

Спрос на юридические услуги в Петербурге во многом сформирован традиционно крепкими международными связями бизнеса и активными инвестиционными потоками, приходящими в регион. В то же время наиболее заметный след в общей картине оставили кризисные явления.

От агрессии к миру

Имущественные конфликты по-прежнему обеспечивают большую долю работы юристов

рынок услуг

Для консультантов по юридическим вопросам кризис — это действительно возможность. И хотя такие прибыльные направления, как сопровождение инвестиционных проектов очевидным образом сокращаются, зато рост числа обращений, связанных с взысканием долгов и различными спорами возрастает в разы. И сейчас довольно любопытный момент — на рынок выходят отдельные инвесторы (если и не поверившие в окончание кризиса, то готовые рискнуть ради привлекательных активов, упавших в цене), но и число дел, связанных с банкротствами и погашением долгов, показывает рост в силу отставания от того, что принято считать пиком кризиса. Довольно емкое описание общему состоянию рынка в текущий момент дал Илья Никифоров, управляющий партнер Санкт-Петербургского адвокатского бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры». По его словам, сейчас можно отметить активизацию индустрии. Если в период с октября 2008 года по октябрь 2009-го, который он условно называет «вершиной кризиса», почти нулевой спрос приходился на услуги «мирного характера» при повышении активности в сфере разрешения споров, то с октября 2009 года ситуация изменилась. Илья Никифоров отмечает рост количества обращений о помощи в сопровождении инвестиционных проектов и организации совместных предприятий.



Будущее юридических услуг лежит в сфере разрешения конфликтов без привлечения суда. Но без работы специалисты не останутся

Широкий спектр

Влияние кризиса и восстановление интереса инвесторов отмечает так же Максим Калинин, партнер Baker & McCenzie. «Услуги внешних юристов в настоящее время наиболее востребованы в таких направлениях, как банковское финансирование

(включая реструктуризацию задолженности), судебное представительство как по коммерческим спорам, так и по спорам с государственными органами, а также намечается определенная активность в сделках слияний и поглощений», — отмечает эксперт. Спрос на эти услуги во

многом обеспечивают последствия кризиса — неплатежи, просроченная задолженность перед банками вынуждают компании решать вопросы продажи бизнеса либо его частей для урегулирования подобных проблем. В то же время юристы могут выступать в спорах и

на стороне должника. Так Наталья Неверовская, управляющий партнер «Юниконмилитал Раша», отмечает, что наравне с ростом числом обращений по взысканию задолженности востребованной стала услуга по затягиванию судебного процесса со стороны должника. «Это связано с невозможностью

судом, а зачастую с нежеланием контрагентов оплачивать выставленные счета, — отмечает госпожа Неверовская. — Трудности с кредитованием в настоящее время тянут за собой такое «принудительное» привлечение заемных средств за счет кредиторов, как несвоевременная оплата или удержание чужих денег. Как правило, пользование чужими денежными средствами обходится должникам чуть выше ставки рефинансирования ЦБ РФ, которая на сегодня составляет 7,75 процента годовых, тогда как кредит организации могут получить под реальное обеспечение и по ставке не менее 10 процентов годовых». Такой подход позволяет должнику пользоваться привлеченными денежными средствами и выигрывать время для реструктуризации долга или для ухода от исполнения обязательств по оплате. Так как существует множество лазеек для должников, то с ростом риска невозврата задолженности растет спрос и на консультации по вопросам обеспечения обязательств и заключению договоров коммерческого кредита, отмечает эксперт.

Отголосками волны массовых увольнений сотрудников стали трудовые споры. Меры по сокращению расходов на персонал привели к росту числа обращений в суды с требованиями о восстановлении на работе и о взыскании недоплаченных сумм. «Взыскание недоплаченных сумм — это тоже новая тенденция: работники обращаются за взыска-

нием неправильно рассчитанного выходного пособия, командировочных, северных коэффициентов и надбавок, премий и годовых бонусов. Появились обращения в суд со стороны уволенных иностранцев из ближнего и дальнего зарубежья», — добавляет Наталья Неверовская.

Говоря об опыте работы петербургского офиса компании, Константин Осипов, партнер Chadbourne & Parke, отметил спрос на услуги, связанные с привлечением финансирования, в частности проектным финансированием, сделками на рынках капитала, приобретением прав на промышленную собственность. «По-прежнему, высок спрос на консультирование по вопросам корпоративного права, который был вызван как масштабными изменениями в законодательстве об акционерных обществах, об обществах с ограниченной ответственностью и о рынке ценных бумаг, так и процессами реструктуризации бизнеса крупных компаний», — отмечает эксперт. — В частности, возрос интерес участников рынка (как российских, так и иностранных компаний) к консультациям по вопросам заключения соглашений акционеров и участников обществ с ограниченной ответственностью по российскому и иностранному праву». Дополнительным фактором спроса на юридические услуги, по мнению эксперта, может стать борьба за увеличение доли рынка.

(Окончание на стр. 15)

страница

14

Управляющий партнер юридической фирмы «РАУД» о том, какую поддержку консультанты могут оказать банкам в решении проблемы неплатежей

страница

15

Лазеек для нежелающих платить по счетам много, но и способов противодействия не меньше

страница

16

Внутренний юрист, а то и полноценный отдел — это не панацея. Отдельные вопросы все равно потребуют сторонней экспертизы

Elegance is an attitude

Oleg Menshikov

Oleg Menshikov

Санкт-Петербург, Думская ул. 2, т. (812) 333-34-90, ул. Маяковского 1, т. (812) 273-51-59
Невский пр. 20 т. (812) 312-09-21, П.С., Большой пр. 46, т. (812) 235-07-66
П.С., Большой пр. 57, т. (812) 232-93-85, Владимирский пр. 3, т. (812) 713-22-84
Невский пр. 44 (Grand Palace), т. (812) 571-36-78
Москва, ул. Большая Якиманка 22, ТЦ "Тименей", т. (495) 995-21-76, www.imperial-ltd.ru

Imperial

ОСНОВАН В 1991 ГОДУ

LONGINES

The Longines Master Collection

Юридические услуги

«Прежде чем идти на реструктуризацию, надо понимать, что она может рассматриваться с точки зрения законодательства о банкротстве»

Интервью

Вопрос управления долгами и работы с просроченными платежами стал центральным не только для банковской системы. Управляющий партнер юридической фирмы «РАУД» АЛЕКСАНДР МИТИН поделился с „Ъ“ своими взглядами на перспективы взаимодействия юридических компаний с финансовыми институтами.

— В каких направлениях сейчас, на ваш взгляд, концентрируется спрос на юридические услуги?

— В настоящее время со стороны клиентов мы наблюдаем высокий спрос на судебное представительство по делам, связанным с ненадлежащим исполнением обязательств, много обращений по вопросам защиты интересов в рамках процедуры банкротства и экспертного сопровождения реструктуризации задолженности. Актуальны и вопросы, связанные с реализацией проблемных активов.

— Чаше на чьей стороне приходится выступать?

— Мы — компания независимая, давно работаем на рынке, являемся одними из лидеров в своей сфере, поэтому нас знают и к нам обращаются как банки, так и проблемные заемщики, и инвесторы, которые заинтересованы в приобретении или санации «проблемного актива». При этом мы никогда не изменяем своему основному правилу, мы работаем всегда на стороне клиента, который обратился к нам за помощью.

Поэтому если клиент — кредитор, мы предлагаем ему те стратегии, которые позволят максимально защитить его имущественные интересы, если клиент не справляется с обслуживанием долга и имеет признаки банкротства, то мы предложим варианты судебной защиты и предложим использовать предусмотренные законом процедуры, направленные на урегулирование претензий кредиторов.

Разработка стратегий и их реализация осуществляются строго в соответствии с законодательными рамками и на основе актуальной правоприменительной судебной практики.

— Есть ли среди ваших клиентов финансовые организации? Банки вроде бы не торопятся сотрудничать со сторонними организациями в решении накопившихся проблем с долгами — очень осторожно подходят к выбору партнеров. К вам с какими-то инициативами выходили?

— У нашей компании, конечно, есть положительный опыт сотрудничества с рядом российских и иностранных банков, а также лизинговых компаний. Форма сотрудничества различна — это отдельные договоры или соглашения по конкретному проекту, или вариант аккредитации.

Что касается политики привлечения внешних консуль-



тантов, то у различных банков она разная. Крупные банки, в том числе с государственным участием, проводят аккредитацию и отбор юридических компаний, банки региональные или с небольшой филиальной сетью предпочитают ограниченный круг консультантов, также достаточно банков, которые предпочитают использовать внутренние ресурсы или создают «когнитивную» специализированную структуру. Еще не прошло достаточно времени для того, чтобы определить, какая политика наиболее эффективна.

Относительно ситуации на рынке в целом надо подчеркнуть, что на сегодня стабилизация не наступила, и временные записки не повод для успокоения, не надо впадать в эйфорию. Последствия кризиса в следующем году будут сказываться еще значительно.

Волна банкротств только набирает обороты, и банкам, и заемщикам необходимо быть профессионально подготовленными к данной ситуации. Статистика арбитражных судов также говорит о том, что в первой половине 2010 года количество дел резко увеличилось по сравнению с 2009 годом. Стоит отметить специфику текущих банкротств: они стали значительно сложнее с профессиональной точки зрения, на практике приходится сталкиваться со злоупотреблениями со стороны должников и откровенными случаями преднамеренных банкротств.

Можно сказать, что количество дел о банкротстве и необходимые требования к качеству услуги должны привести к активному сотрудничеству кредитных организаций и внешних консультантов.

— Понятно, что последствия кризиса отстоят во времени от причин, его породивших. То же правило распространяется на процесс банкротства и связанные с ним судебные разбирательства. На каком временном этапе подключаются к работе юристы?

— Мы рекомендуем нашим клиентам проводить мониторинг платежеспособности контрагента — не ждать, когда наступит дефолт и заемщик перестанет выходить на связь и совершать какие-то платежи. Есть открытые источники и определенных алгоритм, по которому можно заблаговременно понять, что предприятие начинает сталкиваться с проблемой неплатежей. Соответственно, и у предпринимателей, и у банков есть инструменты судебного урегулирования долга — это опять же возможные варианты реструктуризации, участие третьих лиц, привлечение дополнительного финансирования или обеспечения долга.

С точки зрения непосредственно процедуры взыскания — кредитор после соблюдения претензионного порядка подает иск в арбитражный суд. Суды на сегодняшний день перегружены, что значительно удлиняет сроки рассмотрения дела и, в конечном счете, может сказаться на эффективности исполнения судебного решения. Если решение вынесено и вступило в законную силу, то у кредитора есть выбор — либо обращаться к судебным приставам за исполнением данного решения, либо обращаться в суд с заявлением о банкротстве, выдвигать кандидатуру управляющего,

который будет под контролем собрания кредиторов обеспечивать сохранность и реализацию имущества должника.

При выборе способа взыскания необходимо помнить, что на сегодняшний день закон позволяет должнику опередить кредитора, самостоятельно начать процедуру банкротства.

К сожалению, недобросовестные должники этими правами злоупотребляют, и кредиторы впоследствии сталкиваются с серьезными проблемами по реальному взысканию задолженности. — Из новелл законодательства, которые должны облегчить процесс урегулирования споров, одной из самых заметных стал законопроект об альтернативном урегулировании споров. Какие возможности открывает медиация?

— Институт медиаторства у нас в стране пока только зарождается. Сейчас его развитие находится на этапе, когда люди только еще узнают, что это такое. Медиация призвана упростить процесс разрешения конфликтов, но сама по себе простым механизмом не является — ведь она предполагает вовлеченность обеих сторон, которые находятся в конфликте, готовности этих сторон разрешить конфликт, ответственность за принятые решения и их исполнение. Главный плюс этого процесса, безусловно, скорость. Если стороны готовы к конструктивному диалогу, то на этот процесс уйдет меньше времени, чем на судебное разбирательство. Нейтральность посредника при переговорах позволяет системно подойти к разрешению спора — ведь работа медиатора заключается именно в сопровождении самого процесса, соблюдении правил баланса интересов сторон, возможности убрать и переработать тот эмоциональный фон, который присутствует при каждом конфликте.

— А какие обязательства в ходе переговоров берут на себя стороны?

— Медиация — процесс добровольный, и каждая сторона, а их может быть как две, так и более, должна прийти на процесс добровольно, принимать решения добровольно и самостоятельно предлагать варианты решения. Из процесса можно выйти — это дело опять-таки добровольное. Отсюда и исполнение принятых решений происходит по воле сторон. Суть медиации в том, что не нейтральный посредник принимает решение, а стороны сами его определяют. Если медиация проведена правильно, а стороны участвуют в процессе по собственному желанию, то тогда уже исполнимость следует из этого факта. Если есть такая необходимость, то стороны могут оформить достигнутые договоренности в форме мирового соглашения или в произвольной форме с заверением у нотариуса.

ГЕННАДИЙ БЕЛЯКОВ

Куда податься молодому юристу

В условиях конкуренции диплом ведущего вуза — лучший старт для карьеры

Кадры



Выпускники юридического факультета точно знают, что их карьерные перспективы в этой стране безграничны

Взгляд со стороны: ОПЫТ ГЕРМАНИИ

КРИСТОФ ДЕНГЛЕР, советник, глава немецкой практики в российском офисе юридической фирмы «Маннгеймер Свартлинг», заместитель председателя исполнительного комитета Ассоциации европейского бизнеса на Северо-Западе России

Во время финансового кризиса многие юристы в Германии потеряли свое рабочее место из-за сокращения штата сотрудников. В настоящее время, по данным статистического ведомства Германии, в стране около 235 тыс. юристов, более 150 тыс. из которых работают адвокатами. Наиболее перспективным для молодых юристов является экономический сектор.

Количество юристов постоянно растет: по сравнению с 1996 годом оно увеличилось практически вдвое. Соответственно, все больше кандидатов приходится на одну вакансию юриста. Поэтому очень большую

роль для поиска работы играет оценка как и первого, так и второго собеседования — чем лучше оценка, тем больше возможностей на рынке трудоустройства.

Несмотря на то, что ежегодно в Германии выпускаются 11 тыс. молодых специалистов, в то время как всего лишь 6 тыс. юристов каждый год выходят на пенсию, перспективы на рынке есть, особенно для специалистов в секторе трудового права, а также правовых норм, регулирующих отношения несостоятельного должника и кредитора.

Для компании важны хорошие юридические знания и навыки кандидата, а также своего рода «юридическая чуткость», так как сейчас в основном возникают не решенные судами юридические вопросы, ответы на которые необходимо разрабатывать. Также большую роль играет знание английского языка, и лично с моей точки зрения — знание немецкого языка.

Профессия «юрист» не только звучит солидно, но и обещает денежное место работы, чем привлекает множество как вчерашних школьников, так и более зрелых искателей счастья на юридических факультетах.

Истории успеха Плевако и Кони стали классикой, а телегенные фигуры Павла Астахова и Михаила Барщевского способствуют стабильно высокому спросу на диплом юриста на современном этапе развития российского общества. Впрочем, с 90-х годов вместе с волной спроса не утихают и споры о переиз-

бытке обладателей дипломов и трудностях их трудоустройства. Финансовый и кадровый кризис должен был в очередной раз очистить рынок и отделить профи от дилетантов.

Подъем из руин

Оценивая тенденции на рынке труда, генеральный директор агентства «1000 кадров» Мария Маргулис отмечает, что спрос на молодых юристов в 2010 году выше, чем в кризисном 2009-м. Это связано с оживлением экономики в целом. Теперь юристы, в том числе молодые, могут быть востребованы не

ПРАКТИКА: РОССИЙСКАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

МИХАИЛ БОЙЦОВ, управляющий партнер юридической компании Rightmark Group

Спрос на молодых юристов, безусловно, есть. Формируют его в основном юридические фирмы, а также компании, имеющие или желающие иметь не просто штатного юриста, а юридическое подразделение — пусть даже из двух сотрудников. Объяснение очевидно: отсутствие у молодых юристов опыта практического применения имеющихся знаний не позволяет предпринимателям полностью довериться им. В то же время нередко один юрист в компании не справляется с возложенными на него задачами в силу их большого количества и необходимости самостоятельно выполнять «черновую» юридическую работу. Именно на должность «подмастерья», помощника юриста чаще всего и приглашаются выпускники вузов и студенты последних курсов.

Юридические фирмы также берут на работу молодых специалистов. Цели две: первая — желание сэкономить на зарплате. На рынке хорошо известны компании — кузницы кадров, где регулярно принимают на работу молодежь на небольшую зарплату. Через какое-то время, набравшись опыта, эти сотрудники уходят туда, где больше платят, а на их место принимаются новые такие же молодые юристы.

Вторая цель — выращивание собственных кадров. Если в процессе работы молодой сотрудник проявит себя, покажет серьезную теоретическую подготовку, то есть наличие потенциала, то юридическая фирма будет стараться вырастить из него грамотного полноценного юриста «для себя». В этом случае молодому сотруднику будут регулярно повышать зарплату и предоставлять «социальный пакет» в виде премий, оплаты за счет компании дальнейшего обучения и повышения квалификации.

только юридическими компаниями, но и корпоративным бизнесом.

Другие эксперты согласны с тем, что отрасль оказалась серьезно затронута кризисом. Так, Наталия Щеголева, консультант по подбору персонала компании АНКОР в Санкт-Петербурге, отмечает, что в кризисное время спрос на молодых юристов был небольшим. Однако в последнее время компании все чаще и чаще говорят о том, что у них есть потребность в новых специалистах. Госпожа Щеголева объясняет эту тенденцию увеличением объема работы, новыми проектами и компаниями. При этом она констатирует, что пока предложение со стороны кандидатов намного выше спроса, предъявленного со стороны нанимателей.

Директор петербургского филиала портала HeadHunter Юлия Сахарова отмечает, что в результате кризисных явлений сократилось количество вакансий юристов, стали востребованы другие специализации, значительно уменьшилась потребность в выпускниках непрофильных вузов, тем более без опыта работы. По данным компании, к концу 2008 года потребность в молодых юристах без достаточного опыта работы, выраженная в количестве открытых вакансий, сократилась до 20–25% от докризисного уровня. Немного увеличившись в течение 2009 года, в настоящий момент количество таких вакансий достигло лишь 55–60% от уровня августа — сентября 2008 года.

Спрос на юристов сейчас невелик, конкуренция среди юристов существенно возросла, а количество вакансий

резко сократилось, соглашается старший юрист компании «Маннгеймер Свартлинг» Сергей Федоров. Он отмечает, что многие компании традиционно набирают себе на временную стажировку молодых юристов, которые стоят дешевле. Это объясняется тем, что во время стажировки можно узнать, насколько качественно подготовлен молодой юрист. И «если человек окажется достойным, его можно оставить на постоянную работу», — подчеркивает господин Федоров. При этом в последнее время заметно увеличились запросы молодых специалистов в отношении условий труда, в том числе и зарплаты. Параллельно с этим на рынке появилось значительное число свободных опытных юристов после волны сокращений. Их запросы более умеренны по сравнению с тем, что было до сокращений, и молодым специалистам сложно конкурировать с этой категорией коллег. Сергей Федоров отмечает, что при таком выборе предпочтение отдается опытным специалистам, которых не надо обучать.

Под брендом вуза Мария Маргулис подчеркивает, что, учитывая общее большое количество вузов и их студентов, количество выпускников по целому ряду специальностей, включая юриспруденцию, очевидно, превышает спрос, тем самым обостряя конкуренцию среди выпускников вузов. «Успешно найти хорошую работу и закрепиться в компании смогут только активные, высокомотивированные и образованные молодые специалисты», — поясняет она.

(Окончание на стр. 16)

RIGHTMARK GROUP
Правовая безопасность бизнеса.

- ✓ коммерческая практика
- ✓ корпоративная практика
- ✓ практика судебных споров
- ✓ практика недвижимости и градостроительства
- ✓ семейная и наследственная практика
- ✓ практика международного права

Rightmark group выходит за пределы традиционного правового консалтинга, предлагая не просто юридические, но бизнес-решения.

Телефон / факс: +7 (812) 676 03 05
196191, Санкт-Петербург, пл. Конституции, д.7, оф. 612
www.rightmark-group.ru

НЭОЦЕНТР
КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА

БОЛЬШЕ ЧЕМ КОНСАЛТИНГ

ФИЛИАЛ РАБОТАЕТ С 2005 ГОДА

Консалтинговая группа «НЭО Центр» — лидирующая российская компания, специализирующаяся на оказании услуг по направлениям:

- оценка бизнеса и всех видов активов
- инвестиционное и финансовое консультирование
- структурирование инвестиционных проектов и мониторинг их реализации
- стратегическое и управленческое консультирование
- юридическое консультирование
- консультирование по вопросам купулки и продажи банков

Консалтинговая группа «НЭО Центр»:

- аккредитована в ведущих российских и международных банках
- сотрудничает с организациями различных отраслей и направлений деятельности (более 1500 клиентов)

190068, Россия, Санкт-Петербург, Проспект Римского-Корсакова, д. 2

+7 (812) 337-22-37
www.neoconsult.ru

Юридические услуги

Мониторинг контрагентов

Гасим долговой пожар

обязательства

Работа с дебиторской задолженностью требует в первую очередь постоянного внимания к контрагентам. Учитывая, что лазеек много, а инструментов контроля тоже хватает, в этом вопросе важен последовательный системный подход.

Одним из заметных достижений отечественной судебной системы является достаточно полный и достоверный информационный банк рассматриваемых и рассмотренных судебных дел на сайтах арбитражных судов. Среди прочего располагает он и возможностью поиска по названию фирмы, фамилии предпринимателя. Соответственно, потратив несколько минут на изучение судебных процессов своего контрагента, можно узнать не только о наличии судов, но и о тактике, которой придерживается компания: склонна ли она решать споры мирным путем или нет.

Интернет на страже

Казалось бы, обращение к сайтам судов для практикующих юристов — вещь обыденная, даже повседневная. Но подчас от коллег слышишь, что на стадии заключения договора их не только не просили проверить информацию о судах контрагента, но даже к заключению договора не привлекали. Работа с этим сайтом вполне полезна не только для юриста, но и для менеджера, а сколько лишний судебных процессов (и, главное, финансовых потерь) смогли бы избежать участники рынка (да и простые граждане), заранее знакомясь с сайтами арбитражных судов. А когда договор заключен, долг возник, а желания оплачивать его нет, разговор юристов часто происходит по формуле из известного фильма: «Вы знаете, что я вам скажу, я знаю, что вы ответите. Поэтому не будем терять время».

Безусловно, при правильно оформленных документах, подтверждающих требования кредитора (что встречается далеко не повсеместно), получение исполнительного листа — это вопрос времени. Но от получения исполнительного листа до получения денег — порой путь неблизкий.

Компании, не склонные своевременно расплачиваться за поставленные товары, создают «эшелонированную оборону»: покупателем выступает компания, с которой и брать нечего, кроме стульев, внесенных в уставный капитал. Материнская компания, естественно, принимает на себя поручительство за такого



СЕРГЕЙ МАКЕЕВ

«закупщика» лишь в исключительных случаях. В практике нашего клиента-поставщика был случай, когда такая компания-закупщик пригласила своих кредиторов на собрание, объявив, что желающие получить деньги могут занимать очередь, при условии предоставления дисконта, а остальные рискуют не получить ничего, кроме исполнительного листа. Банкротство ответчика в таком случае, даже при условии привлечения «бенефициаров» компании к субсидиарной ответственности (что время от времени встречается на практике), не выглядит сколько-нибудь радужной перспективой для кредитора.

Судебные издержки

Не стоит забывать и о судебных способах оттягивания часа расплаты. Несмотря на общую тенденцию к ускорению судебных разбирательств, судебные уловки никто не делится, поймав оппонента за руку, указав на его недобросовестность, непрост. С началом финансового кризиса практика, когда должник, не желающий платить по договору, инициирует процесс о недействительности либо расторжении договора, а суд приостанавливает дело о взыскании, приняла повсеместный характер. Это привлекло и внимание ВАС. В июле прошлого года было принято постановление пленума ВАС, которое указало на недопустимость такой практики. Применяться это постановление стало буквально «с колес», облегчив жизнь многим кредиторам. Однако спустя месяц, рассматривая конкретное дело, тот же ВАС РФ указал, что данное постановление в принципе не запрещает судам приостанавливать дела точно

в таких ситуациях, которые описаны в постановлении пленума. В итоге сегодня одна и та же ситуация может окончиться приостановлением производства по делу, что надолго отложит момент взыскания, а может завершиться и немедленным рассмотрением дела. При этом вышестоящие суды соглашаются с обоими способами решения проблемы, оставляя за судьями первых инстанций право на самостоятельную оценку обстоятельств дела.

Подобный способ затягивания процесса более характерен для кредитных отношений, в других же сферах имеются свои специфические уловки. Например, в случае с договором подряда заказчик может обосновать свой отказ платить негодным качеством работы, что повлечет назначение судебной экспертизы — и опять же приостановление производства по делу. В итоге, потратив относительно небольшие деньги на оплату экспертизы, должник оттягивает момент взыскания, и часто к этому моменту все его активы оказываются разобраны другими кредиторами.

Быстрее не бывает

Говоря о способах ускоренного взыскания долгов, можно отметить возможность третьейского разбирательства, что, безусловно, ускоряет процесс получения исполнительного листа. Однако при этом сторона, которой предлагают включить в договор третейскую оговорку, почти всегда погружается в раздумья о том, не будет ли заранее третейский суд более благосклонным к оппоненту. Иногда на это косвенно указывает и сам текст оговорки. Так, если третейский суд при отраслевой ассоциации будет рассматривать спор своего коллеги со сторонним лицом, сразу на память приходит ворон, который другому ворону глаз не выклюет: Повсеместного доверия хотя бы к ряду третейских судов пока, к сожалению, не наблюдается, однако надежда на это остается.

Ускоренным средством защиты прав кредитора в обычном арбитражном процессе являются обеспечительные меры (арест на имущество, запрещение на совершение определенных сделок и т. д.). В ряде случаев такие обеспечительные меры являются единственным способом гарантировать получение взысканных денег. Кроме того, обеспечительные меры в «недобросовестных» руках — эффективный способ затруднить жизнь должнику, парализовать его хозяйственную деятельность, чем пользовались разного рода злоумышленники. Потому высшие судебные инстанции последовательно проводят политику, запрещающую произвольное применение судами обеспечительных мер. В результате чего маятник качнулся в сторону их довольного редкого применения. Ситуация схожа с анекдотом о предоставлении кредитов. Их, как известно, дают тем, кто докажет, что не нуждается в деньгах. А чтобы получить обеспечительные меры, необходимо доказать, что должник находится в крайне плачевном состоянии, либо взял курс на сворачивание деятельности и вывод активов. Уловить момент, когда основания для применения обеспечительных мер уже есть, а их применение еще не бесполезно, на практике очень сложно. Еще сложнее собрать «в открытом доступе»

доказательства, которые могут убедить суд в том, что пора принимать обеспечительные меры. Если банки предусматривают для своих должников в кредитных договорах обязанность по предоставлению копий бухгалтерской отчетности, то в отношениях прочих коммерческих организаций это требование выглядит экзотично, хотя именно бухгалтерская отчетность в первую очередь подтверждает отрицательную динамику бизнеса должника.

Ликвидация проблемы

Встречаются казусы, когда должник, не желающий рассчитываться по своим долгам, не объявляет себя банкротом, как того требует законодательство, а осуществляет ускоренную процедуру ликвидации. При этом реально существующая задолженность может не отражаться в его бухгалтерских документах, а, соответственно, ликвидационный баланс ее учитывать не будет. В случае если такой недобросовестный должник успеет исключить себя из реестра юридических лиц, защитить свои права в гражданско-правовом поле становится крайне сложно, основная активность перемещается в уголовно-правовую область.

Иногда контрагенты и вовсе не знают, что их должник находится в процессе ликвидации, поскольку она, в отличие от того же банкротства, производится во внесудебном порядке, соответственно, информация по ней находится в иных источниках, нежели сайт суда. Тем не менее информация такого рода (не только о ликвидации, но и о реорганизации, которая также может таить в себе подводные камни для кредиторов) также доступна на специальных сайтах и в печатных изданиях. В случае работы с проблемными должниками юрист кредитора, безусловно, должен взять себе за правило осуществлять мониторинг текущего статуса регистрационных документов должника.

На фоне ликвидации или реорганизации такое событие, как перемена адреса должника кажется мелкой шалостью, однако также может повлечь затруднения. Обращаться в суд за взысканием небольшого долга в суд своего региона, либо решать тот же вопрос за тысячу километров от него, да еще без четкой перспективы исполнения решения — это совершенно разные вещи. Между тем в случае если к моменту предъявления иска ответчик уже изменил свой адрес, дело подлежит рассмотрению именно по его новому адресу. Такая уловка легко нейтрализуется включением в договор условия о подсудности спора конкретному суду, однако часто о такой «мелочи» забывают.

Подводя итоги, хочется сказать, что в основе работы с проблемными должниками лежат все принципы, известные задолго до появления компьютеров. Правильное выстраивание договорных отношений, мониторинг действий должника, допустившего просрочку, своевременная и эффективная судебная защита, обращение к специализированным юридическим фирмам в сложных случаях. Следование этим принципам позволит минимизировать издержки, связанные с проблемой дебиторской задолженности.

ЕВГЕНИЙ ЗВЕРЕВ, старший юрист юридической фирмы «S&K Вертикаль»

От агрессии к миру

рынок услуг

(Окончание. Начало на стр. 13) Кризис выявил слабости прежних бизнес-моделей и отдельных игроков рынка, что вызвало необходимость реструктурировать долги и бизнесы и вернуло на повестку дня вопрос о приобретении оказавшимися на проверку более сильными игроками своих менее прозрачных или удачливых конкурентов. По словам Константина Осипова, рынок M&A начал постепенно оживать, среди его участников прослеживается интерес к экспансии в регионы, что, возможно, объясняется привлекательными «кризисными» ценами потенциально перспективных активов.

Индустрия спроса

Что касается спроса не по отраслям права, а по отраслевому принадежности клиентов, то здесь целостную картину составить куда сложнее. Исходя из профессиональной практики, Илья Никифоров отмечает, что наибольшую активность среди экономических секторов проявляют компании в сфере IT. Наталья Неверовская выделяет компании, работающие в сфере строительства и управления недвижимостью, а также в области промышленности и производств. Первые в настоящее время сталкиваются с различного рода трудностями в связи с расторжением договоров и взысканием задолженностей, а у вторых стало заметно больше работы по трудовым вопросам.

«По нашему опыту, достаточно стабильный спрос на юридические услуги сохраняется в таких отраслях, как тяжелое машиностроение, природные ресурсы, автомобилестроение, финансовые услуги (в первую очередь, в банковском секторе), пищевая промышленность, строительство и недвижимость, ритейл», — перечисляет основные источники спроса Константин Осипов. Помимо этого, по его словам, снова востребованы юридические услуги и при реализации инфраструктурных проектов. Новую динамику вло развивавшихся в 2009 году проектов эксперт связывает с тем, что некоторые инвесторы смог-

ли решить проблемы финансирования. Можно надеяться, что это даст новый импульс для крупных компаний продолжить реализовывать или возобновить ранее инициированные проекты развития промышленного производства в регионе. Владислав Забродин, управляющий партнер Capital Legal Services отмечает среди отличительных черта рынка юридических услуг Петербурга рост рынка сделок, совершенных в структуре государственно-частного партнерства. «Петербург заслуженно является флагманом этой отрасли в России, и количество проектов, которые заявлены или реализуются на сегодняшний день в Северной столице, существенно превышает количество подобных проектов в других регионах Российской Федерации», — говорит Владислав Забродин. — Один из наиболее значимых проектов — это проект реконструкции аэропорта «Пулково», в котором наша фирма представляла интересы города. Сопровождение таких сделок, помимо представления интересов государства, требует чтобы были адекватно представлены интересы частных компаний: участников тендера и банков, осуществлявших процесс финансирования проекта, консультантов. К сожалению, основное количество юристов, представлявших частных инвесторов, — это московские фирмы».

Какой бы ни была картина спроса в отдельных отраслях, но в глобальности некоторых тенденций сомневаться не приходится. Так, о росте числа споров с государственными органами говорит Наталья Неверовская: «Увеличение сумм штрафов за ряд правонарушений привело к экономической целесообразности проведения проверок государственными и контролирующими органами, в связи с чем появилась необходимость в оспаривании ненормативных актов, государственных органов, обжалования их действий или бездействия». Проверкам подвергаются компании из различных секторов экономики, решающие свои корпоративные задачи, получающие специальные разрешения, сертифи-

каты, привлекающие на работу иностранцев, обрабатывающие персональные данные граждан, производящие или торгующие специфическими видами продукции.

Институт будущего

Будущее спроса на юридические услуги во многом будет связано с состоянием экономики. В этой связи показательным примером является работа по становлению института медиации — направленного в том числе на мирное решение конфликтов, возникающих из-за неплательтеж. Несмотря на уже проделанную обширную работу на уровне законодательной власти, специалисты не считают институт жизнеспособным в текущих условиях, но видят перспективы этого направления не в столь отдаленном будущем. «Действующее процессуальное законодательство содержит ряд норм, которые стали первыми кирпичиками в фундаменте становления института медиации в России. О необходимости развития института примирительных процедур (восстановительной юстиции) говорилось в программе «Развитие судебной системы России на 2007–2011 годы». Законодательное собрание Санкт-Петербурга вносило в Государственную думу проект закона „О примирительной процедуре (медиации)“, а 11 марта 2010 года проект Федерального закона „Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)“ внес в думу президент РФ, — описывает уже проделанную на этом направлении работу Константин Осипов. — Притом что для становления института медиации в России предстоит сделать еще очень многое (и не только в сфере законотворчества), он может иметь положительный эффект — разгрузить российские суды, сделать разрешение ряда категорий споров более быстрым и эффективным, а также менее эмоционально болезненным для сторон спора. В зарубежной и международной практике решения споров этот институт уже давно и зачастую успешно применяется». Основным препятствием на пути становления

нового института Наталья Неверовская видит отсутствие правовой культуры, а по этой причине она ждет, что развитие будет идти параллельно с близким ему институтом третейских судов. Но уже сейчас можно отметить отдельные позитивные сдвиги: «Если возникает конфликт, как правило, стороны обращаются в суд или идут жаловаться в какие-либо инстанции, которые, по их мнению, могут повлиять на нарушителя, но обратиться к медиатору пока не решаются. Раньше наш народ к третейским судам особого доверия не испытывал, а сейчас всесерьез прогнозируют передачу этому институту функций арбитражных судов. Так и с медиацией — время покажет».

К медиации прибегают сейчас только в отношении самых щепетильных вопросов, к которым формальный подход неприменим, и стороны не готовы основываться на нормах права, а готовы искать компромиссы. По словам госпожи Неверовской, когда в суде дело разрешается путем заключения мирового соглашения, как правило, большой заслуги судьи в этом нет, и именно для достижения такого результата требуется медиатор. При этом, по мнению эксперта, для успешной медиации даже обязательно иметь юридическое образование. Главное для такой персоны — иметь безупречную репутацию в глазах сторон конфликта и быть отличным переговорщиком. По мнению Ильи Никифорова, у медиации как института большое будущее, но только когда пыль «перестройки» осядет — лет через десять. «Задача медиатора — это не найти свое решение спора, а убедить стороны договориться, чтобы они продолжили движение дальше, не вспоминая о скелетах в шкафу, — напоминает эксперт. — Мне кажется, что пока малый, средний и даже крупный бизнес не всегда готовы добровольно идти на уступки, жертвовать чем-то на стадии, когда нет окончательных судебных актов, исполнительных листов. Но я уверен, что пройдет время — и медиация станет востребована».

ГЕННАДИЙ БЕЛЯКОВ

S&K ВЕРТИКАЛЬ

Адвокаты и консультанты

Юридическая фирма «S&K Вертикаль» — один из лидеров юридического рынка Санкт-Петербурга

Наши преимущества:

- сильная и эффективная команда юристов
- полный спектр юридических услуг для бизнеса и частных лиц
- нацеленность на результат
- западные стандарты сервиса и отчетности перед клиентом
- участие наших юристов в деятельности научного сообщества
- свободное владение английским языком
- гибкие условия оплаты

Специализация:

- корпоративные споры
- банкротство и взыскание задолженности
- судебные процессы
- международные проекты
- организация судебных процессов в иностранных юрисдикциях
- государственно-частное партнерство (ГЧП)
- практика в сфере антимонопольного регулирования
- правовая поддержка в сфере недвижимости и строительства
- морское право
- уголовно-правовая защита бизнеса
- услуги адвокатов для частных лиц

Санкт-Петербург, ул. Восстания, дом 40, лит. А, пом. 19-Н.
Тел./факс: +7 (812) 719-69-06, +7 (812) 601-05-99

www.skvlaw.ru

юридические услуги

«Инхаус» против аутсорсинга

конфликт интересов

Хотя борьба с издержками породила такое явление, как «домашние» юристы, она же способна поставить на нем крест. В тучные времена на постоянные издержки смотрят более благосклонно, но сейчас время перемен и in-house-специалисты могут стать их жертвами. Как у внутренних специалистов, так и у внешних консультантов довольно веские аргументы.

Внутренний юрист в компании — это не дань моде. Само явление получило широкое распространение в США на фоне экономического кризиса. Отказаться от юридических услуг в этой стране — то же самое, что отказаться от ведения бизнеса, и это провоцировало внешних консультантов — они уверенно поднимали стоимость часа своей работы. С целью экономии средств компании стали переманивать специалистов в штат — заманивая стабильными условиями труда и оплаты. С одной стороны, такое решение вело к росту постоянных издержек, но позволяло предсказывать расходы — ведь зарплата была фиксированной, и накручивать часы за консультацию у внутренних специалистов, как это делали их свободные коллеги, уже не получалось, да и большинство компаний стало подписывать соглашения об отказе от оплаты сверхурочных. Очевидная выгода подобной практики фиксированных платежей привела к ее быстрому распространению по всему

миру. И хотя зарплаты штатных сотрудников росли вместе с тарифами на услуги внешних консультантов, все же они пересматривались реже.

Пространство для маневра

Конкуренция на рынке юридического консалтинга с течением времени стабилизировала цены и позволила клиентам вести переговоры о тарифах и условиях, на которых они получали помощь специалистов. При этом внутренний юрист из инструмента снижения издержек превратился в полноценный механизм — уже от лица фирмы он мог вести переговоры, выбирать более выгодные условия взаимодействия и принимать решения — привлекать сторонних консультантов или справляться внутренними силами компании. Так, помимо консультационной работы внутри компании, юристы стали участвовать в формировании бюджета — это во многом привело к увеличению размеров внутрикорпоративных юридических служб. При этом приоритеты в работе штатных правовых специалистов стали сдвигаться.

Из юрисконсультов «инхаус» превратились в менеджеров с широким кругом обязанностей: широкая внутренняя экспертиза — знание всех аспектов бизнеса компании, управление бюджетом подразделения, внутренним штатом сотрудников отдела и координация совместных проектов с привлеченными сотрудни-

ми. При этом все реже в работе они сталкиваются с непосредственным решением правовых проблем компании, поскольку работают на опережение и предотвращение таких ситуаций. Получается, что на то он и «домашний» юрист, чтобы сор из избы не выносился. При этом очевидно, что в условиях успешной работы опыт представительства компании в суде у внутреннего юриста не может быть большим, а значит, привлечения внешних специалистов не избежать.

Нет ошибок — нет юристов

В то же время необходимость во внутреннем юристе связана со специфичными рисками — если их нет, то нет и необходимости в этих расходах. Как рассказывает Роман Вольнский, старший юрист департамента юридического консультирования консалтинговой группы «НЭО Центр», на практике спектр вопросов, требующих внимания юриста, как правило, обратно пропорционален профессиональному уровню и качеству системы организации менеджмента в организации. «Чем лучше справляются со своими обязанностями менеджеры, тем меньше вопросов попадает в поле зрения штатного юриста, — считает эксперт. — Несколько раз мы сталкивались с действующими производственными организациями, которые обходились без штатного юриста или привлеченных консультантов по юридическим вопросам. Ме-

неджмент успешно справлялся со всеми задачами самостоятельно». Михаил Бойцов, управляющий партнер юридической компании Rightmark Group, отмечает, что подобный подход характерен для малого бизнеса, где зачастую вообще нет собственного юриста, а текущие юридические задачи решаются за счет грамотности руководителей, и только в более сложных ситуациях происходят обращения в юридическую фирму.

В кругу обязанностей

Глобализация бизнеса неизбежно ведет к усложнению того правового окружения, в котором ведет свою работу компания. Это налагает на юрисконсультанта обязанность разбираться во все более широком спектре отраслей права. Для крупных компаний, присутствующих на глобальных рынках, стандартным набором требований к «идеальному солдату» юридической службы является международная торговля, охрана интеллектуальной собственности, недвижимость, ценные бумаги, слияния и поглощения, трудовое и процессуальное право. В этих условиях внутренняя юридическая служба обычно концентрируется на типичных задачах, а для решения сложных и экзотических задач привлекает внешних экспертов. Роман Вольнский уверен, что обслуживание повседневной хозяйственной деятельности внешними специалистами неоправданно: она требует постоянной юридической поддержки и хорошего понимания

внутренних процессов и особенностей организации. Будь то прием на работу сотрудников, построение взаимоотношений с контрагентами или государственными органами — здесь в большинстве случаев внешний консультант знает бизнес своего клиента значительно хуже юриста, состоящего в штате. Максим Калинин, партнер Baker & McKenzie, согласен с коллегой, что привлечение внешнего юриста для решения текущих задач, таких как работа по типовым договорам и трудовым вопросам, не является целесообразной. «Сторонние консультанты привлекаются чаще всего по комплексным вопросам, требующим специальных навыков и знаний, — отмечает эксперт. — Они необходимы при проведении, например, сложных сделок по финансированию, либо крупных споров с государственными органами, либо инвестиционных проектов, связанных с несколькими юрисдикциями: или при большом объеме стоящих задач, который надо выполнить в сжатые сроки».

Среди задач, которые компании традиционно обслуживают своими силами, Михаил Бойцов называет подготовку и экспертизу договоров, претензионную работу и судебные споры, но решающим фактором в этом вопросе является сфера деятельности компании. «В страховании — в силу наличия огромного количества специфических, но, тем не менее, однотипных задач, требующих очень плотного

взаимодействия ряда подразделений компании, — аутсорсинг. На мой взгляд, не будет являться лучшим решением. В то же время строительные компании нередко являются клиентами юридических фирм, — делится практическими наблюдениями Михаил Бойцов. — Многие из них совмещают аутсорсинг с собственным юристом. Внешние консультанты занимаются сопровождением сложных проектов, а свои — текущей деятельностью».

Впрочем, Роман Вольнский отмечает, что бизнес не стоит на месте, он развивается, выходит на новые рынки и порой сталкивается с непредвиденными ситуациями, а именно в них помощь внешних специалистов придется как нельзя кстати. Новые риски и знания, необходимость ориентироваться в нестандартных условиях — это те проблемы, от которых избавлен внешний специалист, для которого правовая экзотика стала предметом постоянной практики. Среди дополнительных плюсов привлечения внешних специалистов эксперт называет ответственность внешних консультантов за свои заключения, которая может выступить своего рода гарантом при решении неоднозначных вопросов и нестандартных ситуаций.

Обмен любезностями

Традиционным решением, благодаря которому бизнес удовлетворяет потребность в отраслевой юридической экспертизе, стало

переманивание работника фирмы-консультанта в штат компании-клиента. Практика эта настолько широка, что большинство «инхаусов» — это бывшие внешние консультанты. С другой стороны, иного и быть не могло — участие в разнообразных проектах и набор критической массы отраслевого опыта требуют более интенсивного и разнообразного окружения, чем существующее в рамках одной компании. «Переход юристов из консалтинга в бизнес и наоборот — явление рядовое, — говорит Роман Вольнский. — Нередки случаи, когда юрист, долгое время успешно обслуживающий одного клиента, переходит в штат этой организации; обратные примеры случаются значительно реже. Анализ данного явления требует понимания системы мотивации юриста. Как правило, из консалтинга специалист уходит в поисках более спокойного ритма жизни, высокого и стабильного заработка, а также возможности большего погружения в сферу управления. Хотя иногда это — лишь стремление найти себя и правильное применение своих индивидуальных способностей. Поэтому только понимание мотивации конкретного юриста может помочь удержать его».

Правила игры таковы, что данный достаточно односторонний процесс «перетока» кадров неизбежен, а значит, и относиться к нему следует позитивно. Тем более, что, по словам господина Вольнского,

компания-консультанты уже научились извлекать из него выгоду за компанию с бывшими работниками. Ведь спокойный «развод» в дружеской и профессиональной атмосфере способствует укреплению отношений консультанта с собственным клиентом и увеличению объема поступающей работы. При этом вместе с компанией-наимателем выигрывает и юрист, так как хорошее знание особенностей работы своего внешнего консультанта позволяет более эффективно выстроить процесс взаимодействия с ним, а зачастую еще и получить полезный совет, выходящий за рамки финансовых договоренностей между клиентом и консультантом.

Впрочем, при поиске правильного для компании соотношения между внутренними и внешними источниками юридической экспертизы в ход идут не только логика и разумный расчет. В силу закрытости многих российских компаний и специфичных подходов руководства аутсорсинг юридических функций зачастую невозможен. При этом причины примерно те же, на которые жалуются консультанты из других отраслей, например П. Михаил Бойцов отмечает, что многим руководителям, особенно с авторитарным стилем управления, важно, чтобы юрист был всегда «под рукой». В такой ситуации аутсорсинг не вызовет положительного отклика.

ПАВЕЛ РАВЕН

Куда податься молодому юристу

кадры

(Окончание. Начало на стр. 14)

Сергей Федоров отмечает, что в настоящий момент юристов на рынке много, а количество учебных заведений, выпускающих их, увеличивается. При этом новые рабочие места не появляются, а ротация кадров незначительна.

Выбирая себе сотрудника из числа молодых выпускников, компании тщательно изучают вопрос. Чем крупнее и известнее компания, тем вероятнее более четкие требования к квалификации кандидатов, отмечает Маргулис. Например, если речь идет о трудоустройстве в международную юридическую фирму, то однозначно потребуются хорошее владение хотя бы английским языком, который является фактически вторым, а то и первым рабочим языком. В отдельных случаях — желательно знание еще какого-нибудь иностранного языка — в зависимости от страны происхождения самой фирмы или основной части ее клиентов. Она поясняет, что выпускники некоторых вузов (СПбГУ, СПбГУЭФ, СЗАГС, РПА и др.) могут рассматриваться компаниями в первую очередь, но если выпускник заканчивает другой вуз и при этом у него есть уже практический опыт, то и у него есть хорошие шансы найти желаемую работу.

«Как и в других сферах, работодатели стали уделять основное внимание опыту кандидата, но и сейчас молодой юрист имеет шанс найти хорошую работу, если специализируется на таких услугах, как трудовое право, взыскание задолженностей, выстраивание цепочек взаимозачета, сопровождение процедуры банкротства, представление интересов кредиторов, судебное представительство, налоговые споры», — рассказывает Юлия Сахарова. По ее словам, преимуществом может стать диплом выпускника престижного юридического вуза — СПбГУ, МГУ, МГИМО и т. п., а также стажировка в юридическом отделе или юридической компании.

От частного к корпоративному

Среди требований компаний, помимо профильного высшего образования и опыта, Сахарова называет «довольно стандартный набор пожеланий — уверенное владение компьютером, владение иностранными языками (особенно в международных компаниях), а также ответственность, внимательность

и аккуратность». При этом молодые таланты могут быть спокойны: Сахарова считает, что, несмотря на падение спроса, карьера молодого юриста может начаться не только в рамках юридического отдела компании или юридической фирмы — многие из них активно занимаются консультированием на частной основе.

С коллегами соглашается Наталья Щеголева, которая указывает, что на предпочтения компаний влияют уровень образования, вуз, бюджетная или коммерческая форма обучения. По ее данным, в лидерах предпочтений работодателей по-прежнему остаются кандидаты с дипломом СПбГУ. Более того, она отмечает, что в последнее время компании стали обращать внимание не только на название вуза, но и на средний балл/рейтинг диплома. Этот критерий позволяет компаниям оценить потенциального сотрудника при отсутствии у него практического опыта. Также, по ее словам, преимуществом кандидатов будет знание английского языка. При этом зарубежные стажировки не так важны, если кандидат не специализируется на международном праве, так как сотрудники работают с законодательством РФ.

Оценивая рынок с точки зрения компании, Сергей Федоров отмечает, что в первую очередь значение имеют человеческие качества — порядочность и ответственность, далее идет образование — традиционно хороших специалистов выпускает юридический факультет СПбГУ. Кроме того, обязательным требованием являются грамотный русский язык и знание английского. К тому же претендент должен продемонстрировать желание работать в фирме.

В целом все эксперты и участники рынка не выявляют серьезных провалов на рынке труда молодых юристов. Мария Маргулис даже говорит о росте возможностей для молодых специалистов. Приходят новые юридические фирмы, расширяются существующие, такая же ситуация наблюдается в реальном секторе. Кроме того, многие крупные международные и российские компании каждый год объявляют программы для выпускников, появилось больше возможностей получить гранты. Ситуация, очевидно, меняется в лучшую сторону, но воспользоваться ею могут не все, а лишь самые активные и целеустремленные выпускники, отмечает она.

РАУД

ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ



МЫ ВСЕГДА НА ВАШЕЙ СТОРОНЕ

АРБИТРАЖ
БАНКРОТСТВО
РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ДОЛГОВ
ЭФФЕКТИВНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

www.raud.spb.ru

РЕКЛАМА