильфов, когда коллег начали штурмить и кидать в разные стороны, я с рядом оставшихся в России коллег организовал небольшую юридическую фирму со своим минн-брендом для продолжения оказания юридических услуг в России клиентам Akin Gump. Тогда мы назывались «Авангард Партнерс», иронично именую себя «законными наследниками Akin Gump», выходящими отсюда мы являемся. И до присоединения к E L W I мы долго присматривались и изучали рынок на предмет того, с кем лучше двигаться дальше; были отдельные предложения, но мы не торопились. И в итоге нашли то, что искали, — партнерскую среду, в которой существуют стабильный поток интересной работы, отсутствие конфликта интересов по проектам, синергия большой команды, а кроме того, возможность освободиться от части административной рутинны: в маленькой команде ты «и жец, и надуде играец», а в большой инфраструктура появляется порядок, который реально помогает работать.

— **В рамках вашей работы в фирме вы будете заниматься энергетикой?**

А.Ш.: Не совсем. Мы корпоративные юристы, работающие с клиентами из различных отраслей бизнеса, и энергетика, скорее, является очень значимой, но все же частью нашей общей корпоративной практики. Во времена работы в Akin Gump ряд рейтингов включал меня в категорию Energy Practice, и в моей практике всегда присутствовали проекты, связанные с энергетикой, в том числе, скорее, из сферы коммерции — например, договоры по перевалке нефти или поставке газа.

При этом я всегда много работал с российскими проектами и наблюдал, как наш крупный бизнес (даже в тот момент, когда международные элементы были еще актуальны) все больше ориентировался на россий-

ское право. Уже начиная с 2014–2015 годов (хотя первые большие прецеденты были известны и ранее) отечественные лидеры энергетики использовали российское право для регулирования деятельности совместных предприятий на территории России.

Сейчас в части энергетики и других индустрий, таких как TMT, наши сделки охватывают как российское, так и иностранное право (правда, с большим числом российских сделок). Надеюсь, что наш опыт в сфере энергетики и TMT, особенно в создании совместных предприятий и сложных M&A-сделках по российскому праву, окажется полезен клиентам фирмы: вместе с коллегой Александром Урляповым мы не первый десяток лет сотрудничаем с вертикально интегрированными нефтяными компаниями и за это время накопили в этой сфере значительный опыт.

— **Кто входит в число ваших основных клиентов?**

Т. Б.: В основном мы работаем с тремя ключевыми группами: первая — крупные промышленные компании, вторая — банки и другие финансовые организации, третья — family offices крупных предпринимателей. Кроме того, мы работаем с иностранными клиентами, которые, несмотря на текущую ситуацию, находятся в России: поскольку они продолжают нуждаться в юридическом сопровождении, мы остаемся рядом, помогая им решать возникающие вопросы. Но все же ядро нашей клиентской базы — это крупномасштабный бизнес, демонстрирующий нам высокий уровень доверия. — **Какие международные проекты вы сейчас сопровождаете? В каких юрисдикциях работаете и как помогаете накопленный опыт?**

СЕРГЕЙ ЧАПАЕВ: Международных проектов в нашем портфеле сейчас достаточно много. Причем под «международными» мы понимаем не просто случаи, когда российский бизнес формально «запакован» в зарубежную структуру, а сделки с реальным географическим масштабом и юридическим многообразием. Все такие проекты мы делим на три основные категории.

Первая — это взаимодействие иностранцев с Россией: сейчас это в основном сделки по выходу зарубежных компаний с российского рынка. По сравнению с 2022–2024 годами их уже стало заметно меньше, но интерес еще сохраняется. Так-

же есть направление поддержки существующих иностранных инвестиций: даже если проект заморожен, актив продолжает жить: возникают корпоративные события, требуется реструктуризация, решение локальных юридических задач, и здесь особенно важно понимание санкционного регулирования — как российского, так и зарубежного. Здесь нам очень помогает глубокая экспертиза коллег из нашей фирмы, которые специализируются именно на санкционных вопросах, что позволяет предлагать нашим клиентам всесторонние взвешенные решения. И, наконец, в последнее время начали намечаться признаки возобновления интереса зарубежных инвесторов к новым проектам, связанным с Россией, и мы, конечно, готовы помочь им в сопровождении таких сделок.

Вторая категория — это выход российского бизнеса на зарубежные рынки. География — от ОАЭ, Китая и Индии до отдельных стран Европы и обеих Америк. Такие сделки чаще всего структурируются по английскому праву, но всегда есть нюансы конкретной юрисдикции, и тут помогает пул проверенных иностранных консультантов, с которыми мы давно и эффективно сотрудничаем.

Третье направление — это полностью зарубежные проекты без участия российского бизнеса. Мы сопровождали такие сделки в Центральной Азии и даже в Центральной Америке. В таких проектах нам помогают не только знание английского права или права Нью-Йорка, но и опыт взаимодействия с крупными международными инвесторами разных форматов (будь то отраслевые игроки или private equity фонды), понимание рыночной практики, умение добиваться результата в международной среде, а также понимание того, что, помимо правовой экспертизы в чистом виде, мы можем предложить еще и, по сути, более комплексную услугу по эффективному управлению процессом сделки.

— **Как на корпоративной практике сказались санкции и геополитика?**

Т. Б.: Санкции сегодня — ключевой фактор практически любой сделки, это касается и внутренне-го рынка, и международных проектов. Кроме того, радикально изменились сами условия сделок. К примеру, в M&A распространены ситуации, когда иностранный продавец, выходящий из России, настаивает

на включении в договор условий, ограничивающих перепродажу актива. Даже если покупатель — российский «чистый» инвестор, не находящийся под санкциями, в договоре нередко закрепляется, что он не вправе перепродавать бизнес, тем более тем лицам, которые находятся под санкциями. Это отражение новой реальности, в которой санкционные риски встроены в саму логику сделки.

На международных проектах — особенно тех, что ведем мы, в том числе из ОАЭ, — санкционные ограничения проявляются иначе. Главный фокус здесь сконцентрирован на банковских расчетах: западные банки все чаще поддаются давлению overcompliance и проводят углубленную проверку происхождения средств, особенно если есть хотя бы косвенные признаки связи с Россией. Это замедляет процессы и требует гораздо более тщательной подготовки документов, пояснений и структурирования. Все это говорит о том, что санкции сегодня не просто дополнительная юридическая переменная, но фактор, который фундаментально меняет подход к сделкам, требует от юристов гибкости, широкой экспертизы и понимания не только права, но и политической контекста и его трендов.

АНДРЕЙ ЗИМИН: Добавлю, что сегодня в нашей практике так или иначе с санкциями связан практически каждый проект. Это касается как участия в сделках тех компаний, которые попали в санкционные списки, так и маршрутов движения денег, ограничений на привлечение финансирования и исполнения обязательств в недружественных юрисдикциях. Многие вопросы, которые раньше клиенты могли решать силами инхаус-юристов, теперь требуют более детального анализа и, соответственно, участия внешних консультантов.

Корпоративные сделки сегодня часто выглядят юридически ребусом: санкционное регулирование накладывается на налоговое законодательство, требования валютного контроля, а иногда — на попытки использовать цифровые финансовые активы или криптовалюту в тех юрисдикциях, где это возможно. Все это существенно усложняет структуру сделок и требует от юристов пересмотра привычных подходов.

Если раньше мы могли опираться на устоявшиеся концепции и проверенные практикой решения, то теперь приходится, по сути, на ходу формировать новые стандарты. Поэтому команда должна быть максимально сконцентрирована, иметь богатый опыт и широкий кругозор, чтобы в условиях постоянных внешних изменений помочь клиенту все-таки реализовать задуманное. Не могу раскрыть детали, но у E L W I есть успешный опыт закрытия крупных сделок с санкционными активами в самых недружественно настроенных юрисдикциях — скорее всего, это уникальная на рынке история. Как, впрочем, и все, что мы делаем для наших клиентов.

ЮРИДИЧЕСКИЙ БИЗНЕС



«Если вы стали объектом атаки — не пытайтесь действовать в одиночку»

В большинстве случаев рейдерство — это производная внутреннего конфликта, в котором партнеры, акционеры, бывшие топ-менеджеры или инвесторы могут воспользоваться корпоративными инструментами для захвата контроля над бизнесом. Сегодня такие конфликты становятся все более технологичными: задействуются цифровые каналы, информационные атаки, точечные юридические удары, но суть остается прежней: все начинается с малого — с накопления напряжения, мелких провокаций и юридических маневров. Генеральный директор ГК «Рюрик» **Александр Боднар** рассказал, б о том, как успеть распознать конфликт на ранней стадии, локализовать его правовыми методами до перехода в открытую войну и предвосхитить дальнейшие корпоративные риски.

— интервью —

— **Группа компаний «Рюрик» больше 14 лет занимается всесторонней защитой бизнеса, включая защиту от недружественного поглощения. Расскажите, с чего оно начинается?**

— Как и все в нашей жизни — с людей. Само по себе недружественное поглощение, или рейдерство, — это механизм, позволяющий за небольшие деньги получить контроль над дорогостоящим активом. Для развертывания плана по захвату контроля требуется точка входа, и ей, как правило, становится человеческий фактор. За каждой такой атакой стоят не правовые коллизии или технологические инструменты, а конкретные мотивы конкретных людей: бывших партнеров, сотрудников или даже клиентов.

Почему важно сделать на этом акцент? В ежедневной гонке за результатами, выполнением стратегий и усилением позиций на рынке мы часто перестаем замечать тех, кто рядом, — людей, с которыми вместе создавался бизнес, или партнеров, которым мы когда-то доверились. Со временем мы утрачиваем бдительность: начинает казаться, что мы окружены союзниками, и уже не страшно открыться — поделиться информацией, упростить доступ к управлению, ослабить контроль. Но человеческий фактор — вещь непредсказуемая. Вы не знаете, что происходит в голове даже у самых близких людей, тем более у деловых партнеров. И однажды по неизвестной причине человек может принять решение действовать против вас. Первые сигналы опасности часто остаются незамеченными, и люди начинают реагировать лишь тогда, когда пожар уже нужно тушить, а не предотвращать.

— **Может быть, эти риски реально предотвратить, если заранее выстроить в компании систему защиты?**

— Это мало кто делает. Как правило, при запуске бизнеса фокус смещен на стратегию, рост и построение операционных процессов, при этом вопросы его защиты остаются в тени. Да, компании разрабатывают системы риск-менеджмента, составляют определенные матрицы, но чаще всего речь идет о рисках отраслевых либо макроэкономических. Даже эти формальные процедуры нередко выполняются однократно, «для галочки», а о нефинансовых угрозах, таких как внутренние конфликты, корпоративные споры или недобросовестные действия партнеров, в реальности задумываются немногие.

Даже в тех компаниях, где существуют регламенты и инструкции по управлению рисками, редко кто проверяет, насколько они эффективны на практике, хотя ключевой фактор — именно это. Эффективность корпоративной безопасности определяется не количеством разработанных документов, а способностью таких систем оперативно реагировать на угрозы.

Кроме того, система защиты бизнеса требует постоянного внимания. Это и регулярные проверки, и ротация ответственных сотрудников, и поддержание актуальной сети внешних специалистов — юридических,

технических, кризисных, к которым можно обратиться в случае возникновения угроз. Не паранойя, но разумная настороженность. Особенно если бизнес быстро растет, владеет привлекательными активами или разрабатывает уникальные решения — все это делает его потенциальной мишенью.

Иллюзия полной защищенности, подкрепленная декларациями о «высоких стандартах корпоративной культуры», может сыграть с вами злую шутку, потому что миссии и прочие этические кодексы без реального управления рисками становятся просто элементами маркетинга. А ведь современный бизнес работает в реальной среде — с неоптимальным законодательством, жесткой конкуренцией и высоким уровнем неопределенности. Здесь выживает не тот, кто идеально выглядит на бумаге, а тот, кто гибок и готов к внешним угрозам.

— **Какую роль в защите бизнеса от рейдерских захватов играет превентивная антикризисная стратегия и с чего компании должны начать ее разработку? Какие конкретные меры вы считаете наиболее эффективными для минимизации рисков и повышения устойчивости к неожиданным атакам?**

— Без превентивной стратегии комплексная защита в принципе невозможна. Наиболее острая угроза приходит в самом начале рейдерской атаки, когда используются нестандартные, неожиданные ходы. Захватчики действуют по принципу «контролировать легче, чем бороться за контроль», поэтому критично важно быть готовыми именно к этому этапу.

Если вы хотите выстроить защиту, то по нашему опыту первое, с чего стоит начать, — это работа с корпоративной документацией. Важны и внутренние документы, и права на имущество, например опционные соглашения, правильно оформленные залоги, «отравленные пилюли» (poison pills) и другие правовые механизмы, создающие барьеры для недобросовестного поглощения. Немаловажен и медиапрофиль компании: поскольку информация выступает частью имиджа и цитом от теневых атак, публичность может стать защитным инструментом.

Заслуживают внимания и риски, связанные с кредиторами. Зависимости от одного крупного кредитора желательно избегать, но если она уже существует, важно мониторить его положение, бенефициаров, потенциальные связи — и иметь план действий на случай давления через долговые обязательства.

После того как корпоративные и правовые рубежи построены, важно обеспечить их наблюдение. Оно включает создание системы мониторинга информационного поля вокруг компании: от регистрационных действий до медийного фона. Любые аномалии — повод для немедленного внимания.

— **Как понять, что компании угрожает скорый захват, и отследить его первые признаки?**

— Любая рейдерская атака начинается с одного — сбора информации. Это первый и самый незаметный этап. Рейдеры аккумули-



руют данные о компании: структуре собственности, финансовом положении, кредитной нагрузке, корпоративных конфликтах, слабых местах в защите и прежних правонарушениях.

О начале сбора данных вы не узнаете, но именно поэтому критически важно защитить информацию, которая может быть использована против вас. В зоне особого внимания должны находиться: сведения о долгах компании; информация об учредителях, бенефициарах и ключевых сотрудниках; корпоративные и хозяйственные правонарушения, включая налоговые риски; сведения о движении средств, в том числе схемы обналичивания; личная информация о топ-менеджменте; данные о контрагентах, структуре владения, внутренних бизнес-процессах.

Тревожные сигналы, которые точно нельзя игнорировать: увеличение количества сделок с небольшими долями или акциями; повышенный интерес, который миноритарии вдруг начинают проявлять к внутренней жизни компании; предложения от инвесткомпаний выкупить акции или доли по подозрительно низкой цене. Необоснованные проверки контролирующих органов тоже должны насторожить, как и внезапный вал исков по самым неожиданным основаниям. Если начинаются проблемы с контрагентами — они решают перейти на предоплату или предъявляют векселя от третьих лиц — это тоже повод для беспокойства.

Еще один популярный инструмент — манипуляции в рамках процедур банкротства: оспариваются ключевые сделки, инициируются внешние расследования, идет давление на владельцев и партнеров. Эта тактика может применяться как для понижения стоимости актива, так и для захвата контроля над бизнесом.

— **Возможно ли сделать его менее уязвимым к рейдерской атаке?**

— Да, если понимать, что в ее основе лежит использование слабостей компании. Чаще всего захватчики не изобретают ничего нового — они просто внимательно изучают тонкие места, которые руководство бизнеса предпочитает игнорировать или считать несущественными.

Рисковых зон довольно много, наиболее распространенные из них — это уклонение от уплаты налогов, ведение двойной бухгалтерии, коррупционные риски, имущество без оформленных прав собственности, распыленная структура уставного капитала (особенно она опасна для акционерных обществ, где контроль может быть утерян за считанные дни). Удобной мишенью также может стать неструктурированный холдинг, в котором «все яйца лежат в одной корзине», то есть управленческие и собственнические функции сосредоточены в одной компании. К дополнительным факторам риска я бы отнес использование нелегальной иностранной рабочей силы, нарушения трудовых законодательства, мошенничество в отношении контрагентов либо обман потребителей, несоблюдение санитарных норм или техники безопасности, слабую внутреннюю нормативную базу (противоречия с законом, отсутствие регламентации ключевых корпоративных процессов, избыточные процедуры).

Дополнительные уязвимости могут лежать в области комплаенса, кадровой политики, правовой архитектуры, а также защищенной интеллектуальной собственности. Все это — потенциальные входные точки для атак.

— **И что же делать компании, если она стала объектом захвата?**

— Первое, о чем вспоминают в такой ситуации, — это юристы. Что логично: без грамотной юридической поддержки защититься практически невозможно. Но важно понимать, что они не единственный элемент обороны. Эффективное противостояние рейдерству требует скоординированных действий команды специалистов, каждый из которых покрывает свой участок фронта.

В чем состоит основная проблема? В том, что рейдеры не ограничиваются только правовой плоскостью и действуют на всех уровнях: юридическом, информационном, финансовом, а нередко и в психологическом поле. Это не просто спор в суде — это атака на конкретных людей: бенефициаров, топ-менеджеров, членов их семей; методичный «аудит» вашей уязвимости, где в ход идут любые доступные инструменты. А в век

цифровой прозрачности под прицел попадает все: политические связи, участие в публичных конфликтах, хобби, склонности, образ жизни. Любой аспект вашей биографии может быть использован для давления или дискредитации. Поэтому защита должна быть не только профессиональной, но и многоуровневой.

От иллюзий о «телефонном праве» тоже полезно избавиться — его давно уже не существует. Нужно четко понимать: сил внутреннего юридического сопротивления бизнесу может не хватить, а для подключения к защите бизнеса правоохранителей необходимы весомые доказательства, которые не всегда возможно собрать, особенно на первоначальном этапе, так как зачастую рейдеры действуют методами, формально соответствующими букве закона. Поэтому скажу главное: если вы поняли, что стали объектом атаки, — не пытайтесь действовать в одиночку, не подводите ситуацию к черте, где уже ничего нельзя исправить. Обращайтесь к профессионалам. Не к тем, кто просто обещает «решить вопрос», а к тем, кто умеет работать системно: собирать доказательства, вести переговоры, противостоять в офисе и в зале суда, искать активы и подключать ресурсы, сопоставимые с теми, что стоят за рейдером.

— **Какая в этом случае требуется команда?**

— Вам нужна компания с «широкой зоной покрытия», в которой работают, во-первых, опытные юристы с практикой в корпоративных конфликтах, банкротствах, уголовно-правовой защите бизнеса. Во-вторых, специалисты по взаимодействию с силовыми структурами — часто это бывшие следователи и оперативники, которые понимают, как действуют правоохранители, знают, как вести себя на обыске и допросе, как не допустить фабрикации уголовных дел, и способны защитить от незаконного давления. В-третьих, эксперты по внутренним расследованиям, умеющие собирать доказательства и формировать независимую фактическую картину происходящего.

В команде защиты должны присутствовать профессионалы по розыску людей и активов, особенно когда активы уже выведены, нередко в цифровую юрисдикцию: это специалисты, способные находить цифровые следы, анализировать транзакции криптовалют и восстанавливать цепочки владения. Помимо них кризисные медиакоманды, полезные при необходимости вмешательства в информационную повестку, когда вас атакуют через СМИ, Telegram-каналы или сливы. И, наконец, команда профи должна иметь службу физической защиты бизнеса, способную обеспечить охрану объектов или защитить ключевых персон. В ГК «Рюрик» есть все перечисленные элементы «защитного механизма».

— **Реактивная стратегия в случае атаки неправомерна?**

— Абсолютно: любая отсрочка, любая ошибка может обернуться потерей контроля, активов или бизнеса в целом.

О чем еще стоит помнить: если использовать компетентную команду в начальной стадии конфликта, она поможет его предотвратить; если же война уже началась, решить вопрос можно только за столом переговоров. Без эмоций и лозунгов про «битву до конца». Эмоции в переговорном процессе — самый страшный, непредсказуемый инструмент, и мы удерживаем своих клиентов от их проявления.

Есть неочевидный нюанс: люди никогда, несмотря на самый свой жесткий и мощный бэкграунд, не готовы к трагедии. Не готовы к критическим ситуациям. К тому, что все может стать плохо, и даже дружба с высокопоставленными друзьями не спасет их от жизненного пике. Наша команда, к сожалению или к счастью, прошла долгую школу, благодаря которой мы смотрим на ситуацию не формально, а изнутри, и, если клиент пришел к нам с «билетом на войну», мы знаем, как, работая в правовом поле, выйти из нее с победой.

Юлия Карапетян

ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНФЕРЕНЦИИ

Коммерсантъ

2025

МОСКВА

events.kommersant.ru

19 МАЯ

«Б» в дни ПМЮФ-2025

18 СЕНТЯБРЯ

Юридические аспекты развития инфраструктуры

24 ОКТЯБРЯ

Банкротство-2025

21 НОЯБРЯ

Уголовная и субсидиарная ответственность менеджмента и собственников бизнеса

11 ДЕКАБРЯ

Правовые итоги года: взгляд «Б»

реклама 16+

ЮРИДИЧЕСКИЙ БИЗНЕС

«Суды требуют конкретики»

Идущий ко дну бизнес зачастую тянет за собой целый водоворот долгов, обязательств и судебных исков. И если раньше считалось, что юридическое лицо — это некая броня, сегодня все чаще на скамье ответчиков оказываются конкретные люди: собственники и топ-менеджеры. Субсидиарная ответственность — это не просто правовой механизм, а лакмусовая бумажка качества управления и добросовестности ведения бизнеса: она может настигнуть спустя годы после банкротства и в самых неожиданных обстоятельствах. Кто, когда и за что платит по чужим счетам, „Ъ“ рассказал управляющий партнер Legal Eagles **Армен Серобян**.

— интервью —

— Расскажите, как влияет на практику привлечения к субсидиарной ответственности экономическая конъюнктура? Изменилась ли позиция судов, какие тенденции вы замечаете?

— Несмотря на экономические потрясения последних лет, включая санкции и колебания валютных курсов, подходы судов к привлечению контролирующих должника лиц (КДЛ) к субсидиарной ответственности остались в целом неизменными. Однако теперь суды гораздо внимательнее разбираются в причинах банкротства: действительно ли бизнес разрушили внешние обстоятельства — санкции, инфляция, рост издержек — или это результат управленческих решений. Установление истинных факторов позволяет ответить на вопрос о возможности привлечения КДЛ к субсидиарной ответственности. Однако ничего нового здесь нет, так как эти подходы описаны в постановлении Пленума ВС РФ от 21 декабря 2017 года №53 и давно применяются в практике.

Сам по себе статус контролирующего лица в период кризиса не делает его автоматически виновным в банкротстве компании. Суды требуют конкретики — важно установить, какие действия или бездействие стали для бизнеса фатальными. Однако если лицо скрывает информацию о хозяйственной деятельности или искажает ее, ситуация меняется, и установить его вину благода-

ря доказательной презумпции становится проще. Иными словами, если кредиторы предоставляют аргументы, а КДЛ не может их убедительно опровергнуть, то привлечение его к ответственности становится практикой неизбежным.

В числе тенденций стоит отдельно упомянуть, что в последние годы стандарты доказывания банкротной и внебанкротной субсидиарной ответственности заметно сблизились. — Как изменилась практика за последние годы, хватает ли современных правовых инструментов? Какие сложности характерны для процессов, связанных с КДЛ?

— За последние семь лет ситуация значительно улучшилась, в том числе за счет разъяснений вышестоящих инстанций. Практика заметно выровнялась и стала более стабильной, потому что раньше нас бросало от одной крайности к другой: суды либо предъявляли слишком высокие стандарты доказывания недобросовестности КДЛ, либо привлекали к ответственности лиц, даже формально участвовавших в деятельности компании.

Теперь же суды накопили значительный практический опыт, и доступных правовых инструментов сегодня более чем достаточно. Основные же сложности, с которыми могут столкнуться участники процесса, касаются критериев оценки поведения КДЛ — предполагаю, что с ростом числа банкротств в течение определенного времени они станут более четкими и прозрачными.



— Какие судебные дела по вопросу субсидиарной ответственности КДЛ за 2024–2025 годы вы считаете знаковыми и почему?

— Как я уже упоминал, одна из ключевых тенденций последних лет — сближение стандартов доказывания в банкротной и внебанкротной субсидиарной ответственности. Особенно это заметно в делах о так называемом брошенном бизнесе, когда собственники и директора фактически покидают компанию, оставляя долги и не иницируя процедуру банкротства.

В одном из таких дел (№ А40-113828/2023) компания пыталась привлечь к ответственности бывших директоров, но нижестоящие суды встали на сторону ответчиков. Суды

посчитали, что истец якобы не доказал взаимосвязи между прекращением деятельности с долгами и действиями контролирующих лиц.

Однако Верховный суд отметил, что бремя доказывания по таким спорам должно быть потенциально реализуемым для сторон. Если контролирующее лицо добросовестно, у него есть все возможности для объяснения и предоставления документов по хозяйственной деятельности — это доказало бы, что невозможность рассчитаться с кредитором вызвана исключительно предпринимательским риском и носила случайный характер. А вот непредоставление подобных сведений можно расценить как недобросовестность его действий. Такая позиция

высшей инстанции усиливает защиту интересов кредиторов в ситуации «брошенного бизнеса» и усложнит жизнь недобросовестным КДЛ, которым будет сложнее уйти от ответственности, избежав процедуры банкротства собственной компании.

В последние годы в банкротной практике все чаще поднимается вопрос о недопустимости двойного или повторного взыскания убытков. Один из показательных примеров — дело №А22–228/2021, рассмотренное Верховным судом РФ (определение от 5 июля 2024 года №308-ЭС22–21714 (3, 4, 5)). В этом деле суды сочли возможным одновременно привлечь контролирующее должника лицо к субсидиарной ответственности, а также взыскать с него задолженность по обязательствам, возникшим из договора поручительства, выданного в пользу самого должника.

Верховный суд, анализируя правовую природу обязательств, указал: поручительство предполагает устранение для кредитора рисков, связанных с неисполнением обязательства и неплатежеспособностью должника. При этом обязанности поручителя и КДЛ в рамках субсидиарной ответственности в части компенсации убытков являются солидарными. А значит, взыскание одного и того же долга по двум основаниям — как с поручителя, так и в рамках субсидиарной ответственности — недопустимо.

Проблема двойного взыскания актуальна в контексте банкротств, где риски перераспределения убытков между участниками дела особенно высоки. Необоснованное дублирование требований может привести к нарушению прав КДЛ и необоснованной выгоде кредиторов. В этом смысле позиция Верховного суда представляет собой важный ориентир для формирования устойчивой и справедливой правоприменительной практики, позволяющей более четко очертить пределы ответственности контролирующих лиц.

— Каковы наиболее распространенные основания для привлечения КДЛ к субсидиарной ответственности (СО) по вашей практике и каковы основные и наиболее действенные способы защиты от подобного привлечения по российскому праву?

— В нашей практике были случаи, когда кредиторы пытались привлечь к СО бывших участников и руководителей должника, утверждая, что после выхода из бизнеса и прекращения полномочий они продолжали оказывать влияние на деятельность компании через аффилированные структуры. Заявлялось также, что момент объективного банкротства якобы наступил именно в период их формального участия в управлении должником.

Мы выстроили защиту на опровержении ключевых тезисов истца, указав на отсутствие надлежащих доказательств, подтверждающих фактическое сохранение контроля или управленческие решения, принимавшиеся ответчиками после их официального выхода из компании. Мы также опровергли доказательства того, что финансовый кризис и признаки банкротства появились именно в период их руководства. Суд принял во внимание наши аргументы, и итоговое решение было принято в пользу наших доверителей.

— Как вы считаете, насколько эффективно работают механизмы защиты прав кредиторов в рамках субсидиарной ответственности? Каковы сильные и слабые стороны системы?

— Субсидиарная ответственность — это эффективный механизм в борьбе с недобросовестными действиями конечных бенефициаров бизнеса. СО позволяет пресечь попытки уклонения от ответственности за доведение подконтрольных компаний до банкротства и игнорирование обязательств перед кредиторами. Даже в случае отсутствия имущества кредиторы могут получить удовлетворение требований за счет руководителей и собственников компаний.

Попытки минимизировать риски через формальное исключение компаний из ЕГРЮЛ или ввиду отсутствия средств на процедуру банкротства (модель «брошенного бизнеса») не обеспечивают защиту бенефициаров от личной ответственности — несмотря на широкое распространение этого механизма, в реальности процесс привлечения остается весьма трудоемким, а потраченные время и ресурсы не гарантируют кредиторам положительного решения.

Информация — деньги

— мнение —

В современном мире информация становится не только основой успешного бизнеса, но и объектом юридической защиты. В условиях возрастающей информатизации экономики правильная оценка и передача данных при сделках M&A выходит на первый план, одновременно поднимая множество вопросов. Каковы особенности правового регулирования в этой сфере? Какие риски и подводные камни могут ждать как продавцов, так и покупателей при передаче нематериальных активов и персональных данных? Генеральный директор, партнер корпоративной практики Stonebridge Legal ДМИТРИЙ ПОЗИН и советник, руководитель практики трудового права и защиты данных Stonebridge Legal ДЕНИС БУШНЕВ вникают в нюансы защиты информации и соблюдения законодательства в условиях цифровизации рынка M&A.

В детстве нас учили, что «время — деньги» и с ним надо обращаться рачительно, а не растрачивать понапрасну. Сегодня, в наш век высоких скоростей и стремительно несущихся мгновений, мы особенно четко понимаем, что аккуратного отношения требует не только время, но и доступная нам — и о нас — информация. Буквально за полтора-два десятилетия она стала столь ценным ресурсом, что мы с уверенностью можем утверждать: информация — это деньги.

В современном мире цену имеет не только и не столько информация о пин-коде от банковской карточки или комбинации сейфовых замков, а практически любая информация, которую бизнес использует при производстве товаров и оказании услуг. Данные об объеме полезных ископаемых на месторождении, сведения о сезонной миграции косяков рыбы, средняя влажность почвы, данные о пассажиропотоке станции метро и средний возраст пользователя электрического самоката — все эти данные собираются, обрабатываются и используются для выстраивания более эффективного и прибыльного бизнеса.

Поскольку с ростом информатизации экономики и бизнеса роль информации во всех производственных и бизнес-процессах существен-



Дмитрий Позин

но возросла, переосмысление ценности информации происходит и в сделках M&A. Раньше для юристов, как правило, ценной считалась информация, которая получила защиту в рамках патентного права в качестве изобретений, полезных моделей, промышленных образцов, селекционных достижений, а также секретов производства (ноу-хау) и которую бизнес использовал непосредственно в рамках производственной деятельности. Передача такой информации от продавца к покупателю в рамках сделки M&A происходила или в силу перехода права собственности на саму компанию — владельца данной информации (share deal) или путем заключения специальных лицензионных договоров или договоров об отчуждении исключительного права (assets deal). Передача всей остальной информации, как правило, регулировалась общим обязательством о сохранении конфиденциальности.

Помимо этого, в юридической литературе в качестве ценного актива зачастую выделяли клиентскую базу (клиентелу) бизнеса, однако ввиду отсутствия в российском праве полноценного правового регулирования для этой категории информа-

ции, на практике передача клиентской базы покупателю осуществлялась «автоматически» с приобретением компании или путем уступки договоров с основными клиентами. Иногда в качестве дополнительной защиты продавец брал на себя обязательство не вести аналогичную деятельность, то есть не конкурировать. Конечно, на практике встречались сделки, в которых передача данных регулировалась подробно и досконально, но это были скорее исключения из правил, в которых передаваемые данные представляли особую ценность или требовали особого обращения в силу прямого указания закона (например, сведения, составляющие банковскую тайну). Сейчас же базы данных и обслуживающая их IT-инфраструктура становятся одной из основ бизнеса — материей, связывающей сотрудников фирмы между собой, а также обеспечивающей эффективное взаимодействие с поставщиками и клиентами фирмы.

Это качественное изменение хорошо заметно уже на стадии юридической проверки (due diligence) потенциального объекта приобретения. Если раньше потенциальные покупатели не очень интересовались IT-инфраструктурой приобре-



Денис Бушнев

таемой компании и ее правами на такие объекты интеллектуальной собственности, как программное обеспечение и базы данных, то сейчас эти разделы в опросниках и отчетах о юридической проверке стали подробными и доскональными, а выявленные риски перестали рассматриваться покупателями как второстепенные. Аналогичное изменение произошло и в области трудовых отношений — раздел о них существенно увеличился за счет вопросов и рисков, связанных с обработкой персональных данных. Государство последовательно ужесточает регулирование в области сбора, хранения и обработки персональных данных, устанавливая новые требования и повышая штрафы за их нарушение.

При этом и субъекты персональных данных (например, топ-менеджер покупаемого бизнеса) могут «осложнить жизнь» приобретателю данных. Так, субъект персональных данных вправе получить доступ к своим данным и информацию о них. Более того, лицо может потребовать, чтобы его персональные данные были заблокированы или уничтожены, если они являются неполными, устаревшими, неточными, незакон-

но полученными или не являются необходимыми для заявленной цели обработки.

Относительно новым направлением в этой сфере является контроль за трансграничной передачей персональных данных, требования которого зачастую сложно соблюсти в условиях глобализации информационных ресурсов и распределения центров обработки данных. При этом для корректной оценки соблюдения законодательства юристу требуются уже не только юридические знания, но и понимание технологий передачи, обработки и хранения персональных данных.

Более того, в условиях постоянного обмена информацией продавец еще только на стадии подготовки к сделке M&A или в рамках юридической проверки может невольно нарушить требования законодательства об обработке и передаче персональных данных, раскрыв такие данные покупателю или его консультантам. Особенно болезненной может быть ответственность за неправомерное раскрытие специальных персональных данных (например, медицинских или биометрических).

Цифровизация экономики не только не отменяет соблюдение за-

конодательства, но, наоборот, требует еще большего внимания к писанной норме права. К примеру, обобщение бизнесом получаемых в рамках повседневной деятельности сведений или их оцифровка и создание на этой основе баз данных зачастую осуществляется без надлежащего юридического сопровождения и документального оформления. В результате права компаний на базу данных ее же клиентов могут оказаться не у самой компании, а у отдельных сотрудников или третьих лиц. Точно такая же история может произойти с компьютерной программой, сайтом, фотобанком и иным нематериальным объектом, используемым компанией.

Поскольку для многих компаний подобные нематериальные активы составляют основу бизнеса или определяют их конкурентные преимущества, детальная юридическая проверка таких активов является крайне важной частью общей проверки бизнеса.

При этом передача подобных нематериальных активов также имеет существенные особенности. Так, многие нематериальные активы легко воспроизводимы (копируемы) и у приобретателя сохраняется риск оказаться не единственным обладателем или пользователем актива. Поэтому приобретатели, как правило, настаивают на включении в договоры дополнительных заверений в отношении прав на передаваемый актив и его использования третьими лицами. Также могут устанавливаться специальные штрафные санкции или требование о возмещении потерь, если переданный актив окажется не эксклюзивным.

Передача данных в принципе не такой простой процесс, как может показаться со стороны. Каждый из нас сталкивался с ситуацией, когда при синхронизации контактов между устройствами терялись или дублировались данные, имена менялись местами с фамилиями и т. п., делая список контактов абсолютно непригодным к работе. В рамках сделки по приобретению базы данных эта ситуация неприємна, поэтому приобретатель данных должен убедиться, что его IT-инфраструктура обладает достаточными программными, техническими и организационными ресурсами для корректной обработки приобретаемых данных.

ЮРИДИЧЕСКИЙ БИЗНЕС

Трудности перевода

Российскому бизнесу бывает сложно наладить эффективную коммуникацию с иностранными юристами из-за языкового барьера и различий в правовых системах. Управляющий партнер CLS **Владислав Забродин** рассказывает о том, как четкая формулировка задач и ожиданий поможет сторонам избежать недоразумений и сэкономить деньги.

— практика —

Несмотря на всем известные вызовы, связанные с динамической геополитической конъюнктурой, Россия глубоко интегрирована в мировую экономику. По данным Всемирного банка за 2023 год, импорт в РФ составил 19% от ВВП страны, а экспорт из РФ — 23%, что составляет около \$380 млрд и \$460 млрд соответственно. Если добавить к этому многочисленные вложения россиян за рубежом, а также инвестиции иностранцев в Россию, то общий годово́й оборот международных операций РФ легко превышает \$1 трлн.

За этими цифрами стоит немалое количество человеко-часов, потраченных на переговоры с контрагентами по всему миру, согласование и оформление договоров на разных языках, анализ применимой нормативной базы разных стран, подготовку отчетности, структурирование и проведение оплат, уплату обязательных платежей, разрешение споров и прочие мероприятия, требующие знаний, навыков и опыта юристов.

Неудивительно, что многим российским юристам, как внешним,

так и корпоративным, все чаще приходится работать с иностранным законодательством и иностранными юрисдикциями. Конечно, в каждой стране присутствуют местные эксперты, которые — с учетом различных ограничений — готовы за деньги помочь российскому бизнесу с решением различных правовых задач. Но, взаимодействуя в рамках реализации юридических проектов с несколькими десятками юрисдикций в разных частях мира, становится очевидно, что в каждой стране свои уникальные особенности.

Верю — не верю

Уже на начальном этапе взаимодействия с зарубежным контрагентом стоит помнить о разности культур и языка и, даже употребляя наряду со своим иностранным советником, казалось бы, одинаковые слова, нужно быть уверенным, что вы оба действительно вкладываете в них один и тот же смысл. Также стоит быть максимально корректным в выборе слов и понимании собственных пожеланий и не стесняться уточнять у вашего визави, что конкретно имеется в виду, поскольку неверно сформулированная задача — достаточно



стандартная проблема для клиентов из России (да и всего бывшего СССР). На практике мы часто сталкиваемся с ситуацией, когда после первого общения с российским клиентом иностранный юрист уходит в полной уверенности, что его хотят использовать не для соблюдения закона, а для его нарушения.

Еще один важный аспект — понимание культуры взаимодействия. Период, который проходит с момента обращения к иностранным юристам до заключения с ними договора и включения «счетчика», — это «медовый месяц», а вот время, которое отсчитывается после начала оплачиваемой работы, уже сродни браку. Особенно это касается юристов из англосаксонских стран, где к юридической профессии относятся не как к научной или общественно значимой деятельности, а скорее как к бизнес-

искусству риторики и логики, умение откопать полезные для клиента факты и нормы из всего существующего нагромождения судебных решений. Непонимание разницы в подходах может дорого обойтись. К примеру, если обратиться к немецкому доктору юридических наук по какому-то практическому вопросу, то с первых секунд общения он постарается показать свои глубокие знания закона и права и, вероятно, сообщит, что ваша задача сформулирована неверно и требует переосмысления. А если обратиться к юристу во Флориде, то он, едва ознакомившись с вашим вопросом, уже на первой встрече может уверить вас, что вы абсолютно правы, дело перспективное и стоит биться до победного конца. Но означать это будет не стопроцентную победу в деле: подобными формулировками юрист хочет продемонстрировать, что готов занять вашу сторону на все 100%, какой бы специфичной ни была ваша ситуация.

Семь раз отмерь

Если на стадии формулирования задачи у вас получились договориться, можно переходить к ее уточнению. На этом этапе важно подробно, без подтекста формулировать, какой именно результат работы вы ожидаете от юристов, причем обе стороны должны понимать это одинаково. Договоренность желательно подтвердить письменно. Необходимо прописывать очевидные, казалось бы, вещи происходит из той же разницы в подходах — так, когда иностранные клиенты начинают в России проект с привлечением российских юристов, то чаще всего первым делом просят провести юриди-

ческий анализ ряда вопросов и фактов. Ожидаемый результат — меморандум, отчет или другой аналитический документ, на основе которого принимается решение о дальнейших действиях. Когда же россияне обращаются к иностранным юристам, то в большинстве случаев это происходит для реализации уже принятого ранее решения: с кем-то судиться, во что-то вложиться, что-то купить или продать. Не зря российские клиенты слывят по всему миру решительными и смелыми людьми.

Разница в культуре принятия решений приводит к значительным недопониманиям. Например, российская компания обращается к английскому барристеру с просьбой подготовить fee proposal на подачу и сопровождение иска в арбитраже. В ходе переговоров о коммерческом предложении и на основании поверхностной информации барристер говорит россиянам, что дело может быть перспективным, шансы есть, но дьявол в деталях — надо разбираться. А после заключения договора, передачи конфиденциальных документов, оплаты аванса и наработки десятков человеко-часов барристер представляет проект иска, но сообщает, что, согласно проведенному им анализу, шансы на положительный исход минимальны.

С точки зрения россиянина, английский барристер взялся за дело чуть ли не на ложных началах — клиенты подраумевали, что уважающий себя адвокат с репутацией не будет брать деньги за проигрышное дело. А с точки зрения барристера, к нему обратились не с просьбой помочь с принятием решения «подать иск или нет», а с просьбой подгото-

вить иск и, пока он не вник в подробности дела, уверенно говорить о перспективах дела как минимум непрофессионально.

Время — деньги

Еще одна существенная особенность, которую часто не учитывают при работе с иностранцами, — вопросы оплаты, особенно если поручение касается судебного спора, где каждый новый поворот стратегии может означать для клиента дополнительные издержки. Даже если в проекте удалось договориться о фиксированной стоимости вместо почасовой оплаты, необходимо понимать, что изменения в ситуации или подходе могут существенно отразиться на стоимости работы. Оценить финансовые последствия очередного юридического поворота стоит немедленно, до того как юристы начали действовать. Кодекс этики никак не повлияет на размер счета, выставленного за дополнительную работу, поэтому оговорить корректировки в проекте нужно максимально детально.

И, конечно, несмотря на некоторую динамику мировой политической ситуации, не стоит забывать о санкциях: сегодня ограничения могут во многих случаях помешать иностранному юристу принять поручение от связанного с РФ клиента. Если вы действуете от имени юрлица, нужно внимательно отнестись к первоначальной формулировке и путям направления запроса, чтобы сразу не получить отказ и не бродить по зарубежному юридическому рынку, стучась в двери консултантов, которым из-за некорректных формулировок запроса работать с вами будет просто запрещено.

«Тренд на укрупнение сельскохозяйственных компаний продолжится»

— сектор —

В последние годы аграрно-промышленный комплекс России переживает заметные структурные изменения: крупный бизнес продолжает укрепляться, поглощая более слабые региональные компании, что часто приводит к исчезновению последних с рынка, а высокие кредитные ставки и минимальные возможности для реструктуризации долгов становятся барьером для маленьких предприятий, вынуждая их искать выход через продажу бизнеса. Об актуальных рисках для участников агросектора, о проблемах, связанных с правами на землю и проведением due diligence, и об особенностях сделок в условиях изменяющегося законодательства рассказывает старший партнер VERBA Legal **АЛЕКСАНДР РУДЯКОВ**.

— Какие структурные изменения агросектора вы наблюдаете в течение последнего года?

— Мы видим, что отрасль консолидируется: крупный бизнес укрепляется, приобретает все новые активы, а малый бизнес постепенно исчезает. Наблюдается заметное сокращение программ льготного кредитования, а высокие ставки делают привлечение заемных средств на оборотные нужды все более затруднительным; кроме того, небольшие компании имеют меньше возможности вести переговоры с банками и реструктурировать свои долги — в таких ситуациях един-

ственным вариантом для них становится продажа бизнеса и выход из него.

Крупные компании, в свою очередь, расширяют свои рынки и зоны влияния — к примеру, компании из одного региона приобретают менее устойчивые и менее крупные компании из других. Этот процесс иногда проходит в несколько этапов: крупный бизнес сначала создает совместное предприятие с местной малой компанией, во избежание дезинтеграции сохраняя прежний менеджмент на определенный срок. Важно помнить, что в регионах бизнес часто зависит от конкретных личностей и уход привычного руководителя может привести к потере коллектива — а проблема поиска новых сотрудников сегодня актуальна во всей российской экономике, но в агросекторе она особенно ощутима.

— Могут ли клиенты VERBA Legal получить в вашей компании комплексные решения, отвечающие их потребностям, в том числе с привлечением специалистов из области налогов и финансов?

— Безусловно, мы предоставляем нашим клиентам комплексные решения, поскольку сельское хозяйство — это комплексный бизнес с множеством проблем, включая вопросы недвижимости, земли, корпоративного управления, поставок, налогов и судебных разбирательств. За последние три года мы реализовали более 60 подобных проектов, в основном по приобретению земельных банков, реструктуризации задолженности, налоговым вопросам, а также сделкам слияний и поглощений. Среди наших крупных

клиентов, к примеру, ведущий аграрный холдинг России ГК «Эконива», Агрокомплекс им. Н. И. Ткачева и агрохолдинг «Степь».

— VERBA Legal проводит в том числе due diligence в отношении сельскохозяйственных активов. Имеет ли он какие-то ключевые особенности и аспекты?

— Главным блоком проблематики в агросекторе по-прежнему остается земля и порядок ее приобретения. При проведении due diligence мы всегда анализируем историю владения землей с самого раннего возможного времени, порой начиная с 1990-х годов, и стараемся отследить все переходы прав собственности. Иногда информация бывает неполной, но мы стремимся максимально проанализировать ситуацию и предотвратить возможные риски. Наиболее распространенной проблемой остаются права на землю, а также сложности, связанные с выделами земельных участков; кроме того, в небольших сельских кооперативах, с которыми нам часто приходится иметь дело при отслеживании прав, зачастую отсутствуют сильные или вообще хоть сколько-то квалифицированные юристы, что также негативно сказывается на рисках.

Если говорить о правовых аспектах именно сделок с активами, то проблем с самой регистрацией прав на землю в ЕГРН, как правило, не возникает и основные риски выявляются опять-таки на этапе due diligence. Эти риски нужно минимизировать не только на этапе сделки, но и в процессе работы после нее. Некоторые риски не могут быть сняты вообще, однако использование ряда ме-

ханизмов — к примеру, заверений об обстоятельствах в договоре — может смягчить ситуацию. Но даже если вы задокументировали эти заверения, возможен такой вариант: при наступлении негативного сценария вы идете к продавцу с требованием о возврате денег, он отказывается, и начинается суд (а в случае если сделка крупная, и арбитраж). На то, чтобы просудиться, у вас уйдет несколько лет, затем еще несколько — на исполнение решения (при том что по статистике исполняется не более 10% решений арбитражных судов). Поэтому, даже если на этапе сделки вы зафиксировали все, что могли, это не всегда гарантирует защиту интересов в будущем.

Именно по этой причине проведение due diligence является крайне важным подготовительным этапом: его результаты позволяют оценить риски (и их критичность) до сделки, если, конечно, такой due diligence проведен качественно, а не поверхностно (поскольку проблемы, как правило, кроются в деталях).

— Конкурентоспособность компаний агросектора в условиях санкций и повышения цен на сырье и удобрения. Каким образом, по вашему мнению, санкции повлияют на развитие агросектора в ближайшие годы?

— Влияют, и очень существенно: ситуация заметно ухудшилась, особенно по сравнению

с периодом до 2022 года. Сегодня компании регулярно сталкиваются с задержками поставок оборудования и материалов; затрудненная логистика увеличивает эти сроки, а высокая ключевая ставка ЦБ ведет к удорожанию кредитов и в итоге к росту себестоимости продукции. Конечно, компании адаптируются к новым условиям, но на их производительности и финансовых показателях вся эта ситуация сказывается не лучшим образом. Дополнительная сложность в том, что валютное регулирование и правила использования платежных систем постоянно меняются — условно говоря, очередной пул привычных компаний банков попадает в SDN-лист, и платить через них становится невозможно, а оплата через агентов ожидаемо ведет к дополнительным расходам.

Тем не менее объем и общая стоимость сделок по купле-продаже долей сельскохозяйственных компаний повышаются. АПК по-прежнему остается одним из секторов, в котором активно реализуется импортозамещение, и с точки зрения маржинальности оно будет сохранять определенный уровень. Продовольствие — это основная человеческая потребность, и спрос на него всегда будет оставаться устойчивым. Поэтому, конечно, государство понимает важность поддержки этого сектора и улучшения его качества. Несмотря ни на что, продовольственная безопасность в стране сегодня есть, ее будут поддерживать, и тренд на укрупнение сельскохозяйственных компаний — опять же с учетом экономической ситуации и ключевой ставки — продолжится.

Данные растут в цене

— перспектива —

Всеобщий тренд на цифровизацию требует сбора и обработки больших объемов персональных данных пользователей, но обратная сторона этого процесса является большим числом утечек. Причины максимально разнообразны: от кибератак и мошеннических действий до неосторожности сотрудников или подрядчиков оператора. По данным InfoWatch, в прошлом году по количеству утечек персональной информации Россия находилась на втором месте после США, и на проблему обратило внимание государство. О том, как усиление ответственности операторов скажется на статистике соответствующих судебных споров, рассказывает партнер, глава практики коммерческих споров и групповых исков LEVEL Legal Services **ВИКТОР ДОМШЕНКО**.

С 11 декабря прошлого года в Уголовном кодексе действует новая статья 272.1 за незаконное использование, передачу, сбор или хранение персональных данных, максимальное наказание по которой составляет до десяти лет лишения свободы. Увеличить срок наказания мо-



жет установленный факт транснационной передачи незаконно распространенных данных. Прежде всего новая норма направлена против хакеров, однако не ясно, можно ли привлечь к ответственности по этой статье и сотрудников компании, если допущенная ими рабочая небрежность привела к утечке информации.

Операторы, у которых происходит утечки, как правило, инициируют возбуждение уголовных дел. Ра-

нее в зависимости от обстоятельств деяние квалифицировалось по ч. 1 ст. 137 (нарушение неприкосновенности частной жизни), ч. 3 ст. 272 (неправомерный доступ к компьютерной информации) либо по ч. 2 ст. 273 Уголовного кодекса (создание, использование и распространение вредоносных программ). Теперь же к этим составам добавился новый. И если в первых двух статьях четко сказано, что они не применяются при вменении ст. 272.1, то каким образом между собой соотносятся ч. 2 ст. 273 и новый состав статьи 272.1 и могут ли они образовывать совокупность преступлений, еще только предстоит разбираться.

Минимальный размер штрафа, который юридические лица могут заплатить сегодня за утечку данных, составляет всего 60 тыс. руб., но с 30 мая этого порога составит уже 3 млн руб. Изменится и максимальный порог штрафа за повторную утечку — с 300 тыс. руб. он возрастет до 500 млн руб. Размер штрафа также приобретает прямую зависимость от объема утечки и типа данных, неправомерно распространяемых оператором. Самый чувствительный, а потому и самый дорогой тип данных — биометрические. Если утечка данных произошла впервые, штраф составит от 15 млн до 20 млн руб., при по-

вторной утечке штраф составит 1–3% от выручки оператора, но не менее 25 млн руб.

Оператор и сейчас обязан уведомлять Роскомнадзор об утечках — в течение суток после происшествия и повторно в течение 72 часов. Теперь же за отсутствие или несвоевременное уведомление органа об утечке вводится специальный состав административного правонарушения с санкцией для юридических лиц от 1 млн до 3 млн руб. Ответственность за произошедшую повторную утечку

ЛЕОНИД ЭРВИЦ, УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР LEVEL LEGAL SERVICES:



Можно ожидать, что при совершении сделок M&A стороны также будут учитывать эти новые риски — прежде всего риски высоких административных штрафов и групповых исков, связанных с утечками данных. Поэтому корпоративные юристы, вероятно, начнут включать новые формулировки, касающиеся обработки персональных данных, в разделы о заверениях об обстоятельствах и обязательствах о возмещении имущественных потерь, рекомендовать клиентам закладывать данные риски в цену сделок, а также более детально анализировать вопросы обработки персональных данных при проведении юридического due diligence.

ку может быть снижена на 90%, но в любом случае ее размер составит от 15 млн до 50 млн руб. Правда, для этого должны выполняться следующие условия: ежегодные расходы оператора на информационную безопасность — не менее 0,1% от его годовой выручки, оператор в течение года до привлечения к ответственности соблюдал требования к защите персональных данных, у оператора нет отягчающих обстоятельств.

Если уголовную и административную ответственность несут перед

государством, то гражданскую — непосредственно перед потерпевшими. Наиболее распространенным требованием пользователей к оператору является компенсация морального вреда, в редких случаях — требование об убытках.

Анализ судебной практики показывает, что пользователь обычно добивается компенсации морального вреда в размере не более 5–10 тыс. руб. — немногие готовы тратить время на суды из-за столь небольшой суммы. Однако существует инструмент, способный объединить потерпевших в одном деле, — это групповой иск. Он активно используется в ряде стран, в том числе в связи с утечками данных. К примеру, в США компания Equifax, потерявшая около 150 млн записей, выплатила по групповому иску \$380 млн согласно условиям мирового соглашения, а компания T-Mobile, допустившая утечку около 77 млн записей, согласилась выплатить \$350 млн.

В России групповые иски только набирают обороты, в том числе по обсуждаемой категории дел: иски об утечке персональных данных уже подавались к компаниям «Яндекс.Еда» и СДЭК. Несмотря на то что в России более популярна публичная ответственность, можно ожидать, что групповых исков станет больше.

ЮРИДИЧЕСКИЙ БИЗНЕС



«Практика сложится, когда выстроится линейная система»

Международная политическая повестка последних трех лет сильно изменила ландшафт российской экономики, а уход западных брендов с российского рынка вызвал неопределенность дальнейшей судьбы оставшихся в стране представительства, филиалов, активов и сотрудников. О контурах нового правового порядка, способах воздействия на зарубежных акционеров и признании российских актов за рубежом „Ъ“ поговорил с **Павлом Новиковым**, партнером, руководителем практики разрешения споров и банкротства «Меллинг, Войтишкин и партнеры».

— интервью —

— На фоне резкого политического обострения в 2022 году начался массовый исход иностранного — прежде всего западного — бизнеса из России. Как вы считаете, должны ли зарубежные собственники отвечать за свои российские активы?

— Российские суды полагают, что зарубежные собственники должны нести ответственность за оставшиеся в стране активы, и я склонен согласиться с этой позицией.

Выход зарубежных компаний с российского рынка представляется по ряду причин некорректным и крайне недальновидным. Долгие годы зарубежный бизнес чувствовал себя здесь вполне комфортно, пользуясь всеми возможностями и получая отличную прибыль. Три года назад, когда изменились внешние обстоятельства, Россия сначала обеспечила почти все условия для максимально комфортного выхода с рынка с учетом всех санкционных аспектов — и тем не менее многие компании покидали страну с политическими лозунгами, бросали здесь свои активы (надо отметить, крайне прибыльные и успешные) и очень часто людей, а теперь возмущаются привлечением к ответственности акционеров и бывших менеджеров. Но стоит ли удивляться? Если поворачиваешься к кому-то спиной, странно ожидать от него лояльного отношения.

Безусловно, мы как консультанты очень стремились помочь международным клиентам провести выход максимально сбалансированно. К сожалению, к таким аккуратным выходам в бизнесе были готовы не все. Разумеется, это не могло не сказаться на оставшихся в России бизнесах, их коллективах (сохранявшихся или переживших сокращения и реорганизации).

При этом надо отметить, что масштаб ухода компаний сильно преувеличен — по разным оценкам, с 2022 года и по сей день Россию покинуло до 1,5 тыс. зарубежных компаний. Для сравнения: только в период с 1989 по 1992 год на российский рынок пришло

больше 100 тыс. иностранных предприятий. Поэтому так называемый массовый исход, как и тезисы о какой-то катастрофе в российской экономике, весьма спорная вещь.

— То есть изолировать Россию от международного делового пространства не удалось?

— В силу профессии я из года в год участвую в международных мероприятиях, профессиональных конференциях и очень хорошо вижу поддержку России, колоссальный интерес к ее рынку со стороны Индии, Китая, стран блока БРИКС и так называемого Глобального Юга. Так что нет, ни о какой изоляции речи не идет, особенно если сопоставить уровень наложенных на страну рестрикций и реальное положение дел. Однако и стереотипов в отношении нашей страны меньше не становится. Так, недавно один из коллег на конференции спросил меня, правда ли, что в России закончилось электричество.

— Что будет происходить с банкротствами дочерних компаний иностранного бизнеса в России? Они будут расти, встанут на плато или начнут сокращаться — например, в промежутке следующих двух лет?

— Этот вопрос напрямую связан с будущей системой ценностей и взаимоотношений с государствами, которые вводят ограничения против России. Пока определенности нет, а конечный тренд сложится исходя из множества факторов.

Если санкции будут оставаться такими же или становиться еще более жесткими, то полагаю, что уход компаний с рынка (или замедление их деятельности) продолжится в том или ином виде со всеми вытекающими последствиями. Механизмы выхода также тянут в себе много нюансов: к примеру, как он будет оформляться — возможно, какие-то новые ограничения не позволят провести его добровольно, через корпоративные процессы. В этих условиях принудительные ликвидации и судебные банкротства будут расти в геометрической прогрессии. Но в случае смягчения правил, если международным игрокам



Меллинг, Войтишкин и партнеры

позволят выйти с продаж активов, я полагаю, что роста банкротств не случится.

Также я не исключаю сценарий, при котором иностранцы могут вообще запретить своим «дочкам» защищать права в российских судах. В этом случае рынок окажется в состоянии абсолютной энтропии: компании будут просто висеть на балансе, копить долги, и непонятно, как их в этом случае можно обанкротить.

Можете считать меня пессимистом (хотя лично мне больше нравится определение «реалист»), но наиболее вероятным я считаю дальнейшее ухудшение общей ситуации, и ликвидаций и банкротств мы увидим все больше. Кажется странным ожидать резкого разворота в противоположную сторону. Сохраняя исходные параметры уравнивания, невозможно получить другой результат — это противоречит и логике, и математике.

— Насколько российские банкротства вообще страшны для международных компаний?

— Раньше международный бизнес не видел проблемы просто уйти, оставив российские активы. Продали или не продали, банкротят или нет — итог их не волновал, и участвовать в процессе они не хотели. Многие консервировали компании, поддерживали бывших менеджеров и даже обещали компенсировать ущерб в случае претензий со стороны бывших контрагентов и государственных органов.

Однако в какой-то момент компании начали получать советы юристов о том, что рос-

сийский судебный акт с тем или иным окрасом юридической ответственности за не совсем справедливый выход может сказаться на их глобальном бизнесе. Более того, глобальные клиенты увидели, что на практике признание и приведение российских судебных актов активно происходит не только в странах, относительно лояльных к нашей стране, но и в странах происхождения этих покинувших рынок компаний (так называемые недружественные юрисдикции). Например, у России есть договор о взаимной правовой помощи с Китаем, одной из ведущих экономик мира. Возможно, не самый быстрый и эффективный способ признания и исполнения судебных актов, но вполне рабочий и позволяющий приводить российские судебные решения в исполнение. А если оппонентам через обеспечительные меры удается заблокировать международному бизнесу банковские счета в том же Китае — вся деятельность компании останавливается.

И международный бизнес вспомнил о своей глобальности: вопросы репутации, потерь и сложностей дальнейшего ведения дел в этих юрисдикциях стали весьма актуальными. По результатам ряда прецедентов в России и мире (об ответственности бывшего менеджмента и собственников бизнеса) вышедшие и выходящие компании стали стремиться к удовлетворению требований бывших российских контрагентов и регулирующих российских органов. Цель простая — снизить или устранить риски для глобального бизнеса, на котором может негативно сказаться такой «крестовый поход» бывших российских контрагентов по зарубежным судам. Причем как можно быстрее и желательно без уловных претензий, потому что в этом случае можно очень долгое время не иметь возможности выйти с российского рынка полностью. Так что банкротства в России действительно начинают восприниматься как негативный и плохо прогнозируемый сценарий выхода из страны.

Энтузиазм иностранцев по защите бывших менеджеров и выплате им компенсации потерь тоже стремительно снижается, и многие ушедшие компании в рамках дел о привлечении к ответственности по долгам/последствиям выхода стали расходитьсь в правовых позициях с бывшими сотрудниками и руководством. Бывшие менеджеры тоже начали понимать, что реальная ответственность грозит в первую очередь им самим. Например, недавно под арест попало российское имущество бывшего генерального директора Google на 200 млн руб.

— То есть санкции ограничено повлияли на исполнение решений российских судов? Как вы думаете, что ждет эту практику в будущем?

— Это дискуссионный вопрос. Если коротко — у нас действительно большие проблемы с признанием решений в недружественных странах, хотя есть и успешные кейсы (и их немало) по приведению их в исполнение. Однако решения российских судов все же имеют вес, и компании всеми силами стараются не допускать принудительного исполнения, особенно в тех государствах, где есть их подразделения, собственность или даже банковские счета.

Интересен и другой момент: то обилие санкций, которому подверглась Россия, подрывало доверие к странам, которые их вводят. Рассуждения примерно такие: если начать делать вид, что российских судов не существует, их решения не признаются по всему миру и это несправедливые территории, есть ли гарантии, что мы не окажемся следующими? Получается своеобразный «эффект Boeing»: когда внезапный запрет деятельности крупного института в отдельно взятой стране — как, например, Boeing, системообразующей компании в отрасли авиации, — может привести к коллапсу. Все больше стран начинают осознавать, что, даже потакая инициаторам экономической войны с Россией, в отношении них могут ввести крайне болезненные запреты — например, через вторичные санкции. Получается строго обратный эффект: пытаясь нас изолировать, вводящие ограничения страны притягивают к нам новых союзников.

Итогом этого противостояния может стать формирование системы, в которой решения российских судов будут исполняться — полностью или частично — в дружественных государствах, например в БРИКС, и не исполняться в так называемых «цивилизованных» странах. Но следующим шагом неизбежно встанет вопрос: а как с такими вводными международное сообщество будет относиться к решениям западных судов? Это палка о двух концах.

— Сформировалась ли уже практика по банкротству бывших российских представителей?

— На мой взгляд, практика сложится, когда выстроится линейная система. Первые два-три года эта система только формируется — существуют разные позиции судов, округов, и, самое важное, регионов, потому что экономическая развитость той или иной территории оказывает сильное влияние на правоприменительную практику. Спустя время, когда позиции судов будут сформулированы, возможно, выйдут разъяснения Верховного суда РФ, и только тогда можно будет говорить о некоторых ясных подходах. Надо еще подождать, а нам, практикам, активно и качественно поработать на общее благо нашей страны и экономики.

Беседовала Юлия Карапетян

«Роль адвоката бизнеса в предотвращении проблем, а не только в минимизации последствий»

— интервью —

В стремительно меняющейся экономической реальности крупный бизнес вынужден перестраивать алгоритмы работы и оценивать возникающие правовые риски, включая опасность обвинения менеджмента и собственников в совершенных преступлениях. Последние годы отмечены не только усложнением всех бизнес-процессов, но и форс-мажорными ситуациями — масштабными пожарами и авариями на объектах крупных корпораций. О том, как бизнесу защитить себя в кризисной ситуации и минимизировать уголовные риски руководства, редакция „Ъ“ побеседовала с КИРИЛЛОМ БЕЛЬСКИМ, управляющим партнером московского адвокатского бюро «Бельский и партнеры».



Бельский и партнеры

ем дел, включая антикоррупционные, измеряется тысячами, а совокупная стоимость изъемаемых активов — десятками триллионов рублей.

Правовая поддержка со стороны Конституционного суда, в особенности в части фактического отказа от применения института сроков исковой давности, а также продление в феврале 2025 года полномочий генерального прокурора на новый срок убедительно свидетельствуют, что объем подобного рода дел будет расти.

— Это составляет основу работы в последние годы?

— На самом деле — нет. Основу работы в целом по рынку составляют традиционные для судебных адвокатов направления. Применительно к практике нашего бюро все больший объем работы занимает превенция: мы чаще занимаемся предотвращением проблем, а не помощью в минимизации их последствий.

Приведу пример. В последние годы к нам часто обращались по делам, связанным с пожарами и авариями на опасных промышленных и производственных объектах, на транспорте, в строительстве, по уголовным делам, связанным с субсидиями и иным бюджетным финансированием. Во многих этих делах мы ви-

дели, что масштаб последствий мог быть существенно меньше, если бы в компании заранее навели порядок с документами и каскадированием ответственности.

На базе нашего опыта в такого рода делах родилась и стала максимально востребованной услуга по профилактике уголовно-правовых рисков: наши адвокаты выезжают на предприятие клиента, моделируют уголовно-правовую ситуацию (авария, пожар и т. д.) и проводят стресс-тест системы каскадирования управленческой ответственности, фактически проводя самое настоящее расследование инцидента так, как его бы проводили настоящие квалифицированные следователи. В абсолютном большинстве случаев ответственным становится генеральный директор, а иногда еще совет директоров, акционеры. На это серьезно влияет принятая в компании процедура документирования принятия управленческих решений: оформление протоколов рабочих встреч, распределения поручений, гигиена переписки в корпоративной почте и мессенджерах, отраслевая специфика и многое другое. В ходе такого рода «учений» мы «под ключ» проводим работу по созданию действительно эффективной системы каскадирования так, чтобы в результате ответственность (в том числе уголовно-правовая) за каждый критически важный участок деятельности бизнеса была жестко закреплена за конкретными исполнителями, а не размывалась вплоть до первых лиц.

Существует опасный миф, что если зона ответственности ни за кем не закреплена, то никто за нее и не отвечает. Однако в действительности в такой ситуации за все отвечает генеральный директор. И это необходимо исправлять, чем мы и занимаемся весьма успешно.

Я неоднократно делился своими соображениями о важности этой работы на ряде профильных мероприятий, призывая бизнес и юристов уделять профилактике максимум внимания, и, насколько мне известно, сейчас аналогичные подходы

стали предлагать многие коллеги, что не может не радовать. Это означает, что бизнес будет более защищен. Я искренне не согласен с расхожим мнением, что «когда бизнесу плохо, адвокатам хорошо». Юридические консультанты — это друзья бизнеса, и они должны быть прямо заинтересованы в развитии экономики.

— Есть расхожее мнение, что у уголовных адвокатов наиболее популярны экономические и должностные преступления. Получается, что и в их работе существуют модные тренды?

— Безусловно, в системе уголовного судопроизводства существуют определенные тенденции. Последовательные тренды последних лет, каждый — разной степени продолжительности и яркости: уголовные дела в отношении банкиров, врачей, гособоронзаказ, киберпреступления, промышленная и экологическая безопасность, вновь дела, связанные с ОПК, коррупционные дела и так далее. При этом появление нового тренда, как правило, не отменяет актуальности предыдущего, а лишь дополняет его.

— Учитывая подобную динамику изменений вектора государственной политики в области уголовного преследования, как меняется работа уголовных адвокатов?

— Защита по крупным уголовным делам становится все более комплексной, требуя привлечения в состав команды не только сильных адвокатов-криминалистов, но и корпоративных юристов, литигаторов, технических экспертов и аудиторов. Кроме того, по многим делам, связанным с пожарами и авариями, о которых я говорил выше, наряду с уголовно-правовой составляющей практически всегда возникает аспект, связанный с потенциальным получением возмещения ущерба у страховочной компании. Это отдельный пласт юридической работы, требующий специальных познаний, который при этом неразрывно связан с ведением работы по уголовному делу, так как правовая база для страховых выплат формируется в ходе расследования по такому делу. Для эффективного реше-

ния задач такого рода и достижения результатов для доверителей необходима слаженная команда разнопрофильных специалистов, действующая профессионально, оперативно и четко, словно оркестр.

Именно поэтому, несколько раз обобщившись с привлечением внешних проектных юристов на узкоспециализированные задачи, мы пошли по пути формирования такой команды внутри бюро. К примеру, несколько лет назад приняли в свою команду одного из сильнейших в России адвокатов по страховому праву, ранее руководившего урегулированием сверхлимитных убытков в компании «Росгосстрах». В результате мы гордимся рядом последовательных побед в интересах наших клиентов, включая выплату по крупнейшему в истории РФ страховому случаю — пожару на фулфилмент-складе лидирующего маркетплейса.

— Вы видите новый тренд на специализацию, связанную с пожарами?

— Для меня очевиден тренд на специализацию в целом. Скорее это продолжение эволюции индустрии профессионального судебного представительства (адвокатуры), которая устанавливает все более высокие стандарты квалификации и требует все большего погружения в бизнес-процессы доверителя. Двадцать лет назад было много успешных адвокатов, занимавшихся параллельно уголовными делами, арбитражными спорами, банкротством, сопровождением сделок, земельным правом и далее до бесконечности. Сегодня это сложно представить, если мы говорим о стремлении к безупречности.

Адвокатура в целом предельно консервативна, но при этом стремительно эволюционирует и неизменно поднимает планку узконаправленных компетенций в различных отраслях знаний, притом не только юридических. Один человек, даже очень интеллектуально одаренный, не способен охватить это все, что неизбежно ведет к внутриотраслевой специализации.

Например, у нас в команде есть адвокаты, которых я без зазрения совести могу назвать лучшими в стране по сложным пожарам, технологичным авариям, преступлениям на рынках ценных бумаг, киберпреступлениям. Это подтверждается их опытом и результатами. Есть, разумеется, и те, кто специализируется на традиционных экономических и должностных преступлениях, что требует не меньших усилий для удержания звания лидера.

— Ваша фирма отличается от многих своей непубличностью. Как о вас узнают ваши клиенты?

— Сарафанное радио, включающее рекомендации коллег по цеху.

— Не создает ли определенный конфликт интересов для фирм-судебников то, что у вас есть действующая арбитражная практика?

— Нет, не создает. Мы уже работали или работаем сейчас по проектам практически со всеми ведущими литигаторами России. Из каждого такого сотрудничества мы выносили новый опыт. Мы умеем и любим работать в команде честно, избегая интриг, аппаратных игр и борьбы за симпатии клиента. В этом смысле мы ориентированы исключительно на результат и удобство доверителей.

— Есть ли еще необычные примеры сотрудничества с юристами других практик?

— Я убежден, что уголовное право все больше доминирует не только в России, но и за рубежом. В этой связи любые крупные сделки и проекты требуют предварительного уголовного-правового аудита. Это позволяет избежать уголовных обвинений, связанных с некорректным оформлением взаимоотношений между партнерами по бизнесу либо с государством. К адвокату-криминалисту все чаще обращаются задолго до возбуждения уголовного дела именно для того, чтобы этого не случилось. Это общемировая тенденция. Мы открыты для сотрудничества с инхаус-юристами и консультантами для того, чтобы помочь бизнесу, акционерам и топ-менеджменту избежать рисков в уголовной сфере.

Юридический бизнес

На гребне волны

— мнение —

Российский рынок IPO в последние годы испытывает значительные изменения, привлекаая внимание как зрелых компаний, так и растущих стартапов. Генеральный директор АО «Реестр-Консалтинг» ОЛЕГ АНДРЕЕВ рассказывает, как организации сегодня пересматривают свои стратегии для выхода на публичный рынок и какую роль механизмы pre-IPO могут сыграть в восстановлении доверия институциональных инвесторов.

Формат привлечения финансирования через выход компаний на широкий публичный рынок инвестиций с каждым годом набирает обороты. Мы, находясь как регистратор в основании учетной инфраструктуры, с одной стороны, и являясь комплексным корпоративным консультантом, с другой стороны, обслуживая тысячи акционерных обществ, сопровождаю десятки эмиссионных проектов, становимся свидетелями самого разнообразного спектра перспектив выхода на IPO.

Во-первых, это средние и крупные эмитенты классических отраслей на определенном этапе зрелости. Бизнесы с многолетней историей, лидеры своей отрасли с устойчивой рентабельностью и крепким балансом: машиностроение, логистика, грузо-



РЕЕСТР-КОНСАЛТИНГ

перевозки, аграрный сектор, лизинг, финансово-инвестиционный сектор, фармацевтика и медицина. Во-вторых, технологические компании с более короткой историей, но очень высокими темпами роста — в первую очередь компании из IT- и TMT-секторов, онлайн-сервисы, электронная коммерция, образовательные платформы, краудлендинговые и краудинвестинговые площадки. И, конечно, мы слышим о перспективах будущих IPO компаний с госучастием. При этом среди примерно сотни компаний, так или иначе заявивших ранее о своих планах по размещению, многие задумались о переносе IPO на лучшие времена в зависимости от де-

нежно-кредитной политики Банка России, политической обстановки и динамики санкционных мер.

В этой связи нет худа без добра. Для реализации своей инвестиционной стратегии есть время на то, чтобы сделать ряд технических шагов: сменить юридический статус общества на ПАО; привести корпоративное управление в соответствие с требованиями биржи; возможно, сначала выпустить облигации в качестве первого шага на пути к публичному размещению акций. Необходимо тщательно поработать с владельческой и операционной моделью бизнеса, подготовить качественное раскрытие финансовых результатов, в том числе прогнозных показателей. Такое раскрытие играет большое значение в оценке эмитента аналитиками и инвесторами и, как следствие, в формировании будущей цены.

Мы помогаем компаниям на всех этапах. Регистратор, как неотъемлемый элемент инфраструктуры, начинает близкое общение с эмитентом задолго до IPO, а после сопровождает корпоративную жизнь не только клиента, но и его акционеров. Консалтинг осуществляет поддержку компаний и организаторов в части юридической «обвязки» корпоративных процедур и настройки системы корпоративного управления, производит оценку стоимости компании при выходе на рынки капитала.

Начинать нужно со стартовой точки — выполнения предварительных условий готовности к выходу на публичный рынок и оценки стоимости предлагаемых инвесторам акций. Эксперты рынка неоднократно обращали внимание на то, что необходимо использовать фундаментальный анализ при оценке стоимости компаний и их перспектив. К сожалению, тот самый фундамент для анализа в условиях отсутствия интеграции с глобальными рынками сегодня отсутствует, российские же рынки очень молоды, а ситуация и экономический базис меняются стремительно и непредсказуемо.

Мы видим, что о своих претензиях на IPO в российской действительности заявляют компании, не достигшие уровня «зрелого» развития. Их юнит-экономика отражает кратные темпы роста, характерные для венчурной стадии. Еще только формирующиеся в настоящее время рынки новых технологий также далеки от стабильности. Эти факторы позволяют претендентам демонстрировать взрывной рост финансовых показателей и бизнес-метрик при ретроспективном анализе отчетности эмитента. Заложив в прогнозный расчет прорывные пропорции, присущие стадии бурного развития, мы получаем оценку, имеющую весьма оптимистичные границы стоимости компании. Но насколько она бу-

дет реалистичной? Дальнейшая стабилизация темпов роста на уровне «зрелого» рынка может значительно сократить скорость капитализации и планируемую рентабельность, а неоправданные ожидания инвесторов приведут к их стремлению избавиться от акций, не подтвердивших свой потенциал.

Кроме того, некорректная оценка стимулирует еще одно проблемное место процессов первичного размещения акций. Трудно устоять перед соблазном получения максимума денег, размещаясь по верхней планке. В отсутствие каких-либо регуляторных ограничений интересы инвесторов остаются за бортом, а решение — на совести эмитента. В идеале цена акции при размещении должна быть в пользу инвестора, а эмитент должен иметь желание и возможность немного подвинуться. Такое же желание, чтобы бумага после IPO росла, должно быть у брокеров, иначе их клиенты «расстраиваются» после начала торгов и в следующий раз могут и не прийти.

Банк России в своих недавних предложениях по повышению информационной прозрачности на рынке ценных бумаг предлагает обязать эмитентов раскрывать точные параметры аллокации, но ведь не всегда ее можно угадать заранее, нельзя точно спрогнозировать будущий спрос. Предварительно рас-

крыть принципы аллокации, чтобы инвесторы могли с учетом этого принять решение о корректировке заявки, возможно. Главное — это максимальное раскрытие информации о компании, о текущем состоянии бизнеса, о прогнозах на будущее, аудированная отчетность, аудированные оценки стоимости. Когда вернутся крупные институциональные инвесторы, с минимальным чеком от миллиардов рублей, эмитент будет вынужден уделять повышенное внимание этому аспекту, а это значит, что от стоимости «на эмоциях» мы вернемся к стоимости фундаментальной.

Некоторые эксперты считают, что в этом году точкой роста на рынке первичных размещений может стать pre-IPO. Пока я не вижу в этом институте прорывного роста именно в рублях и единицах. Проекты pre-IPO могут качественно стимулировать компании, научить эмитента взаимодействовать с инвесторами, выстраивать пиар-активность, правильно оценивать стоимость бизнеса и текущую, и, главное, будущую, настраивать корпоративное управление, заставить познакомиться с особенностями работы учетной инфраструктуры — в этом смысле, безусловно, ожидается качественный рост. И сегодня мы активно сотрудничаем с целым рядом компаний, стремящихся и на pre-IPO, и на «большое» IPO.

Лучшие юридические практики: федеральный рейтинг (Продолжение на стр. 28)

АРБИТРАЖНОЕ СУДОПРОИЗВОДСТВО	
РАЗРЕШЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИХ СПОРОВ: HIGH-END	
Band 1	
1	Адвокатское Бюро ЕПАМ
2	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
3	АЛРUD
4	BGP Litigation
5	Orchards
6	Forward Legal
7	VERBA LEGAL
8	Delcredere
9	Asari Legal
10	Дякин, Гордунян и Партнеры
11	Рустам Курмаев и партнеры
12	Инфралекс
13	Регионсервис
14	Бюро адвокатов «Де-юре»
15	LEVEL Legal Services
Band 2	
1	ALUMNI Partners
2	Melling, Voitishkin & Partners
3	ELWI
4	Denuo
5	Better Chance
6	Nextons
7	Пепеляев Групп
8	Юков и Партнеры
9	ЮКО
10	ККМП Кучер Кулешов Максимино и партнеры
11	Ковалев, Тугуши и партнеры
12	Бельский и партнеры
13	Стрижак и партнеры
14	VEGAS LEX
15	Legal Eagles
Band 3	
1	Иванян и партнеры
2	PKT
3	S&K Вертикаль
4	BIRCH
5	Андреев, Каганский, Гузенко и Партнеры
6	PARADIGMA
7	КИАП
8	PB Legal
9	Кузьков, Колотилов и партнеры
10	Аснис и партнеры
11	ЮСТ
12	Каменская & партнеры
13	Legal Group NOVATOR
14	Андрей Городисский и партнеры
15	Ost legal
АРБИТРАЖНОЕ СУДОПРОИЗВОДСТВО	
РАЗРЕШЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИХ СПОРОВ: MID-MARKET	
Band 1	
1	Бюро адвокатов «Де-юре»
2	Pen & Paper
3	Инфралекс
4	Сотби
5	Land Law Firm
6	Versus.legal
7	Бартолуц
8	K&P Group
9	Линия Права
10	ЮРЭНЕРГОКОНСАЛТ
11	РН-консалтинг
12	KDZ&partners
13	SEAMLESS Legal (SL Legal)
14	Деловой фарватер
15	СТРИМ
Band 2	
1	Б1 — Консалт
2	VINDER
3	Деловые Решения и Технологии
4	ФБК Legal
5	ProLegals
6	Лемчик, Крупский и Партнеры
7	CLS
8	Kislov.law
9	Lidings
10	Падва и партнеры
11	OrlovaEmolenko
12	Яковлев и Партнеры
13	Адвокатское Бюро «В Лоерс»
14	Косенков и Суворов
15	Alphabet
Band 3	
1	Хренов и партнеры
2	Деловой Дом
3	White Stone
4	МКА «Юридическая Помощь Бизнесу»
5	RSP International
6	BFL Арбитраж.ру
7	АБ «Прайм Эдвайс Санкт-Петербург»
8	Intana
9	Муранов, Черняков и партнеры

10	Вестсайд
11	Адвокаты: Голенев и Партнеры
12	NEVSKY IP Law
13	ЕМПП
14	DS Law
15	Enforce Law Company
АРБИТРАЖНОЕ СУДОПРОИЗВОДСТВО	
РАЗРЕШЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СПОРОВ: HIGH-END	
Band 1	
1	Forward Legal
2	Адвокатское Бюро ЕПАМ
3	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
4	BGP Litigation
5	Pen & Paper
6	S&K Вертикаль
7	Orchards
8	VERBA LEGAL
9	Бюро адвокатов «Де-юре»
10	Регионсервис
11	Delcredere
12	АЛРUD
13	LEVEL Legal Services
14	Пепеляев Групп
15	Denuo
Band 2	
1	RussianLegal
2	PARADIGMA
3	ЮКО
4	Ковалев, Тугуши и партнеры
5	PB Legal
АРБИТРАЖНОЕ СУДОПРОИЗВОДСТВО	
РАЗРЕШЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СПОРОВ: MID-MARKET	
Band 1	
1	Инфралекс
2	КИАП
3	VINDER
4	РН-консалтинг
5	ЭЛКО профи
6	ЕМПП
7	RSP International
8	Kislov.law
9	Адвокатское бюро «A2»
10	Nektorov, Savelliev & Partners (NSP)
АНТИМОНОПОЛЬНОЕ ПРАВО	
РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ С ФЕДЕРАЛЬНОЙ АНТИМОНОПОЛЬНОЙ СЛУЖБОЙ	
Band 1	
1	АЛРUD
2	Адвокатское Бюро ЕПАМ
3	Stonebridge Legal
4	ALUMNI Partners
5	Asari Legal
6	Melling, Voitishkin & Partners
7	Kulik & Partners Law.Economics
8	Better Chance
9	Nextons
10	Antitrust Advisory
11	Инфралекс
12	Orchards
13	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
Band 2	
1	BIRCH
2	Delcredere
3	Каменская & партнеры
4	Рустам Курмаев и партнеры
5	Линия Права
6	КИАП
7	Казakov и партнеры
8	Lidings
9	Муранов, Черняков и партнеры
10	SEAMLESS Legal (SL Legal)
11	CLS
12	Arno Legal
13	ЮСТ
14	OrlovaEmolenko
АНТИМОНОПОЛЬНОЕ ПРАВО	
КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ	
Band 1	
1	ALUMNI Partners
2	АЛРUD
3	Адвокатское Бюро ЕПАМ
4	Melling, Voitishkin & Partners
5	Stonebridge Legal
6	Nextons
7	Kulik & Partners Law.Economics
8	Asari Legal
9	Better Chance
10	ККМП Кучер Кулешов Максимино и партнеры
11	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
12	BGP Litigation
13	Orchards

14	Delcredere
15	Каменская & партнеры
Band 2	
1	Antitrust Advisory
2	BIRCH
3	Линия Права
4	Керт
5	Инфралекс
6	Рустам Курмаев и партнеры
7	КИАП
8	VEGAS LEX
9	Казakov и партнеры
10	Lidings
11	Лемчик, Крупский и Партнеры
12	CLS
13	ЮСТ
14	Залесов, Тимофеев, Гусев и Партнеры
15	OrlovaEmolenko
БАНКРОТСТВО	
БАНКРОТСТВО КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	
Band 1	
1	Стрижак и партнеры
2	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
3	Юков и Партнеры
4	LEVEL Legal Services
5	УК «Помощь»
6	Бюро адвокатов «Де-юре»
7	Линия Права
8	Бендерский и партнеры
9	Яковлев и Партнеры
10	KAMELAWIT
БАНКРОТСТВО ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ: HIGH-END	
Band 1	
1	Сотби
2	Адвокатское Бюро ЕПАМ
3	АЛРUD
4	Forward Legal
5	Стрижак и партнеры
6	BGP Litigation
7	Ковалев, Тугуши и партнеры
8	Инфралекс
9	Рустам Курмаев и партнеры
10	ЮКО
11	LEVEL Legal Services
12	Регионсервис
13	PKT
14	ЮРЭНЕРГОКОНСАЛТ
15	УК «ПОМОЩЬ»
Band 2	
1	Юков и Партнеры
2	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
3	VERBA LEGAL
4	ALUMNI Partners
5	Melling, Voitishkin & Partners
6	Nextons
7	Delcredere
8	Дякин, Гордунян и Партнеры
9	Пепеляев Групп
10	ЮртехКонсалт
11	Бартолуц
12	BIRCH
13	S&K Вертикаль
14	Центр по работе с проблемными активами
15	Казakov и партнеры
Band 3	
1	ASTO CONSULTING
2	Адвокаты: Голенев и Партнеры
3	SAVINA LEGAL
4	VEGAS LEX
5	Kislov.law
БАНКРОТСТВО ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ: MID-MARKET	
Band 1	
1	Бюро адвокатов «Де-юре»
2	Orchards
3	BFL Арбитраж.ру
4	Павлова, Головин, Быканов и партнеры
5	Лемчик, Крупский и Партнеры
6	Аснис и партнеры
7	Яковлев и Партнеры
8	VINDER
9	Андреев, Каганский, Гузенко и Партнеры
10	Линия Права
11	СТРИМ
12	Плешаков, Ушкалов и партнеры
13	КИАП
14	NERRA
15	Legal Group NOVATOR
Band 2	
1	Legal Eagles
2	ЮСТ
3	Технологии Доверия
4	Бубликов и партнеры
5	K&P Group
6	Бендерский и партнеры
7	PARADIGMA
8	INSIGHT advocates

9	Enforce Law Company
10	ЮР-СТАТУС
11	Афонин, Божок и партнеры
12	KDZ&partners
13	«Параграф»
14	СмартДевелопмент
15	Equal Legal Partners
Band 3	
1	АБ «Прайм Эдвайс Санкт-Петербург»
2	Nektorov, Savelliev & Partners (NSP)
3	Юридическое агентство «Правый берег»
4	Lidings
5	CLS
6	Intana
7	МКА «Юридическая Помощь Бизнесу»
8	ЭЛКО профи
9	Юрлов и Партнеры
10	Адвокаты и Бизнес
11	Лерес Бюро
12	Синус АДВ
13	АБ «БММП»
14	Impact Legal
15	Адвокатское бюро «A2»
БАНКРОТСТВО ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ	
Band 1	
1	Адвокатское Бюро ЕПАМ
2	АЛРUD
3	Бюро адвокатов «Де-юре»
4	Сотби
5	BGP Litigation
6	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
7	Стрижак и партнеры
8	ЮКО
9	Инфралекс
10	Рустам Курмаев и партнеры
11	Delcredere
12	ALUMNI Partners
13	Аснис и партнеры
14	S&K Вертикаль
15	Павлова, Головин, Быканов и партнеры
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	
ТАМОЖЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ	
Band 1	
1	АЛРUD
2	Адвокатское Бюро ЕПАМ
3	Пепеляев Групп
4	Asari Legal
5	Nextons
6	ALUMNI Partners
7	BIRCH
8	BGP Litigation
9	VERBA LEGAL
10	РН-консалтинг
11	Melling, Voitishkin & Partners
12	Kept
13	Denuo
14	Б1 — Консалт
15	Versus.legal
Band 2	
1	SEAMLESS Legal (SL Legal)
2	ЛГС Юридические Услуги
3	CLS
4	ФБК Legal
5	Залесов, Тимофеев, Гусев и Партнеры
6	LegalProLex
7	Деловые Решения и Технологии
8	Технологии Доверия
9	TAXOLOGY
10	Аронов и партнеры
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	
ВАЛЮТНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ	
Band 1	
1	Адвокатское Бюро ЕПАМ
2	АЛРUD
3	Melling, Voitishkin & Partners
4	ФБК Legal
5	INGVARR
6	BGP Litigation
7	Лемчик, Крупский и Партнеры
8	ЛГС Юридические Услуги
9	ALUMNI Partners
10	Nextons
11	Kept
12	Better Chance
13	Denuo
14	O2 Consulting
15	Б1 — Консалт
Band 2	
1	Asari Legal
2	Технологии Доверия
3	Деловые Решения и Технологии
4	SEAMLESS Legal (SL Legal)
5	CLS
6	Вестсайд
7	FTL Advisers

8	OrlovaEmolenko
9	АЛТХАУС (ALTHAUS)
10	GRATA International
11	ЮСТ
12	White Stone
13	ALPINE Tax
14	CPO GROUP (ЦПО групп)
15	Magenta Legal
ГЧП / ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ПРОЕКТЫ	
Band 1	
1	Better Chance
2	Nextons
3	Denuo
4	Stonebridge Legal
5	ELWI
6	Адвокатское Бюро ЕПАМ
7	ALUMNI Partners
8	Orion
9	Melling, Voitishkin & Partners
10	Versus.legal
11	Иванян и партнеры
12	Дякин, Гордунян и Партнеры
13	Регионсервис
14	CLS
15	Бюро адвокатов «Де-юре»
Band 2	
1	Линия Права
2	VERBA LEGAL
3	Б 1 — Консалт
4	Качкин и Партнеры
5	O2 Consulting
6	ККМП Кучер Кулешов Максимино и партнеры
7	You & Partners
8	Технологии Доверия
9	АЛТХАУС (ALTHAUS)
10	Baprest
11	ЮСТ
12	P&P Unity
13	Kept
14	Юков и Партнеры
15	Wintra
ЗАЩИТА ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ	
Band 1	
1	BIRCH
2	АЛРUD
3	Denuo
4	Городиский и Партнеры
5	SEAMLESS Legal (SL Legal)
6	Seven Hills Legal
7	Comply
8	Адвокатское Бюро ЕПАМ
9	Melling, Voitishkin & Partners
10	Nextons
11	Versus.legal
12	BGP Litigation
13	VERBA LEGAL
14	Технологии Доверия
15	Деловые Решения и Технологии
Band 2	
1	Пенелеев Групп
2	Иванян и партнеры
3	O2 Consulting
4	Digital & Analogue Partners
5	Зарцын и партнеры
6	Lidings
7	Клифф
8	Arco Legal
9	B-152
10	CLS
11	Лемчук, Крупский и Партнеры
12	Афонин, Божор и партнеры
13	GRATA International
14	OrlovaEmolenko
15	Lukash & Partners
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ	
РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ ПО ПРЕДМЕТАМ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ	
Band 1	
1	Melling, Voitishkin & Partners
2	Nextons
3	Адвокатское Бюро ЕПАМ
4	Denuo
5	Городиский и Партнеры
6	Seven Hills Legal
7	ALUMNI Partners
8	Пенелеев Групп
9	Forward Legal
10	VERBA LEGAL
11	BFL PATENTUS
12	ПФР «ЮС»
13	Косенков и Суворов
14	Зуйков и партнеры
15	Semenov & Pezzner
Band 2	
1	АЛРUD
2	BGP Litigation

ЮРИДИЧЕСКИЙ БИЗНЕС

Земле закон не писан

— тенденции —

Управляющий партнер юридической фирмы Land Law Firm ДЕНИС ЛИТВИНОВ — о ключевых законодательных и судебных тенденциях в сфере недвижимости

Среди всех судебных процессов, связанных с объектами недвижимости, в прошлом году выделялись пять категорий — это дела, связанные с программой комплексного развития территорий, деприватизацией земельных участков, перезаключением договоров аренды, согласованием градостроительной документации и статусом апартментов. Часть из этих споров уже затронула внимание Конституционного суда, и, возможно, разъяснения по ним позволят более четко обозначить собственникам границы их прав. По другим же споры продолжают уже более десятилетия, и не факт, что в нынешнем году мы увидим их разрешение.

В 2024 году ключевой тенденцией судебной практики в сфере недвижимости, земли и строительства стал рост исков по изъятию зданий и земельных участков у правообладателей, в том числе и у добросовестных приобретателей активов. Предпосылкой для снижения активности государства или муниципалитетов в этом отношении пока нет, то есть количество пострадавших, скорее всего, только продолжит расти.



Первая предпосылка тренда — развитие программы комплексного развития территорий (КРТ), которая особенно активно реализуется не только в Москве, но уже и во многих регионах России. Напомним, ключевые идеи программы, как их транслируют сами городские власти, — более эффективное использование территорий, привлечение частных инвестиций в экономику и повышение архитектурной привлекательности столицы. На деле это означает выявление участков, использующихся не по назначению — в основном это бывшие производственные территории, где расположены склады, автосервисы и другие организации, деятельность которых не соответствует целевому назначению земли. Если правообладатель не готов вступить в

программу и самостоятельно реализовать на участке комплексную многофункциональную застройку, что, естественно, требует немалых инвестиций, земельный участок изымается с назначением компенсации.

В этом аспекте ключевым становится вопрос об оценке стоимости изъятых имуществ и ее справедливости. Уже сейчас видны первые решения, где суды в минимальной степени учитывают интересы правообладателей и лишь в редких случаях поддерживают бизнес, требующий соразмерного и адекватного возмещения. Учитывая, что в стадии проработки сегодня находится более сотни новых проектов КРТ на миллионы квадратных метров будущей застройки, можно ожидать, что это направление судебных споров в ближайшие годы лишь усилится.

Еще одна тенденция, которая, к сожалению, получает все более негативное развитие, — деприватизация земельных участков и недвижимости. Все в большем количестве судебных дел государство пытается вернуть в свою собственность ранее переданные в частные руки участки и здания. В отличие от исков по программе КРТ, эта категория дел выплаты компенсации уже не предполагает — даже в случае добросовестности правообладателя.

Один из последних громких примеров — дело «сочинских садоводов», которое, впрочем, станет ско-

рее исключением. Напомним, в начале года Конституционный суд (КС) РФ постановил пересмотреть дела садоводов в Сочи, земельные участки которых, еще в 1988 году выделенные из состава городского нацпарка, предполагалось изъять в федеральную собственность. Теперь владельцы земли могут рассчитывать на компенсацию — в качестве определяющих факторов КС РФ учитывает добросовестность приобретателей и срок исковой давности (постановление КС РФ от 31 октября 2024 года).

Однако, несмотря на эту уступку, остается большой риск, что постановление КС РФ распространится только на физических лиц и не затронет бизнес и коммерческую недвижимость. Кроме того, в случае буквального и ограниченного толкования позиции Конституционного суда выработанный им подход не будет работать для земель других категорий и видов разрешенного использования.

Правила поменялись

Среди других конфликтов бизнеса и власти в отношении недвижимости остаются актуальными споры по договорам аренды земли: количество таких процессов также растет. В основном иски связаны с необоснованным увеличением арендной платы путем применения новых повышающих коэффициентов со стороны муниципальных или государственных органов, а также с отказом этих собствен-

ников продлить договор аренды, в том числе если правообладатель не готов на пересмотр условий.

Также в ходе своей работы с городом инвесторы и девелоперы все чаще сталкиваются с проблемами при согласовании градостроительной документации. Законодательство в этой сфере меняется, как погода, причем не только в Москве: власти различных городов все чаще вводят новые территориальные зоны или корректируют регламенты, пересматривают Правила землепользования и застройки (ПЗЗ) и проекты межевания территории, на ходуменя правила игры. В результате девелоперы теряют деньги, например покупая участок под будущий торговый центр, а через полгода выясняя, что изменения в ПЗЗ не позволяют реализовать планируемую застройку.

Апартаменты — и точка

Наконец, еще одна актуальная тема — апартаменты. В прошлом году было несколько резонансных кейсов, когда государственные органы пытались признать такие комплексы самостроем или объектами незавершенного строительства. Проблема назревала давно: девелоперы годами строили апартаменты в обход нормативных требований для жилой недвижимости, в том числе пытались сэкономить бюджет на реализацию проектов или освоить не предназначенные для размещения квартир пло-

щадки. В 2024 году власти системно зылись за урегулирование отрасли и полностью запретили в Москве строительство новых апарт-комплексов.

В крупных городах существуют десятки примеров подобных зданий или целых жилых комплексов, которые изначально имели административное или даже производственное назначение, а впоследствии были реконструированы в апартаменты. Застройщики продавали такие объекты как будущее жилье, хотя по закону постоянное проживание в подобных помещениях запрещено. Поэтому теперь Росреестр массово отказывает в регистрации прав на объекты, а девелоперы и покупатели оказываются в подвешенном состоянии и идут в суды.

Мы ожидаем, что именно эти пять категорий споров будут привлекать основное внимание и оказывать наибольшее влияние на деятельность инвесторов и собственников недвижимости в 2025 году. По некоторым из них можно ожидать давно напрашивающихся разъяснений или законодательных изменений — в первую очередь они коснутся вопросов изъятия. Градостроительные ограничения с учетом нынешней политики муниципалитетов будут только ужесточаться, а вот проблема апартментов еще далека от решения — споры по признанию этого формата недвижимости жильем уже более десяти лет ведутся на уровне парламента.

Лучшие юридические практики: федеральный рейтинг (Продолжение. Начало на стр. 27)

6	Nextons
7	Stonebridge Legal
8	Better Chance
9	ELWI
10	ALUMNI Partners
11	Forward Legal
12	ККМП Кучер Кулешов Максименко и партнеры
13	Orion
14	АЛРУД
15	BIRCH
Band 2	
1	Томашевская и партнеры
2	O2 Consulting
3	SEAMLESS Legal (SL Legal)
4	White Square
5	Дякин, Горцунян и Партнеры
6	Asari Legal
7	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
8	Иванян и партнеры
9	INGVARR
10	МКА «Николаев и партнеры»
11	Kept
12	ЛГС Юридические Услуги
13	VK Partners
14	Nordic Star
15	Delcredere
Band 3	
1	VEGAS LEX
2	CLS
3	Lidings
4	Деловые Решения и Технологии
5	FTL Advisers
КОРПОРАТИВНОЕ ПРАВО	
СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ	
РОССИЙСКИХ АКТИВОВ: MID-MARKET	
Band 1	
1	Инфралекс
2	BGP Litigation
3	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
4	Бюро адвокатов «Де-юре»
5	Пепеляев Групп
6	Сотби
7	Б1 — Консалт
8	Versus.legal
9	Линия Права
10	Maxima Legal
11	Orchards
12	S&K Вертикаль
13	CLS
14	Ковалев, Тугуши и партнеры
15	АЛЪТАУС (ALTHAUS)
Band 2	
1	Технологии Доверия
2	КИАП
3	ЮСТ
4	MAYS Partners
5	ФБК Legal
6	АСБ Консалтинг Групп
7	Alphabet
8	GRATA International
9	Kip Legal
10	Лемчик, Крупский и Партнеры
11	OrlovaEmolenko
12	White Stone
13	PB Legal
14	PARADIGMA
15	Вестсайд
Band 3	
1	Nektorov, Savelliev & Partners (NSP)
2	VINDER
3	Platforma Legal
4	Косенков и Суворов
5	DS Law
6	BBNP
7	Юридическая группа «Совет»
8	NSV Consulting
9	ФинЭкспертиза
10	LCH LEGAL
11	Адвокатское бюро «А2»
12	Emet law firm
13	RSP International
14	Branan Legal
15	ЕМПП
КОРПОРАТИВНОЕ ПРАВО	
СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ	
МЕЖДУНАРОДНЫХ АКТИВОВ: HIGH-END	
Band 1	
1	Denueo
2	Stonebridge Legal
3	Melling, Voitishkin & Partners
4	Nextons
5	LEVEL Legal Services
6	BGP Litigation
7	Denueo
8	Соколов, Маслов и Партнеры
9	Better Chance
10	КИАП
11	Kislov Law
12	GRATA International
НАЛОГОВОЕ ПРАВО	
РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ	
С ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБОЙ	

11	ККМП Кучер Кулешов Максименко и партнеры
12	VERBA LEGAL
13	ALUMNI Partners
14	SEAMLESS Legal (SL Legal)
15	White Square
Band 2	
1	Kept
2	Дякин, Горцунян и Партнеры
3	Asari Legal
4	O2 Consulting
5	ЛГС Юридические Услуги
КОРПОРАТИВНОЕ ПРАВО	
СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ	
МЕЖДУНАРОДНЫХ АКТИВОВ: MID-MARKET	
Band 1	
1	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
2	Инфралекс
3	МКА «Николаев и партнеры»
4	Delcredere
5	CLS
6	FTL Advisers
7	Maxima Legal
8	Nektorov, Savelliev & Partners (NSP)
9	China Window
10	Skif Consulting
МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ АРБИТРАЖ	
Band 1	
1	Дякин, Горцунян и Партнеры
2	Адвокатское Бюро ЕПАМ
3	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
4	АЛРУД
5	Asari Legal
6	Mansors
7	LEVEL Legal Services
8	Denueo
9	Melling, Voitishkin & Partners
10	Stonebridge Legal
11	Orion
12	ELWI
13	BGP Litigation
14	VERBA LEGAL
15	ALUMNI Partners
Band 2	
1	Better Chance
2	Nextons
3	ККМП Кучер Кулешов Максименко и партнеры
4	Кульков, Колотилов и партнеры
5	Юков и Партнеры
6	КИАП
7	Иванян и партнеры
8	White Square
9	SEAMLESS Legal (SL Legal)
10	Nektorov, Savelliev & Partners (NSP)
МЕЖДУНАРОДНЫЕ СУДЕБНЫЕ РАЗБИРАТЕЛЬСТВА	
Band 1	
1	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
2	Адвокатское Бюро ЕПАМ
3	Asari Legal
4	Дякин, Горцунян и Партнеры
5	АЛРУД
6	Stonebridge Legal
7	LEVEL Legal Services
8	Orion
9	ELWI
10	Pen & Paper
11	ККМП Кучер Кулешов Максименко и партнеры
12	BGP Litigation
13	Melling, Voitishkin & Partners
14	Better Chance
15	Nextons
Band 2	
1	VERBA LEGAL
2	Кульков, Колотилов и партнеры
3	Mansors
4	PB Legal
5	PARADIGMA
6	ALUMNI Partners
7	INGVARR
8	White Square
9	Nektorov, Savelliev & Partners (NSP)
10	АБ «Прайм Эдвайс Санкт-Петербург»
МОРСКОЕ ПРАВО	
Band 1	
1	NAVICUS LAW
2	Иммарин
3	Адвокатское Бюро ЕПАМ
4	BGP Litigation
5	Denueo
6	Соколов, Маслов и Партнеры
7	Better Chance
8	КИАП
9	Kislov Law
10	GRATA International
НАЛОГОВОЕ ПРАВО	
РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ	
С ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБОЙ	

Band 1	
1	Пепеляев Групп
2	Kept
3	Nextons
4	Tax Compliance
5	Лемчик, Крупский и Партнеры
6	Б1 — Консалт
7	Технологии Доверия
8	TAXOLOGY
9	Деловой фарватер
10	BGP Litigation
11	АЛРУД
12	Адвокатское Бюро ЕПАМ
13	Melling, Voitishkin & Partners
14	ALUMNI Partners
15	ФБК Legal
Band 2	
1	VERBA LEGAL
2	Деловые Решения и Технологии
3	Андреев, Каганский, Гузенов и Партнеры
4	АЛЪТАУС (ALTHAUS)
5	Рустам Курмаев и партнеры
6	Стрижак и партнеры
7	NSV Consulting
8	Юков и Партнеры
9	Гин и партнеры
10	Five Stones Consulting
11	Ихерт и партнеры
12	K&P Group
13	Intana
14	Адвокатское бюро «BGMP»
15	Архитектура Права
Band 3	
1	Каминский, Иванов и партнеры
2	Marillon
3	ЛЕГИОН-ПРАВО
4	Адвокатское бюро «А2»
5	Orlova-Panina & Partners
НАЛОГОВОЕ ПРАВО	
КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ	
ПО НАЛОГОВОМУ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВУ	
Band 1	
1	Kept
2	Nextons
3	BGP Litigation
4	Пепеляев Групп
5	АЛРУД
6	Tax Compliance
7	ФБК Legal
8	Forward Legal
9	Технологии Доверия
10	Адвокатское Бюро ЕПАМ
11	Melling, Voitishkin & Partners
12	ALUMNI Partners
13	Лемчик, Крупский и Партнеры
14	Denueo
15	Orion
Band 2	
1	Бюро адвокатов «Де-юре»
2	O2 Consulting (O2 Консалтинг)
3	BIRCH
4	FTL Advisers
5	TAXOLOGY
6	АЛЪТАУС (ALTHAUS)
7	Томашевская и партнеры
8	Б1 — Консалт
9	VERBA LEGAL
10	Деловые Решения и Технологии
11	Иванян и партнеры
12	OrlovaEmolenko
13	CLS
14	VEGAS LEX
15	Залесов, Тимофеев, Гусев и Партнеры
Band 3	
1	ФинЭкспертиза
2	Maxima Legal
3	Versus.legal
4	ЮСТ
5	АСБ Консалтинг Групп
6	Юков и Партнеры
7	АЛПINE Tax
8	Ихерт и партнеры
9	K&P Group
10	Arno Legal
11	LCH LEGAL
12	IPN Partners
13	Guskov & Associates
14	Nektorov, Savelliev & Partners (NSP)
15	Зарыч и партнеры
РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ В СУДАХ ОБЩЕЙ ЮРИСДИКЦИИ	
СПОРЫ ИЗ ИМУЩЕСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ	
Band 1	
1	Бюро адвокатов «Де-юре»
2	Адвокатское Бюро ЕПАМ
3	Orchards
4	Рустам Курмаев и партнеры

5	Сотби
6	Land Law Firm
7	Delcredere
8	Ковалев, Тугуши и партнеры
9	РП-консалтинг
10	АЛРУД
11	КИАП
12	БИЭЛ
13	S&K Вертикаль
14	Nextons
15	Melling, Voitishkin & Partners
Band 2	
1	Бартолиус
2	VEGAS LEX
3	Косенков и Суворов
4	Бэгрест
5	K&P Group
6	SEAMLESS Legal (SL Legal)
7	Аронов и партнеры
8	KDZpartners
9	Адвокаты и Бизнес
10	Анис и партнеры
11	ЮСТ
12	VINDER
13	PARADIGMA
14	Павлова, Головин, Быканов и партнеры
15	Lidings
Band 3	
1	CLS
2	MAYS Partners
3	ЮртехКонсалт
4	Дубровская, Кузнецова и партнеры
5	Деловой Дом
6	ProLegals
7	Князев и партнеры
8	АТ Юридическая фирма
9	AB Lawyers
10	AKS Legal
11	КА «Минушкина и партнеры»
12	DS Law
13	Падва и Эпштейн
14	Адвокатское бюро «BGMP»
15	Кучембаев и партнеры
РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ В СУДАХ ОБЩЕЙ ЮРИСДИКЦИИ	
СПОРЫ О ЗАЩИТЕ ЧЕСТИ, ДОСТОИНСТВА И ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ	
Band 1	
1	Регионсервис
2	Адвокатское бюро ЕПАМ
3	Delcredere
4	ССТ-Консалт
5	Дубровская, Кузнецова и партнеры
РЫНКИ КАПИТАЛОВ	
Band 1	
1	Stonebridge Legal
2	ELWI
3	Melling, Voitishkin & Partners
4	Адвокатское бюро ЕПАМ
5	АЛРУД
6	Лесар
7	Asari Legal
8	Дякин, Горцунян и Партнеры
9	White Square
10	VERBA LEGAL
11	Линия Права
12	Orion
13	LEVEL Legal Services
14	ККМП Кучер Кулешов Максименко и партнеры
15	Nextons
Band 2	
1	Better Chance
2	O2 Consulting
3	Томашевская и партнеры
4	Nektorov, Savelliev & Partners (NSP)
5	ФБК Legal
6	АО «Реестр-Консалтинг»
7	ЕМПП
8	ProSPECT Law Firm
9	Branan Legal
10	Magenta Legal
САНКЦИОННОЕ ПРАВО	
Band 1	
1	LEVEL Legal Services
2	Адвокатское Бюро ЕПАМ
3	Pen & Paper
4	АЛРУД
5	Denueo
6	Дякин, Горцунян и Партнеры
7	ELWI
8	BGP Litigation
9	VERBA LEGAL
10	Forward Legal
11	Asari Legal
12	Delcredere
13	ЛГС Юридические Услуги

14	Nextons
15	Регионсервис
Band 2	
1	ALUMNI Partners
2	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
3	Orchards
4	Инфралекс
5	Melling, Voitishkin & Partners
6	Better Chance
7	Orion
8	Stonebridge Legal
9	ККМП Кучер Кулешов Максименко и партнеры
10	White Square
11	SEAMLESS Legal (SL Legal)
12	O2 Consulting
13	Lecap
14	Кульков, Колотилов и партнеры
15	FTL Advisers
Band 3	
1	МКА «Николаев и партнеры»
2	S&K Вертикаль
3	BIRCH
4	Технологии Доверия
5	Б1 — Консалт
6	Деловые Решения и Технологии
7	КИАП
8	Nektorov, Savelliev & Partners (NSP)
9	Versus.legal
10	OrlovaErmolenko
11	Nordic Star
12	White Stone
13	ITSWM
14	PARADIGMA
15	NSV Consulting
СЕМЕЙНОЕ И НАСЛЕДСТВЕННОЕ ПРАВО	
СПОРЫ О РАСТОРЖЕНИИ БРАКА, РАЗДЕЛЕ ИМУЩЕСТВА И НАСЛЕДУЕМЫХ АКТИВОВ	
Band 1	
1	БИЗЛ
2	Pen & Paper
3	Адвокатское Бюро ЕПАМ
4	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
5	BGP Litigation
6	O2 Consulting
7	LEVEL Legal Services
8	S&K Вертикаль
9	Инфралекс
10	Томашевская и партнеры
11	VERBA LEGAL
12	Павлова, Голотвин, Быканов и партнеры
13	Бюро адвокатов «Де-юре»
14	Аснис и партнеры
15	FTL Advisers
Band 2	
1	Nextons
2	Asari Legal
3	Versus.legal
4	Технологии Доверия
5	Maxima Legal
6	Delcredere
7	Казанов и партнеры
8	МКА RUBICON
9	РП-консалтинг
10	АТ Юридическая фирма
11	Лемчик, Крупский и Партнеры
12	Barquest
13	EMPP
14	Althaus Private Clients
15	OrlovaErmolenko
Band 3	
1	ЮСТ
2	ГК ЛИГАЛ
3	K&P Group
4	Князев и партнеры
5	МКА «ЮрСити»
6	Д. Ямашев и партнеры
7	Дубровская, Кузнецова и партнеры
8	КА «Минусшона и партнеры»
9	Лерес Бюро
10	DS Law
11	Тришин, Павлова и Партнеры
12	Адвокатское бюро «BGMP»
13	Key Consulting Group
14	Типов и партнеры
15	SZP Law Boutique
СЕМЕЙНОЕ И НАСЛЕДСТВЕННОЕ ПРАВО	
СТРУКТУРИРОВАНИЕ НАСЛЕДУЕМЫХ АКТИВОВ	
Band 1	
1	Pen & Paper
2	Nextons
3	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
4	Адвокатское Бюро ЕПАМ
5	Регионсервис
6	Инфралекс
7	FTL Advisers

ЮРИДИЧЕСКИЙ БИЗНЕС

Договориться, чтобы потом не судиться

Корпоративные конфликты — обычное явление в бизнесе. В качестве инструмента предотвращения или решения споров практически для любых внутренних ситуаций как в молодых, так и в зрелых компаниях стоит рассмотреть корпоративный договор, считает управляющий партнер АБ «Деловой фарватер» **Сергей Варламов**.

— практика —

До суда дойдут не все

Наряду с проблемами в законодательстве, злоупотреблением корпоративными правами и прочими системными факторами регулярно появляются новые обстоятельства, усиливающие напряженность в корпоративных отношениях. Как итог: последние несколько лет в России оказались щедры на прирост корпоративных конфликтов.

По данным судебного департамента ВС РФ, статистика выглядит так: в 2022 году до суда дошло 15 тыс. споров, в 2023 году — уже 22 тыс. Данные за 2024 год собраны еще не полностью, однако только за первое полугодие было рассмотрено 10 588 дел. Количество споров показывает, что бизнес-партнеры все меньше хотят договариваться и, чтобы отстоять свою позицию, идут буквально «до победного конца».

Важно учитывать, что получить объективную статистику по корпоративным конфликтам достаточно сложно, в отличие от дел по банкротству и арбитражным спорам. Во-первых, бизнес старается не выносить такие споры на публику и в СМИ можно увидеть только крупные дела (например, свежий кейс по корпоративному конфликту внутри ГК «Ароматный мир»). Во-вторых, корпоративные конфликты имеют разную почву и заканчиваются разным итогом: от выхода ключевого участника из общества до рейдерского захвата компании или полного ее закрытия. При этом далеко не все дела решаются в суде, а те, которые все же до него доходят, не всегда получают яркий корпоративного конфликта.

Факторы роста

Ключевое обстоятельство, влияющее на рост корпоративных споров, — сложная экономическая обстановка в мире. Кризисы порождают дефицит производственных и финансовых ресурсов, что, в свою очередь, негативно сказывается на отношениях между участниками рынка.

Другой источник напряжения — наследственные вопросы. Многие из тех, кто сформировал свой капитал в первые годы новой капиталистической России, ищут способ передать активы наследникам и сохранить контроль над бизнесом. Но другие участники компаний часто не хотят видеть новых людей в числе совладельцев, ведь наследники, получившие доли в бизнесе, могут принимать решения, идущие вразрез с интересами общества или иных участников. Не только наслед-



АБ «ДЕЛОВОЙ ФАРВАТЕР»

во, но и сам факт родственных связей участников могут приводить к тому, что семейный конфликт перерастает в корпоративный (как было в деле совладельцев «Башнефтегеофизики»).

Еще одна важная причина — меняющаяся структура крупного и среднего бизнеса. Чтобы оптимизировать расходы и получить дополнительную прибыль, компании все чаще прибегают к слиянию капиталов: сформированное по итогу реорганизации общество обладает большими ресурсами, а значит, более выгодными позициями на рынке. Однако такая модель бизнеса усложняет корпоративные отношения внутри компании или холдинга, и возникает необходимость определить полномочия новых органов управления, актуализировать механизм принятия решений с учетом интересов новых участников.

Превентивный инструмент

На первый взгляд все указанные проблемы можно решить путем переговоров между участниками, например в рамках медиации или в судебном порядке. Но на практике медиация пока применяется редко, а судебные разбирательства дорожают, и бизнес вынужден искать более выгодные инструменты разрешения корпоративных конфликтов.

Один из них — корпоративный договор. Этот документ позволяет предусмотреть различные ситуации, ко-

торые могут случиться в процессе ведения бизнеса, и установить регламент для их разрешения. В случае возникновения таких ситуаций компании смогут действовать в соответствии с заранее определенными правилами, избегая конфликтов и минимизировав ущерб.

В практике адвокатского бюро «Деловой фарватер» был случай, когда корпоративный договор позволил запустить новый бизнес без необходимости регистрации отдельного юридического лица, при этом защитив интересы обоих собственников. У компании с устоявшимся бизнесом была следующая структура акционеров: один собственник обладал 80% акций, а миноритарий — 20%. Бизнес работал четко и приносил стабильный доход. Мажоритарий был удовлетворен текущими результатами, но миноритарий хотел развивать новое направление, отчасти схожее с основным. Он был готов самостоятельно финансировать это направление и принимать на себя риски, связанные с возможными убытками, включая неполучение дивидендов от основной деятельности. Зато в случае успеха миноритарий надеялся получать дивиденды, не зависящие от размера его доли. В корпоративном договоре мы закрепили обязательство мажоритария голосовать по вопросам, связанным с новым направлением, в соответствии с мнением миноритария. Оперативное управление новым проектом было передано миноритария, предоставив ему полный контроль. После успешного запуска и покрытия расходов распределение дивидендов от деятельности компании происходило не пропорционально долям акционеров, а на основании условий корпоративного договора, предлагая соотношение 60 на 40 в пользу миноритария. Это решение позволило обеим сторонам сотрудничать более эффективно.

Когда конфликт еще не возник, но участники компании уже не могут принять решение из-за разногласий личного характера — например, усталости друг от друга и бизнеса — или деловых — к примеру, нехватки финансирования, корпоративный договор способен закрепить механизм разрешения подобных тупиковых ситуаций. Это особенно важно в случаях, когда решение требует большинства голосов или единогласия: в таких случаях договор может предусматривать, например, отсутствие постановки вопроса на повестку дня либо «рускую рулетку» — обмен офертами между участниками на покупку и продажу долей.

Важную роль корпоративный договор играет и в вопросах участия наследников или правопреемников в деятельности общества: в нем можно заранее определить условия, при которых наследники могут стать его участниками, такие как возраст, вклад в компанию или достижение определенных финансовых показателей. Также можно прописать порядок выплат наследникам в случае отказа во вхождении в состав участников. Кроме того, возможно предусмотреть, что доверительный управляющий долей умершего будет присоединяться к корпоративному договору и выполнять определенные обязанности — например, голосовать по согласованным правилам.

Наличие корпоративного договора хорошо сказывается и на инвестиционном климате компании: общество с понятным механизмом разрешения корпоративных споров более привлекательно для инвестирования.

В частности, это актуально для случаев, когда инвестор не готов становиться участником, но при этом хочет защитить свои права.

Разница между договором и уставом

Многие положения, которые обычно включаются в корпоративный договор, — например, порядок выхода из тупиковых ситуаций или правила приема новых участников, можно заранее закрепить и в уставе. И может возникнуть ощущение, что корпоративный договор как отдельный инструмент не так уже необходим. Между тем предотвращение или разрешение корпоративных споров, основанное лишь на положениях устава, обладает рядом существенных недостатков.

Если в уставе изначально не предусмотрены процедуры разрешения конфликтов между участниками, их приходится добавлять позже через внесение изменений. Но это непростое. Чтобы изменить устав ООО, по закону требуется минимум две трети от общего числа голосов, а для изменения устава АО необходимо большинство в Зтри четверти голосов владельцев голосующих акций, участвующих в заседании. В компаниях со значительным числом участников собрать такое большинство бывает сложно: либо недостает голосов, либо кворума. Кроме того, корпоративные конфликты могут возникать и между отдельными участниками — в таких случаях менять устав, устраивающий всех остальных, ради решения конфликта между двумя сторонами, не всегда видится справедливым или целесообразным. На этом фоне корпоративный договор выглядит более эффективным инструментом: при разрешении корпоративных споров он позволяет компенсировать недостатки устава, при этом надежно защищая интересы сторон.

В нашей практике имелся случай, когда корпоративный договор устанавливал требование о единогласном принятии решения о продлении полномочий действующего генерального директора или назначении нового в течение трех лет с момента создания общества. В то же время в уставе для таких решений достаточно было простого большинства голосов. Наш клиент, обладая меньшинством голосов, проголосовал против назначения нового гендиректора на собрании участников, тем не менее решение было принято благодаря голосу другого участника, имеющего большинство. Корпоративный договор предусматривал штраф за нарушение обязательства о единогласном голосовании. Мы оспорили это решение, и суд удовлетворил наши требования, признав его недействительным, а назначение нового генерального директора — незаконным. В результате с мажоритарного участника был взыскан штраф.

Корпоративный договор может заключаться между определенными участниками общества — к примеру, между ключевыми лицами, поэтому нет необходимости согласовывать его условия с остальными участниками, и они не обязаны выполнять условия договора, если не являются его стороной. Кроме того, согласно вышеуказанному примеру, действие корпоративного договора, в отличие от устава, может распространяться не только на участников компании, но и на партнеров, потенциальных инвесторов и других третьих лиц, заинтересованных в развитии компании.

Лучшие юридические практики: федеральный рейтинг (Окончание. Начало на стр. 27)			
ТРУДОВОЕ И МИГРАЦИОННОЕ ПРАВО			
КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПО ВОПРОСАМ ТРУДОВОГО И МИГРАЦИОННОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА			
Band 1			
1	Nextons	3	Феохтистов и партнеры
2	Melling, Voitishkin & Partners	4	Андреев, Каганский, Гузенко и Партнеры
3	АЛРПД	5	KDZ&partners
4	Адвокатское Бюро ЕПАМ	6	Мапонины и Партнеры
5	BGP Litigation	7	Могилынский и партнеры
6	BIRCH	8	Мушилов, Узденский, Рыбаков и партнеры
7	ALUMNI Partners	9	R&M Defence
8	O2 Consulting	10	МГКА «Время Защиты»
9	Versus.legal		
10	Технологии Доверия		
11	Stonebridge Legal		
12	SEAMLESS Legal (SL Legal)		
13	Orchards		
14	Lidings		
15	Андрей Горюхицкий и партнеры		
Band 2			
1	Иванян и партнеры	3	Феохтистов и партнеры
2	КИАП	4	Андреев, Каганский, Гузенко и Партнеры
3	Бюро адвокатов «Де-юре»	5	KDZ&partners
4	Ковалев, Тугуши и партнеры	6	Мапонины и Партнеры
5	S&K Вертикаль	7	Могилынский и партнеры
6	Arto Legal	8	Мушилов, Узденский, Рыбаков и партнеры
7	OrlovaEmolenko	9	R&M Defence
8	B1 — Консалт	10	МГКА «Время Защиты»
9	ФБК Legal		
10	IPN Partners		
11	Деловые Решения и Технологии		
12	AB Lawyers		
13	Вестсайд		
УГОЛОВНОЕ ПРАВО			
ДОЛЖНОСТНЫЕ ПРЕСТУПЛЕНИЯ			
Band 1			
1	Адвокатское Бюро ЕПАМ	3	Феохтистов и партнеры
2	Коблев и партнеры	4	Андреев, Каганский, Гузенко и Партнеры
3	Бельский и партнеры	5	KDZ&partners
4	Criminal Defense Firm	6	Мапонины и Партнеры
5	Рустам Курмаев и партнеры	7	Могилынский и партнеры
6	Регионсервис	8	Мушилов, Узденский, Рыбаков и партнеры
7	BGP Litigation	9	R&M Defence
8	Romanov & Partners Law Firm	10	МГКА «Время Защиты»
9	Лобуев и партнеры		
10	Сотби		
11	Анис и партнеры		
12	Забейда и партнеры		
13	Инфралекс		
14	S&K Вертикаль		
15	Melling, Voitishkin & Partners		
Band 2			
1	Бюро адвокатов «Де-юре»	3	Феохтистов и партнеры
2	Адвокатское бюро MILL	4	Андреев, Каганский, Гузенко и Партнеры
		5	KDZ&partners
		6	Мапонины и Партнеры
		7	Могилынский и партнеры
		8	Мушилов, Узденский, Рыбаков и партнеры
		9	R&M Defence
		10	МГКА «Время Защиты»
УГОЛОВНОЕ ПРАВО			
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРЕСТУПЛЕНИЯ			
Band 1			
1	Ковалев, Тугуши и партнеры	3	Феохтистов и партнеры
2	White Square	4	Андреев, Каганский, Гузенко и Партнеры
3	Инфралекс	5	KDZ&partners
4	SEAMLESS Legal (SL Legal)	6	Мапонины и Партнеры
5	Comply	7	Могилынский и партнеры
6	GMT Legal	8	Мушилов, Узденский, Рыбаков и партнеры
7	BIRCH	9	R&M Defence
8	Лемчик, Крупский и Партнеры	10	МГКА «Время Защиты»
9	Клифф		
10	Seven Hills Legal		
11	Зарцын и партнеры		
12	Линия Права		
13	Залесов, Тимофеев, Гусев и Партнеры		
14	VK Partners		
15	INTELLECT		
Band 3			
1	АСБ Консалтинг Групп	3	Феохтистов и партнеры
2	Афонин, Божор и партнеры	4	Андреев, Каганский, Гузенко и Партнеры
3	Emet law firm	5	KDZ&partners
4	TAXOLOGY	6	Мапонины и Партнеры
5	You & Partners	7	Могилынский и партнеры
6	GRATA International	8	Мушилов, Узденский, Рыбаков и партнеры
7	DS Law	9	R&M Defence
8	ФБК Legal	10	МГКА «Время Защиты»
9	LCH.LEGAL		
10	Nektarov, Saville & Partners (NSP)		
ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ ПРАВО			
Band 1			
1	Orchards	3	Феохтистов и партнеры
2	Kept	4	Андреев, Каганский, Гузенко и Партнеры
3	Zharov Group	5	KDZ&partners
4	VERBA LEGAL	6	Мапонины и Партнеры
5	LEVEL Legal Services	7	Могилынский и партнеры
6	Пенелеев Групп	8	Мушилов, Узденский, Рыбаков и партнеры
7	Регионсервис	9	R&M Defence
8	Versus.legal	10	МГКА «Время Защиты»
9	O2 Consulting		
10	Адвокатское Бюро ЕПАМ		
11	Nextons		
12	Better Chance		
13	VEGAS LEX		
14	Рустам Курмаев и партнеры		
15	SEAMLESS Legal (SL Legal)		
Band 2			
1	Бартолицус	3	Феохтистов и партнеры
2	BIRCH	4	Андреев, Каганский, Гузенко и Партнеры
3	B1 — Консалт	5	KDZ&partners
4	P&P Unity	6	Мапонины и Партнеры
5	ЕМПП	7	Могилынский и партнеры
ГР И НОРМОТВОРЧЕСТВО			
Band 1			
1	Адвокатское Бюро ЕПАМ	3	Феохтистов и партнеры
2	VERBA LEGAL	4	Андреев, Каганский, Гузенко и Партнеры
3	Юридическая компания «ЗРР»	5	KDZ&partners
4	Semenov & Pevzner	6	Мапонины и Партнеры
5	You & Partners	7	Могилынский и партнеры

юридический бизнес

Искусство адаптации

— экспертиза —

В условиях стремительно меняющейся политической и регуляторной обстановки в России специалисты в сфере Government Relations (GR) становятся незаменимыми партнерами для бизнеса. Управляющий партнер GR-фирмы Kesarev ЕВГЕНИЙ РОШКОВ — о том, как совместная работа GR-специалистов и юридических экспертов помогает адаптировать стратегию компаний к текущей регуляторной реальности и выстраивать эффективные отношения с государственными стейкхолдерами.

«Каким вы видите развитие политической и регуляторной системы в России в ближайшие годы и место нашей отрасли в ней?», «Что означают последние перестановки в правительстве и международные переговоры для нашего бизнеса?», «Нужно ли нам обращать внимание на инициативы этого государственного органа?», «Мы знаем, как эта процедура должна быть устроена юридически, но как себя поведут госорганы, если мы ее начнем, что мы должны знать заранее и какие последствия нас могут ждать?» — это малая, но показательная часть вопросов, которые нам как профессионалам в сфере GR задают владельцы и топ-менеджеры бизнеса, генеральные, финансовые, юридические директора.

Как и любая другая корпоративная и консультационная функция, GR служит общим целям. Во-первых, добиться того, чтобы бизнес продолжал существовать, во-вторых, про-



KESAREV

должал успешно развиваться: выполнять бизнес-планы и реализовывать свою миссию.

При этом основная ценность GR сосредоточена на ранних стадиях предупреждения рисков и выявления возможностей: сценарном и трендовом прогнозировании и консультировании. На этом уровне важные для бизнеса тенденции еще не выражены в проектах конкретных актов или действиях по отношению к компании — они лишь выводятся из комплексного анализа деятельности государственных органов или международных организаций и программно-стратегических документов.

Иными словами, заметив метафорический «айсберг» или «пиратский флаг» прямо по курсу корабля, GR-специалист должен бы первым

сообщить об этом команде и помочь ей адекватно и оперативно отреагировать на ситуацию своим пониманием окружающей среды. При реагировании он полагается на профессиональную компетенцию членов команды в их областях. Однако этот этап хотя и полезный сам по себе, не должен быть первой встречей с GR: предварительная экспертиза GR-специалиста в отношении трендов развития обстановки способна заранее, до «выхода в море», решить, использовать корабль усиленной конструкции, усилить внимание к безопасности, изменить маршрут или сроки либо вовсе перейти на авиатранспорт.

Именно запрос на такую экспертизу, которая помогает ориентироваться в нестабильной обстановке, когда ее изменения видны только в контурах, стал для нас главным. Полагаем, что это главный профессиональный тренд в российском GR-сообществе.

На определенном этапе изменения обстановки трансформируются в регуляторные, нормотворческие инициативы. Поэтому мы считаем совместную работу GR- и юридической областей одной из органичных связей различных, но позволяющих максимально использовать потенциал друг друга функций. Организация юридически регламентированных процессов, оценка правовых рисков, документов, нормотворчество как инструмент коммуникации приоритетов компании вовне немислимы без юридической экспертизы. Точно так же определение политикорегуляторного контекста, точек приложения и формата юридических и иных усилий не будут эффективны

без GR-экспертизы. Для успеха в работе с рисками и возможностями нужны обе функции.

Стоит отметить несколько ключевых политико-регуляторных трендов последних лет, значимых для бизнеса, которые это демонстрируют. Во-первых, рост влияния на решения политических, социальных и иных тенденций, которые находятся за пределами юридической области. Один из главных примеров — продолжающийся процесс де- и реприватизации активов. Уже сложились различные механизмы юридической реализации этого процесса, которые можно анализировать и обобщать. Несмотря на это, за пределами права остаются причины, логика и направления расширения этого процесса. В этом смысле подготовка комплексных стратегий защиты активов — превентивно или непосредственно в кризисной ситуации — прежде всего GR-работа.

Другое проявление этого тренда — распространение процедур, в отношении которых регулирование преднамеренно скудно и оставляет практически все на усмотрение соответствующих государственных органов. Так, сопровождение разрешительных процедур в рамках работы подкомиссии правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации — классическое воплощение первого варианта, когда в условиях меняющейся практики и решений их дос успех зависит от понимания изменений реальных правил и способности взаимодействовать со множеством разных

органов и лиц. Второй вариант — восприятие даже тех процедур, которые казались стандартными, исходя из текущих государственных интересов вне зависимости от формальных правил. Например, он виден в ситуациях, когда госорганы не спешат подтверждать право на получение различных льгот, которое прежде не вызывало проблем. В такой ситуации крайне важно понимать реальные причины, перспективы и вероятность успеха, чтобы направлять усилия в правильном направлении.

Во-вторых, перестройка системы принятия решений и распределения влияния между государственными (квазигосударственными) стейкхолдерами. Продолжающаяся секьюритизация всех направлений государственной политики (рассмотрение через парадигму обеспечения безопасности), изменения кадровой политики, вызванные геополитической обстановкой, и параллельный, пусть и небыстрый, процесс подготовки к смене поколений во власти продолжают менять реальное соотношение сил между такими стейкхолдерами.

Часть изменений закрепляется формальными ролями и полномочиями. Вместе с тем зачастую сохраняются или даже усиливаются различия между регламентированными полномочиями органов и должностных лиц и их реальным влиянием на идейную и регуляторную повестку, которая будет определять условия ведения бизнеса в ближайшие годы. В этом смысле GR-экспертиза значимости и вероятности инициатив все больше помогает фокусировать ресурсы юридических и коммуникаци-

онных департаментов на аналитическую и внешнюю активность лишь по «жизнеспособным» направлениям.

В-третьих, развитие дискуссии о концептуальном месте и формате работы иностранного бизнеса в России на фоне переговорного процесса между Россией и США. 2025 год имеет все перспективы стать началом отсчета новой системы взаимодействия иностранного бизнеса и государства, прежде всего в случае урегулирования международных противоречий. Государство все более прагматически относится к взаимодействию с таким бизнесом: с большим недоверием, с заинтересованностью в случаях, когда это не просто не вредит, но выгодно и необходимо для государства новой повестки. Поэтому бизнес стремится понять целостную перспективу работы в России и свое место в этой повестке. Мы видим, как управленческие команды все больше опираются на политический и GR-анализ при определении стратегии развития и поисках «точек входа» в приоритетную повестку при сохранении идентичности компании.

Иногда может казаться, что неопределенность политикорегуляторного мира чересчур нарастает и управление рисками и возможностями в нем становится слишком сложной задачей. Однако мы верим, что правильное (в зависимости от момента) соотношение скоординированных усилий профессионалов в сфере GR и права, континуум областей экспертизы которых этот мир охватывает, позволяет дать бизнесу нужные ориентиры на любом уровне неопределенности.

Лучшие юристы: федеральный рейтинг

(Продолжение на стр. 31)

Донцова Галина	Nextons
Ефремов Владимир	Melling, Voitschkin & Partners
Карчевов Алексей	Адвокатское бюро ЕПАМ
Касьяненко Ксения	Региссервис
Кирилченко Александр	BGP Litigation
Комаров Михаил	Kept
Константинова Анастасия	Asari Legal
Кулаков Андрей	Versus.legal
Мазилин Игорь	INGVARR
Нестеренко Алексей	ФБК Legal
Орлов Михаил	Kept
Пономарев Константин	ЛТС Юридические Услуги
Руденко Денис	РП-консалтинг
Степаненко Елена	ЛТС Юридические Услуги
Степанов Антон	Kept
Цхакая Нато	Asari Legal
Чарикова Лидия	Nextons
Шавшина Вильгельмина	Б1 — Консалт
Band 2	
Артемьев Сергей	АЛРПД
Бабаян Аргине	LegalProLex
Батретдинова Лилия	Asari Legal
Борткевичка Виктория	Better Chance
Ващенко Вячеслав	LegalProLex
Водолагин Сергей	Вестсайд
Водолагина Наталья	Вестсайд
Еписанова Инна	Адвокатское бюро ЕПАМ
Завьялова Юлия	FTL Advisers
Занинчукская Евгения	VERBA LEGAL
Зайнигабдинов Александр	China Window
Зыков Антон	Деловые Решения и Технологии
Комаров Владимир	GRATA International
Кула Мария	FTL Advisers
Матвеева Анастасия	Деловые Решения и Технологии
Орлова Надежда	OrlovaEmolenko
Руднев Антон	Kept
Сафарян Гаик	SEAMLESS Legal (SL Legal)
Сизов Алексей	TAXOLOGY
Смирнов Игорь	АЛТХАУС (ALTHAUS)
Смолова Екатерина	CLS
Трофимов Альберт	China Window
Чикин Владимир	Залесов, Тимофеев, Гусев и Партнеры
Шаматовов Антон	Magenta Legal
Шигидина Елена	OrlovaEmolenko

ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО

Барболин Владимир	Better Chance
Белоусова Олеся	P&P Unity
Бинашев Искандер	ALUMNI Partners
Венедиктова Анна	Stonebridge Legal
Верле Екатерина	Адвокатское бюро ЕПАМ
Гасанов Магомед	АЛРПД
Глухов Евгений	Denno
Гордунян Сурен	Джик, Гордунян и Партнеры
Зусман Евгения	You & Partners
Качкин Денис	Качкин и Партнеры
Килингаров Владимир	Nextons
Карпунин Павел	CLS
Лавзин Филипп	Denno
Макаревич Константин	Better Chance
Миронов Андрей	Stonebridge Legal
Можаровский Виталий	ALUMNI Partners
Новиковский Андрей	Линия Права
Отина Анна	Denno
Подшивалов Данил	Versus.legal
Скрипников Илья	Джик, Гордунян и Партнеры
Стрелков Алексей	ELWI
Суриков Дмитрий	Stonebridge Legal
Феокистов Вячеслав	АЛТХАУС (ALTHAUS)
Шахназарова Инга	Технологии Доверия
Энтин Георгий	ELWI

Band 2	
Арбузов Александр	АЛТХАУС (ALTHAUS)
Аристова Наталья	Б1 — Консалт
Арутюнян Лусине	Качкин и Партнеры
Батуева Анна	Технологии Доверия
Богданов Дмитрий	SEAMLESS Legal (SL Legal)
Бурдейная Ангелика	Б1 — Консалт
Быков Кирилл	Бюро адвокатов «Де-юре»
Долгов Александр	Better Chance
Дубинчина Светлана	Pro SPECT Law Firm
Иванов Дмитрий	Юков и Партнеры
Казарин Александр	VEGAS LEX
Коваленко Георгий	Б1 — Консалт
Козьяков Алексей	Иванян и партнеры
Котова-Смоленская Анна	ЮСТ
Куликов Антон	White Square
Кульбербаева Асият	VERBA LEGAL
Миллер Кирилл	Better Chance
Мокин Семен	P&P Unity
Нарышева Ирина	Kept

Поляков Игорь	Качкин и Партнеры
Семеновна Дарья	Иванян и партнеры
Чертов Антон	Nextons
Чиков Александр	Б1 — Консалт
Шхназаров Карен	O2 Consulting
Шолом Ольга	Баррест

ЗДРАВООХРАЩЕНИЕ И ФАРМАЦЕВТИКА

Band 1	
Алексеев Антон	Адвокатское бюро ЕПАМ
Алексеев Максим	АЛРПД
Аронов Александр	Аронов и партнеры
Вознесенский Николай	ALUMNI Partners
Волков Денис	BGP Litigation
Гуриева Юлия	Seven Hills Legal
Дмитриев Артем	Comply
Емелин Антон	Аронов и партнеры
Зарайский Иван	SEAMLESS Legal (SL Legal)
Клименко Сергей	Nextons
Косовская Ирина	Адвокатское бюро ЕПАМ
Ларина Татьяна	Nextons
Ломажин Сергей	Melling, Voitschkin & Partners
Малахов Борис	Lidings
Медведев Николай	Seven Hills Legal
Панов Александр	VERBA LEGAL
Пилоткина Вироника	LEVEL Legal Services
Рудомин Василий	АЛРПД
Соков Владимир	Nextons
Степанюшова Ксения	Ковалев, Тургуш и партнеры
Толхачева Наталья	Lidings
Третьякова Екатерина	VERBA LEGAL
Трусов Алексей	Melling, Voitschkin & Partners
Тюпа Всеволод	SEAMLESS Legal (SL Legal)
Шибзукова Дина	K&P Group

Band 2	
Божор Михаил	Афонин, Божор и партнеры
Данилова Эльмира	Marillon
Загребина Дарья	Marillon
Михайлов Алексей	BFL PATENTUS
Потапова Кристина	White Square

ЗАЩИТА ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ

Band 1	
Агаева Елена	Адвокатское бюро ЕПАМ
Анохина Ирина	АЛРПД
Ахмедова Ирина	Клифф
Брисов Юрий	Digital & Analogue Partners
Бульба Максим	SEAMLESS Legal (SL Legal)
Бушнев Денис	Stonebridge Legal
Голованова Ирина	Иванян и партнеры
Гуриева Юлия	Seven Hills Legal
Дмитриев Артем	Comply
Елтовский Владислав	BIRCH
Зеленин Андрей	Lidings
Зубарев Леонид	SEAMLESS Legal (SL Legal)
Иванова Анна	BGP Litigation
Коробейников Никита	Деловые Решения и Технологии
Курбанов Шермет	SEAMLESS Legal (SL Legal)
Курдюмова Александра	Versus.legal
Монин Александр	Melling, Voitschkin & Partners
Наумов Виктор	Nextons
Осташенко Мария	АЛРПД
Папкин Василий	Иванян и партнеры
Петрова Анастасия	АЛРПД
Петровец Ксения	BIRCH
Сайганов Сергей	Comply
Харитонов Людмила	Зарцын и партнеры
Шхназаров Карен	O2 Consulting

Band 2	
Абузов Артур	AB Lawyers
Божор Михаил	Афонин, Божор и партнеры
Володин Никита	Б-152
Ермоленко Елена	OrlovaEmolenko
Киселева Полина	AB Lawyers
Лагугин Максим	Б-152
Лукаш Денис	Lukash & Partners
Хайрозов Вячеслав	Arto Legal
Чурин Дмитрий	CLS
Чурова Марина	Lukash & Partners

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ

КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Band 1	
Али Максим	Comply
Воеводин Денис	Nextons
Горохов Павел	Melling, Voitschkin & Partners
Гуриева Юлия	Seven Hills Legal
Дарков Алексей	VERBA LEGAL
Двина Маргарита	Melling, Voitschkin & Partners
Дудко Анастасия	BGP Litigation
Ермолина Дарья	Denno
Залесов Алексей	Залесов, Тимофеев, Гусев и Партнеры
Зуйков Сергей	Зуйков и партнеры

Кузнецов Юрий	Городисский и Партнеры
Левчук Денис	ППФ «ЮС»
Лукьянов Роман	Semenov & Pevzner
Марканов Дмитрий	BFL PATENTUS
Медведев Валерий	Городисский и Партнеры
Медведев Николай	Seven Hills Legal
Михайлов Алексей	BFL PATENTUS
Наумов Виктор	Nextons
Орлова Валентина	Пепеляев Групп
Осташенко Мария	АЛРПД
Пилоткина Вироника	LEVEL Legal Services
Садовских Павел	Адвокатское бюро ЕПАМ
Тилинг Екатерина	BIRCH
Трусова Елена	ALUMNI Partners
Хабаров Денис	Melling, Voitschkin & Partners

Band 2	
Абрамов Алексей	Гардрил
Аричева Елена	Зуйков и партнеры
Ахмедова Ирина	Клифф
Баршай Елена	Лемчик, Крупский и Партнеры
Буренкова Юлия	Semenov & Pevzner
Городиская Елена	Андрей Городисский и партнеры
Гук Евгений	Технологии Доверия
Дадаля Рузана	ППФ «ЮС»
Есеев Артем	SAVINA LEGAL
Зубарев Леонид	SEAMLESS Legal (SL Legal)
Зуев Василий	Интеллектуальный капитал
Курдюмова Александра	Versus.legal
Малахов Борис	Lidings
Махлина Мария	Залесов, Тимофеев, Гусев и Партнеры
Мирошниченко Наталья	NEVSKY IP Law
Митягин Кирилл	NEVSKY IP Law
Осташчук Ирина	Semenov & Pevzner
Полепенская Вероника	Андрей Городисский и партнеры
Резникова Ирина	Гардрил
Робинев Алексей	ВАШ ПАТЕНТ
Скляр Роман	Интеллектуальный капитал
Тарандина Анастасия	Delcredere
Ткач Екатерина	Ткач и Партнеры
Уваркин Геннадий	Правовое бюро «Омега»
Усков Вадим	Усков и Партнеры

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ

СПОРЫ

Band 1	
Александров Евгений	Городисский и Партнеры
Боломатов Александр	BIRCH
Гафуров Руслан	NEVSKY IP Law
Гуриева Юлия	Seven Hills Legal
Дарков Алексей	VERBA LEGAL
Дудко Анастасия	BGP Litigation
Залесов Алексей	Залесов, Тимофеев, Гусев и Партнеры
Зуйков Сергей	Зуйков и партнеры
Калиничева Екатерина	Semenov & Pevzner
Калинина Мария	ППФ «ЮС»
Лукьянова Людмила	Forward Legal
Малахов Борис	Lidings
Марканов Дмитрий	BFL PATENTUS
Медведев Валерий	Городисский и Партнеры
Медведев Николай	Seven Hills Legal
Михайлов Алексей	BFL PATENTUS
Наумов Виктор	Nextons
Осташенко Мария	АЛРПД
Плясунова Ольга	Зуйков и партнеры
Стукалова Вера	ППФ «ЮС»
Суворов Константин	Косенков и Суворов
Тилинг Екатерина	BIRCH
Трусова Елена	ALUMNI Partners
Хабаров Денис	Melling, Voitschkin & Partners
Шилле Ярослав	Рустам Курмаев и партнеры

Band 2	
Абрамов Алексей	Гардрил
Абрамов Василий	Правовая группа «Интеллектуальная собственность»
Афонин Александр	Афонин, Божор и партнеры
Есеев Артем	SAVINA LEGAL
Зайченко Николай	NEVSKY IP Law
Пчелинцев Роман	Semenov & Pevzner
Резникова Ирина	Гардрил
Родионов Михаил	Усков и Партнеры
Скляр Роман	Интеллектуальный капитал
Шаматовов Антон	Magenta Legal

КОМПЛАЕНС

Band 1	
Анохина Ирина	АЛРПД
Байрамов Тимур	ELWI
Большаков Евгений	Адвокатское бюро ЕПАМ
Бычков Александр	Melling, Voitschkin & Partners
Вознесенский Николай	ALUMNI Partners
Гландин Сергей	BGP Litigation
Гордунян Сурен	Джик, Гордунян и Партнеры
Дмитриев Артем	Comply

Добрынин Константин	Pen & Paper
Дудко Алексей	LEVEL Legal Services
Захаров Герман	АЛРПД
Исеев Олег	Джик, Гордунян и Партнеры
Константинова Анастасия	Asari Legal
Кулик Ярослав	Kulik & Partners Law Economics
Монин Александр	Melling, Voitschkin & Partners
Морозов Сергей	BGP Litigation
Панов Александр	VERBA LEGAL
Пономарева Валерия	Nextons
Рудомин Василий	АЛРПД
Савина Елизавета	Kulik & Partners Law Economics
Сайганов Сергей	Comply
Суворов Михаил	White Square
Хаминский Роман	Orion
Цхакая Нато	Asari Legal
Шхназаров Карен	O2 Consulting

Band 2	
Абузов Артур	AB Lawyers
Арабова Тахмина	Барроуэлл
Белков Иван	Alphabet
Быстров Сергей	You & Partners
Водолагин Сергей	Вестсайд
Водолагина Наталья	Вестсайд
Герасимов Сергей	ALPINE Tax
Гуськов Александр	Guskov & Associates
Завьялова Юлия	FTL Advisers
Кандыба Максим	Технологии Доверия
Киселева Полина	AB Lawyers
Матвеева Анастасия	Деловые Решения и Технологии
Назаркин Сергей	NSV Consulting
Павлова Анна	SEAMLESS Legal (SL Legal)
Переколова Инна	IPN Partners
Пушкарева Наталья	IPN Partners
Рыбинин Андрей	Delcredere
Тарутаев Антон	Лемчик, Крупский и Партнеры
Тимчук Андрей	Delcredere
Чуманова Мария	FTL Advisers

КОРПОРАТИВНОЕ ПРАВО / СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ

Band 1	
Войтишкин Сергей	Melling, Voitschkin & Partners
Гаджиев Григорий	Orion
Дедова Екатерина	ALUMNI Partners
Жамбалимбаев Булат	Better Chance
Жарский Александр	АЛРПД
Захарюк Алексей	Nextons
Зеленский Евгений	Orion
Калинин Сергей	Melling, Voitschkin & Partners
Краснихин Аркадий	Адвокатское бюро ЕПАМ
Крохалева Сергей	Melling, Voitschkin & Partners
Кулешов Максим	КЗМП Кучер Кулешов Максименко и партнеры
Кучер Елена	КЗМП Кучер Кулешов Максименко и партнеры
Локтионов Михаил	Stonebridge Legal
Лузиньян Константин	Denno
Марчан Дмитрий	Melling, Voitschkin & Partners
Невеева Татьяна	VERBA LEGAL
Олейник Мария	Nextons
Олефир Константин	Orion
Позин Дмитрий	Stonebridge Legal
Рудомин Василий	АЛРПД
Рудяков Александр	VERBA LEGAL
Соседкин Денис	Denno
Томашевская Жанна	Томашевская и партнеры
Филиппенко Андрей	Forward Legal
Ханаяев Сергей	АЛРПД

Band 2	
Антонян Игорь	Denno
Аристова Наталья	Б1 — Консалт
Байрамов Тимур	ELWI
Бачинская Алена	S&K Вертикаль
Бородина Мария	Orion
Гордунян Сурен	Джик, Гордунян и Партнеры
Дьяченко Сергей	Stonebridge Legal
Иванян Христофор	Иванян и партнеры
Исеев Олег	Джик, Гордунян и Партнеры
Капустин Сергей	Melling, Voitschkin & Partners
Коваленко Георгий	Б1 — Консалт
Кузнецова Наталья	O2 Consulting
Кукин Артем	Инфралекс
Левинсон Максим	ЛТС Юридические Услуги
Мотрич Михаил	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
Оганов Арташес	SEAMLESS Legal (SL Legal)
Прудентов Роман	Stonebridge Legal
Ситников Антон	BIRCH
Сорокина Ольга	O2 Consulting
Суворов Михаил	White Square
Тимонов Михаил	BIRCH
Умаров Тимур	BGP Litigation
Эрвц Леонид	LEVEL Legal Services
Юров Денис	Delcredere
Ясько Ольга	Kept

юридический бизнес

IT-льготы: кнут и пряник

3 марта завершилось действие моратория на проведение выездных налоговых проверок IT-компаний. В период моратория проводились камеральные налоговые проверки, предпроверочный анализ, но выездные проверки могли назначаться только в исключительных случаях. Пока действовал мораторий, IT-компании в условиях санкционного давления отлаживали свои бизнес-процессы, а налоговые органы формировали подходы и штат специалистов, которые теперь смогут проверить правильность применения налоговых преференций в данной отрасли. Выездные проверки за налоговые периоды 2022–2024 годов сейчас могут быть открыты без каких-либо ограничений, но вопросов к IT-компаниям накопилось немало.

— практика —

Опыт сопровождения процедур предпроверочного анализа и камеральных проверок показал, что в случае назначения выездной налоговой проверки предметом углубленного анализа со стороны налоговых органов могут быть, в частности, вопросы достаточной субъектности вновь созданной IT-компания, отсутствие фактов злоупотреблений

при формировании IT-бизнеса на базе ресурсов другой организации или группы компаний. В таких случаях проверяют наличие признаков, аналогичных дроблению бизнеса, когда формально функционирует самостоятельная IT-организация, а фактически она продолжает оставаться «структурным подразделением» другого лица, которое не удовлетворяет требованиям для применения специальных IT-льгот.



KEPT

Немало внимания налоговики уделяют и соблюдению формальных требований для применения ставки 0% по налогу на прибыль и пониженных тарифов страховых взносов, включая вопросы расчета доли квалифицированных доходов, правильности квалификации поступающей выручки, а также самого ПО в качестве «собственного» или «заказного».

При проверке соблюдения требований достаточности квалифицированной выручки, правильности формирования стоимости ПО традиционно затрагиваются вопросы ценообразования, в том числе касающиеся правил применения ст. 54.1 НК РФ — проверка на наличие признаков многократного отклонения цен в сделках от рыночного уровня. Важно также не забывать, что внутрисистемские сделки между лицами, применяющими разные налоговые ставки к прибыли от их совершения, а также ряд иных внутрисистемских сделок с асимметричными налоговыми последствиями для их сторон при превышении порогового значения в 1 млрд руб. относятся к контролируемым сделкам. Цены в таких сделках, а также в трансграничных сделках с взаимозависимыми лицами и офшорными территориями проверяет Центральный аппарат ФНС России, результаты таких проверок также могут повлиять на применение IT-льгот.

При проверке НДС будет проверяться соблюдение требований для освобождения от налогообложения операций по передаче исключительных прав на ПО, включенное в ЕВРП, в том числе вопросы квалификации отношений в качестве лицензионных либо отношений по заказной разработке. Не

обойдут вниманием и налоги физических лиц, в частности при большом числе дистанционных работников.

В такой ситуации IT-компаниям целесообразно комплексно оценить возможных уровень рисков с учетом достаточности подготовленной доказательственной базы, а также уровень готовности сотрудников компании представлять проверяющим необходимые пояснения, участвовать в допросах. Провести подобную диагностику заранее (до назначения налоговой проверки) на практике возможно посредством стресс-теста или «репетиции» налоговой проверки, которая выполняется профильной командой, состоящей из налоговых юристов и IT-специалистов.

Проведение такого тестирования позволит заблаговременно реализовать меры по законному предупреждению рисков, а также снизить последующую административную нагрузку на компанию в ходе проверки (при наличии проработанной правовой позиции и сформированной доказательственной базы по всем существенным для конкретного бизнеса вопросам). Как говорится, «предупрежден — значит, вооружен».

Галина Акчурина, партнер Kept, группа по разрешению налоговых споров

Лучшие юристы: федеральный рейтинг *(Продолжение на стр. 33)*

РАЗРЕШЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ СПОРОВ	
Band 1	
Алмакаев Денис	LEVEL Legal Services
Андреев Дмитрий	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
Башмаков Юрий	ELWI
Белых Федор	ELWI
Вунукайнен Вадим	Дэкин, Горцунян и Партнеры
Гасанов Магомед	ALPUD
Добшечин Станислав	KKMP Кучер Кулешов Максимино и партнеры
Дудко Алексей	LEVEL Legal Services
Дэкин Дмитрий	Дэкин, Горцунян и Партнеры
Зайцев Роман	Nextons
Иванов Михаил	Nextons
Карандасов Станислав	Asari Legal
Константинова Анастасия	Asari Legal
Королев Сергей	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
Лазарев Александр	Asari Legal
Ловырев Дмитрий	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
Мельников Владимир	Orion
Невеева Татьяна	VERBA LEGAL
Панов Андрей	Delipo
Петранков Сергей	ALPUD
Рашевский Евгений	Адвокатское бюро ЕПАМ
Рыбалкин Илья	Asari Legal
Удовиченко Кирилл	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
Хретьинин Александр	Orion
Ядькин Алексей	Stonebridge Legal
Band 2	
Алифанов Антон	VERBA LEGAL
Бабичев Юрий	ALUMNI Partners
Байрамулов Алан	PB Legal
Беккер Денис	ALPUD
Вальков Олег	Адвокатское бюро ЕПАМ
Горленко Андрей	Иванян и партнеры
Дедов Дмитрий	INGVARR
Зиятдинов Константин	АБ «Прайм Эдвэйс Санкт-Петербург»
Калиш Ян	Дэкин, Горцунян и Партнеры
Кнутова Варвара	Сотби
Колотилов Олег	Кульков, Колотилов и партнеры
Кузьмин Максим	BGP Litigation
Кульков Максим	Кульков, Колотилов и партнеры
Махонин Юрий	Дэкин, Горцунян и Партнеры
Мохова Анна	PB Legal
Панин Александр	PB Legal
Рачков Илья	Nektorov, Savelliev & Partners (NSP)
Розеева Анастасия	White Square
Русакоский Климент	PARADIGMA
Сондор Михаил	ELWI
Суриков Дмитрий	Stonebridge Legal
Трусова Елена	ALUMNI Partners
Черныхов Артур	ALPUD
Южаков Максим	Nextons
Юрьев Сергей	SEAMLESS Legal (SL Legal)
РАЗРЕШЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИХ СПОРОВ	
Band 1	
Александров Антон	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
Архипов Денис	Адвокатское бюро ЕПАМ
Базаров Дмитрий	BGP Litigation
Белых Федор	ELWI
Веселов Иван	ALUMNI Partners
Воробьев Юрий	Пепеляев Групп
Демченко Антон	Delcredere
Дэкин Дмитрий	Дэкин, Горцунян и Партнеры
Еременко Валерий	Адвокатское бюро ЕПАМ
Жолובה Анна	Региссервис
Зайцев Роман	Nextons
Захаров Григорий	Orchards
Кайсин Дмитрий	Asari Legal
Каретин Марк	Юков и Партнеры
Карпова Юлия	Инфралекс
Ковалев Сергей	Ковалев, Туруши и партнеры
Кондратьева Эльмира	Forward Legal
Коновалов Павел	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
Кудрявцева Алина	Дэкин, Горцунян и Партнеры
Курмаев Рустам	Рустам Курмаев и партнеры
Петрачков Сергей	ALPUD
Рихтерман Вера	Адвокатское бюро ЕПАМ
Тараданкина Анастасия	Delcredere
Учитель Сергей	Pen & Paper
Филиппов Никита	Бюро адвокатов «Де-юре»
Band 2	
Ахмедов Салимхан	СТРИМ
Байрамулов Алан	PB Legal
Варламов Сергей	Деловой фаворит
Васильев Лев	Адвокатское бюро ЕПАМ
Вичеславов Федор	Адвокатское Бюро «В Лоерс»
Гусев Михаил	Инфралекс
Добшечин Станислав	KKMP Кучер Кулешов Максимино и партнеры
Ефремов Владимир	BGP Litigation
Кислов Сергей	Kislov Law
Колотилов Олег	Кульков, Колотилов и партнеры
Кормитицкая Татьяна	Юковлев и Партнеры
Костоваров Алексей	Линия Права
Литвинов Денис	Land Law Firm
Мальцев Антон	Melling, Voitsishkin & Partners
Панин Александр	PB Legal
Петров Виктор	Melling, Voitsishkin & Partners
Понасюк Кирилл	VERBA LEGAL
Путан Юрий	BIRCH
Сергеева Элеонора	Пада и партнеры
Симонов Александр	Стрижак и партнеры
Туруши Дмитрий	Ковалев, Туруши и партнеры
Ульянова Ксения	Land Law Firm
Шоргин Константин	Бельский и партнеры
Юрьев Сергей	SEAMLESS Legal (SL Legal)

Ядькин Алексей	Stonebridge Legal
Band 3	
Абрамов Артем	VINDER
Акифьева Анна	Каменская & партнеры
Дарчиев Сослан	KDZ&partners
Казанцев Артем	Синум ADB
Кожеников Игорь	KDZ&partners
Койда Олег	Жданов, Койда, Рубальский и партнеры
Кузнецов Алексей	Деловой Дом
Корджиев Михаил	Адвокатское бюро «A2»
Малинин Антон	Гурчичев, Малинин и партнеры
Мордовичев Алексей	Intalpa
Озерский Игорь	K&P Group
Платонов Максим	Муранов, Черняков и партнеры
Серобян Армен	Legal Eagles
Фокиев Артем	Olmp Legal
Халимовский Юрий	Деловые Решения и Технологии
Хренов Александр	Хренов и партнеры
Черныков Дмитрий	Муранов, Черняков и партнеры
Чупрыгин Сергей	Иванян и партнеры
Шластенин Денис	B1 — Консалт
Якушева Елена	Плешаков, Ушкалов и партнеры
РАЗРЕШЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СПОРОВ	
Band 1	
Абрамов Артем	VINDER
Александров Антон	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
Архипов Денис	Адвокатское бюро ЕПАМ
Ахметов Азат	Orchards
Базаров Дмитрий	BGP Litigation
Буйко Олег	Адвокатское бюро ЕПАМ
Голубев Денис	Адвокатское бюро ЕПАМ
Данилов Станислав	Pen & Paper
Ермоленко Кирилл	RussianLegal
Зайцев Роман	Nextons
Захаров Григорий	Orchards
Ищук Илья	KIAP
Козлов Андрей	RussianLegal
Корельский Андрей	Сотби
Крутильников Константин	S&K Вертикаль
Ловырев Дмитрий	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
Мальбин Дмитрий	VERBA LEGAL
Мельников Игорь	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
Мухоморов Дмитрий	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
Орлов Андрей	Региссервис
Петрачков Сергей	ALPUD
Станкевич Алексей	Orchards
Файзрахманов Карим	Forward Legal
Черныхов Артур	ALPUD
Юров Денис	Delcredere
Band 2	
Байрамулов Алан	PB Legal
Бачинская Елена	МКА «Николаев и партнеры»
Беккер Денис	ALPUD
Бородкин Вадим	Orchards
Воробьев Юрий	Пепеляев Групп
Доравен Мерген	ЕМП
Коледжская Наталья	PARADIGMA
Красников Антон	Сотби
Орлова Мария	Адвокатское бюро «A2»
Панин Александр	PB Legal
Понасюк Кирилл	VERBA LEGAL
Ромашенкина Алиса	VINDER
Сечина Ольга	Пепеляев Групп
Фатахов Марат	VINDER
Чернов Николай	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ В СУДАХ ОБЩЕЙ ЮРИСДИКЦИИ	
Band 1	
Ахметов Азат	Orchards
Базаров Дмитрий	BGP Litigation
Беккер Денис	ALPUD
Воробьев Юрий	Пепеляев Групп
Гладышева Елена	PI-консалтинг
Данцев Артем	VEGAS LEX
Демченко Антон	Delcredere
Дуйко Любовь	S&K Вертикаль
Клементьев Евгений	СТРИМ
Ковалев Сергей	Ковалев, Туруши и партнеры
Корельский Андрей	KIAP
Косенков Денис	Косенков и Суворов
Красников Антон	Сотби
Кулов Дмитрий	ALPUD
Литвинов Денис	Land Law Firm
Михеевская Мария	Nextons
Наумов Виктор	Nextons
Новиков Павел	Melling, Voitsishkin & Partners
Петрова Валентина	Бюро адвокатов «Де-юре»
Проводин Дмитрий	Бартолицс
Рихтерман Вера	Адвокатское бюро ЕПАМ
Станкевич Алексей	Orchards
Туруши Дмитрий	Ковалев, Туруши и партнеры
Ульянова Ксения	Land Law Firm
Чернобель Яна	Павел Клоустов и Партнеры
Band 2	
Абузов Артур	AB Lawyers
Голотвин Станислав	Павлова, Голотвин, Быканов и партнеры
Даудич Виктор	Юков и Партнеры
Дубровская Марина	Дубровская, Кузнецова и партнеры
Евдокимов Александр	ЮСТ
Киселева Полина	AB Lawyers
Коруна Кира	Аснис и партнеры
Котляров Илья	Ковалев, Туруши и партнеры
Кузнецов Алексей	Деловой Дом
Кузнецова Ирина	Дубровская, Кузнецова и партнеры
Кучембаев Алмаз	Кучембаев и партнеры
Ошивалов Дмитрий	VINDER

Паушкина Юлия	KIAP
Пешкова Евгения	Адвокатское бюро «BGMP»
Попеляков Александр	Lidings
Розенблат Евгений	Аронов и партнеры
Романов Максим	Адвокаты и Бизнес
Рякина Наталья	DS Law
Свиридова Татьяна	SEAMLESS Legal (SL Legal)
Спирidonova Мария	Лерес Бюро
Хасанов Марат	PARADIGMA
Шевцова Виктория	МКА RUBICON
Шушквич Дарья	K&P Group
Юрьев Сергей	SEAMLESS Legal (SL Legal)
Яценков Михаил	ЮртекКонсалт
РИТЕЙЛ И ТОРГОВЛЯ, FMCG	
Band 1	
Алексеев Максим	ALPUD
Аронкова Мария	Semenov & Pevzner
Аметшин Рустем	Пепеляев Групп
Баева Мария	LEVEL Legal Services
Болотов Илья	Пепеляев Групп
Большаков Евгений	Адвокатское бюро ЕПАМ
Бородкин Вадим	Orchards
Венедиктов Игорь	Denno
Вознесенский Николай	ALUMNI Partners
Демченко Антон	Delcredere
Егорушкин Александр	Antitrust Advisory
Захаров Григорий	Orchards
Захарько Алексей	Nextons
Косенков Денис	Косенков и Суворов
Кузнецова Наталья	O2 Consulting
Кузнецов Максим	Melling, Voitsishkin & Partners
Литвинов Денис	Land Law Firm
Марчан Дмитрий	Melling, Voitsishkin & Partners
Рихтерман Вера	Адвокатское бюро ЕПАМ
Рудомин Василий	ALPUD
Соков Владимир	Nextons
Сорокина Ольга	O2 Consulting
Суворов Константин	Косенков и Суворов
Третьякова Екатерина	VERBA LEGAL
Эрицк Леонид	LEVEL Legal Services
Band 2	
Абузов Артур	AB Lawyers
Бахтиозина Александра	Seven Hills Legal
Бегунов Михаил	Tax Compliance
Булгаков Павел	BKMP LEGAL
Залесов Алексей	Залесов, Тимофеев, Гусев и Партнеры
Киселева Полина	AB Lawyers
Курдюмов Геннадий	Versus.legal
Малахов Борис	Lidings
Марканов Дмитрий	BFL PATENTUS
Медведев Николай	Seven Hills Legal
Нестеренко Алексей	ФБК Legal
Скляр Роман	Интеллектуальный капитал
Соломанный Андрей	Tax Compliance
Старженецкая Любовь	TAXOLOGY
Федорька Алексей	Sapozhnikov & Partners
РЫНКИ КАПИТАЛОВ	
Band 1	
Акулинина Юлия	ELWI
Баранов Константин	LEVEL Legal Services
Борговых Александр	Asari Legal
Волков Сергей	White Square
Гедда Александр	Asari Legal
Глазунов Дмитрий	Адвокатское бюро ЕПАМ
Голачев Владимир	Адвокатское бюро ЕПАМ
Горелова Анна	Lesar
Демичев Дмитрий	Melling, Voitsishkin & Partners
Драгунов Владимир	Denno
Зеленский Евгений	Orion
Илиев Артур	Nextons
Качура Валерия	Линия Права
Кузнецов Александр	VERBA LEGAL
Кулешов Максим	KKMP Кучер Кулешов Максимино и партнеры
Локтионов Михаил	Stonebridge Legal
Малиновский Михаил	Lesar
Махалин Иван	Lesar
Минеев Константин	Дэкин, Горцунян и Партнеры
Новиковский Андрей	Линия Права
Осадчая Юлия	Томашевская и партнеры
Петюков Филипп	Nextons
Прудентов Роман	Stonebridge Legal
Рудомин Василий	ALPUD
Солтиков Игорь	ELWI
Band 2	
Андреев Олег	АО «Реестр-Консалтинг»
Байрейша Илья	Pro SPECT Law Firm
Беленков Роман	ЕМП
Берк Томас	Stonebridge Legal
Бунякин Максим	Branan Legal
Бычков Олег	Pro SPECT Law Firm
Вашуткина Анна	Orion
Дамасев Артем	Better Chance
Зимин Андрей	ELWI
Кутюгов Павел	Stonebridge Legal
Миллер Кирилл	Better Chance
Некторов Александр	Nektorov, Savelliev & Partners (NSP)
Ненашева Юлия	Branan Legal
Чапаев Сергей	ELWI
Чернов Антон	White Square
САНКЦИОННОЕ ПРАВО	
Band 1	
Белых Федор	ELWI
Бычков Александр	Melling, Voitsishkin & Partners
Добшечин Станислав	KKMP Кучер Кулешов Максимино и партнеры
Дуйко Алексей	LEVEL Legal Services

Дэкин Дмитрий	Дэкин, Горцунян и Партнеры
Захаров Герман	ALPUD
Захарько Алексей	Nextons
Именнов Антон	Pen & Paper
Константинова Анастасия	Asari Legal
Локтионов Михаил	Stonebridge Legal
Максименко Анна	KKMP Кучер Кулешов Максимино и партнеры
Маловицкий Роман	Адвокатское бюро ЕПАМ
Мельников Владимир	Orion
Морозов Сергей	BGP Litigation
Невеева Татьяна	VERBA LEGAL
Нистратов Григорий	Forward Legal
Нумеров Анна	Адвокатское бюро ЕПАМ
Паршак Татьяна	ALUMNI Partners
Позин Дмитрий	Stonebridge Legal
Рудомин Василий	ALPUD
Рыбалкин Илья	Asari Legal
Рыбинин Андрей	Delcredere
Степаненко Елена	ЛГС Юридические Услуги
Хретьинин Александр	Orion
Ядькин Алексей	Stonebridge Legal
Band 2	
Александров Антон	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
Алмакаев Денис	LEVEL Legal Services
Баков Антон	BIRCH
Башмаков Юрий	ELWI
Гаврилов Александр	BIRCH
Гландин Сергей	BGP Litigation
Горцунян Сурен	Дэкин, Горцунян и Партнеры
Еременко Юлия	Инфралекс
Ефремов Владимир	Melling, Voitsishkin & Partners
Кокарева Екатерина	Asari Legal
Королев Евгений	White Square
Кульков Максим	Кульков, Колотилов и партнеры
Малиновский Михаил	Lesar
Махалин Иван	Lesar
Николаев Юрий	МКА «Николаев и партнеры»
Пономарев Константин	ЛГС Юридические Услуги
Пономарева Валерия	Nextons
Русакоский Климент	PARADIGMA
Сотников Игорь	ELWI
Таланов Владимир	Адвокатское бюро ЕПАМ
Тимчук Андрей	Delcredere
Турцев Вадим	Better Chance
Удовиченко Кирилл	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
Федотов Антон	Kept
Ханаев Сергей	ALPUD
СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО	
Band 1	
Алексахина Раиса	Технологии Доверия
Алексеев Максим	ALPUD
Жадан Юлия	GRATA International
Захаров Герман	ALPUD
Каплюхий Матвей	ALUMNI Partners
Клименко Сергей	Nextons
Ковалев Сергей	Ковалев, Туруши и партнеры
Культербаева Асият	VERBA LEGAL
Мордовичев Алексей	Intalpa
Рудяков Александр	VERBA LEGAL
Свинцов Александр	AKS Legal
Свищова Кира	AKS Legal
Семеновичина Дарья	Иванян и партнеры
Ситникова Екатерина	VERBA LEGAL
Смирнов Сергей	ALTHAUS
Степанничева Ксения	Ковалев, Туруши и партнеры
Сычев Антон	ASTO CONSULTING
Трактенберг Сергей	Nextons
Чиркин Дмитрий	White Stone
Ясько Ольга	Kept
СЕМЕЙНОЕ И НАСЛЕДСТВЕННОЕ ПРАВО	
Band 1	
Алмакаев Денис	LEVEL Legal Services
Арипов Денис	Адвокатское бюро ЕПАМ
Демченко Антон	Delcredere
Дергунова Виктория	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
Дуйко Любовь	S&K Вертикаль
Зайцев Роман	Nextons
Захарова Марина	Asari Legal
Иванова Светлана	IPN Partners
Коруна Кира	Аснис и партнеры
Кузнецова Ирина	Дубровская, Кузнецова и партнеры
Кукин Артем	Инфралекс
Ловырев Дмитрий	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
Мальбин Дмитрий	VERBA LEGAL
Непомнящий Александр	Emet law firm
Павлова Галина	Павлова, Голотвин, Быканов и партнеры
Пацева Наталья	FTL Advisers
Пушкарьская Наталья	IPN Partners
Рябенко Филипп	БИЭЛ
Сорокина Ольга	O2 Consulting
Стягулова Татьяна	Региссервис
Тугай Екатерина	Pen & Paper
Филиппов Никита	Бюро адвокатов «Де-юре»
Шевцова Виктория	МКА RUBICON
Штоян Ганне	BGP Litigation
Ярошук Оксана	Althaus Private Clients
Band 2	
Алимирзоев Сергей	АТ Юридическая фирма
Бокова Наталья	Казакое и партнеры
Гавриличев Кирилл	ГК ЛИГАЛ
Ганюшин Олег	Versus.legal
Гладышева Елена	PI-консалтинг
Демина Наталья	Maxima Legal
Дубровская Марина	Дубровская, Кузнецова и партнеры
Зеленая Ольга	S2P Law Boutique

ЮРИДИЧЕСКИЙ БИЗНЕС

Бизнес-компас по ОАЭ

Объединенные Арабские Эмираты (ОАЭ) — быстро растущий бизнес-хаб с большим потенциалом стать «вторым Кипром» для российского бизнеса, независимой и дру- жественной юрисдикцией с учетом геополитической реальности. Выбор фризоны в ОАЭ — важный вопрос, который может повлиять на всю последующую деятельность созданной компании. Основатель юридической компании Amond & Smith Ltd **Михаил Зимянин** и ведущий юрист по данному направлению **Кирилл Бондаренко** расска- зывают, как сделать его правильно.

— мнение —

За последние годы Объединенные Арабские Эмираты стали настоящей бизнес-Меккой для российских предпринимателей, вовле- ченных в международный бизнес. Многие из них уже зарегистрировали там компа- нии, чтобы адаптироваться к изменившей- ся международной ситуации, усилению фи- нансовых требований и санкциям, а также для решения проблемы с открытием расче- тных счетов в европейских и азиатских бан- ках. ОАЭ, помимо прекрасной инфраструк- туры, благоприятного налогового законо- дательства и дружественной среды для ино- странных инвесторов, предлагает и одну из самых надежных банковских систем. За всю историю этой сравнительно молодой стра- ны в ее банковской сфере не произошло ни одного случая банкротства.

Мы ожидаем, что новую жизнь вопросу продолжения ускоренного выхода россий- ского бизнеса в ОАЭ придаст заключенное и ратифицированное недавно Соглашение об избежании двойного налогообложения между Россией и Эмиратами. Соглашение, не являющееся уникальным в части налого- вых ставок, тем не менее предоставляет бо- лее выгодные условия, в том числе для част- ных инвесторов. Так, например, оно преду- матрирует обложение дивидендов налогом, удерживаемым у источника выплаты по ставке 10% взамен применяемой ранее став- ки в 15%. Такая же ставка налога у источни- ка выплаты дохода теперь предусмотрена в отношении лицензионных платежей и про- центов по долговым обязательствам.

Наиболее распространенным способом создания присутствия в ОАЭ является ре- гистрация компании в свободных экономи- ческих зонах (фризонах) ОАЭ по следующим причинам: сравнительно простая и быстрая регистрация, возможность дистанционного проведения этого процесса, освобождение от корпоративного налога при соблюдении определенных условий, получение местно- го вида на жительство.

Разумеется, наш опыт не ограничивается регистрацией компаний исключительно в свободных экономических зонах. В некото- рых ситуациях регистрация на так называ- емой территории мэйнлэнд (mainland) яв-



Михаил Зимянин

ляется не только оптимальным, но и един- ственно возможным вариантом. Например, у нас были запросы на регистрацию компа- нии, которая занимается деятельностью на основе тендеров и активно взаимодейству- ет с государственными органами, а также на организацию спортивной академии для ра- боты с резидентами ОАЭ. В этих слу- чаях регистрация компании во фризоне бы- ла бы невозможна. Однако особенностями ра- боты mainland-компаний — тема для отдель- ной статьи.

Как выбрать свободную экономическую зону?

Выбор фризоны зависит от вида деятель- ности компании, логистических цепочек и других факторов. Основных критериев вы- бора несколько. Во-первых, ее специализа- ция — разные зоны часто специализируют- ся на конкретных сферах деятельности (IT, финансах, логистике, торговле, производст- ве и прочих). Во-вторых, требования к нали- чию офиса: в каких-то зонах необходим пол- ноценный офис, в других можно работать,

имея на территории фризоны лишь арен- дованный рабочий стол — так называемый флекси-деск (flexi-desk). Третьим критери- ем выбора выступает лояльность банков: компании, зарегистрированные в опреде- ленных фризонах, имеют больше шансов на успешное открытие банковских счетов. Четвертый критерий — таможенные и на- логовые условия: важно учитывать, входит ли фризона в таможенную территорию ОАЭ для целей расчета и уплаты НДС; в некото- рых случаях правильный выбор фризоны позволяет избежать НДС даже при сделках внутри ОАЭ. Корпоративный налог на феде- ральном уровне составляет 9%, однако резид- нты фризон с действительно функциони- рующими полноценными офисами могут быть освобождены от уплаты налога на при- быль при ведении определенных видов де- ятельности. Пятый параметр выбора — воз- можность редомициляции, то есть перево- да в ОАЭ существующего юридического ли- ца из недружественной в отношении России юрисдикции, например с Кипра, Британ- ских Виргинских Островов и других. Если планируется подобная смена юрисдикции компании с сохранением ее истории и орга- низационно-правовой формы, необходимо учитывать, какие из фризон допускают та- кую процедуру.

При выборе свободной экономической зоны важен эмират, в котором она распо- ложена. Фризоны в Абу-Даби и Дубае обеспе- чивают более прозрачные и предсказуемые процедуры регистрации, чем в так называе- мых Северных Эмиратах (Шарджа, Рас-Эль- Хайма, Умм-эль-Кайвайн, Аджман, Фуджей- ра). Не принижая достоинств Северных Эми- ратов, стоит отметить, что компании, зареги- стрированные в Южных, воспринимаются как более уважаемые.

Виды и специализация фризон

В DMCC (Dubai Multi Commodities Centre), одним из самых популярных и дорогово- стоящих фризон, прежде всего регистрируют- ся компании, торгующие биржевыми това- рами. JAFZA (Jebel Ali Free Zone) — старей- шая свободная экономическая зона, специ- ализирующаяся на логистике и междуна- родной торговле. DAFZA (Dubai Airport Free Zone) — зона, расположенная в непосред-



Кирилл Бондаренко

венной близости от аэропорта, но не явля- ющаяся его частью. Ее выбирают компании из авиационной отрасли, включая те, что вовлечены в обслуживание авиации. Зона DIC (Dubai Internet City) специализируется на IT и цифровых технологиях, зона DIFC (Dubai International Financial Centre) — на финансовых услугах. Вместе с тем су- ществует некоторое количество зон, уни- версальных с точки зрения видов деятель- ности. Удачным примером может служить Meydan (Meydan Free Zone) в Дубае — чрез- вычайно популярная, но менее дорогосто- ящая, чем DMCC.

Помимо географического разделения по эмиратам и функционального по видам де- ятельности, ключевым квалифицирующим признаком является деление свободных экономических зон на выделенные и невы- деленные. Выделенные зоны (Designated) представляют собой физические огорожен- ную колонией проволок территории, ко- торая не является таможенной территорией ОАЭ для целей исчисления пошлин и налога на добавленную стоимость. Невыделенные зоны (Non-Designated) выглядят как отдель- ные стоящие бизнес-центры.

Практический опыт

Практика Amond & Smith насчитывает мно- жество примеров по подбору наиболее под- ходящей для конкретного клиента свобод- ной экономической зоны. Один из клиен- тов, работающий в сфере торговли электро- никой, обратился к нам за выбором пра- вильной зоны регистрации своей компа- нии. В ходе изучения полученной от него ин-

формации стало ясно, что его главный парт- нер, китайская компания, имеет офис в зоне JAFZA — и, поскольку сделки внутри одной фризоны сопровождаются меньшими адми- нистративными и налоговыми издержками, было принято решение также зарегистриро- вать его компанию в JAFZA. Это обеспечило упрощенный документооборот, ускоренные таможенные процедуры и оптимальные ус- ловия при аренде складских помещений.

Также к нам обращались с запросом на создание холдинговой структуры с целью аккумуляирования активов трех акционе- ров: компаний в сфере услуг IT, инкорпо- рированных в различных юрисдикциях и принадлежащих разным лицам. Для созда- ния такой структуры мы выбрали зону Abu Dhabi Global Markets (ADGM), главным пре- имуществом которой является примене- ние английского права. ADGM предостав- ляет большую гибкость в выпуске акций раз- ных классов и заключении акционерных со- глашений. Несмотря на высокие требова- ния к комплаенс-процедурам, в эту зону ча- сто идут в целях обеспечения более надеж- ной защиты прав и интересов акционеров бизнеса.

Один из постоянных клиентов Amond & Smith в рамках планирования преем- ственности (наследования) по своим ино- странным активам, расположенным преи- мущественно в Средней Азии, обратился с просьбой подобрать для него подходящий способ и юрисдикцию для создания соот- ветствующей структуры. Решением стал част- ный фонд (foundation) в DIFC: во-первых, он привлекателен сложностью обращения взы- скания на его активы на основании реше- ний иностранных судов, во-вторых — отсут- ствием требования к минимальному устав- ному капиталу, в отличие, например, от Рос- сии. Значительными преимуществами фон- да в DIFC являются также максимальная за- крытость и полная конфиденциальность информации о бенефициарах фонда и его активах.

Наконец, недавно к нам обратился кли- ент, намеревавшийся работать с зарубежны- ми ценными бумагами, недоступными для резидентов России. Подбор зоны и создание компании в зоне Meydan дали ему возмож- ность получить местный ВНЖ, открыть лич- ный счет в одном из банков и реализовать план по работе на финансовых рынках.

Очевидно, что любая компания не может полноценно работать, не имея банковских счетов. Поэтому, когда мы встречаемся с во- просами по созданию тех или иных компа- ний в различных зонах ОАЭ, первым делом мы обсуждаем возможность открытия счета с конкретными банками. В ряде случаев они прямо рекомендуют нам зарегистрировать компанию в определенной фризоне.

Лучшие юристы: федеральный рейтинг (Продолжение на стр. 34)													
Зимина ИринаИнфралекс Калядина ЛюдмилаАсинк и партнеры Ключников МаксимALPINE Tax Нуждина АлинаWeilbom Legacy Павлова ПолинаГришин, Павлова и Партнеры Пешкова ЕвгенияАдвокатское бюро «BGMP» Пилипенко ЮрийЮСТ Сорокин ДмитрийIPN Partners Спирidonova МарияЛегес Бюро Шакина ВикторияМКА «ЮрСити» Шушкевич ДарьяK&P Group Ямашев ДмитрийД. Ямашев и партнеры		Band 2 Алексеев АнтонАдвокатское бюро ЕПАМ Баев АлександрКосенков и Суворов Зоткин ИльяДякин, Гордунян и Партнеры Иванушкина ЕкатеринаVEGAS LEX Козлов РоманNextons Крахмалев ДмитрийМонастырский, Зюба, Степанов & Партнеры Кузнецова НатальяO2 Consulting Кузнецов МаксимMelling, Voitishkin & Partners Кукон АртемИнфралекс Кулаков АндрейVersus Legal Кучер АленаККМП Кучер Кулешов Максименко и партнеры Лушников КонстантинPROLEX Малинин ВасилийРустам Курмаев и партнеры Мальцев ДмитрийPlatforma Legal Моховаровский ВиталийALUMNI Partners Некрестянов ДмитрийКачкин и Партнеры Новиков ПавелЮрТехКонсалт Оганов АрташесSEAMLESS Legal (SL Legal) Орлова НадеждаOrlovaErmolenko Пестриков ВладимирДякин, Гордунян и Партнеры Петров СтаниславИнфралекс Сурков ВладPlatforma Legal Чернобровцев ЮрийALUMNI Partners Чернов НиколайМонастырский, Зюба, Степанов & Партнеры Шлюнько СветланаKept		Band 2 Аксенов ЮрийOrchards Бадер ПолинаACS Консалтинг Групп Бахтюзина АлександраSeven Hills Legal Гусев СергейПравовое бюро «Омега» Джафаров ЕвгенийКлифф Ишук ИльяКИАП Качура ВалерияЛиния Права Коваленко НатальяПенелеев Групп Кузьмин ВадимТомашевская и партнеры Медведев СергейГородиский и Партнеры Митягин КириллNEVSKY IP Law Сайганов СергейComply Самохвалов АнтонКИАП Степанова ИринаNextons Харитонova ЛюдмилаЗарцын и партнеры		Журавская ОльгаSapozhnikov & Partners Иванова АннаBGP Litigation Илюшина НадеждаALUMNI Partners Калинин СергейMelling, Voitishkin & Partners Кандрина ТатьянаBIRCH Мжаванадзе ГеоргийMelling, Voitishkin & Partners Мохоноч ОльгаArto Legal Одарич ГеннадийТехнологии Доверия Орешкина ИринаS&K Вертикаль Паушкина ЮлияКИАП Пельман БелаБИЭП Питримова ЕленаMelling, Voitishkin & Partners Попелюк АлександрLidings Пушкарева НатальяIPN Partners Рыжкова МаринаNextons Степанничева КсенияКовалева, Туруши и партнеры Степанов ВладимирАдвокатское бюро ЕПАМ Тимонов МихаилBIRCH Ткаченко КонстантинБюро адвокатов «Де-юре» Федорев ВалерийSEAMLESS Legal (SL Legal)							
СТРАХОВОЕ ПРАВО													
Band 1 Александян ВикторияBenefit Litigation Васильевых ЛевАдвокатское бюро ЕПАМ Григоренко ЕкатеринаССП-Консалт Гузенок ИванАндреев, Каганский, Гузенок и Партнеры Еременко ВалерийАдвокатское бюро ЕПАМ Элота ОльгаLCI Partner Зубарев ЛеонидSEAMLESS Legal (SL Legal) Киселев АлександрАдвокатское бюро ЕПАМ Кислов СергейKislov Law Кожеников РусланAKS Legal Корельский АндрейКИАП Краснов КириллBenefit Litigation Краснова МарияКИАП Краснокутский КонстантинNAVIGUS LAW Кучер АленаККМП Кучер Кулешов Максименко и партнеры Маловицкий РоманАдвокатское бюро ЕПАМ Омельченко ЭллаBetter Chance Панов АлександрVERBA LEGAL Ряшенцева АллаSEAMLESS Legal (SL Legal) Садковский РоманККМП Кучер Кулешов Максименко и партнеры Свинцов АлександрAKS Legal Свинцова КираAKS Legal Семенкин ИванЕМПП Стрижак АндрейNextons Шнайман ДмитрийБельский и партнеры		Band 3 Братищева АленаКазakov и партнеры Герасимов ПавелПадва и Эпштейн Емелин АнтонАронов и партнеры Знаменская ЕкатеринаКосенков и Суворов Кузнецов АлексейДеловой Дом Кучембаев АлмазКучембаев и партнеры Ляпунов РоманЛяпунов Терехин и партнеры Малинин АнтонГурчичев, Малинин и партнеры Морозов ВикторPROLEX Пешкова ЕвгенияАдвокатское бюро «BGMP» Попов СергейЮридическая компания «Л1» Прохоров АндрейЮридическое бюро T147 Степанова ЕленаCLS Филимонов АлександрNektorov, Savelliev & Partners (NSP) Шутова АннаBarprest		Band 1 Белых ФедорELWI Верле ЕкатеринаАдвокатское бюро ЕПАМ Дедова ЕкатеринаALUMNI Partners Дякин ДмитрийДякин, Гордунян и Партнеры Жарский АндрейALPUD Жолдоба АннаРегионсервис Захаров ГригорийOrchards Козьяков АлексейИванян и партнеры Колчин СергейDenpo Коновский АлексейПенелеев Групп Кузин КонстантинMelling, Voitishkin & Partners Кулагин АлексейBGP Litigation Курмаев РустамРустам Курмаев и партнеры Литвинов ДенисLand Law Firm Любимов СергейLEVEL Legal Services Омельченко ЭллаBetter Chance Рудяков АлександрVERBA LEGAL Сапожников НиколайБИЭП Сирота АртемSirota & Partners Соков ВладимирNextons Трахтенберг СергейNextons Ульянова КсенияLand Law Firm Филиппов НикитаБюро адвокатов «Де-юре» Чупрыгин СергейИванян и партнеры Шахназарова ИнгаТехнологии Доверия		Band 1 Али МаксимComply Баева МарияLEVEL Legal Services Баков АнтонBIRCH Волков СергейWhite Square Гаджиев ГригорийOrion Гореславская НадияMelling, Voitishkin & Partners Гордунян ОуренДякин, Гордунян и Партнеры Гурьева ЮлияSeven Hills Legal Дарков АлексейVERBA LEGAL Дедова ЕкатеринаALUMNI Partners Дмитриев АртемComply Жарский АлександрALPUD Журавлев АлександрЮридическая компания «ЗЕР» Журба ЕвгенийBGP Litigation Косовская ИринаАдвокатское бюро ЕПАМ Кузнецов АлександрVERBA LEGAL Монин АлександрMelling, Voitishkin & Partners Наумов ВикторNextons Онефир КонстантинOrion Панченков АнтонALUMNI Partners Рудоминко ВасилийALPUD Ситников АнтонBIRCH Станкевич АлексейOrchards Хабаров ДенисMelling, Voitishkin & Partners Эрицц ЛеонидLEVEL Legal Services		Band 2 Солодовников НиколайПенелеев Групп Степаненко ЕленаЛГС Юридические Услуги Стрижак АндрейNextons Таранов АндрейELWI Турцев ВадимBetter Chance Хужаев ОлегVERBA LEGAL Шаназаров КаренO2 Consulting		Band 2 Большакова АнастасияSAVINA LEGAL Васильев СергейLidings Горджан СергейNextons Зубарев ЛеонидSEAMLESS Legal (SL Legal) Королев ЕвгенийWhite Square Мокин СеменP&P Unity Савина ЕлизаветаKulik & Partners Law Economics Суворов МихаилWhite Square Тараданкина АнастасияDelcredere Шолом ОльгаБаргест		Бюро адвокатов «Де-юре» Абрамова МаринаАндрей Городисский и партнеры Абузов АртурAB Lawyers Анохина ИринаALPUD Бушнев ДенисStonebridge Legal Егизарова МаргаритаALPUD	
СТРОИТЕЛЬСТВО И НЕДВИЖИМОСТЬ													
Band 1 Белых ФедорELWI Верле ЕкатеринаАдвокатское бюро ЕПАМ Дедова ЕкатеринаALUMNI Partners Дякин ДмитрийДякин, Гордунян и Партнеры Жарский АндрейALPUD Жолдоба АннаРегионсервис Захаров ГригорийOrchards Козьяков АлексейИванян и партнеры Колчин СергейDenpo Коновский АлексейПенелеев Групп Кузин КонстантинMelling, Voitishkin & Partners Кулагин АлексейBGP Litigation Курмаев РустамРустам Курмаев и партнеры Литвинов ДенисLand Law Firm Любимов СергейLEVEL Legal Services Омельченко ЭллаBetter Chance Рудяков АлександрVERBA LEGAL Сапожников НиколайБИЭП Сирота АртемSirota & Partners Соков ВладимирNextons Трахтенберг СергейNextons Ульянова КсенияLand Law Firm Филиппов НикитаБюро адвокатов «Де-юре» Чупрыгин СергейИванян и партнеры Шахназарова ИнгаТехнологии Доверия		Band 1 Али МаксимComply Баева МарияLEVEL Legal Services Баков АнтонBIRCH Волков СергейWhite Square Гаджиев ГригорийOrion Гореславская НадияMelling, Voitishkin & Partners Гордунян ОуренДякин, Гордунян и Партнеры Гурьева ЮлияSeven Hills Legal Дарков АлексейVERBA LEGAL Дедова ЕкатеринаALUMNI Partners Дмитриев АртемComply Жарский АлександрALPUD Журавлев АлександрЮридическая компания «ЗЕР» Журба ЕвгенийBGP Litigation Косовская ИринаАдвокатское бюро ЕПАМ Кузнецов АлександрVERBA LEGAL Монин АлександрMelling, Voitishkin & Partners Наумов ВикторNextons Онефир КонстантинOrion Панченков АнтонALUMNI Partners Рудоминко ВасилийALPUD Ситников АнтонBIRCH Станкевич АлексейOrchards Хабаров ДенисMelling, Voitishkin & Partners Эрицц ЛеонидLEVEL Legal Services		Band 1 Балтариди МарияСоколов, Маслов и Партнеры Бинашев ИскандерALUMNI Partners Дякин ДмитрийДякин, Гордунян и Партнеры Захарько АлексейNextons Зарчюков АлексейАдвокатское бюро ЕПАМ Клещев АлександрALPUD Краснокутский КонстантинNAVIGUS LAW Ламзин ФилиппDenpo Макаревич КонстантинBetter Chance Миронов АндрейStonebridge Legal Откина АннаDenpo Пиров ИфтикарСоколов, Маслов и Партнеры Пиров КамранСоколов, Маслов и Партнеры Пономарев КонстантинЛГС Юридические Услуги Путря КонстантинNAVIGUS LAW Риков ВладиславBGP Litigation Савина ОльгаSAVINA LEGAL Скрипников ИльяДякин, Гордунян и Партнеры Солодовников НиколайПенелеев Групп Степаненко ЕленаЛГС Юридические Услуги Стрижак АндрейNextons Таранов АндрейELWI Турцев ВадимBetter Chance Хужаев ОлегVERBA LEGAL Шаназаров КаренO2 Consulting		Band 2 Большакова АнастасияSAVINA LEGAL Васильев СергейLidings Горджан СергейNextons Зубарев ЛеонидSEAMLESS Legal (SL Legal) Королев ЕвгенийWhite Square Мокин СеменP&P Unity Савина ЕлизаветаKulik & Partners Law Economics Суворов МихаилWhite Square Тараданкина АнастасияDelcredere Шолом ОльгаБаргест		Бюро адвокатов «Де-юре» Агалов ВладимирРегионсервис Бельский КириллБельский и партнеры Благоволина МарияДякин, Гордунян и Партнеры Большаков АртурCriminal Defense Firm Воронин РоманPII-консалтинг Вышинский ОлегCriminal Defense Firm Гасанов МагомедALPUD Добрынин АлексейPen & Paper Забейда АлександрЗабейда и партнеры Закалочный РусланКоблев и партнеры Касаткин АлексейАдвокатское бюро MILL Клеточкин ДмитрийРустам Курмаев и партнеры Клювгант ВадимPen & Paper Коблев РусланКоблев и партнеры Константинова ДарьяЗабейда и партнеры Курмаев РустамРустам Курмаев и партнеры Лобутов АндрейЛобутов и партнеры Ловырев ДмитрийМонастырский, Зюба, Степанов & Партнеры Новиков АлексейCriminal Defense Firm Погодин АлександрБюро адвокатов «Де-юре» Романов СергейRomanov & Partners Law Firm Славцев ВладимирКоблев и партнеры Третьяков КонстантинАдвокатское бюро ЕПАМ Хлюстов ПавелПавел Хлюстов и Партнеры Хугов ТимурКоблев и партнеры					

юридический бизнес

Лучшие юристы: федеральный рейтинг

(Окончание. Начало на стр. 29)

Band 2	
Андреев Андрей	Андреев, Каганский, Гузенко и Партнеры
Аронов Александр	Аронов и партнеры
Артемов Алексей	Адвокатское бюро MILL
Аснис Александр	Аснис и партнеры
Афанасьев Сергей	VERBA LEGAL
Быкова Элина	Аронов и партнеры
Воронин Михаил	Юков и Партнеры
Голуб Анна	Criminal Defense Firm
Горьков Даниил	Адвокатское бюро MILL
Грецов Сергей	Бартолиус
Долотов Руслан	Феокистов и партнеры
Застрожин Валерий	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
Китсинг Владимир	BFL AB «Китсинг и партнеры»
Кожура Руслан	Аснис и партнеры
Кругильников Константин	S&K Вертикаль
Курашов Дмитрий	Любуев и партнеры
Литвиненко Сергей	Деловой фарватер
Логонов Анатолий	BGP Litigation
Михальчик Алексей	Михальчик и партнеры
Мокров Игорь	Любуев и партнеры
Позин Дмитрий	Бельский и партнеры
Протасов Матвей	Romanov & Partners Law Firm
Раевский Артем	Деловой фарватер
Солопчинский Олег	Адвокатское бюро MILL
Феокистов Вячеслав	Феокистов и партнеры

Band 3	
Бородин Сергей	Бородин и Партнеры
Воронин Владимир	Альтависта
Глов Максим	Могильницкий и партнеры
Еришов Сергей	Коллегия адвокатов «Еришов, Горбунов и Партнеры»
Корчагин Михаил	KDZpartners
Мапониин Олег	Мапонины и Партнеры
Селютин Александр	Селютин и партнеры
Солдаткин Дмитрий	SZP Law Boutique
Терехин Антон	Key Consulting Group
Ульянов Дмитрий	Интеллектуальный капитал

УГОЛОВНОЕ ПРАВО: ДОЛЖНОСТНЫЕ ПРЕСТУПЛЕНИЯ	
Band 1	
Агапов Владимир	Регионсервис
Артемов Алексей	Адвокатское бюро MILL
Аснис Александр	Аснис и партнеры
Барабанова Марина	Romanov & Partners Law Firm
Бастраков Андрей	Адвокатское бюро ЕПАМ
Бельский Кирилл	Бельский и партнеры
Благоволина Мария	Дякин, Горцунян и Партнеры
Долотов Руслан	Феокистов и партнеры
Забейда Александр	Забейда и партнеры
Заклажонный Руслан	Коблев и партнеры
Касаткин Алексей	Адвокатское бюро MILL
Клеточкин Дмитрий	Рустам Курмаев и партнеры
Коблев Руслан	Коблев и партнеры
Кожура Руслан	Аснис и партнеры
Константинова Дарья	Забейда и партнеры
Любуев Андрей	Любуев и партнеры
Логонов Анатолий	BGP Litigation
Новиков Алексей	Criminal Defense Firm
Погодин Александр	Бюро адвокатов «Де-юре»
Позин Дмитрий	Бельский и партнеры
Романов Сергей	Romanov & Partners Law Firm
Рохлин Артур	Инфралекс
Слащев Владимир	Коблев и партнеры
Солопчинский Олег	Адвокатское бюро MILL
Феокистов Вячеслав	Феокистов и партнеры

Band 2	
Корчагин Михаил	KDZpartners
Курашов Дмитрий	Любуев и партнеры
Матюнины Олег	Матюнины и Партнеры
Протасов Матвей	Romanov & Partners Law Firm
Родионова Алина	R&M Defence

ФИНАНСОВОЕ И БАНКОВСКОЕ ПРАВО	
Band 1	
Баранов Константин	LEVEL Legal Services
Барболин Владимир	Better Chance
Белых Федор	ELWI
Геда Александр	Asari Legal
Глазунов Дмитрий	Адвокатское бюро ЕПАМ
Дембич Дмитрий	Melling, Voitishkin & Partners
Дуплиин Антон	АЛРПД
Илиев Артур	Nextons
Крайнов Максим	Orion
Красников Антон	Сотби
Курмашев Николай	Orion
Ламзин Филипп	Denuo
Локтионов Михаил	Stonebridge Legal

Малиновский Михаил	Lecap
Панин Вадим	Better Chance
Паршах Татьяна	ALUMNI Partners
Петрова Валентина	Бюро адвокатов «Де-юре»
Прудентов Роман	Stonebridge Legal
Рудомин Василий	АЛРПД
Сотников Игорь	ELWI
Стрижак Максим	Стрижак и партнеры
Филиппов Никита	Бюро адвокатов «Де-юре»
Ханаев Сергей	АЛРПД
Энтин Георгий	ELWI
Эрвиц Леонид	LEVEL Legal Services

Band 2	
Бельский Кирилл	Бельский и партнеры
Боева Екатерина	АЛРПД
Бортыжков Александр	Asari Legal
Бортевичка Виктория	Better Chance
Власов Николай	PKT
Волков Сергей	White Square
Галин Ян	Better Chance
Гармонин Константин	ЛГС Юридические Услуги
Гулин Иван	PKT
Животов Игорь	ALUMNI Partners
Кандыба Максим	Технологии Доверия
Качура Валерия	Линия Права
Комолов Сергей	Дякин, Горцунян и Партнеры
Кузнецов Александр	VERBA LEGAL
Кузнецова Наталья	O2 Consulting
Кузьмин Дмитрий	Иванян и партнеры
Кутовой Павел	Stonebridge Legal
Левинсон Максим	ЛГС Юридические Услуги
Махалин Иван	Lecap
Назаров Константин	Nextons
Откина Анна	Denuo
Рогачев Сергей	PKT
Сременюкина Дарья	Иванян и партнеры
Смирнова Марина	Asari Legal
Ясько Ольга	Kept

Band 3	
Блинов Сергей	ELWI
Гриценкова Ксения	Технологии Доверия
Колерова Наталья	S&K Вертикаль
Орлов Константин	Stonebridge Legal
Панин Александр	PB Legal
Петсков Филипп	Nextons
Рябинин Андрей	Delcredere
Сорокин Сергей	Юков и Партнеры
Тарнопольская Светлана	Юков и Партнеры
Чудулова Майя	Яковлев и Партнеры

ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА / FINTECH	
Band 1	
Брисков Юрий	Digital & Analogue Partners
Грибков Игорь	Юридическая компания «ЗБР»
Дамаев Артем	Better Chance
Дедова Екатерина	ALUMNI Partners
Дмитриев Артем	Comply
Журавлев Александр	Юридическая компания «ЗБР»
Журба Евгений	BGP Litigation
Загородная Анастасия	Nextons
Знаменская Екатерина	Косенков и Суворов
Качура Валерия	Линия Права
Коростелева Наталья	Адвокатское бюро ЕПАМ
Косенков Денис	Косенков и Суворов
Курдюмова Александра	Versus Legal
Максименко Анна	ККМП Кучер Кулешов Максименко и партнеры
Монин Александр	Melling, Voitishkin & Partners
Наузов Виктор	Nextons
Панов Александр	VERBA LEGAL
Панченков Антон	ALUMNI Partners
Пчелинцев Георгий	Nextons
Смирнова Екатерина	Digital & Analogue Partners
Суворов Константин	Косенков и Суворов
Тугарин Андрей	GMT Legal
Харитоновая Людмила	Зарцын и партнеры
Шлах Андрей	BIRCH
Эрвиц Леонид	LEVEL Legal Services

Band 2	
Бадер Полина	АСБ Консалтинг Групп
Бавев Александр	Косенков и Суворов
Бохор Михаил	Афонин, Бохор и партнеры
Борисичев Антон	BIRCH
Данелян Арсен	Emet law firm
Захарова Екатерина	АСБ Консалтинг Групп
Зусман Евгения	You & Partners
Кириллов Дмитрий	Lidings

Курбанов Шермет	SEAMLESS Legal (SL Legal)
Махнева Анастасия	INTELLECT
Сайганов Сергей	Comply
Самовалова Светлана	TAXOLOGY
Соколова Екатерина	Лемчик, Крупский и Партнеры
Филимонов Александр	DS Law
Хайзе Юрий	Emet law firm

ЧАСТНЫЙ КАПИТАЛ	
Band 1	
Алексеев Максим	АЛРПД
Алмакаев Денис	LEVEL Legal Services
Баханец Роман	Orion
Болотнов Илья	Пенелеев Групп
Глухов Евгений	Denuo
Голиков Александр	BGP Litigation
Дергунова Виктория	Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
Жарский Александр	АЛРПД
Жестков Сергей	Melling, Voitishkin & Partners
Зимин Михаил	Almond & Smith
Калинин Сергей	Адвокатское бюро ЕПАМ
Константинова Анастасия	Asari Legal
Кузнец Игорь	FTL Advisers
Мельников Владимир	Orion
Непомнящий Александр	Emet law firm
Ракова Елизавета	White Square
Рудяков Александр	VERBA LEGAL
Рыбалкин Илья	Asari Legal
Сорокина Ольга	O2 Consulting
Томашевская Жанна	Томашевская и партнеры
Томашевская Нелли	Томашевская и партнеры
Филиппов Никита	Бюро адвокатов «Де-юре»
Хаминский Роман	Orion
Хуажов Олег	VERBA LEGAL
Эрвиц Леонид	LEVEL Legal Services

Band 2	
Алещев Илья	AT Юридическая фирма
Алимирзоев Сергей	AT Юридическая фирма
Башмаков Юрий	ELWI
Власенко Марина	Wellborn Legacy
Гурова Софья	Almond & Smith
Гуськов Александр	Guskov & Associates
Колерова Наталья	S&K Вертикаль
Дюйко Любовь	S&K Вертикаль
Ермоленко Кирилл	RussianLegal
Зверева Анна	Nextons
Забродин Владислав	CLS
Коруна Кира	Аснис и партнеры
Крацев Станислав	Kip Legal
Маргулис Роман	АСБ Консалтинг Групп
Мойсенко Артем	Технологии Доверия
Мясникова Юлия	МКА «Николаев и партнеры»
Наузов Алексей	Delcredere
Немировская Дарья	White Stone
Пацева Наталья	FTL Advisers
Перелехова Инна	IPN Partners
Тимчук Андрей	Delcredere
Хайзе Юрий	Emet law firm
Чиркин Дмитрий	White Stone
Чуманова Мария	FTL Advisers
Ярошук Оксана	Althaus Private Clients

ЭНЕРГЕТИКА И ПРИРОДНЫЕ РЕСУРСЫ	
Band 1	
Акурчина Галина	Kept
Ахундов Тимур	BIRCH
Бабичев Юрий	ALUMNI Partners
Белых Федор	ELWI
Гаджиев Григорий	Orion
Гасанов Магомед	АЛРПД
Глухов Евгений	Denuo
Добывев Станислав	ККМП Кучер Кулешов Максименко и партнеры
Дугал Алексей	LEVEL Legal Services
Дякин Дмитрий	Дякин, Горцунян и Партнеры
Жарский Андрей	АЛРПД
Захарько Алексей	Nextons
Зиборова Мария	Orion
Казakov Дмитрий	Казакое и партнеры
Казанцев Михаил	Адвокатское бюро ЕПАМ
Кузнецова Наталья	O2 Consulting
Кучер Елена	ККМП Кучер Кулешов Максименко и партнеры
Лузиньян Константин	Denuo
Олейник Мария	Nextons
Пенелеев Сергей	Пенелеев Групп
Рыбалкин Илья	Asari Legal
Ситникова Александра	VEGAS LEX
Филиппов Никита	Бюро адвокатов «Де-юре»

Фролов Алексей	Melling, Voitishkin & Partners
Хвалей Владимир	Mansors

Band 2	
Абещко Наталья	VEGAS LEX
Алиев Рустам	ALUMNI Partners
Андрюш Анатолий	LEVEL Legal Services
Базаров Дмитрий	BGP Litigation
Болотнов Илья	Пенелеев Групп
Дьяченко Сергей	Stonebridge Legal
Заскальченко Юлия	Инфралекс
Иванян Христофор	Иванян и партнеры
Исаев Олег	Дякин, Горцунян и Партнеры
Кайсин Дмитрий	Asari Legal
Калпоский Матвей	ALUMNI Partners
Кизилова Яна	Регионсервис
Крайнов Максим	Orion
Курмашев Николай	Orion
Левинсон Максим	ЛГС Юридические Услуги
Локтинова Наталья	ЮРЭНЕРГОКОНСАЛТ
Мельников Владимир	Orion
Омельченко Элла	Better Chance
Папкин Василий	Иванян и партнеры
Семенов Михаил	ЛГС Юридические Услуги
Суриков Дмитрий	Stonebridge Legal
Татаринев Юрий	VEGAS LEX
Фидаев Феруз	Denuo
Шунаев Дмитрий	VERBA LEGAL
Юров Денис	Delcredere

Band 3	
Алехин Сергей	ELWI
Аристова Наталья	Б1 — Консалт
Бортыжков Александр	Asari Legal
Гузей Степан	Lidings
Данелян Георгий	SEAMLESS Legal (SL Legal)
Демченко Антон	Delcredere
Кондуков Павел	BGP Litigation
Кормилицына Татьяна	Яковлев и Партнеры
Королев Евгений	White Square
Липавский Владимир	Ost legal
Литвиненко Константин	ЛГС Юридические Услуги
Мазилин Игорь	INGVARR
Наджарова Ганэз	Asari Legal
Нарышева Ирина	Kept
Панин Вадим	Better Chance
Семенова Валентина	BGP Litigation
Суздаев Иван	Ost legal
Усталов Сергей	Адвокатское бюро ЕПАМ
Ширяев Андрей	Kept
Ясько Ольга	Kept

ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ ПРАВО	
Band 1	
Аксенов Юрий	Orchards
Алембаев Илья	Versus legal
Андрюш Анатолий	LEVEL Legal Services
Аристова Наталья	Б1 — Консалт
Ахметов Азат	Orchards
Белушова Олеся	P&P Unity
Богданов Дмитрий	SEAMLESS Legal (SL Legal)
Бойцова Анастасия	Адвокатское бюро ЕПАМ
Жаров Евгений	Zharov Group
Захаров Григорий	Orchards
Килинников Владимир	Nextons
Кузнецов Анатолий	Бартолиус
Мокин Семен	P&P Unity
Моторин Дмитрий	VEGAS LEX
Нарышева Ирина	Kept
Никитин Кирилл	VEGAS LEX
Омельченко Элла	Better Chance
Переладов Андрей	Регионсервис
Ряднова Екатерина	Kept
Серебренникова Анастасия	Better Chance
Стенина Наталья	Пенелеев Групп
Тай Юлий	Бартолиус
Чиркова Ольга	BIRCH
Шлюнько Светлана	Kept
Яковлева Татьяна	VERBA LEGAL

GR И НОРМОТВОРЧЕСТВО	
Band 1	
Журавлев Александр	Юридическая компания «ЗБР»
Зимин Андрей	ELWI
Монин Александр	Melling, Voitishkin & Partners
Панов Александр	VERBA LEGAL
Степанов Дмитрий	Адвокатское бюро ЕПАМ

Лучшие отраслевые практики: федеральный рейтинг

(Продолжение на стр. 35)

ЗДРАВООХРАНЕНИЕ И ФАРМАЦЕВТИКА	
КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ЛИДЕРОВ ОТРАСЛЕЙ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ И ФАРМАКОЛОГИИ	
Band 1	
1 Nextons	
2 Melling, Voitishkin & Partners	
3 Denuo	
4 VERBA LEGAL	
5 Пенелеев Групп	
6 Адвокатское бюро ЕПАМ	
7 Stonebridge Legal	
8 Б1 — Консалт	
9 ALUMNI Partners	
10 BIRCH	
11 Городисский и Партнеры	
12 LEVEL Legal Services	
13 Lidings	
14 Аронов и партнеры	
15 Бюро адвокатов «Де-юре»	

Band 2	
1 Технологии Доверия	
2 АЛРПД	
3 BGP Litigation	
4 Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры	
5 Kept	
6 Деловые Решения и Технологии	
7 Афонин, Бохор и партнеры	
8 Seven Hills Legal	
9 Ковалев, Тугуши и партнеры	
10 SEAMLESS Legal (SL Legal)	
11 GRATA International	
12 АЛТХАУС (ALTHAUS)	
13 БАШ ПАТЕНТ	
14 BFL AB «Китсинг и партнеры»	
15 BFL PATENTUS	

ЗДРАВООХРАНЕНИЕ И ФАРМАЦЕВТИКА	
РАЗРЕШЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СПОРОВ В ОТРАСЛИ	
Band 1	
1 Адвокатское Бюро ЕПАМ	
2 Nextons	
3 VERBA LEGAL	
4 АЛРПД	
5 Бюро адвокатов «Де-юре»	
6 BIRCH	
7 Б1 — Консалт	
8 Lidings	
9 LEVEL Legal Services	
10 Аронов и партнеры	
11 Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры	
12 ALUMNI Partners	
13 BGP Litigation	
14 Orchards	

15 Ковалев, Тугуши и партнеры	
-------------------------------	--

Band 2	
1 Seven Hills Legal	
2 Kislov Law	
3 ССР-Консалт	
4 BFL PATENTUS	
5 Залесов, Тимофеев, Гусев и Партнеры	

ИСКУССТВО	
КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В СФЕРЕ ИСКУССТВА И КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
1 Semenov & Pevzner	
2 Адвокатское Бюро ЕПАМ	
3 Seven Hills Legal	
4 Digital & Analogue Partners	
5 Versus Legal	
6 Интеллектуальный капитал	
7 Delcredere	
8 ЮСТ	
9 NEVSKY IP Law	
10 S&K Вертикаль	
11 БАШ ПАТЕНТ	
12 INTELLECT	
13 Правовое бюро «Омега»	
14 ЭЛКО профи	
15 K&P Group	

ИСКУССТВО: СПОРЫ	
1 Казакое и партнеры	
2 Semenov & Pevzner	
3 Медиа-НН	
4 NEVSKY IP Law	
5 Аснис и партнеры	

ПРОИЗВОДСТВО И ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	
КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ЛИДЕРОВ ОТРАСЛИ	
Band 1	
1 Nextons	
2 АЛРПД	
3 Адвокатское Бюро ЕПАМ	
4 Melling, Voitishkin & Partners	
5 Denuo	
6 ELWI	
7 Better Chance	
8 Stonebridge Legal	
9 Asari Legal	
10 LEVEL Legal Services	
11 Kulik & Partners Law, Economics	
12 VERBA LEGAL	
13 Kept	
14 Дякин, Горцунян и Партнеры	
15 Иванян и партнеры	

Band 2	
1 Delcredere	
2 ППО «ЮС»	
3 VEGAS LEX	

4 BIRCH	
5 Деловые Решения и Технологии	
6 Линия Права	
7 Рустам Курмаев и партнеры	
8 BGP Litigation	
9 Каменская & партнеры	
10 SEAMLESS Legal (SL Legal)	
11 ЛГС Юридические Услуги	
12 Б1 — Консалт	
13 МКА «Николаев и партнеры»	
14 Баррест	
15 Stuarts Legal	

Band 3	
1 GRATA International	
2 ЕМПП	
3 Sapozhnikov & Partners	
4 Лемчик, Крупский и Партнеры	
5 КИАП	
6 АО «Регистр-Консалтинг»	
7 Залесов, Тимофеев, Гусев и Партнеры	
8 Клифф	
9 FTL Advisers	
10 Amo Legal	

ПРОИЗВОДСТВО И ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	
РАЗРЕШЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СПОРОВ В ОТРАСЛИ	
Band 1	
1 Адвокатское Бюро ЕПАМ	
2 Nextons	
3 ELWI	
4 Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры	
5 Дякин, Горцунян и Партнеры	
6 Mansors	
7 Kulik & Partners Law, Economics	
8 VERBA LEGAL	
9 Регионсервис	
10 Melling, Voitishkin & Partners	
11 Asari Legal	
12 Бельский и партнеры	
13 АЛРПД	
14 Delcredere	
15 VEGAS LEX	

Band 2	
1 PKT	
2 S&K Вертикаль	
3 Рустам Курмаев и партнеры	
4 BGP Litigation	
5 ЮКО	
6 Land Law Firm	
7 Б1 — Консалт	
8 СТРИМ	
9 Стрижак и партнеры	
10 RussianLegal	
11 Аснис и партнеры	

12	PARADIGMA
13	Деловые Решения и Технологии
14	Nektorov, Saveliev & Partners (NSP)
15	WINDER
РИТЕЙЛ И ТОРГОВЛЯ, FMCG	
КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ЛИДЕРОВ ОТРАСЛИ	
Band 1	
1	АЛРУД
2	Nextons
3	Stonebridge Legal
4	Denuo
5	VERBA LEGAL
6	Пенелеев Групп
7	Адвокатское бюро ЕПИАМ
8	Melling, Voitsikhin & Partners
9	ALUMNI Partners
10	Orchards
11	LEVEL Legal Services
12	O2 Consulting
13	Косенков и Суворов
14	Kert
15	Инфралекс
Band 2	
1	Better Chance
2	BIRCH
3	White Square
4	Maxima Legal
5	Delcredere
6	ФБК Legal
7	B1 — Консалт
8	Рустам Курмаев и партнеры
9	Seven Hills Legal
10	Comply
11	SEAMLESS Legal (SL Legal)
12	Деловые Решения и Технологии
13	Лемчик, Крупский и Партнеры
14	Tax Compliance
15	Semenov & Pevzner
Band 3	
1	BFL PATENTUS
2	TAXOLOGY
3	Технология Доверия
4	Versus.legal
5	Lidings
6	Андрей Городицкий и партнеры
7	КИАП
8	FTL Advisers
9	АЛЬТХАУС (ALTHAUS)
10	BKMP LEGAL
11	Интеллектуальный капитал
12	Залесов, Тимофеев, Гусев и Партнеры
13	K&P Group
14	Клифф
15	AB Lawyers

ЮРИДИЧЕСКИЙ БИЗНЕС

Лучшие отраслевые практики: федеральный рейтинг (Окончание. Начало на стр. 34)				
5 ЮрТехКонсалт	11 Адвокатское бюро ЕПАМ	7 VERBA LEGAL	13 VK Partners	4 Emet law firm
6 АЛТХАУС (ALTHAUS)	12 Asari Legal	8 Соколов, Маслов и Партнеры	14 Versus.legal	5 White Stone
7 Баргест	13 Better Chance	9 ЛГС Юрические Услуги	15 Технологии Доверия	6 VK Partners
8 Maxima Legal	14 VERBA LEGAL	10 Kulik & Partners Law.Economics	ФИНАНСОВЫЙ И БАНКОВСКИЙ СЕКТОР	7 Maxima Legal
9 OlovaErmolenko	15 BGP Litigation	11 SAVINA LEGAL	РАЗРЕШЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СПОРОВ В ОТРАСЛЯХ БАНКОВСКИХ, ИНВЕСТИЦИОННЫХ И СТРАХОВЫХ УСЛУГ	8 Versus.legal
10 Косенков и Суворов	Band 2	12 Kept	Band 1	9 Ковалев, Тугуши и партнеры
СТРОИТЕЛЬСТВО И НЕДВИЖИМОСТЬ	1 Kept	13 Пепеляев Групп	1 ALUMNI Partners	10 CLS
РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ УЧАСТНИКОВ РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ	2 Дякин, Гордунян и Партнеры	14 АЛПРУД	2 ELWI	11 АТ Юридическая фирма
Band 1	3 White Square	15 Инфралекс	3 Nextons	12 MAYS Partners
1 АЛПРУД	4 BIRCH	Band 2	4 LEVEL Legal Services	13 KnP Legal
2 Адвокатское Бюро ЕПАМ	5 Юридическая компания «ЭБР»	1 Asari Legal	5 Бюро адвокатов «Де-юре»	14 Вестсайд
3 Orchards	6 O2 Consulting	2 Дякин, Гордунян и Партнеры	6 Стрижак и партнеры	15 Wellborn Legacy
4 ALUMNI Partners	7 Б1 — Консалт	3 White Square	7 ЮКО	ЭНЕРГЕТИКА И ПРИРОДНЫЕ РЕСУРСЫ
5 Nextons	8 Comply	4 Б1 — Консалт	8 Orchards	РАЗРЕШЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СПОРОВ В ОТРАСЛЯХ НЕФТИ И ГАЗА
6 Land Law Firm	9 Городицкий и Партнеры	5 Delcredere	9 VERBA LEGAL	Band 1
7 Sirota & Partners	10 Seven Hills Legal	6 Качкин и Партнеры	10 Инфралекс	1 Адвокатское бюро ЕПАМ
8 Бюро адвокатов «Де-юре»	11 SEAMLESS Legal (SL Legal)	7 VK Partners	11 Дякин, Гордунян и Партнеры	2 ALUMNI Partners
9 Пепеляев Групп	12 Delcredere	8 Баргест	12 Asari Legal	3 Asari Legal
10 BGP Litigation	13 Tax Compliance	9 CLS	13 Адвокатское бюро ЕПАМ	4 Mansors
11 Рустам Курмаев и партнеры	14 Линия Права	10 P&P Unity	14 АЛПРУД	5 Бюро адвокатов «Де-юре»
12 Регионсервис	15 Зарцын и партнеры	ТРАНСПОРТ И ЛОГИСТИКА	15 PKT	6 Дякин, Гордунян и Партнеры
13 Иванян и партнеры	ТМТ (ТЕЛЕКОМУНИКАЦИИ, МЕДИА, ТЕХНОЛОГИИ)	РАЗРЕШЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СПОРОВ В ОТРАСЛИ	Band 2	7 Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
14 VERBA LEGAL	РАЗРЕШЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СПОРОВ В ОТРАСЛИ ТМТ	Band 1	1 Юков и Партнеры	8 Пепеляев Групп
15 Инфралекс	Band 1	1 Better Chance	2 Бельский и партнеры	9 ELWI
Band 2	1 Melling, Voitishkin & Partners	2 BGP Litigation	3 NAVICUS.LAW	10 VERBA LEGAL
1 Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры	2 Nextons	3 NAVICUS.LAW	4 Инмарин	11 LEVEL Legal Services
2 ЮКО	3 АЛПРУД	5 Адвокатское бюро ЕПАМ	5 Адвокатское бюро ЕПАМ	12 Delcredere
3 Дякин, Гордунян и Партнеры	4 ALUMNI Partners	6 АЛПРУД	6 Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры	13 Сотби
4 VEGAS LEX	5 Адвокатское бюро ЕПАМ	7 Бирча	7 Дякин, Гордунян и Партнеры	14 Казаков и партнеры
5 Качкин и Партнеры	6 Orchards	8 Kislov law	8 Пепеляев Групп	15 Бельский и партнеры
6 Косенков и Суворов	7 LEVEL Legal Services	9 Legal Group NOVATOR	9 Сотби	ЭНЕРГЕТИКА И ПРИРОДНЫЕ РЕСУРСЫ
7 БИЭЛ	8 BGP Litigation	10 Бендерский и партнеры	10 Казаков и партнеры	РАЗРЕШЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СПОРОВ В ОТРАСЛИ ЭНЕРГЕТИКИ
8 S&K Вертикаль	9 Asari Legal	ЧАСТНЫЙ КАПИТАЛ	15 Бельский и партнеры	Band 1
9 ЮрТехКонсалт	10 Дякин, Гордунян и Партнеры	Band 1	1 Адвокатское бюро ЕПАМ	2 АЛПРУД
10 Юков и Партнеры	11 Бельский и партнеры	1 АЛПРУД	2 АЛПРУД	3 Дякин, Гордунян и Партнеры
11 Казаков и партнеры	12 Delcredere	2 Дякин, Гордунян и Партнеры	3 Орион	4 Пепеляев Групп
12 КИАП	13 КИАП	3 Орион	4 Asari Legal	5 ALUMNI Partners
13 РИ-консалтинг	14 Tax Compliance	5 LEVEL Legal Services	5 LEVEL Legal Services	6 LEVEL Legal Services
14 Андреев, Каганский, Гузенко и Партнеры	15 INTELLECT	6 Адвокатское бюро ЕПАМ	7 Регионсервис	7 Регионсервис
15 Nektorov, Savelliev & Partners (NSP)	ТУРИЗМ И СПОРТ	7 О2 Consulting	8 Бюро адвокатов «Де-юре»	8 BGP Litigation
Band 3	КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ЛИДЕРОВ ОТРАСЛИ	8 Амонд & Смит	9 Амонд & Смит	9 Delcredere
1 K&P Group	Band 1	10 Orchards	10 Orchards	10 Кульков, Колотилов и партнеры
2 Бартолуис	1 Nextons	11 VERBA LEGAL	11 VERBA LEGAL	11 Рустам Курмаев и партнеры
3 Юрическое бюро 1147	2 Адвокатское бюро ЕПАМ	12 White Square	12 White Square	12 Сотби
4 СмартДевелопмент	3 Orchards	13 Сотби	13 Сотби	13 Бельский и партнеры
5 Ляпунов Терехин и партнеры	4 VERBA LEGAL	14 Регионсервис	14 Регионсервис	14 Яковлев и Партнеры
6 Андрей Городицкий и партнеры	5 Дякин, Гордунян и Партнеры	15 Томашевская и партнеры	15 Томашевская и партнеры	15 VEGAS LEX
7 Деловой Дом	6 Land Law Firm	Band 2	Band 2	ЭНЕРГЕТИКА И ПРИРОДНЫЕ РЕСУРСЫ
8 АТ Юридическая фирма	7 Better Chance	1 Asari Legal	1 ELWI	РАЗРЕШЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СПОРОВ В МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ И УГОЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ
9 Аронов и партнеры	8 Качкин и Партнеры	2 LEVEL Legal Services	2 BGP Litigation	Band 1
10 VINDER	9 SEAMLESS Legal (SL Legal)	3 VERBA LEGAL	3 Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры	1 Дякин, Гордунян и Партнеры
11 Падва и Эшштейн	10 Winfra	4 Инфралекс	4 Melling, Voitishkin & Partners	2 Адвокатское бюро ЕПАМ
12 Адвокатское бюро «ВГМП»	ТУРИЗМ И СПОРТ	5 Kept	5 ALUMNI Partners	3 Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры
13 Юридическая компания «Л+»	РАЗРЕШЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СПОРОВ В ОТРАСЛИ	Band 2	6 S&K Вертикаль	4 ALUMNI Partners
14 ProLegals	Band 1	1 ЛГС Юрические Услуги	7 FTL Advisers	5 Melling, Voitishkin & Partners
15 Адвокатское бюро «А2»	1 Orchards	2 Дякин, Гордунян и Партнеры	8 МКА «Николаев и партнеры»	6 ALUMNI Partners
ТМТ (ТЕЛЕКОМУНИКАЦИИ, МЕДИА, ТЕХНОЛОГИИ)	2 Land Law Firm	3 Nextons	9 Althaus Private Clients	7 Melling, Voitishkin & Partners
КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ЛИДЕРОВ ОТРАСЛИ ТМТ	3 VERBA LEGAL	4 ККМП Кучер Кулешов Максименко и партнеры	10 АСБ Консалтинг Групп	8 Asari Legal
Band 1	4 Качкин и Партнеры	5 Denno	11 ITSWM	9 Orchards
1 Nextons	5 Winfra	6 Delcredere	12 IPN Partners	10 BGP Litigation
2 АЛПРУД	ТРАНСПОРТ И ЛОГИСТИКА	7 White Square	13 Технологии Доверия	9 LEVEL Legal Services
3 Орион	КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ЛИДЕРОВ ОТРАСЛИ	8 Лесар	14 ЮКО	10 Рустам Курмаев и партнеры
4 Orchards	Band 1	9 Иванян и партнеры	15 Казаков и партнеры	11 Сотби
5 ALUMNI Partners	1 BGP Litigation	10 O2 Consulting	Band 3	12 Регионсервис
6 Stonebridge Legal	2 Better Chance	11 Б1 — Консалт	1 Nextons	13 Kulik & Partners Law.Economics
7 Томашевская и партнеры	3 Denno	12 Линия Права	2 Лемчик, Крупский и Партнеры	14 Бартолуис
8 LEVEL Legal Services	4 Nextons	Band 2	3 SEAMLESS Legal (SL Legal)	5 Кульков, Колотилов и партнеры
9 Denno	5 Stonebridge Legal	1 ALUMNI Partners		
10 Melling, Voitishkin & Partners	6 Адвокатское бюро ЕПАМ	2 Дякин, Гордунян и Партнеры		

Лучшие юридические практики: региональный рейтинг																													
АРБИТРАЖНОЕ СУДОПРОИЗВОДСТВО РАЗРЕШЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИХ СПОРОВ: HIGH-END Band 1 1 Адвокатское Бюро ЕПАМ 2 Адвокатское бюро «Ю» 3 Maxima Legal 4 СтройКапиталКонсалтинг 5 Гребнева и партнеры 6 Nordic Star 7 Качин и Партнеры 8 Варшавский и партнеры 9 Nasonov Pirogov 10 Митра 11 Гуду, Жуковский и партнеры 12 РОКА «СОВЕТНИК» 13 Инмар 14 Мараңц, Соловьева и Партнеры 15 Довернуа Лигал Band 2 1 ССП-Консалт 2 Адвокатское бюро «Q&A» 3 Технологи обжалования 4 Mazka, Metelkin, Bushmin & Partners 5 Ильшохин & Партнеры 6 Шаймарданов и Сабитов 7 Легалайт 8 VILEX GROUP 9 АБ «Присяжный поверенный» 10 Legal to Business 11 Домашенко и Партнеры 12 АБ «Прайм Эдвайс Санкт-Петербург» 13 Войнов, Маслов и партнеры 14 MIALEGIS 15 Деметриос Консалт РАЗРЕШЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИХ СПОРОВ: MID-MARKET Band 1 1 Прецедент консалтинг 2 ЛЕКСФОРТ 3 GRATA International 4 Адвокатское бюро KR&P 5 Казарновски Групп 6 Юридический центр «Развитие» 7 Сотниковы и Партнеры 8 Юрконсалт 9 Rezolut Law Firm 10 Смирнов, Корнилова и партнеры 15 ЛексПроф Band 2 1 ANT ATTORNEYS 2 Консультационная группа «ТИМ» 3 Enforce Law Company 4 Юридическое партнерство «Курсив» 5 Юридическая фирма «ФОКС» 6 Мейер и партнеры 7 Центральный округ 8 Тимофеев/Черепнов/Калашников 9 Лобби 10 Команда Степанова 11 ГК Групп 12 AZK Legal 13 Юсланд					РАЗРЕШЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СПОРОВ: HIGH-END 1 Maxima Legal 2 Гребнева и партнеры 3 СтройКапиталКонсалтинг 4 РОКА «СОВЕТНИК» 5 Довернуа Лигал РАЗРЕШЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СПОРОВ: MID-MARKET 1 ЛЕКСФОРТ 2 Юридическая компания «Элекс» 3 МОСИН КОНСАЛТИНГ ГРУПП 4 ЛексПроф 5 ЮС КОГЕНС АНТИМОНОПОЛЬНОЕ ПРАВО РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ С ФЕДЕРАЛЬНОЙ АНТИМОНОПОЛЬНОЙ СЛУЖБОЙ И КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ 1 Юридическая компания «Элекс» 2 Центральный округ 3 Юридическое партнерство «Курсив» 4 GRATA International 5 Судебное агентство «Барристер» БАНКРОТСТВО БАНКРОТСТВО ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ: HIGH-END Band 1 1 Адвокатское Бюро ЕПАМ 2 Maxima Legal 3 Nasonov Pirogov 4 Гребнева и партнеры 5 INTELLECT 6 Митра 7 Довернуа Лигал 8 Nordic Star 9 Центральный округ 10 СтройКапиталКонсалтинг 11 Гуду, Жуковский и партнеры 12 Юридический центр «Развитие» 13 Легалайт 14 ССП-Консалт 15 Домашенко и Партнеры Band 2 1 GRATA International 2 VILEX GROUP 3 Войнов, Маслов и партнеры 4 Mazka, Metelkin, Bushmin & Partners 5 Шаймарданов и Сабитов 6 Legal to Business 7 LOYS 8 РАУД 9 МОСИН КОНСАЛТИНГ ГРУПП 10 MIALEGIS БАНКРОТСТВО ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ: MID-MARKET Band 1 1 ЛЕКСФОРТ 2 Яншилов и Партнеры 3 IMPRAVO 4 Судебное агентство «Барристер» 5 Enforce Law Company 6 ЛексПроф 7 Правый берег 8 Шумская и партнеры 9 Смирнов, Корнилова и партнеры 10 LL C-Право 11 Адвокатское бюро KR&P 12 Мейер и партнеры					РАЗРЕШЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СПОРОВ: HIGH-END 1 Maxima Legal 2 Команда Степанова Band 2 1 Кузин, Мохорев, Савенко и партнеры 2 Коллегия адвокатов «АртЛекс» 3 Лобби 4 ЮК «Тенезис» 5 FSI - LEGAL БАНКРОТСТВО ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ 1 Адвокатское Бюро ЕПАМ 2 INTELLECT 3 ЛексПроф 4 АБ «Прайм Эдвайс Санкт-Петербург» 5 IMPRAVO 6 Войнов, Маслов и партнеры 7 Юридический центр «Развитие» 8 Финэксперть 9 ЮС КОГЕНС 10 MIALEGIS 11 Лобби 12 Шумская и партнеры 13 Кузин, Мохорев, Савенко и партнеры 14 Смирнов, Корнилова и партнеры 15 FSI - LEGAL ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ 1 Адвокатское бюро Нортия 2 Аспектум 3 Варшавский и партнеры 4 Казарновски Групп 5 Митра 6 Юсланд 7 Forte Tax & Law 8 Консультационная группа «ТИМ» 9 Центральный округ 10 Тимофеев/Черепнов/Калашников ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ ПО ПРЕДМЕТАМ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ 1 Maxima Legal 2 INTELLECT 3 Nordic Star 4 Гребнева и партнеры 4 Nordic Star 5 Дедков и партнеры 6 GRATA International 7 Национальный центр интеллектуального капитала 8 Медиа-НН 9 Юридическая группа «Совет» 10 Ахметов, Хозяикин и Партнеры ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ: КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ 1 Maxima Legal 2 INTELLECT 3 Nordic Star 4 Национальный центр интеллектуального капитала 5 GRATA International 6 Казарновски Групп 7 Дедков и партнеры 8 Центральный округ 9 Юридическая группа «Совет» 10 Инмар 11 Солнцева и партнеры 12 Ахметов, Хозяикин и Партнеры 13 CPO GROUP (ЦПО групп) 14 AZK Legal 15 Бутенко и партнеры					КОРПОРАТИВНОЕ ПРАВО СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ РОССИЙСКИХ АКТИВОВ: HIGH-END 1 Nextons 2 Адвокатское Бюро ЕПАМ 3 Maxima Legal 4 Пепеляев Групп 5 Nordic Star 6 Качин и Партнеры 7 Довернуа Лигал 8 Nasonov Pirogov 9 Адвокатское бюро Нортия 10 РОКА «СОВЕТНИК» 11 Шаймарданов и Сабитов 12 Аспектум 13 Гребнева и партнеры 14 Mazka, Metelkin, Bushmin & Partners 15 Legal to Business СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ РОССИЙСКИХ АКТИВОВ: MID-MARKET 1 INTELLECT 2 Юридическое партнерство «Курсив» 3 АБ «Прайм Эдвайс Санкт-Петербург» 4 Юрконсалт 5 Forte Tax & Law 6 Юридическая группа «Совет» 7 Центральный округ 8 Юридическая фирма «ФОКС» 9 Enforce Law Company 10 СтройКапиталКонсалтинг 11 Консультационная группа «ТИМ» 12 Варшавский и партнеры 13 Тимофеев/Черепнов/Калашников 14 Золотое правило 15 CPO GROUP (ЦПО групп) НАЛОГОВОЕ ПРАВО РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ С ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБОЙ Band 1 1 Пепеляев Групп 2 Адвокатское бюро Нортия 3 Maxima Legal 4 Митра 5 Forte Tax & Law 6 Варшавский и партнеры 7 Юридическое партнерство «Курсив» 8 BFL Арбитраж.ру 9 Ильшохин & Партнеры 10 Войнов, Маслов и партнеры 11 Юридическая группа «Совет» 12 Легалайт 13 Консультационная группа «ТИМ» 14 СтройКапиталКонсалтинг 15 ЛексПроф Band 2 1 Юрконсалт 2 ССП-Консалт 3 Коллегия адвокатов «АртЛекс» 4 Юридическое партнерство «Курсив» 5 CPO GROUP (ЦПО групп) КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПО НАЛОГОВОМУ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВУ Band 1 1 Denno 2 Пепеляев Групп 3 Maxima Legal 4 Адвокатское бюро Нортия 5 Forte Tax & Law					РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ С ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБОЙ 6 Митра 7 Юридическое партнерство «Курсив» 8 Варшавский и партнеры 9 BFL Арбитраж.ру 10 Emerging Markets Group 11 Войнов, Маслов и партнеры 12 Центральный округ 13 Юридическая группа «Совет» 15 Легалайт Band 2 1 GRATA International 2 Юрконсалт 3 СтройКапиталКонсалтинг 4 ЛексПроф 5 Консультационная группа «ТИМ» 6 Комплаенс Решения 7 Правовой анклава 8 ССП-Консалт 9 AZK Legal 10 Коллегия адвокатов «АртЛекс» РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ В СУДАХ ОБЩЕЙ ЮРИСДИКЦИИ Band 1 1 Прецедент консалтинг 2 АБ «Прайм Эдвайс Санкт-Петербург» 3 LOYS 4 Адвокатское бюро «Ю» 5 Центральный округ 6 Технологи обжалования 7 Яншилов и Партнеры 8 IMPRAVO 9 СтройКапиталКонсалтинг 10 Гребнева и партнеры 11 Инмар 12 Адвокатское бюро KR&P 13 Юридическая фирма «ФОКС» 15 ССП-Консалт Band 2 1 VILEX GROUP 2 АБ «Правовой статус» 3 Довернуа Лигал 4 Казарновски Групп 5 Rezolut Law Firm 6 Легалайт 7 Войнов, Маслов и партнеры 8 AZK Legal 9 ЛексПроф 10 Тимофеев/Черепнов/Калашников 11 Юсланд 12 АБ «Присяжный поверенный» 13 МКА «К 7.40» 14 ГК Групп 15 YANATIN СЕМЕЙНОЕ И НАСЛЕДСТВЕННОЕ ПРАВО Band 1 1 Maxima Legal 2 INTELLECT 3 Гребнева и партнеры 4 Яншилов и Партнеры 5 Варшавский и партнеры 6 VILEX GROUP 7 ЮС КОГЕНС 8 Адвокатское бюро KR&P 9 Шумская и партнеры 10 Солнцева и партнеры					 11 Величкова и Партнеры 12 Шаймарданов и Сабитов 13 AZK Legal 14 Адвокатское бюро «Q&A» 15 YANATIN ТРУДОВОЕ И МИГРАЦИОННОЕ ПРАВО: СПОРЫ Band 1 1 INTELLECT 2 ССП-Консалт 3 Nordic Star 4 Центральный округ 5 IMPRAVO ТРУДОВОЕ И МИГРАЦИОННОЕ ПРАВО: КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ Band 1 1 Инмар 2 INTELLECT 3 ССП-Консалт 4 Центральный округ 5 IMPRAVO 7 Forte Tax & Law 8 Тимофеев/Черепнов/Калашников 9 Аспектум 10 Шумская и партнеры УГОЛОВНОЕ ПРАВО ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРЕСТУПЛЕНИЯ Band 1 1 Адвокатское Бюро ЕПАМ 2 Адвокатское бюро «Q&A» 3 Гребнева и партнеры 4 LOYS 5 Яншилов и Партнеры 6 Maxima Legal 7 Nordic Star 8 АБ «Правовой статус» 9 INTELLECT 10 Адвокатское бюро KR&P 11 AZK Legal 12 ССП-Консалт 13 MIALEGIS 14 Земчихин и партнеры 15 GRATA International Band 2 1 РОКА «СОВЕТНИК» 2 Юсланд 3 ANT ATTORNEYS 4 Rezolut Law Firm 5 Ахметов, Хозяикин и Партнеры ДОЛЖНОСТНЫЕ ПРЕСТУПЛЕНИЯ 1 Maxima Legal 2 Адвокатское Бюро ЕПАМ 3 Адвокатское бюро «Q&A» 4 Гребнева и партнеры 5 LOYS 6 Яншилов и Партнеры 7 Nordic Star 8 INTELLECT 9 Земчихин и партнеры 10 AZK Legal 11 Адвокатское бюро KR&P 12 АБ «Правовой статус» 13 РОКА «СОВЕТНИК» 14 ANT ATTORNEYS 15 Ахметов, Хозяикин и Партнеры				

юридический бизнес

Лучшие отраслевые практики: региональный рейтинг														
ЗДРАВООХРАНЕНИЕ: КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ И СПОРЫ 1 Адвокатское бюро ЕПАМ 2 ССП-Консалт 3 Судебное агентство «Барристер» 4 СтройКапиталКонсалтинг 5 Коллегия адвокатов «АртЛекс»					РИТЕЙЛ И ТОРГОВЛЯ, FMCG: СПОРЫ 1 Адвокатское бюро ЕПАМ 2 Гребнева и партнеры 3 Варшавский и партнеры 4 Довернуа Лигал 5 Ялилов и Партнеры									
ПРОИЗВОДСТВО И ПРОМЫШЛЕННОСТЬ: СПОРЫ 1 Адвокатское Бюро ЕПфАМ 2 АБ «Прайм Эдвайс Санкт-Петербург» 3 Митра 4 Адвокатское бюро KR&P 5 Тимофеев/Черепнов/Калашников 6 IMPRAVO 7 Ялилов и Партнеры 8 Ильюшихин & Партнеры 9 ССП-Консалт 10 Легалайт 11 Гуцу, Жуковский и партнеры 12 Шаймарданов и Сабитов 13 Судебное агентство «Барристер» 14 A2K Legal 15 Войнов, Маслов и партнеры					РИТЕЙЛ И ТОРГОВЛЯ, FMCG: КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ 1 Адвокатское бюро ЕПАМ 2 Варшавский и партнеры 3 Легалайт 4 АБ «Прайм Эдвайс Санкт-Петербург» 5 Войнов, Маслов и партнеры									
СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО: СПОРЫ 1 Адвокатское бюро ЕПАМ 2 РОКА «СОВЕТНИК» 3 Центральный округ 4 Сотниковы и Партнеры 5 A2K Legal					СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО: КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ 1 Адвокатское бюро ЕПАМ 2 Nordic Star 3 РОКА «СОВЕТНИК» 4 Forte Tax & Law 5 Центральный округ									
ПРОИЗВОДСТВО И ПРОМЫШЛЕННОСТЬ: КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ 1 Адвокатское Бюро ЕПАМ 2 Nordic Star 3 Аспектум 4 Варшавский и партнеры 5 Инмар 6 Митра 7 Национальный центр интеллектуального капитала 8 Тимофеев/Черепнов/Калашников 9 Судебное агентство «Барристер» 10 Комплаенс Решения 11 INTELLECT 12 Довернуа Лигал 13 Шаймарданов и Сабитов 14 Юсланд 15 Коллегия адвокатов «АртЛекс»					СТРОИТЕЛЬСТВО И НЕДВИЖИМОСТЬ: СПОРЫ 1 Адвокатское Бюро ЕПАМ 2 Nextons 3 Пепеляев Групп 4 Прецедент консалтинг 5 СтройКапиталКонсалтинг 6 Maxima Legal 7 Центральный округ 8 Юридическое партнерство «Курсив» 9 INTELLECT 10 Гуцу, Жуковский и партнеры 11 АБ «Прайм Эдвайс Санкт-Петербург» 12 РОКА «СОВЕТНИК» 13 ЛЕКСФОРТ 14 Довернуа Лигал									
Индивидуальный рейтинг юристов: регионы					Индивидуальный рейтинг юристов: регионы									
АНТИМОНОПОЛЬНОЕ ПРАВО Band 1 Курчук Елена Ильяшенко Мария Кононова Анна Шайка Артем Фахрутдинова Гузель GRATA International Юридическое партнерство «Курсив» Центральный округ Юридическая компания «Эклекс» Коллегия адвокатов «АртЛекс»					Агаева Елена Антофеева Ирина Бойко Елена Борисенко Дмитрий Валехников Станислав Варшавская Владлена Варшавский Владислав Гареев Вячеслав Гузъ Светлана Гусев Андрей Комаров Владимир Лебедева Светлана Марпоточиков Антон Миронов Виктор Михальская Екатерина Насонов Алексей Некрестьянов Дмитрий Овчинников Владислав Скибина Юлия Спасеннов Сергей Тарасов Роман Тетеревакова Евгения Тимофеев Олег Шаймарданов Роберт Адвокатское бюро ЕПАМ РОКА «СОВЕТНИК» Аспектум АБ «Прайм Эдвайс Санкт-Петербург» Центральный округ Варшавский и партнеры Варшавский и партнеры Nextons Legal to Business Nordic Star GRATA International INTELLECT Enforce Law Company Консультационная группа «ТИМ» АБ «Прайм Эдвайс Санкт-Петербург» Nasolov Pirogov Качкин и Партнеры Юридическая группа «Совет» РОКА «СОВЕТНИК» Пепеляев Групп АБ «Прайм Эдвайс Санкт-Петербург» Nextons Тимофеев/Черепнов/Калашников Шаймарданов и Сабитов					Пирогов Роман Пустовит Юрий Радченко Сергей Свашенко Александр Сотников Сергей Сотникова Елена Субачев Роман Шайка Артем Ялилов Айнуур Nasolov Pirogov Адвокатское бюро «Юг» Адвокатское бюро «Юг» Адвокатское бюро ЕПАМ Сотниковы и Партнеры Сотниковы и Партнеры Гребнева и партнеры Юридическая компания «Эклекс» Ялилов и Партнеры				
БАНКРОТСТВО Band 1 Абрамов Илья Афанасьева Наталья Ахметшин Артур Баянов Дмитрий Борисов Максим Валехников Станислав Голунов Станислав Гребнева Ирина Гурченко Евгений Гуцу Константин Дербенева Инна Закризов Эльдар Каиров Сослан Лебедева Светлана Муллануров Айдар Насонов Алексей Привалов Сергей Садриев Руслан Свашенко Александр Сергеева Софья Смирнов Семен Субачев Роман Чижикова Полина Шестаков Денис Шумская Анна INTELLECT Довернуа Лигал Судебное агентство «Барристер» ЛЕКСФОРТ IMPRAVO Центральный округ Адвокатское бюро ЕПАМ Гуцу, Жуковский и партнеры Гуцу, Жуковский и партнеры Ялилов и Партнеры Митра INTELLECT Судебное агентство «Барристер» Nasolov Pirogov ССП-Консалт СтройКапиталКонсалтинг Адвокатское бюро ЕПАМ Гуцу, Жуковский и партнеры ЛексПроф Гребнева и партнеры IMPRAVO GRATA International Шумская и партнеры					Band 2 Антонов Денис Бондаренко Евгения Борисов Максим Гончарова Татьяна Домащенко Роман Заварзина Мария Ишутина Надежда Комиссаров Илья Коробов Олег Марпоточиков Антон Михальская Екатерина Мосин Владимир Нестеренко Юлия Рвачев Сергей Сабитов Тимур Смирнов Виктор Трофимов Илья Уразаев Тимур Филина Дарья Черепнов Михаил Гуцу, Жуковский и партнеры Юксонсалт IMPRAVO ЛексПроф Домащенко и Партнеры Гуцу, Жуковский и партнеры Ильюшихин & Партнеры VILEX GROUP Мейер и партнеры Enforce Law Company АБ «Прайм Эдвайс Санкт-Петербург» МОСИН КОНСАЛТИНГ ГРУПП ЮС КОГЕНС Деметриос Консалт Шаймарданов и Сабитов Смирнов, Корнилова и партнеры Консультационная группа «ТИМ» A2K Legal Legal to Business Тимофеев/Черепнов/Калашников									
РАЗРЕШЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СПОРОВ Band 1 Антофеева Ирина Афанасьева Наталья Белов Егор Гончарова Татьяна Гребнева Ирина Журавлев Дмитрий Журиков Игорь Молокозедов Алексей Мосин Владимир Нестеренко Юлия Сабитов Тимур Столповский Мария Субачев Роман Шайка Артем Шумская Анна РОКА «СОВЕТНИК» Довернуа Лигал ЛЕКСФОРТ ЛексПроф Гребнева и партнеры СтройКапиталКонсалтинг ЛЕКСФОРТ Гребнева и партнеры МОСИН КОНСАЛТИНГ ГРУПП ЮС КОГЕНС Шаймарданов и Сабитов РОКА «СОВЕТНИК» Гребнева и партнеры Юридическая компания «Эклекс» Шумская и партнеры					РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ В СУДАХ ОБЩЕЙ ЮРИСДИКЦИИ Band 1 Александров Вячеслав Борисов Максим Валеев Ильгиз Валехников Станислав Ганзер Александр Егоров Константин Заваяцкая Евгения Леппа Федор Пустовит Юрий Радченко Сергей Самарина Ольга Субачев Роман Титкова Дарья Чижикова Полина Ялилов Айнуур LOYS IMPRAVO VILEX GROUP Центральный округ Nextons СтройКапиталКонсалтинг Прецедент консалтинг Технологи обжалования Адвокатское бюро «Юг» Адвокатское бюро «Юг» Адвокатское бюро KR&P Гребнева и партнеры ССП-Консалт IMPRAVO Ялилов и Партнеры									
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ Band 1 Антонов Михаил Варшавский Владислав Воробьева Ольга Легашова Елена Мирзоев Юрий Миронов Виктор Талагаева Юлия Тимофеев Олег Хороцкий Вячеслав Чуркина Анастасия Аспектум Варшавский и партнеры Emerging Markets Group Юсланд Митра Консультационная группа «ТИМ» Forte Tax & Law Тимофеев/Черепнов/Калашников GRATA International Адвокатское бюро Нортия					ПРОИЗВОДСТВО И ПРОМЫШЛЕННОСТЬ Band 1 Агаева Елена Антонов Михаил Иванчин Константин Варшавский Владислав Ковалев Евгений Шаймарданов Роберт Дышлок Максим Муллануров Айдар Тимофеев Олег Кузнецов Иван Адвокатское бюро ЕПАМ Аспектум Инмар Варшавский и партнеры Адвокатское бюро KR&P Шаймарданов и Сабитов Национальный центр интеллектуального капитала Судебное агентство «Барристер» Тимофеев/Черепнов/Калашников Комплаенс Решения									
РАЗРЕШЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИХ СПОРОВ Band 1 Варшавский Владислав Воронцова Анна Гребнева Ирина Гурченко Евгений Гуцу Константин Демин Илья Дрыга Василий Журавлев Дмитрий Иванчин Константин Каиров Сослан Кафанов Дмитрий Ковалев Евгений Марандж Юлия Некрестьянов Дмитрий Носков Егор Петров Станислав Варшавский и партнеры РОКА «СОВЕТНИК» Гребнева и партнеры Адвокатское бюро ЕПАМ Гуцу, Жуковский и партнеры Технологи обжалования Rezolut Law Firm СтройКапиталКонсалтинг Инмар Митра Инмар Адвокатское бюро KR&P Маранц, Соловьев и Партнеры Качкин и Партнеры Довернуа Лигал Прецедент консалтинг					СЕМЕЙНОЕ И НАСЛЕДСТВЕННОЕ ПРАВО Band 1 Бобков Станислав Варшавский Владислав Величкова Оксана Корабель Светлана Адвокатское бюро «Q&A» Варшавский и партнеры Величкова и Партнеры Гребнева и партнеры ЮС КОГЕНС									
СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО Band 1 Муллагуров Айдар Скибина Юлия Сотников Сергей Талагаева Юлия Уразаев Тимур Судебное агентство «Барристер» РОКА «СОВЕТНИК» Сотниковы и Партнеры Forte Tax & Law A2K Legal					СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО Band 1 Муллагуров Айдар Скибина Юлия Сотников Сергей Талагаева Юлия Уразаев Тимур Судебное агентство «Барристер» РОКА «СОВЕТНИК» Сотниковы и Партнеры Forte Tax & Law A2K Legal									
ТРАНСПОРТ И ЛОГИСТИКА: КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ И СПОРЫ Band 1 NAVICUS.LAW Инмарин Адвокатское бюро ЕПАМ Nordic Star Инмар Варшавский и партнеры GRATA International Ялилов и Партнеры Гуцу, Жуковский и партнеры Шаймарданов и Сабитов Юридическая фирма «ФОКС» Rezolut Law Firm A2K Legal Legal to Business Правовой анклав					ЭНЕРГЕТИКА И ПРИРОДНЫЕ РЕСУРСЫ Band 1 Абрамов Илья Бойцов Константин Гурченко Евгений Заваяцкая Евгения Кавенева Светлана Комаров Владимир Крестьянцев Елена Ловцов Олег Маслов Александр Петров Станислав Проссвирич Дмитрий Свашенко Александр Токмакова Марина Чичканова Карина Ялилов Айнуур INTELLECT Maxima Legal Адвокатское бюро ЕПАМ Прецедент консалтинг СтройКапиталКонсалтинг GRATA International Пепеляев Групп Nextons Войнов, Маслов и партнеры Прецедент консалтинг Центральный округ Адвокатское бюро ЕПАМ Довернуа Лигал Nextons Ялилов и Партнеры									
СТРОИТЕЛЬСТВО И НЕДВИЖИМОСТЬ Band 1 Абрамов Илья Бойцов Константин Гурченко Евгений Заваяцкая Евгения Кавенева Светлана Комаров Владимир Крестьянцев Елена Ловцов Олег Маслов Александр Петров Станислав Проссвирич Дмитрий Свашенко Александр Токмакова Марина Чичканова Карина Ялилов Айнуур INTELLECT Maxima Legal Адвокатское бюро ЕПАМ Прецедент консалтинг СтройКапиталКонсалтинг GRATA International Пепеляев Групп Nextons Войнов, Маслов и партнеры Прецедент консалтинг Центральный округ Адвокатское бюро ЕПАМ Довернуа Лигал Nextons Ялилов и Партнеры					СТРОИТЕЛЬСТВО И НЕДВИЖИМОСТЬ Band 1 Абрамов Илья Бойцов Константин Гурченко Евгений Заваяцкая Евгения Кавенева Светлана Комаров Владимир Крестьянцев Елена Ловцов Олег Маслов Александр Петров Станислав Проссвирич Дмитрий Свашенко Александр Токмакова Марина Чичканова Карина Ялилов Айнуур INTELLECT Maxima Legal Адвокатское бюро ЕПАМ Прецедент консалтинг СтройКапиталКонсалтинг GRATA International Пепеляев Групп Nextons Войнов, Маслов и партнеры Прецедент консалтинг Центральный округ Адвокатское бюро ЕПАМ Довернуа Лигал Nextons Ялилов и Партнеры									
ТРУДОВОЕ ПРАВО Band 1 Агаева Елена Беляков Кирилл Григоренко Екатерина Гринев Олег Кафанов Дмитрий Лигунова Ирина Талагаева Юлия Уразаев Тимур Устошенко Анна Шумская Анна Адвокатское бюро ЕПАМ Аспектум ССП-Консалт Центральный округ Инмар Тимофеев/Черепнов/Калашников Forte Tax & Law A2K Legal INTELLECT Шумская и партнеры					ТРУДОВОЕ ПРАВО Band 1 Агаева Елена Беляков Кирилл Григоренко Екатерина Гринев Олег Кафанов Дмитрий Лигунова Ирина Талагаева Юлия Уразаев Тимур Устошенко Анна Шумская Анна Адвокатское бюро ЕПАМ Аспектум ССП-Консалт Центральный округ Инмар Тимофеев/Черепнов/Калашников Forte Tax & Law A2K Legal INTELLECT Шумская и партнеры									
УГОЛОВНОЕ ПРАВО: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРЕСТУПЛЕНИЯ Band 1 Акулин Константин Антоненко Илья Ахметгалеев Рамиль Батманов Станислав Бескровный Юрий Божкарев Андрей Ганжченко Мария Гребнева Ирина Губайдуллин Рустам Заболоцкая Екатерина Загайнов Дмитрий Знакаев Булат Иванов Алексей Кириченко Михаил Крицкая Анна Полякова Ксения Лунов Денис Фарберов Константин Хозийкин Иван Хорольский Геннадий INTELLECT Адвокатское бюро «Q&A» A2K Legal РОКА «СОВЕТНИК» MALEGIS Rezolut Law Firm Земчкин и партнеры Гребнева и партнеры Ялилов и Партнеры РОКА «СОВЕТНИК» INTELLECT Коллегия адвокатов «АртЛекс» АБ «Правовой статус» Адвокатское бюро KR&P GRATA International Адвокатское бюро KR&P LOYS LOYS Ахметов, Хозийкин и Партнеры MALEGIS					УГОЛОВНОЕ ПРАВО: ДОЛЖНОСТНЫЕ ПРЕСТУПЛЕНИЯ Band 1 Антоненко Илья Ахметгалеев Рамиль Гребнева Ирина Губайдуллин Рустам Заболоцкая Екатерина Загайнов Дмитрий Иванов Алексей Кириченко Михаил Фарберов Константин Хозийкин Иван Адвокатское бюро «Q&A» A2K Legal Гребнева и партнеры Ялилов и Партнеры РОКА «СОВЕТНИК» INTELLECT АБ «Правовой статус» Адвокатское бюро KR&P LOYS Ахметов, Хозийкин и Партнеры									
ЭНЕРГЕТИКА И ПРИРОДНЫЕ РЕСУРСЫ Band 1 Войнов Василий Ильяшенко Мария Каиров Сослан Коробов Олег Черкасов Денис Войнов, Маслов и партнеры Юридическое партнерство «Курсив» Митра Мейер и партнеры BFL Арбитраж.ру					ЭНЕРГЕТИКА И ПРИРОДНЫЕ РЕСУРСЫ Band 1 Войнов Василий Ильяшенко Мария Каиров Сослан Коробов Олег Черкасов Денис Войнов, Маслов и партнеры Юридическое партнерство «Курсив» Митра Мейер и партнеры BFL Арбитраж.ру									