

Юридическая функция — 2025



Об исследовании

Задачи

- Определить изменения в ключевых задачах юристов в 2025 году
- Изучить актуальные подходы к управлению юридической функцией
- Выделить изменения в привлечении к работе внешних консультантов
- Отследить взаимосвязь стратегии компании и бизнес-процессов в юридическом департаменте
- Выявить новые тренды в сфере цифровизации юридической функции

Методология

Онлайн-опрос в период с 17 апреля по 19 июня 2025 года

Аудитория

578 руководителей разного уровня юридических отделов, юридических департаментов

Кто принимал участие в исследовании?

По позиции:



По численности:



Далее в отчете для обобщения руководителей разных уровней будут использованы словосочетания «юридические руководители», «юридическое руководство», «руководство юридической функции» «юридические топ-менеджеры» и т.д.

Кто принимал участие в исследовании?

По форме собственности:



По отраслям:



Содержание

Управление юридической функцией в 2025 году

01

Привлечение внешних юристов в 2025 году

02

Юридическая функция и бизнес

03

Обучение и развитие юристов в 2025 году

04

Цифровизация юридической функции в 2025 году

05

ВЫВОДЫ



Управление юридической функцией в 2025 году (1)

Каждый второй руководитель (47%) юридической функции подчиняется генеральному директору компании

9 из 10 руководителей - юристов не входят в правление или совет директоров

В 38% компаний на рынке численность юридической функции не превышает 5 специалистов

Самые большие команды юристов чаще всего встречаются в финансах, добывающей отрасли и госсекторе

8 из 10 руководителей юридической функции не планируют увеличить штат юристов в текущем году

Большинство (73%) юридических руководителей также не планируют сокращать штат юристов в 2025 году

Корпоративные процедуры, документооборот и GR – ТОП-3 зон ответственности юридического руководства, помимо юридических

Управление юридической функцией в 2025 году (2)

36% юридических функций имеют свои собственные системы целей и показателей эффективности

ТОП-3 показателя эффективности функции

- Реализация ключевых проектов
- Скорость обработки документов
- Результативность судебной работы

В большинстве (**51%**) юридических департаментов от выполнения KPI зависит размер годовой премии

Независимо от уровня руководителя его работа как топ-менеджера функции чаще всего оценивается на базе **субъективных критериев их руководства**

7 из 10 юридических руководителей сами выполняют задачи в области Legal Operations

Чем **крупнее** компания, тем чаще у нее есть отдельный центр юридического обслуживания

Более половины крупнейших компаний на рынке имеют обособленный центр юридического обслуживания

Привлечение внешних юристов в 2025 году

4 из 10 руководителей не меняли бюджет на внешних юристов в 2025 году

За последний год треть (**34%**) компаний столкнулись с повышением ставок внешних юридических консультантов

Твердая цена и гибридный формат по разным проектам – наиболее популярные системы оплаты при работе с внешними консультантами

Чаще всего отбор внешних юристов основан на **прозрачных критериях и конкурентном анализе рынка**

Уровень экспертизы – главный критерий выбора внешних юристов для большинства юридических руководителей

В большинстве компаний на внешних юристов приходится **менее 10%** расходов функции

Юридическая функция и бизнес

Почти половина (45%) юридических топ-менеджеров считает, что более близкое взаимодействие юридической службы с **финансовой функцией** помогло бы улучшить бизнес-результаты компании

Модернизация бизнес-процессов (74%) и цифровизация функции (67%) — главные способы оптимизации процессов работы юридической функции для большинства ее руководителей

Обучение и развитие юристов в 2025 году

Чем **крупнее** компания, тем чаще у юридической функции есть свой отдельный бюджет на обучение

ТОП-3 управленческих навыков для обучения юристов:

- Коммуникация
- Управление проектами
- Ведение переговоров и управление конфликтами

4 из 10 юридических департаментов вкладываются в обучение юристов навыкам **работы с договорным правом**

9 из 10 руководителей юридической функции не получили MBA

59% юридических руководителей крупнейших компаний состоят в бизнес-клубах

Примерно **каждый пятый представитель** юридического руководства состоит в Alumni-сообществе своего университета

Цифровизация юридической функции в 2025 году

65% юридических департаментов используют ИТ-решения в области работы с договорами

4 из 10 руководителей юридических функций планируют внедрить Legal Tech решения в ближайшие 2 года

3 из 10 руководителей юридических служб утверждают, что сотрудники в их департаментах используют ИИ в работе на регулярной основе

Работа с правовыми и судебными системами — ключевые Legal Tech навыки юристов в глазах большинства руководителей

Управление юридической функцией в 2025 году



Каждый второй руководитель юридической функции подчиняется генеральному директору компании

При этом среди руководителей генеральному директору чаще всего подчиняются директора юридических департаментов

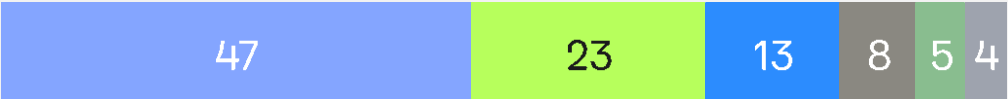
Значения указаны в %.
Здесь и далее под «руководителями юридической функции» подразумеваются руководители всех уровней, включая главных юристов

По позиции

Кому вы подчиняетесь?

- Генеральному директору
- Заместителю ген.директора
- Акционеру, владельцу бизнеса
- Функционально — рук-лю головной компании, линейно — рук-лю дочерней
- Рук-лю головной компании
- Рук-лю дочерней компании

В целом



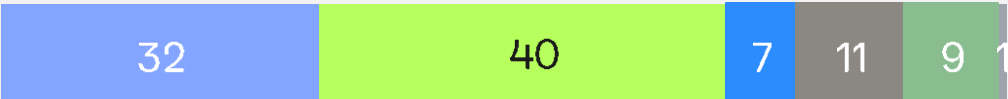
Главный юрист дочернего общества



Главный юрист холдинга



Руководитель отдела внутри департамента

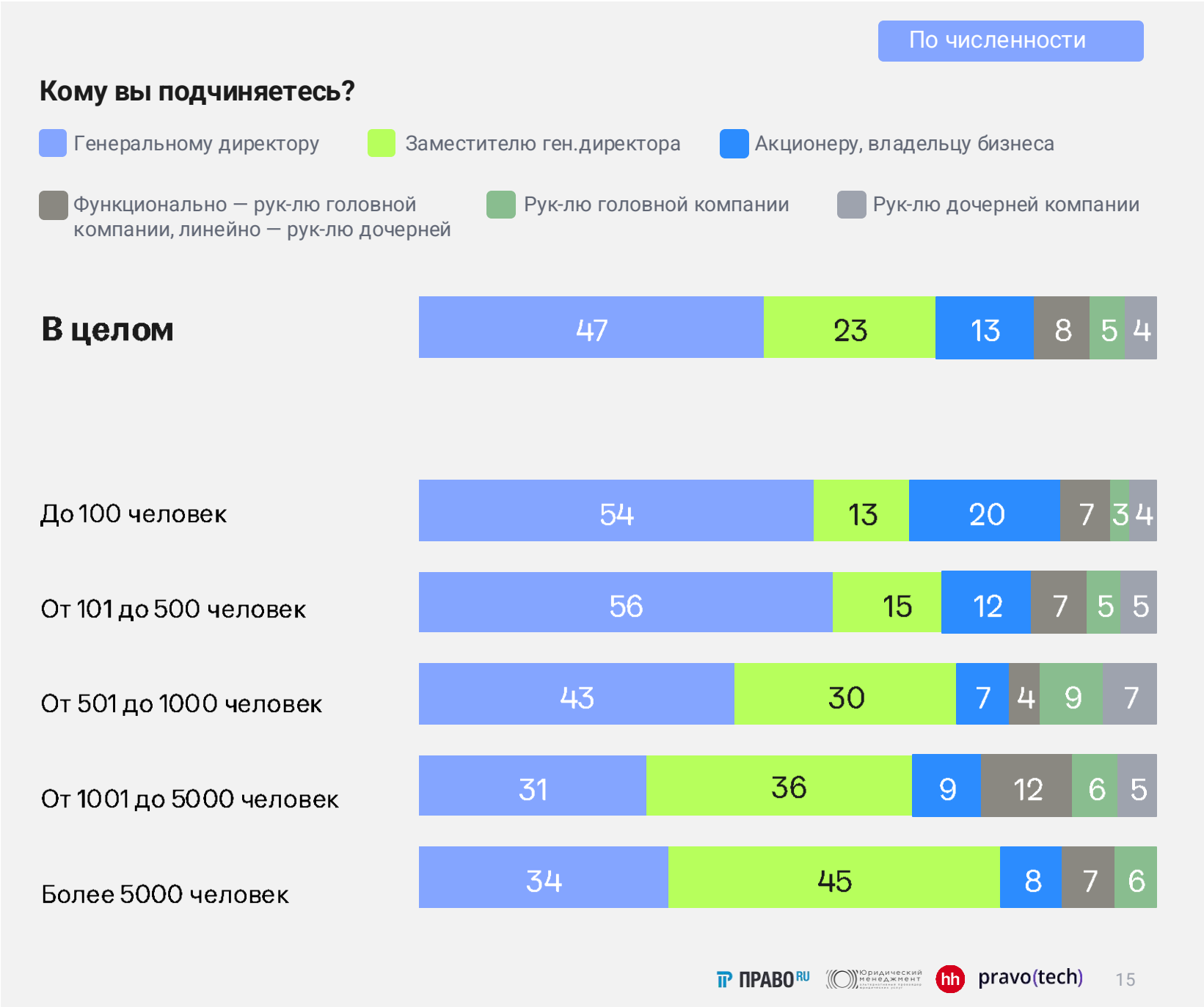


Директор юридического департамента



Почти половина руководителей-юристов в самых крупных компаниях подчиняются заместителю генерального директора

Значения указаны в %.

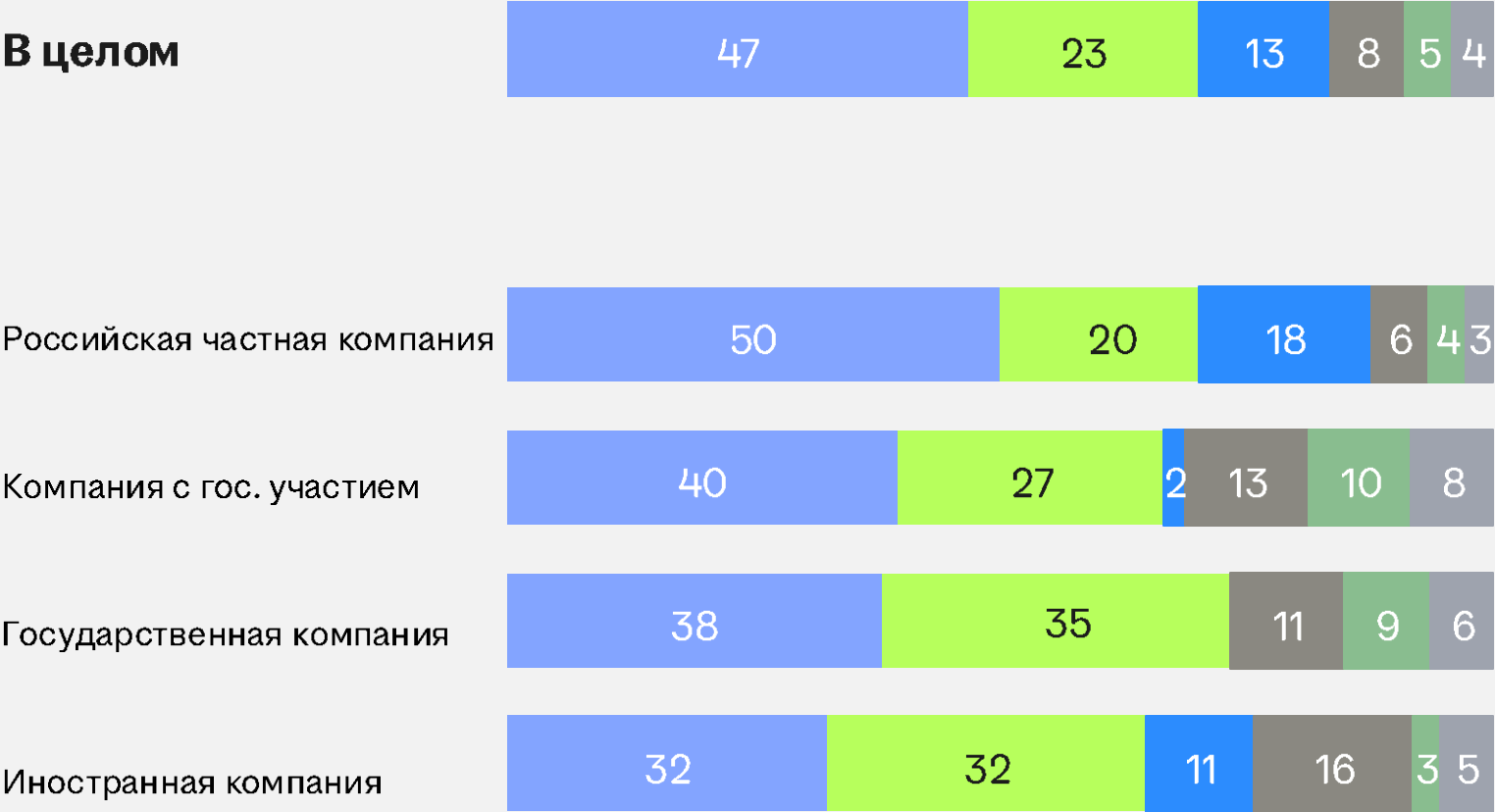


Почти в каждой пятой частной компании руководители-юристы подчиняются акционеру или владельцу бизнеса

По форме собственности

Кому вы подчиняетесь?

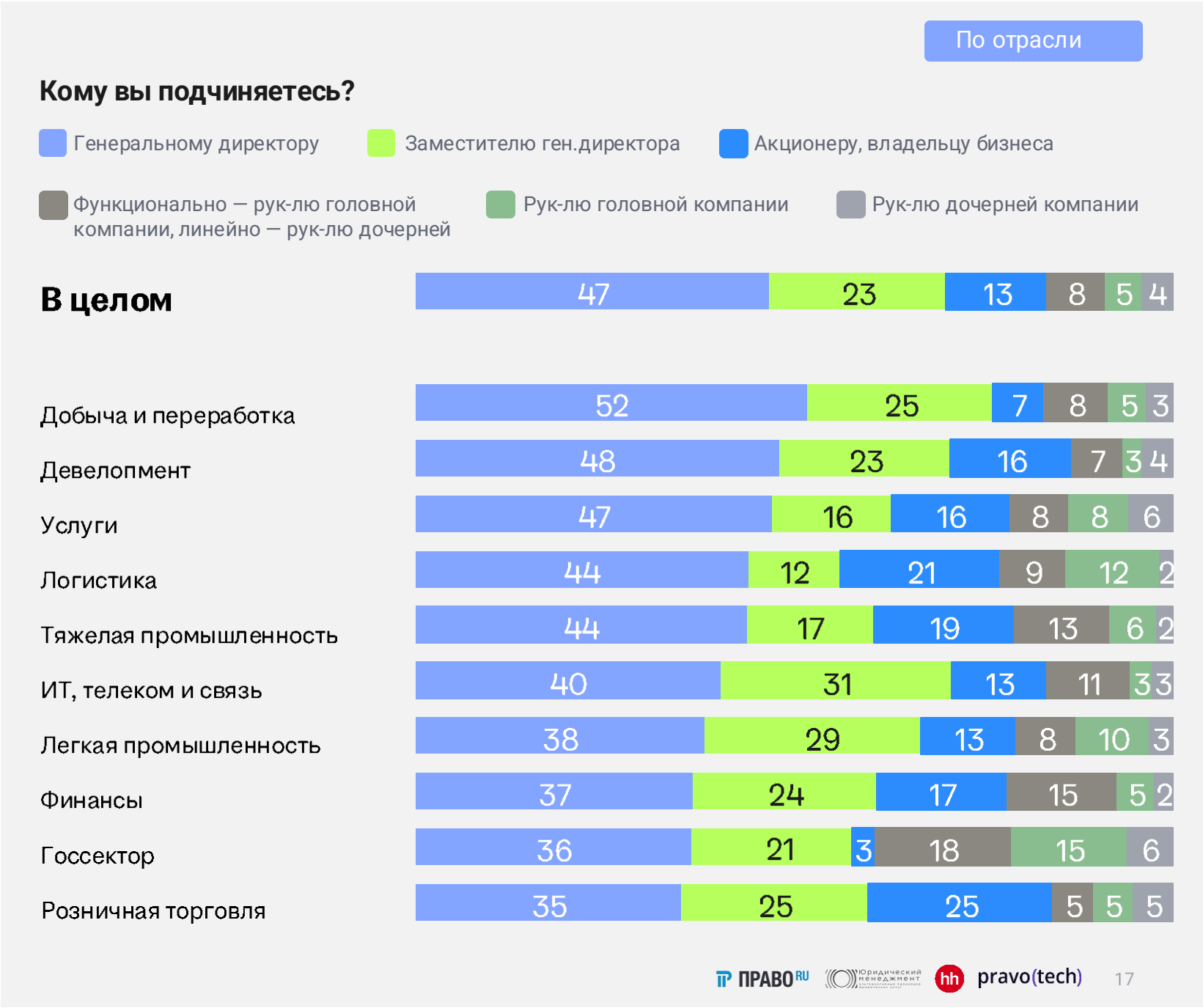
- Генеральному директору
- Заместителю ген.директора
- Акционеру, владельцу бизнеса
- Функционально — рук-лю головной компании, линейно — рук-лю дочерней
- Рук-лю головной компании
- Рук-лю дочерней компании



Генеральному директору чаще всего подчиняются руководители юридической функции в добывающей отрасли

Реже всего такая форма подчинения юридического руководства встречается в ритейле

Значения указаны в %.



9 из 10 руководителей- юристов не входят в правление или совет директоров

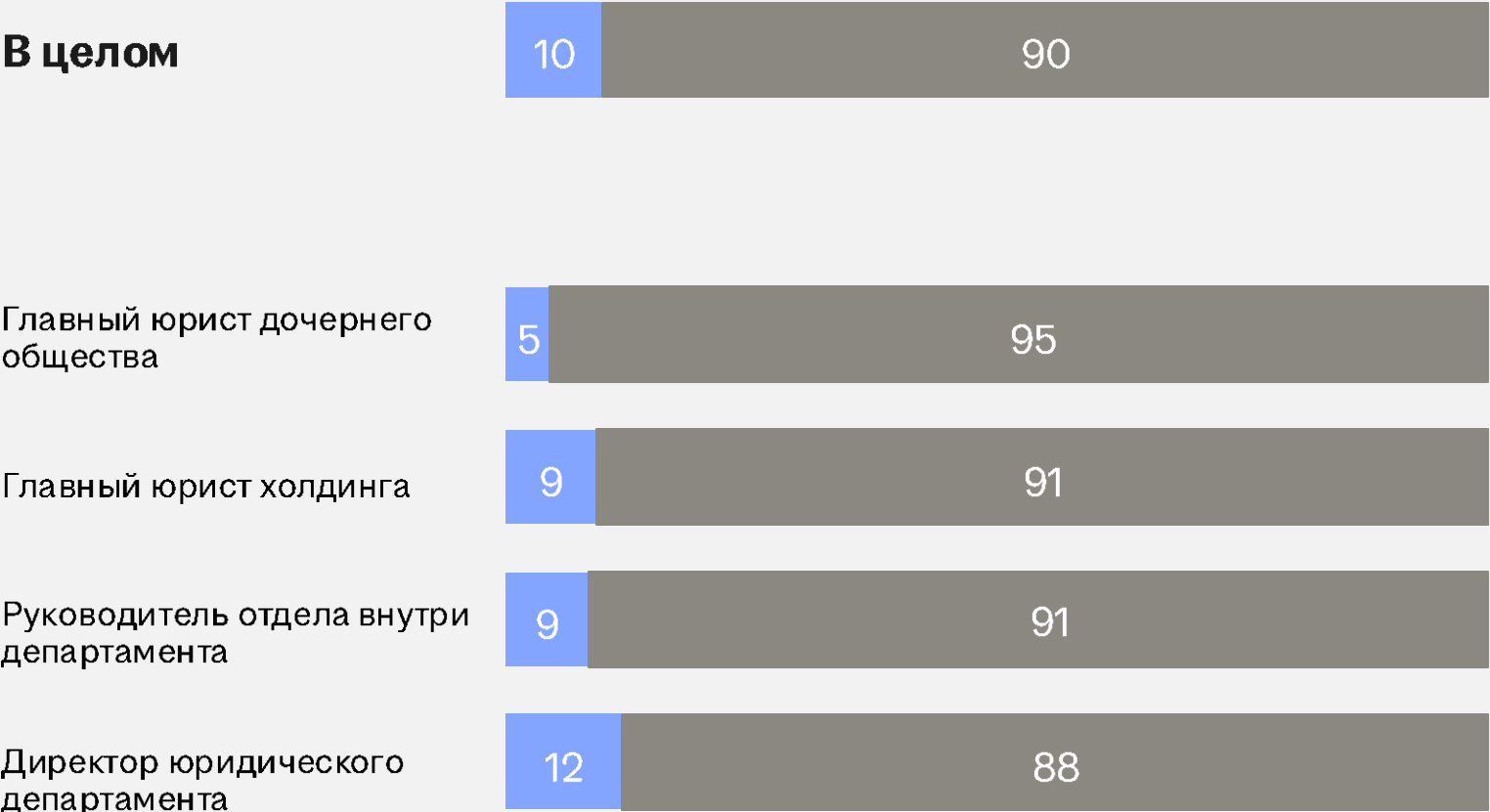
Лишь 12% директоров юридических департаментов входят в данные структуры управления компанией

Значения указаны в %.

По позиции

Входите ли вы в правление или совет директоров?

- Да, вхожу в правление или совет директоров
- Нет, не вхожу в правление или совет директоров

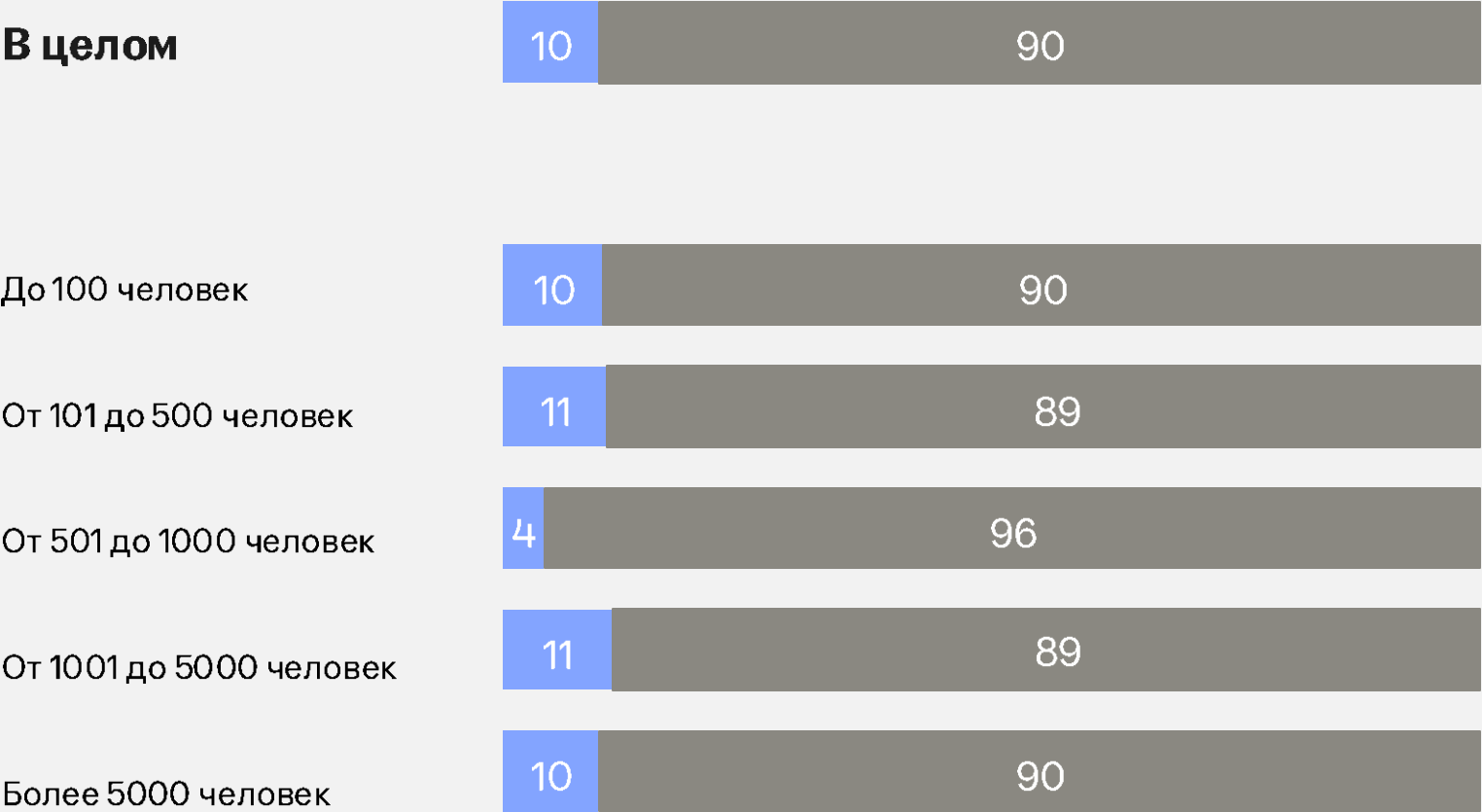


Независимо от масштаба бизнеса подавляющее большинство руководителей юридической службы не входят в правление или совет директоров

По численности

Входите ли вы в правление или совет директоров?

- Да, вхожу в правление или совет директоров
- Нет, не вхожу в правление или совет директоров



Значения указаны в %.

Независимо от формы собственности большинство руководителей-юристов не входят в правление или совет директоров

Значения указаны в %.

По форме собственности

Входите ли вы в правление или совет директоров?

- ☐ Да, вхожу в правление или совет директоров
- ☐ Нет, не вхожу в правление или совет директоров

В целом

10

90

Российская частная компания

9

91

Компания с гос. участием

15

85

Государственная компания

9

91

Иностранная компания

11

89

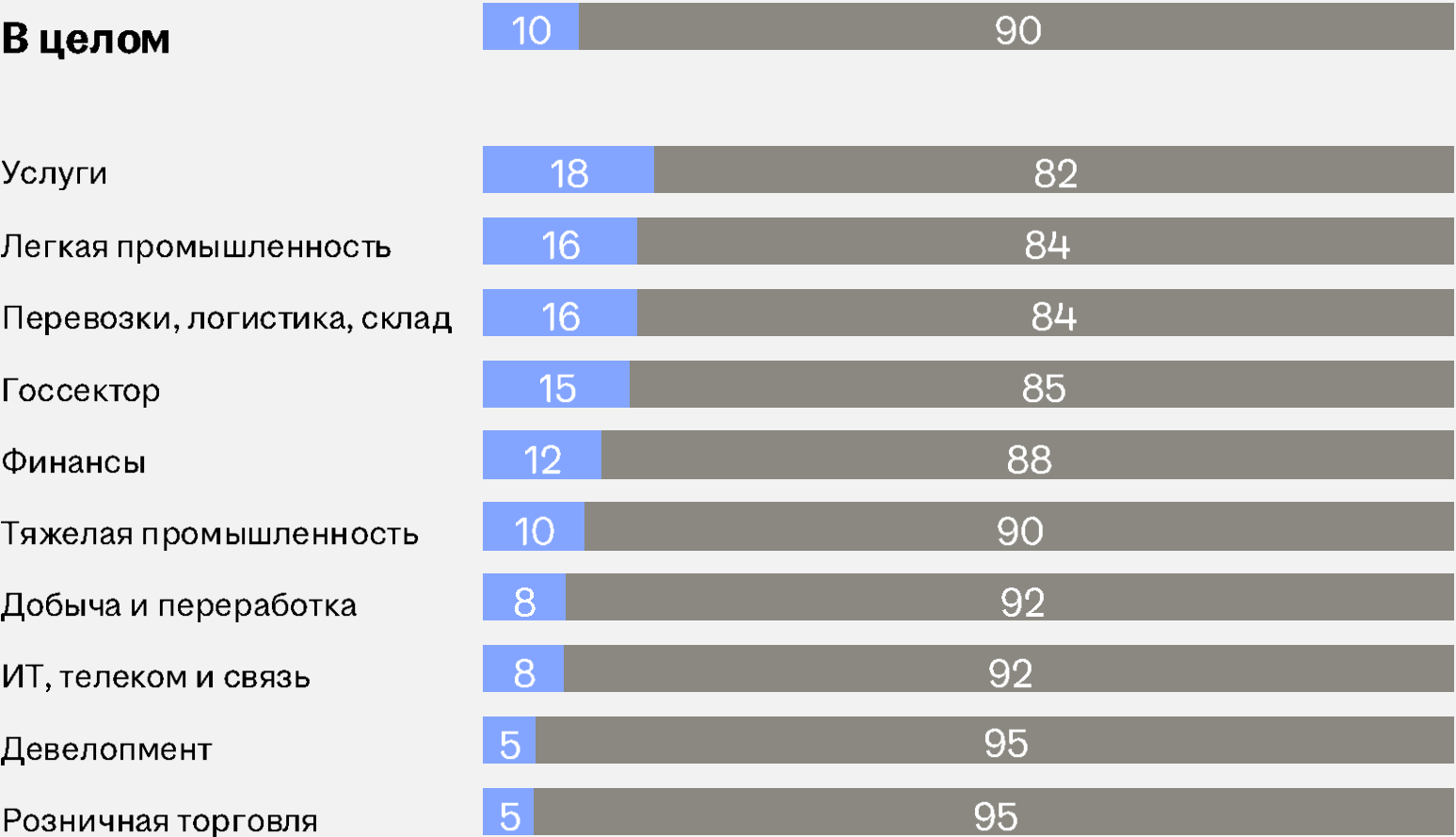
Примерно
каждый пятый
руководитель из
сферы услуг входит
в состав правления
или совет
директоров

Значения указаны в %.

По отрасли

Входите ли вы в правление или совет директоров?

- Да, вхожу в правление или совет директоров
- Нет, не вхожу в правление или совет директоров



Треть юридических руководителей крупнейших компаний напрямую управляют коллективом численностью от 11 до 50 юристов

По численности

Сколько юристов у вас в прямом линейном подчинении?

- Нет юристов в подчинении
- 1 – 5 человек
- 6 – 10 человек
- 11 – 50 человек
- 51 – 100 человек
- 101 – 300 человек
- 301 – 500 человек

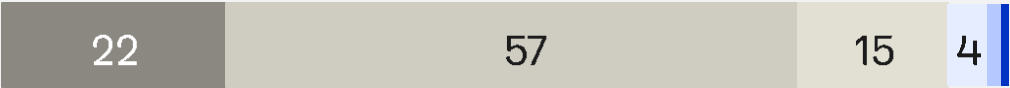
В целом



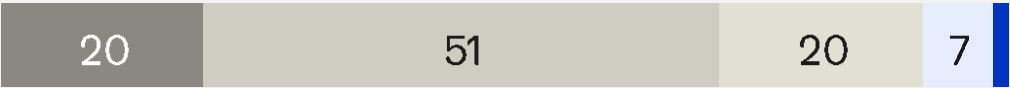
До 100 человек



От 101 до 500 человек



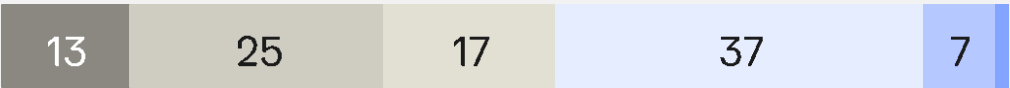
От 501 до 1000 человек



От 1001 до 5000 человек



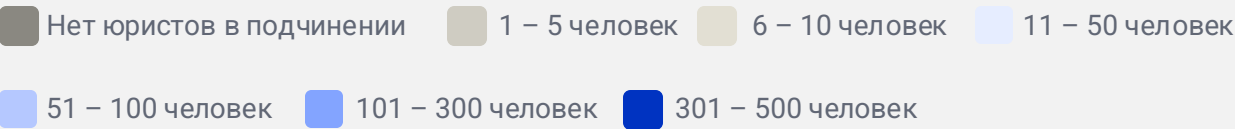
Более 5000 человек



В большинстве
российских частных и
иностраннх компаний
юридическое
руководство управляет
небольшой командой
– от 1 до 5 юристов

По форме собственности

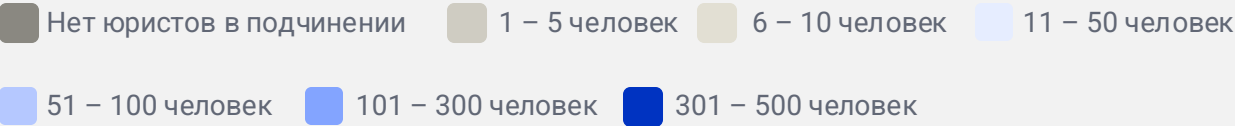
Сколько юристов у вас в прямом линейном подчинении?



В большинстве компаний из сектора ИТ, телекома, связи и девелопмента юридическое руководство управляет командой от 1 до 5 юристов

По отрасли

Сколько юристов у вас в прямом линейном подчинении?



В целом

Госсектор

Тяжелая промышленность

Услуги

Добыча и переработка

Розничная торговля

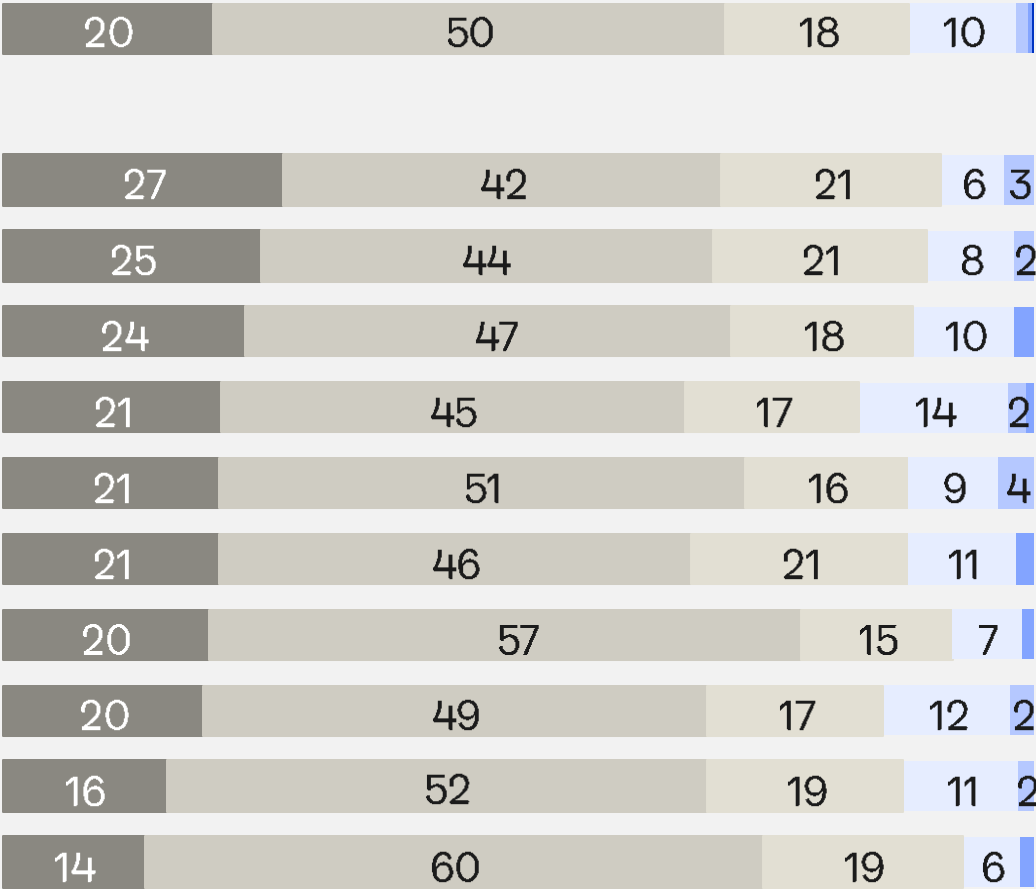
Перевозки, логистика, склад

Девелопмент

Финансы

Легкая промышленность

ИТ, телеком и связь



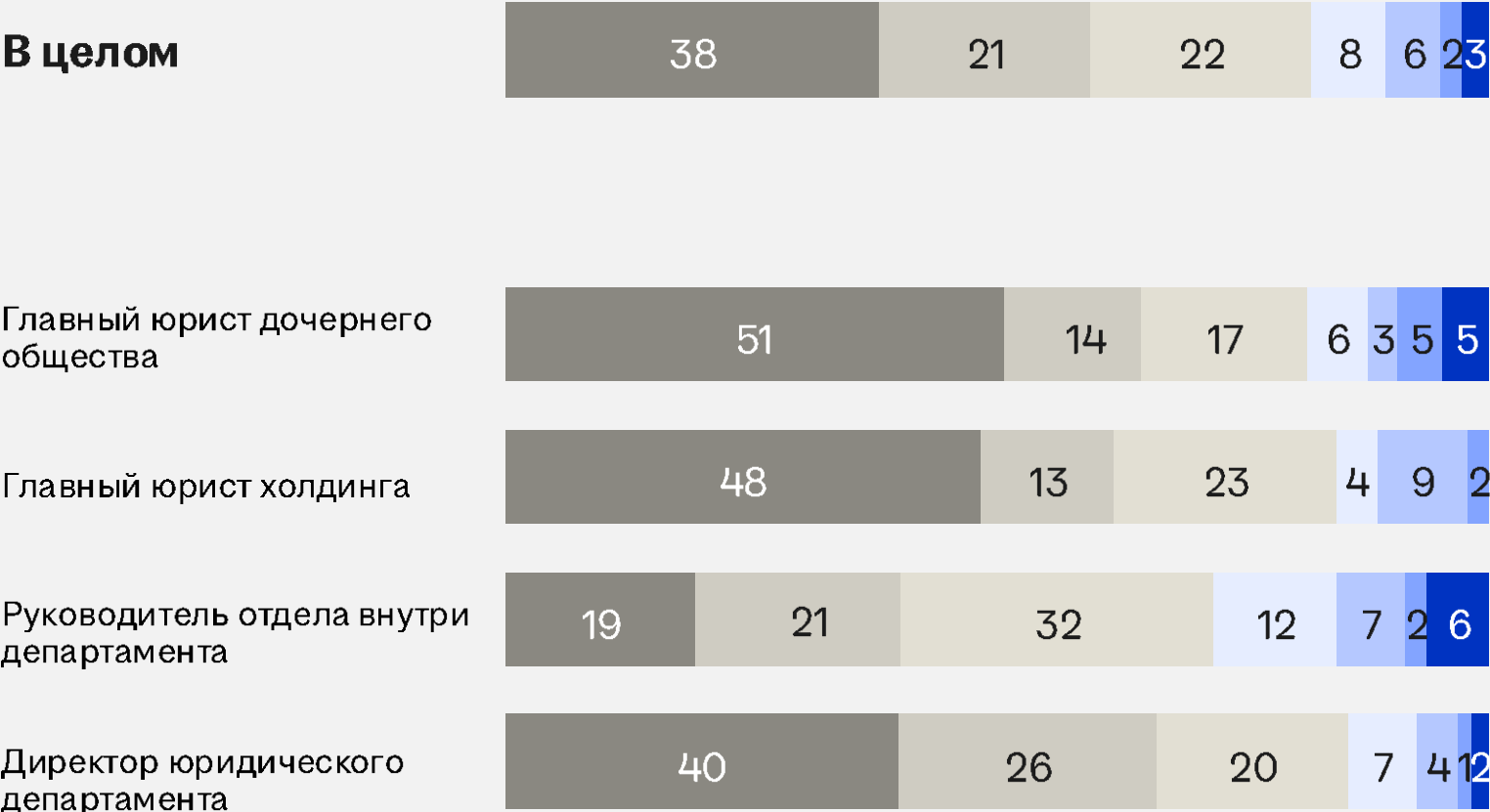
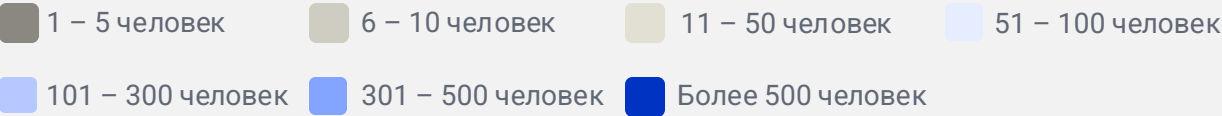
Примерно в трети компаний на рынке численность юридической функции не превышает 5 специалистов

Чаще всего о такой численности юридической команды заявляют главные юристы холдингов и дочерних обществ

Значения указаны в %.

По позиции

Сколько всего в компании работает юристов (включая юристов головной организации и всех дочерних обществ)?

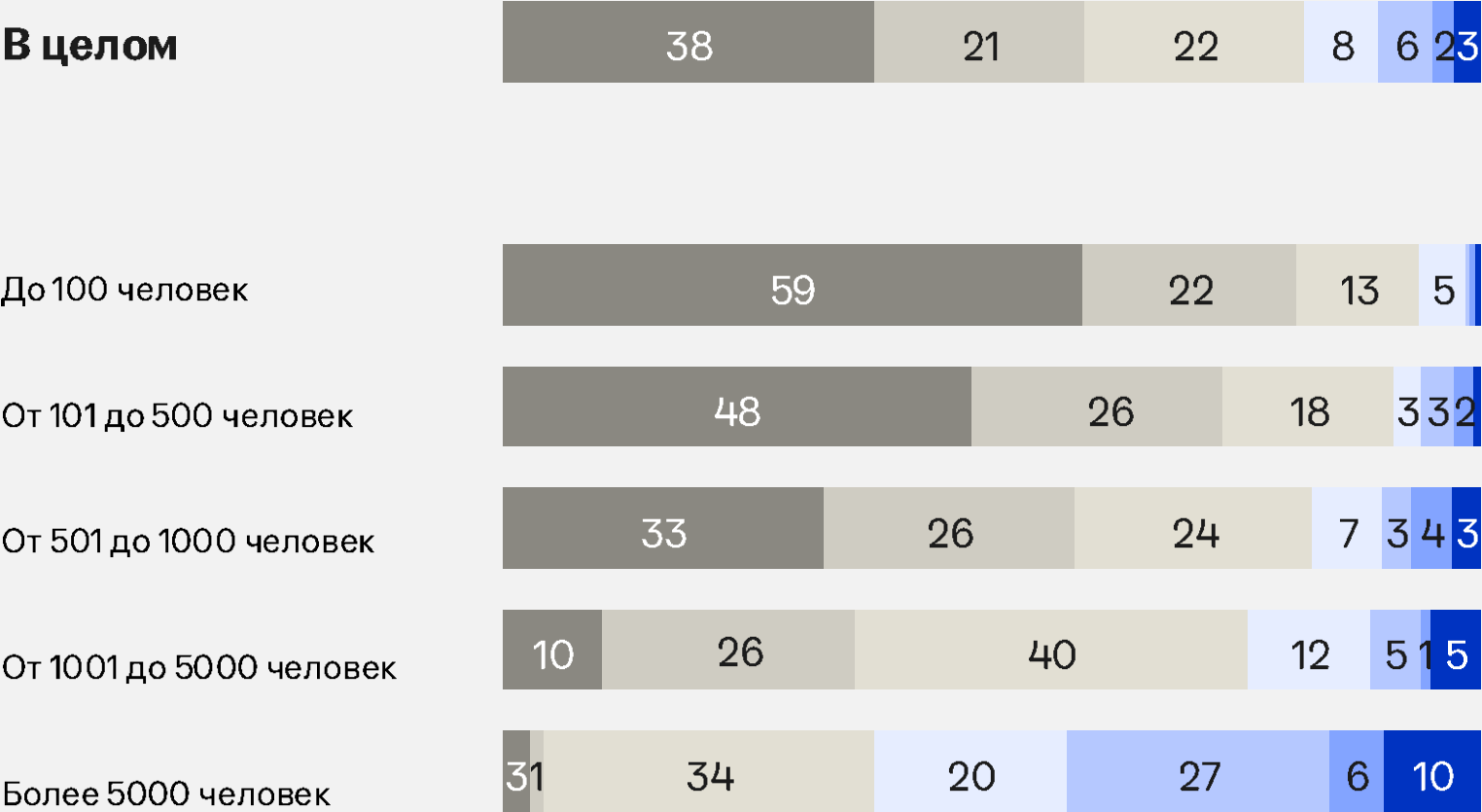
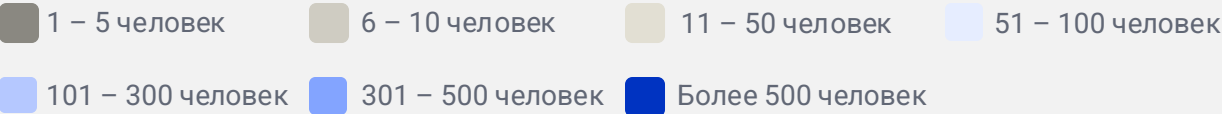


Каждое четвертое предприятие с численностью более 5 тысяч работников имеет в штате команду юристов численностью от 101 до 300 человек

Значения указаны в %.

По численности

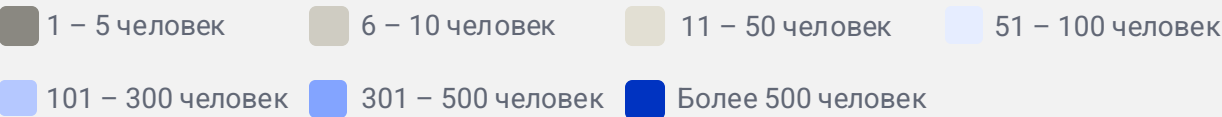
Сколько всего в компании работает юристов (включая юристов головной организации и всех дочерних обществ)?



4 из 10 юридических руководителей из частных компаний РФ утверждают, что в их функции работают от 1 до 5 юристов

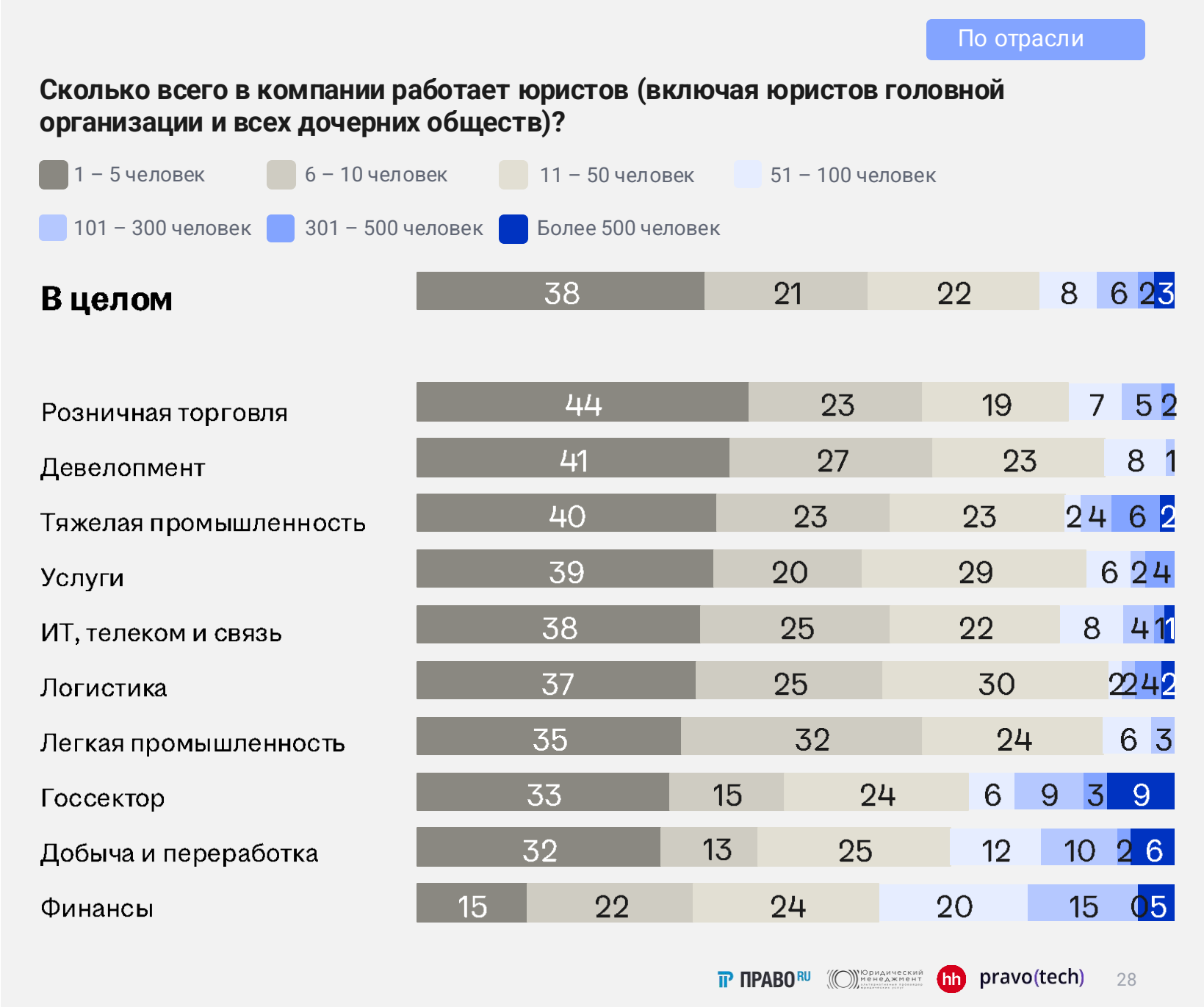
По форме собственности

Сколько всего в компании работает юристов (включая юристов головной организации и всех дочерних обществ)?



Самые большие команды юристов чаще всего встречаются в финансах, добыче и переработке, а также госсекторе

Значения указаны в %.



8 из 10 руководителей юридической функции не планируют увеличить штат юристов в текущем году

При этом каждый четвертый руководитель отдела внутри юридического департамента так или иначе планирует увеличить численность юридического персонала

Значения указаны в %.

По позиции

Планируется ли увеличение штата юристов в 2025 году?

- Да, до 5 человек
- Да, от 6 до 10 человек
- Да, от 11 до 30 человек
- Да, более чем на 30 человек
- Нет, не планируется

В целом



Главный юрист дочернего общества



Главный юрист холдинга



Руководитель отдела внутри департамента



Директор юридического департамента



Каждый четвертый руководитель из компаний со штатом от 5 тысяч человек планирует так или иначе увеличить численность юристов в 2025 году

Значения указаны в %.

По численности

Планируется ли увеличение штата юристов в 2025 году?

- Да, до 5 человек
- Да, от 6 до 10 человек
- Да, от 11 до 30 человек
- Да, более чем на 30 человек
- Нет, не планируется

В целом



До 100 человек



От 101 до 500 человек



От 501 до 1000 человек



От 1001 до 5000 человек



Более 5000 человек

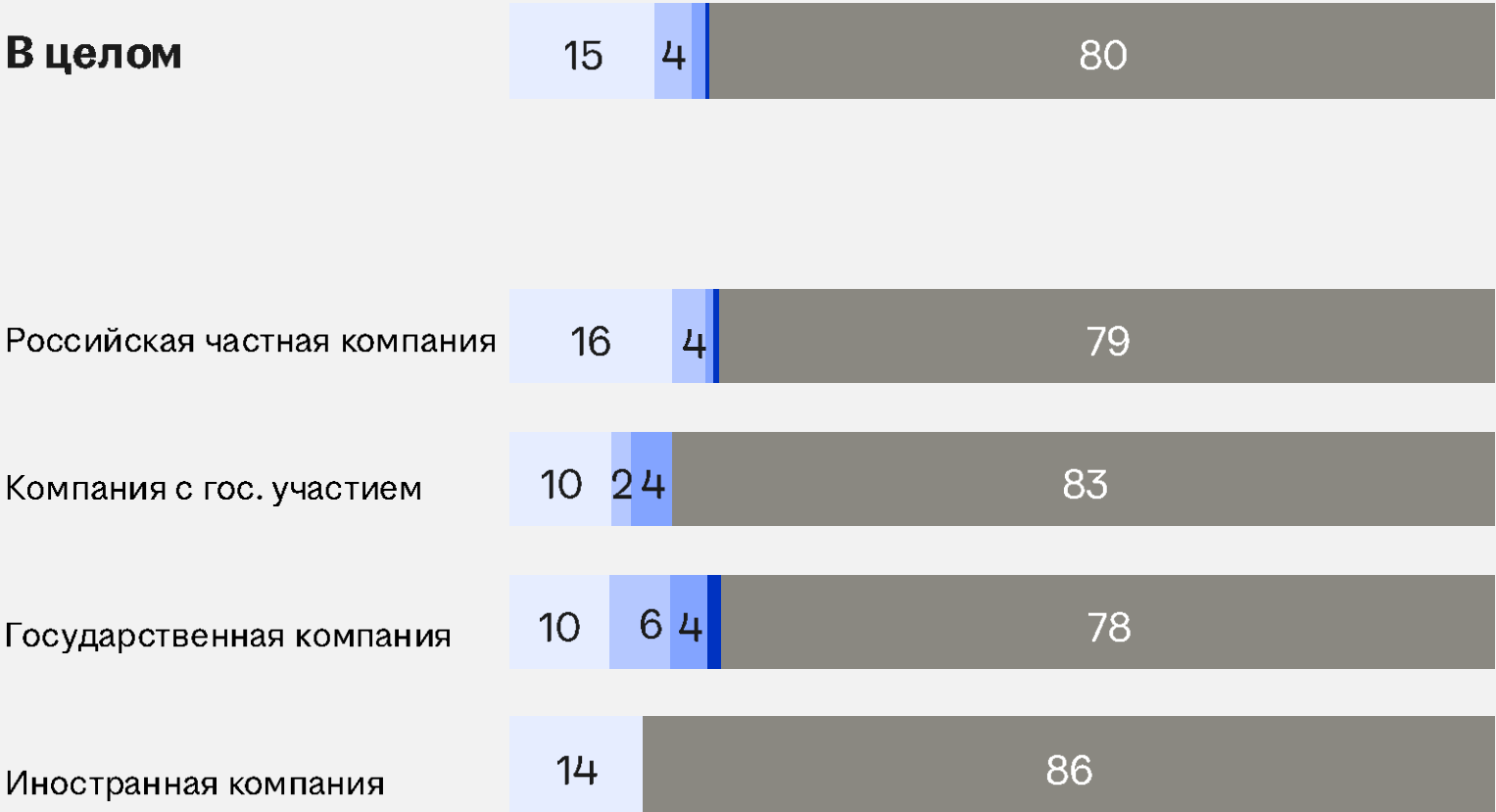


Юридическое руководство иностраннх компаний наименее склонно увеличивать штат юристов в 2025

По форме собственности

Планируется ли увеличение штата юристов в 2025 году?

- Да, до 5 человек
- Да, от 6 до 10 человек
- Да, от 11 до 30 человек
- Да, более чем на 30 человек
- Нет, не планируется



В 2025 году увеличение штата юристов чаще всего планируется в финансах и инфокоммуникационн ом секторе

Значения указаны в %.

По отрасли

Планируется ли увеличение штата юристов в 2025 году?

- Да, до 5 человек
- Да, от 6 до 10 человек
- Да, от 11 до 30 человек
- Да, более чем на 30 человек
- Нет, не планируется

В целом



ИТ, телеком и связь



Финансы



Легкая промышленность



Девелопмент



Тяжелая промышленность



Добыча и переработка



Розничная торговля



Логистика



Услуги



Госсектор



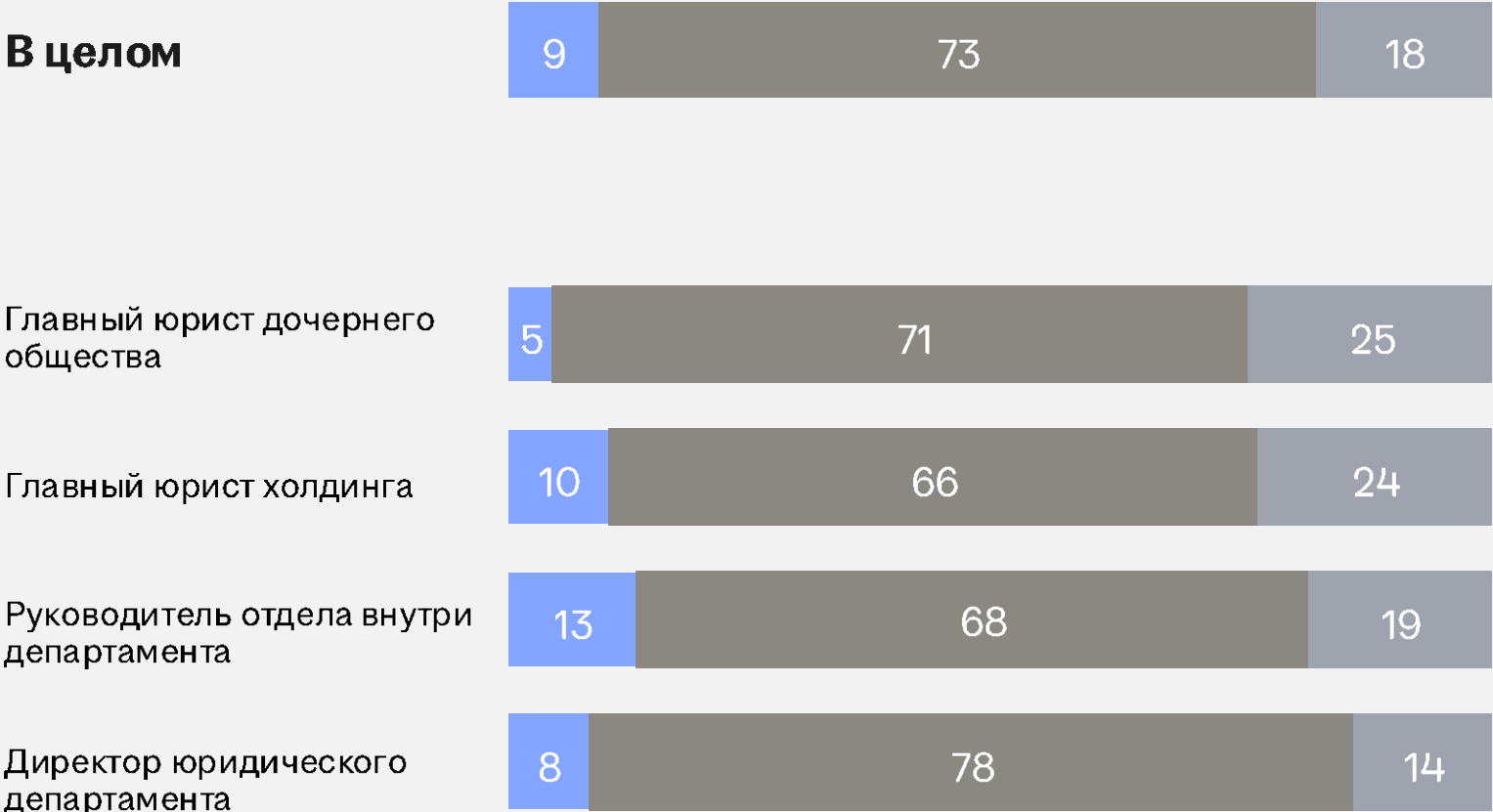
Большинство юридических руководителей не планируют сокращать штат юристов в 2025 году

Значения указаны в %.

По позиции

Планируется ли сокращение штата юристов в 2025 году?

- Да, планируется
- Нет, не планируется
- Затрудняюсь ответить



Независимо от штата компаний большинство юридических руководителей не планируют сокращать штат юристов в 2025

Значения указаны в %.

По численности

Планируется ли сокращение штата юристов в 2025 году?

- Да, планируется
- Нет, не планируется
- Затрудняюсь ответить

В целом



До 100 человек



От 101 до 500 человек



От 501 до 1000 человек



От 1001 до 5000 человек



Более 5000 человек

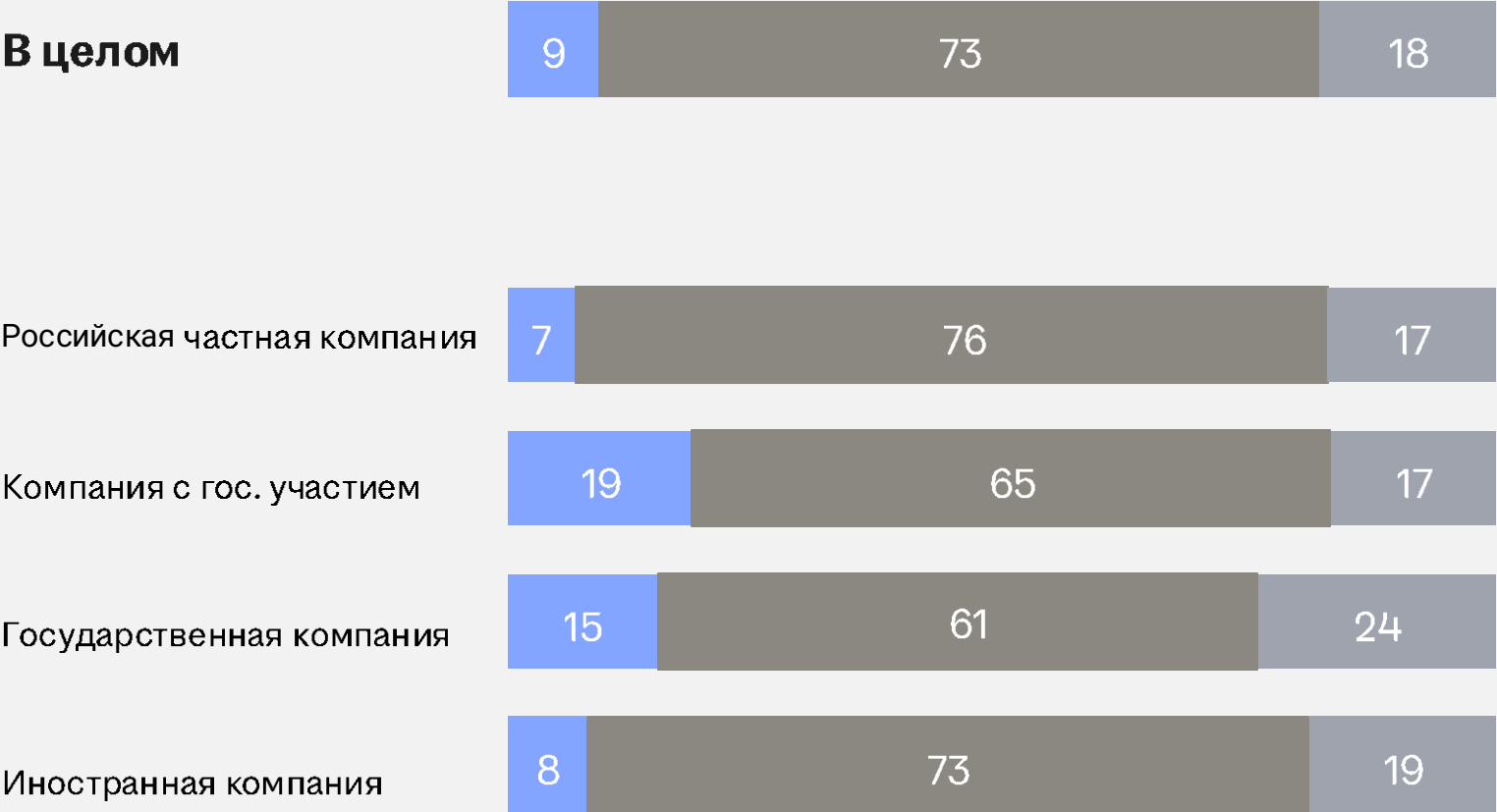


Чаще всего сокращение штата юристов планируют в госкомпаниях или компаниях с государственным участием

По форме собственности

Планируется ли сокращение штата юристов в 2025 году?

- Да, планируется
- Нет, не планируется
- Затрудняюсь ответить



О сокращении
юридического
персонала чаще
всего
задумываются в
логистике и
финансах, реже
всего – в услугах

Значения указаны в %.

По отрасли

Планируется ли сокращение штата юристов в 2025 году?

- Да, планируется
- Нет, не планируется
- Затрудняюсь ответить

В целом



Логистика



Финансы



Тяжелая промышленность



Розничная торговля



Добыча и переработка



Девелопмент



Госсектор



Легкая промышленность



ИТ, телеком и связь



Услуги



Корпоративные
процедуры,
документооборот и
GR – ТОП-3 зон
ответственности
юридического
руководства

Значения указаны в %.

Какие задачи в основном вы курируете, кроме юридических?



4 из 10 директоров юридических департаментов также курируют задачи в области комплаенс

Какие задачи в основном вы курируете, кроме юридических?

	Главный юрист дочернего общества	Главный юрист холдинга	Руководитель отдела внутри департамента	Директор юридического департамента
Корпоративные процедуры	46	59	38	68
Документооборот	49	51	44	48
Взаимодействие с органами власти (GR)	54	48	29	47
Комплаенс	18	30	26	41
Кадровые вопросы	38	23	31	36
Управление имуществом	26	34	15	33
Контрактный менеджмент	22	24	26	22
Закупки	23	28	22	21
Экономическая безопасность	11	9	15	17
Информационная безопасность	12	16	15	13
Аудит	5	9	12	11
Международное сотрудничество	6	6	12	10
Маркетинг	3	7	9	8
ESG	0	4	2	1

Чем крупнее компания, тем реже юридическое руководство занимается кадровыми вопросами

Какие задачи в основном вы курируете, кроме юридических?

	До 100	От 101 до 500	От 501 до 1000	От 1001 до 5000	Более 5000
Корпоративные процедуры	57	60	53	60	52
Документооборот	57	51	47	42	23
Взаимодействие с органами власти (GR)	48	48	40	39	38
Комплаенс	27	32	33	41	44
Кадровые вопросы	38	34	30	31	21
Управление имуществом	29	30	23	31	27
Контрактный менеджмент	20	24	11	28	35
Закупки	16	28	21	24	28
Экономическая безопасность	21	11	19	9	7
Информационная безопасность	15	14	10	16	11
Аудит	11	13	6	8	10
Международное сотрудничество	9	5	11	13	14
Маркетинг	11	6	7	6	4
ESG	1	1	0	2	4

Юридическое руководство госкомпаний и компаний с госучастием чаще других курируют задачи в сфере закупок

Какие задачи в основном вы курируете, кроме юридических?

	Российская частная компания	Компания с гос.участием	Государственная компания	Иностранная компания
Корпоративные процедуры	61	52	35	68
Документооборот	51	29	47	43
Взаимодействие с органами власти (GR)	43	44	48	38
Комплаенс	35	31	15	65
Кадровые вопросы	31	33	38	32
Управление имуществом	27	33	43	16
Контрактный менеджмент	25	21	10	38
Закупки	17	44	43	14
Экономическая безопасность	16	17	10	11
Информационная безопасность	14	2	19	19
Аудит	11	10	8	8
Международное сотрудничество	9	2	5	30
Маркетинг	8	0	3	22
ESG	2	0	4	0

Документооборот находится в зоне ответственности у большинства юридических руководителей из госсектора

Какие задачи в основном вы курируете, кроме юридических?

	Госсектор	Девелопмент	Розничная торговля	Добыча и переработка	Тяжелая пром.	Легкая пром.	Логистика	Услуги	ИТ, телеком и связь	Финансы
Корпоративные процедуры	21	53	56	63	54	52	56	55	63	54
Документооборот	64	49	51	38	48	57	40	43	39	34
Взаимодействие с органами власти (GR)	48	45	40	36	56	37	47	57	47	41
Комплаенс	12	24	40	36	21	41	39	33	51	22
Кадровые вопросы	48	29	37	31	33	35	32	29	25	34
Управление имуществом	42	28	28	39	46	30	28	29	14	12
Контрактный менеджмент	6	29	19	27	23	19	12	20	28	24
Закупки	33	12	21	30	35	24	16	22	18	22
Экономическая безопасность	12	21	23	14	17	17	14	8	11	15
Информационная безопасность	24	13	16	11	2	17	9	14	26	12
Аудит	6	12	7	6	10	6	12	14	18	12
Международное сотрудничество	6	3	11	8	8	17	12	12	11	17
Маркетинг	0	5	12	3	2	19	11	10	15	0
ESG	3	3	2	3	2	2	2	4	3	0

Треть руководителей утверждают, что в их юридическом департаменте есть свои утвержденные цели

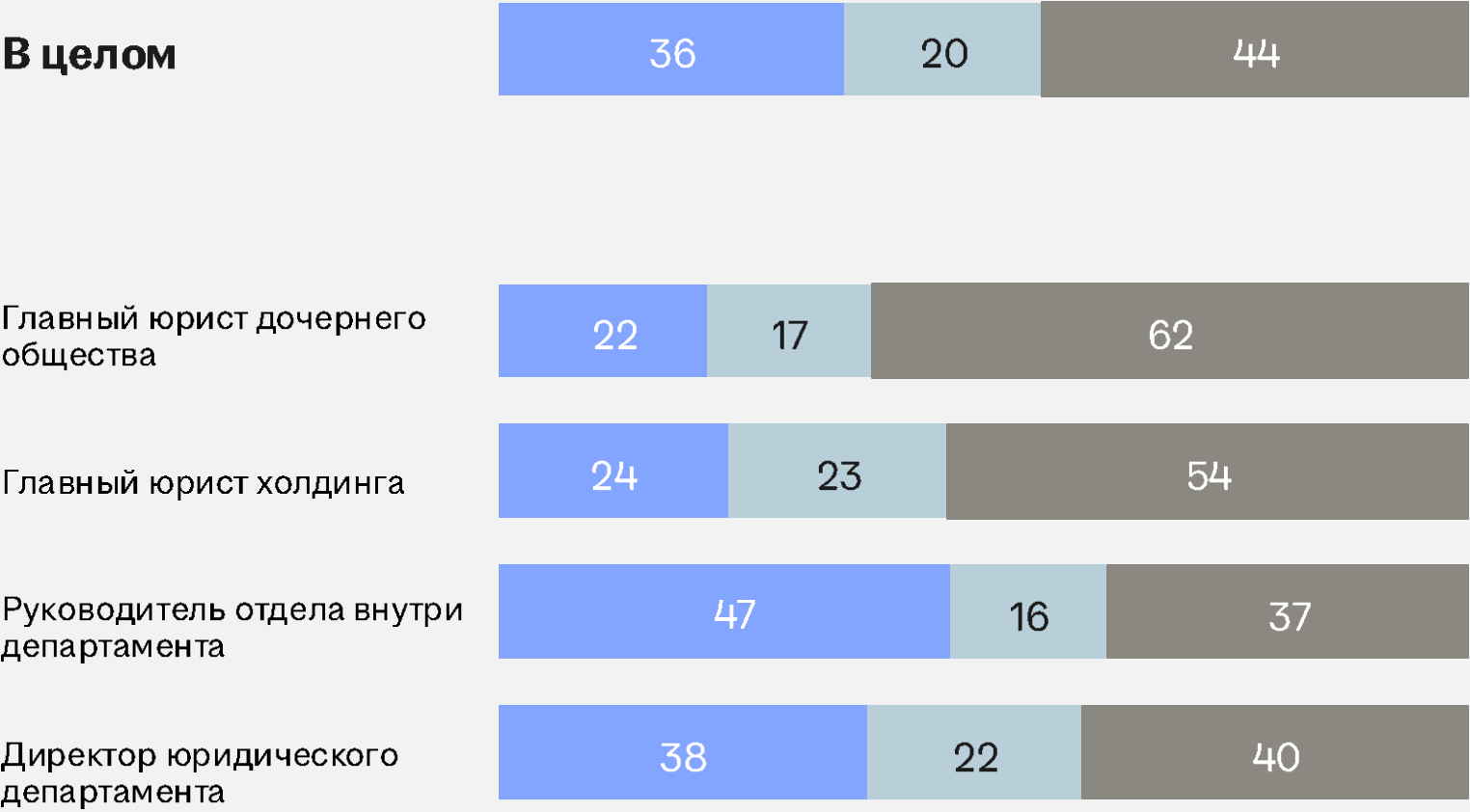
При этом большинство главных юристов холдингов и дочерних обществ утверждают, что таких показателей нет в юридическом департаменте их компаний

Значения указаны в %.

По позиции

Есть ли у вашей функции система целей или показателей (KPI, OKR, MBO и др.)?

- Есть утверждённые цели у департамента: количественные и качественные
- Есть только корпоративные цели
- Таких показателей нет в юридическом департаменте

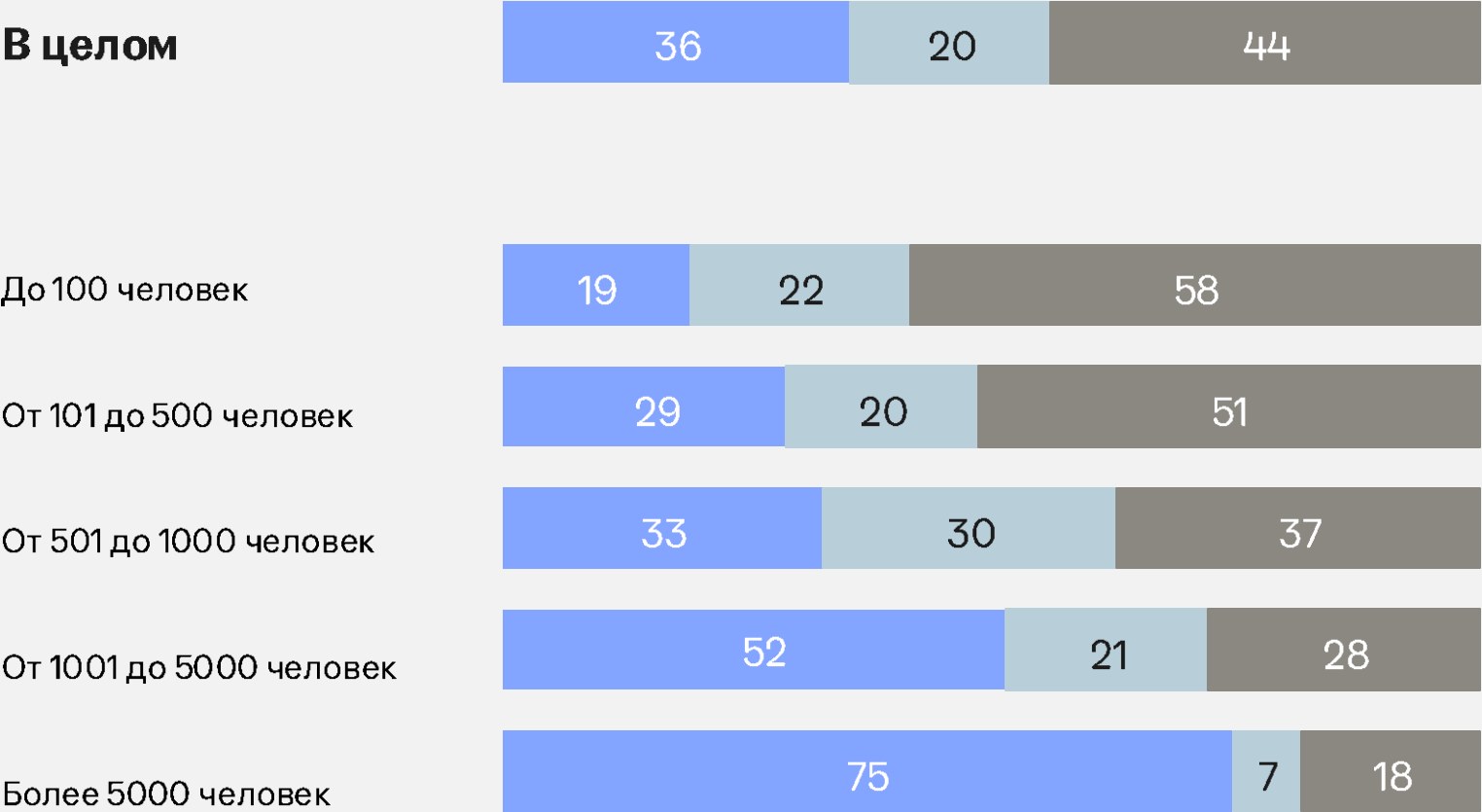


Чем крупнее компания, тем чаще у ее юридического департамента есть свои утвержденные цели

По численности

Есть ли у вашей функции система целей или показателей (KPI, OKR, MBO и др.)?

- Есть утверждённые цели у департамента: количественные и качественные
- Есть только корпоративные цели
- Таких показателей нет в юридическом департаменте



В большинстве компаний с государственным участием у юридических департаментов есть свои системы целей и показателей

Значения указаны в %.

По форме собственности

Есть ли у вашей функции система целей или показателей (KPI, OKR, MBO и др.)?

- Есть утверждённые цели у департамента: количественные и качественные
- Есть только корпоративные цели
- Таких показателей нет в юридическом департаменте

В целом

36

20

44

Российская частная компания

34

21

46

Компания с гос. участием

52

15

33

Государственная компания

42

15

43

Иностранная компания

38

35

27

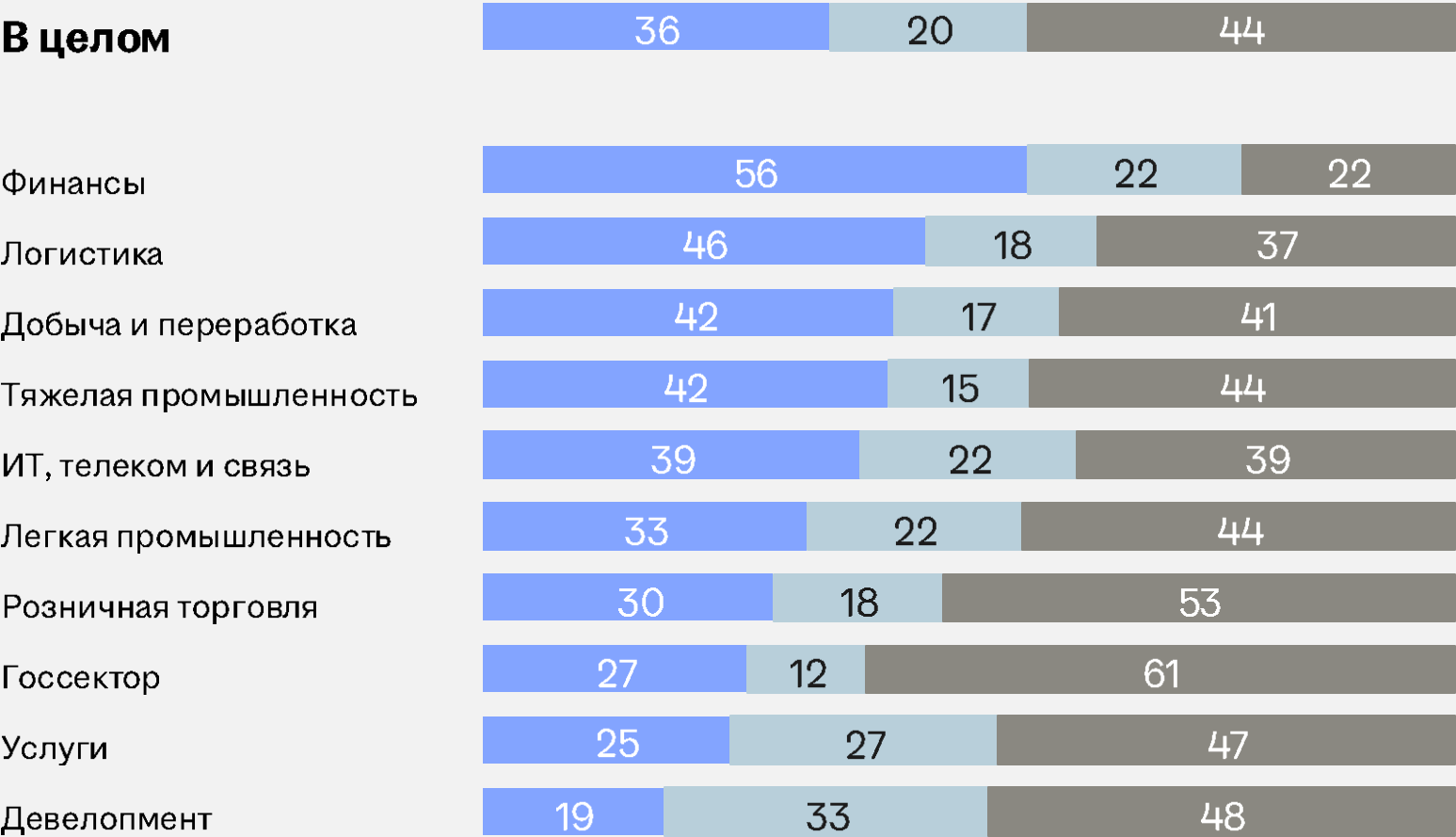
У большинства юридических департаментов из финансовых компаний есть свои цели и показатели

Значения указаны в %.

По отрасли

Есть ли у вашей функции система целей или показателей (KPI, OKR, MBO и др.)?

- Есть утверждённые цели у департамента: количественные и качественные
- Есть только корпоративные цели
- Таких показателей нет в юридическом департаменте



Реализация ключевых проектов, скорость обработки документов и результативность судебной работы – ТОП-3 показателя эффективности юридической функции

По каким показателям оценивается эффективность вашей функции?



Удовлетворенность взаимодействием с функцией – показатель эффективности для большинства CLO и главных юристов холдингов

По каким показателям оценивается эффективность вашей функции?

	Главный юрист дочернего общества	Главный юрист холдинга	Руководитель отдела внутри департамента	Директор юридического департамента
Реализация важных проектов функции	60	63	64	67
Скорость обработки документов	54	57	49	62
Результативность судебной работы	60	51	51	61
Удовлетворённость сотрудников взаимодействием с функцией	37	56	40	52
Реализация проектов по оптимизации процессов функции	26	31	33	26
Количество претензий, штрафов	28	33	20	29
Соблюдение ограничений по бюджету юридической функции	8	5	8	11
Количество публикаций в СМИ, выступлений на мероприятиях	2	1	2	1

Результативность судебной работы как показатель эффективности особенно значим для юридического руководства крупнейших на рынке компаний

По каким показателям оценивается эффективность вашей функции?

	До 100	От 101 до 500	От 501 до 1000	От 1001 до 5000	Более 5000
Реализация важных проектов функции	59	68	61	70	70
Скорость обработки документов	57	62	51	63	45
Результативность судебной работы	56	56	53	52	70
Удовлетворённость сотрудников взаимодействием с функцией	44	55	41	52	48
Реализация проектов по оптимизации процессов функции	26	25	31	30	41
Количество претензий, штрафов	31	36	21	22	15
Соблюдение ограничений по бюджету юридической функции	8	7	7	12	11
Количество публикаций в СМИ, выступлений на мероприятиях	3	1	0	0	1

Реализация проектов по оптимизации процессов как показатель эффективности чаще всего значим для юридического руководства иностранных компаний

По каким показателям оценивается эффективность вашей функции?

	Российская частная компания	Компания с гос.участием	Государственная компания	Иностранная компания
Реализация важных проектов функции	68	56	49	81
Скорость обработки документов	60	40	51	59
Результативность судебной работы	56	65	62	41
Удовлетворённость сотрудников взаимодействием с функцией	50	40	38	59
Реализация проектов по оптимизации процессов функции	29	29	24	43
Количество претензий, штрафов	27	29	38	11
Соблюдение ограничений по бюджету юридической функции	9	13	6	11
Количество публикаций в СМИ, выступлений на мероприятиях	1	0	4	0

Значения указаны в %.

Для почти половины руководства из госсектора эффективность юрфункции зависит от количества претензий и штрафов

По каким показателям оценивается эффективность вашей функции?

	Госсектор	Девелопмент	Розничная торговля	Добыча и переработка	Тяжелая пром.	Легкая пром.	Логистика	Услуги	ИТ, телеком и связь	Финансы
Реализация важных проектов функции	48	65	65	68	83	68	56	69	74	63
Скорость обработки документов	61	49	74	53	58	60	53	51	61	44
Результативность судебной работы	61	59	61	63	58	59	56	59	36	54
Удовлетворённость сотрудников взаимодействием с функцией	33	48	53	42	44	59	40	59	63	46
Реализация проектов по оптимизации процессов функции	18	24	23	29	35	27	35	29	39	22
Количество претензий, штрафов	48	29	32	24	29	22	28	35	29	27
Соблюдение ограничений по бюджету юридической функции	3	5	2	15	6	11	7	4	8	10
Количество публикаций в СМИ, выступлений на мероприятиях	6	0	0	1	2	0	4	2	0	5

В большинстве юридических департаментов от выполнения KPI зависит размер годовой премии

Значения указаны в %.

Как выполнение KPI влияет на доход сотрудников департамента?



Большинство руководителей отделов и CLO отмечают, что от выполнения KPI зависит размер годовой премии сотрудников

Как выполнение KPI влияет на доход сотрудников департамента?

	Главный юрист дочернего общества	Главный юрист холдинга	Руководитель отдела внутри департамента	Директор юридического департамента
Влияет на размер годовой премии	48	40	54	53
Влияет на размер ежеквартальной премии	32	36	38	24
Влияет на размер заработной платы	12	16	16	20
Влияет на общий бюджет на содержание департамента	12	13	7	9
Ни на что не влияет	20	20	15	20

Значения указаны в %.

Чем крупнее компания, тем чаще размер годовой премии зависит от выполнения KPI

Как выполнение KPI влияет на доход сотрудников департамента?

	До 100	От 101 до 500	От 501 до 1000	От 1001 до 5000	Более 5000
Влияет на размер годовой премии	33	43	43	61	79
Влияет на размер ежеквартальной премии	33	28	27	30	29
Влияет на размер заработной платы	26	14	18	19	9
Влияет на общий бюджет на содержание департамента	13	11	11	6	7
Ни на что не влияет	25	32	20	10	3

Выполнение KPI влияет на размер ежеквартальной премии сотрудников функции почти в половине госкомпаний

Как выполнение KPI влияет на доход сотрудников департамента?

	Российская частная компания	Компания с гос.участием	Государственная компания	Иностранная компания
Влияет на размер годовой премии	49	59	53	59
Влияет на размер ежеквартальной премии	27	41	47	19
Влияет на размер заработной платы	19	19	11	15
Влияет на общий бюджет на содержание департамента	9	13	9	7
Ни на что не влияет	20	3	18	26

Значения указаны в %.

В большинстве юридических департаментов компаний из добывающей отрасли и сектора ИТ, телекома и связи размер годовой премии зависит от выполнения KPI

Как выполнение KPI влияет на доход сотрудников департамента?

	Девелопмент	Розничная торговля	Добыча и переработка	Тяжелая пром.	Легкая пром.	Логистика	Услуги	ИТ, телеком и связь	Финансы
Влияет на размер годовой премии	38	48	64	56	51	53	41	68	59
Влияет на размер ежеквартальной премии	26	26	20	33	14	42	33	23	38
Влияет на размер заработной платы	13	11	14	22	29	19	19	16	3
Влияет на общий бюджет на содержание департамента	3	11	10	11	6	17	7	11	6
Ни на что не влияет	28	15	13	19	23	14	19	11	19

Оценка 6 из 10 топ-менеджеров юридической функции основана на критериях, установленных их непосредственным руководством

Значения указаны в %.

По каким показателям оценивается ваша эффективность как топ-менеджера?



Независимо от уровня работа топ-менеджеров функции чаще оценивается на базе субъективных критериев их руководства

По каким показателям оценивается ваша эффективность как топ-менеджера?

	Главный юрист дочернего общества	Главный юрист холдинга	Руководитель отдела внутри департамента	Директор юридического департамента
Руководитель оценивает по своему усмотрению, явных критериев нет	54	63	55	67
Руководитель оценивает по понятным для меня формальным критериям	26	28	35	32
Оценивают коллеги из других подразделений	11	18	15	16
Оценивает моя команда, сотрудники моей функции	12	8	11	9
Моя эффективность не оценивается	17	12	7	3

Чем крупнее компания, тем чаще юридическое руководство оценивается по понятным для них формальным критериям

По каким показателям оценивается ваша эффективность как топ-менеджера?

	До 100	От 101 до 500	От 501 до 1000	От 1001 до 5000	Более 5000
Руководитель оценивает по своему усмотрению, явных критериев нет	61	68	64	63	49
Руководитель оценивает по понятным для меня формальным критериям	27	26	30	40	45
Оценивают коллеги из других подразделений	10	18	13	19	23
Оценивает моя команда, сотрудники моей функции	8	9	7	14	11
Моя эффективность не оценивается	9	8	4	5	7

Чаще всего эффективность топ-менеджеров функции оценивается по формальным критериям в компаниях с госучастием

По каким показателям оценивается ваша эффективность как топ-менеджера?

	Российская частная компания	Компания с гос.участием	Государственная компания	Иностранная компания
Руководитель оценивает по своему усмотрению, явных критериев нет	64	58	61	59
Руководитель оценивает по понятным для меня формальным критериям	30	42	32	38
Оценивают коллеги из других подразделений	16	17	14	14
Оценивает моя команда, сотрудники моей функции	11	8	6	16
Моя эффективность не оценивается	7	4	8	5

4 из 10 представителей юридического руководства из финансов и госсектора утверждают, что их эффективность оценивается по понятным формальным критериям

По каким показателям оценивается ваша эффективность как топ-менеджера?

	Госсектор	Девелопмент	Розничная торговля	Добыча и переработка	Тяжелая пром.	Легкая пром.	Логистика	Услуги	ИТ, телеком и связь	Финансы
Руководитель оценивает по своему усмотрению, явных критериев нет	64	65	72	65	56	62	67	65	71	56
Руководитель оценивает по понятным для меня формальным критериям	39	29	18	33	33	29	30	24	25	41
Оценивают коллеги из других подразделений	6	11	18	14	6	17	11	12	17	20
Оценивает моя команда, сотрудники моей функции	3	8	7	9	4	8	5	6	13	12
Моя эффективность не оценивается	3	9	9	7	10	10	5	12	7	15

7 из 10 юридических руководителей сами выполняют задачи в области Legal Operations

При этом треть руководителей отделов и главных юристов холдингов так или иначе передают задачи по этому направлению другим юристам или специально выделенным специалистам

Значения указаны в %.

По позиции

Есть ли у вас выделенная функция Legal Operations?

- ☐ Да, есть самостоятельные штатные единицы, занятые исключительно данной функцией
- ☐ Да, есть, но все указанные задачи распределены между разными юристами юр. функции
- ☐ Нет, я, как руководитель, выполняю эти задачи преимущественно сам

В целом

10 17 73

Главный юрист дочернего общества

11 15 74

Главный юрист холдинга

14 20 66

Руководитель отдела внутри департамента

12 23 64

Директор юридического департамента

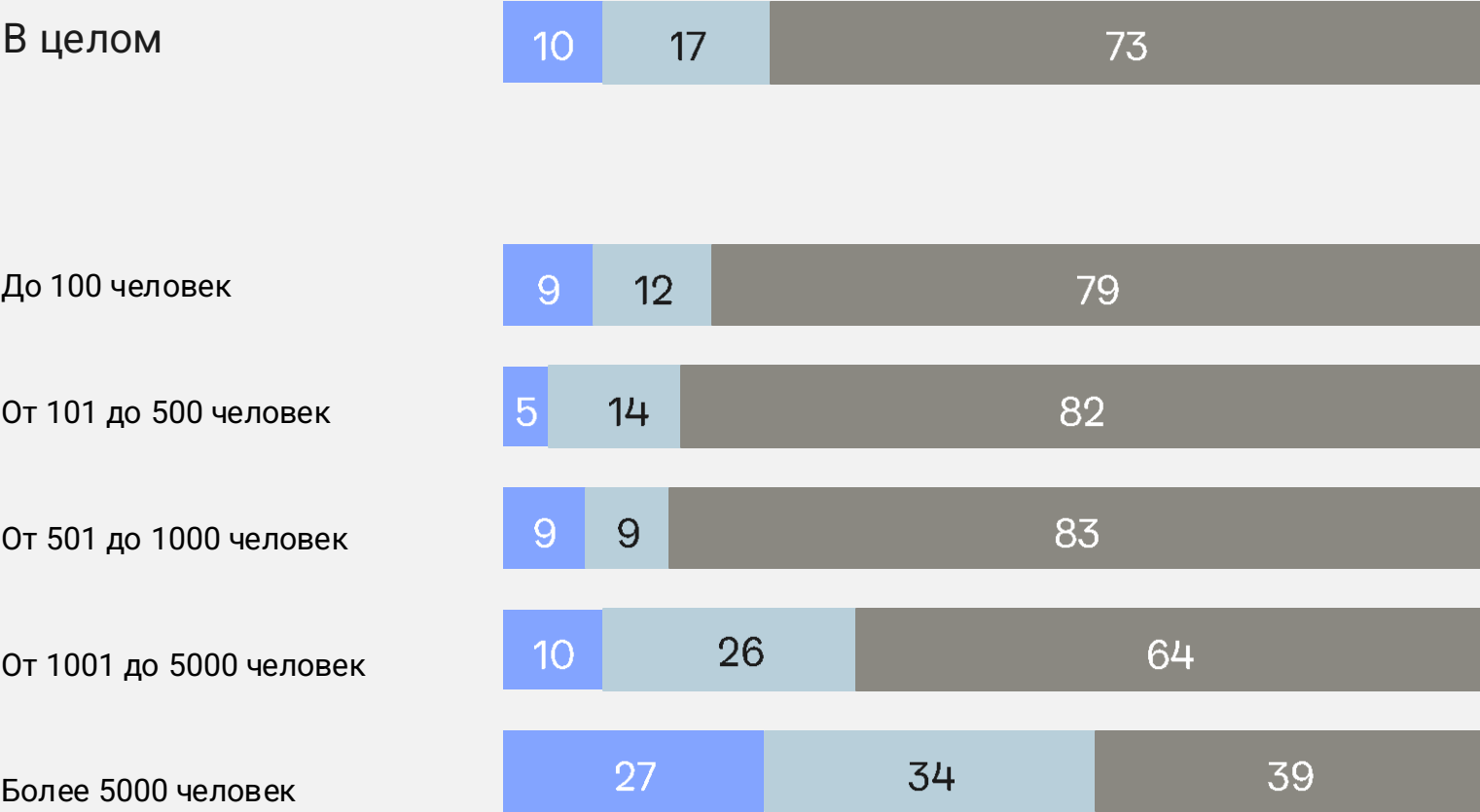
8 14 78

В каждой четвертой компании с штатом от 5 тысяч человек Legal Operations занимаются специально выделенные сотрудники

По численности

Есть ли у вас выделенная функция Legal Operations?

- Да, есть самостоятельные штатные единицы, занятые исключительно данной функцией
- Да, есть, но все указанные задачи распределены между разными юристами юр. функции
- Нет, я, как руководитель, выполняю эти задачи преимущественно сам



Значения указаны в %.

Полностью выделенная функция Legal Operations есть в каждой пятой компании с государственным участием

По форме собственности

Есть ли у вас выделенная функция Legal Operations?

- Да, есть самостоятельные штатные единицы, занятые исключительно данной функцией
- Да, есть, но все указанные задачи распределены между разными юристами юр. функции
- Нет, я, как руководитель, выполняю эти задачи преимущественно сам

В целом

10 17 73

Российская частная компания

9 16 75

Компания с гос. участием

21 19 60

Государственная компания

10 22 68

Иностранная компания

11 24 65

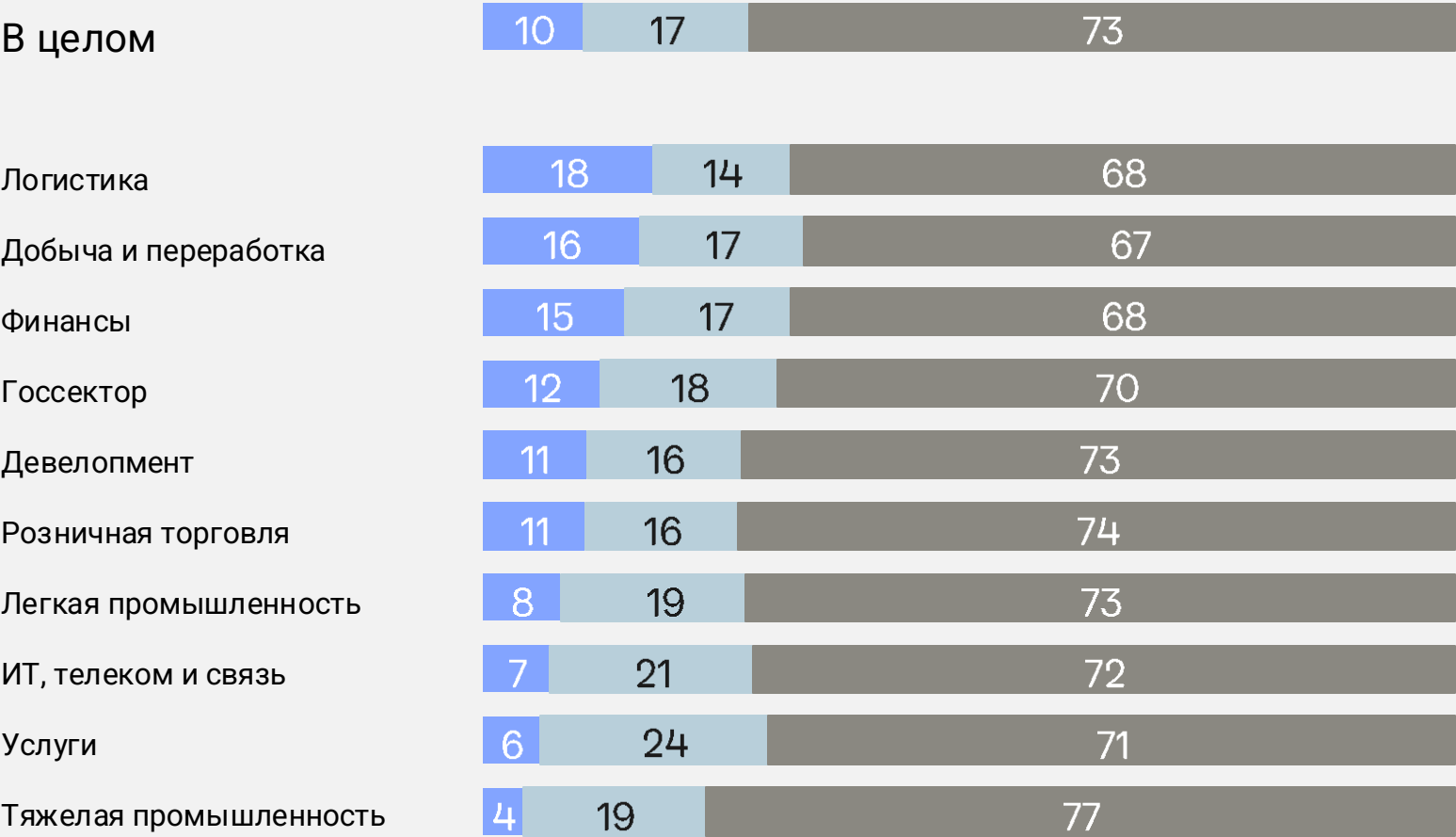
Полностью
выделенная функция
Legal Operations
чаще всего
встречается в
логистике, реже
всего – в тяжелой
промышленности

Значения указаны в %.

По отрасли

Есть ли у вас выделенная функция Legal Operations?

- Да, есть самостоятельные штатные единицы, занятые исключительно данной функцией
- Да, есть, но все указанные задачи распределены между разными юристами юр. функции
- Нет, я, как руководитель, выполняю эти задачи преимущественно сам



В каждой пятой компании Legal Operations занимается только 1 сотрудник юридической службы

Есть ли самостоятельные штатные единицы, занятые исключительно данной функцией?



В 3 из 10 компаний есть обособленный центр юридического обслуживания

Значения указаны в %.

По позиции

Создан ли у вас в компании обособленный центр обслуживания, в который переданы юридические задачи?

Да, создан Нет, не создан Затрудняюсь ответить

В целом



Главный юрист дочернего общества



Главный юрист холдинга



Руководитель отдела внутри департамента



Директор юридического департамента

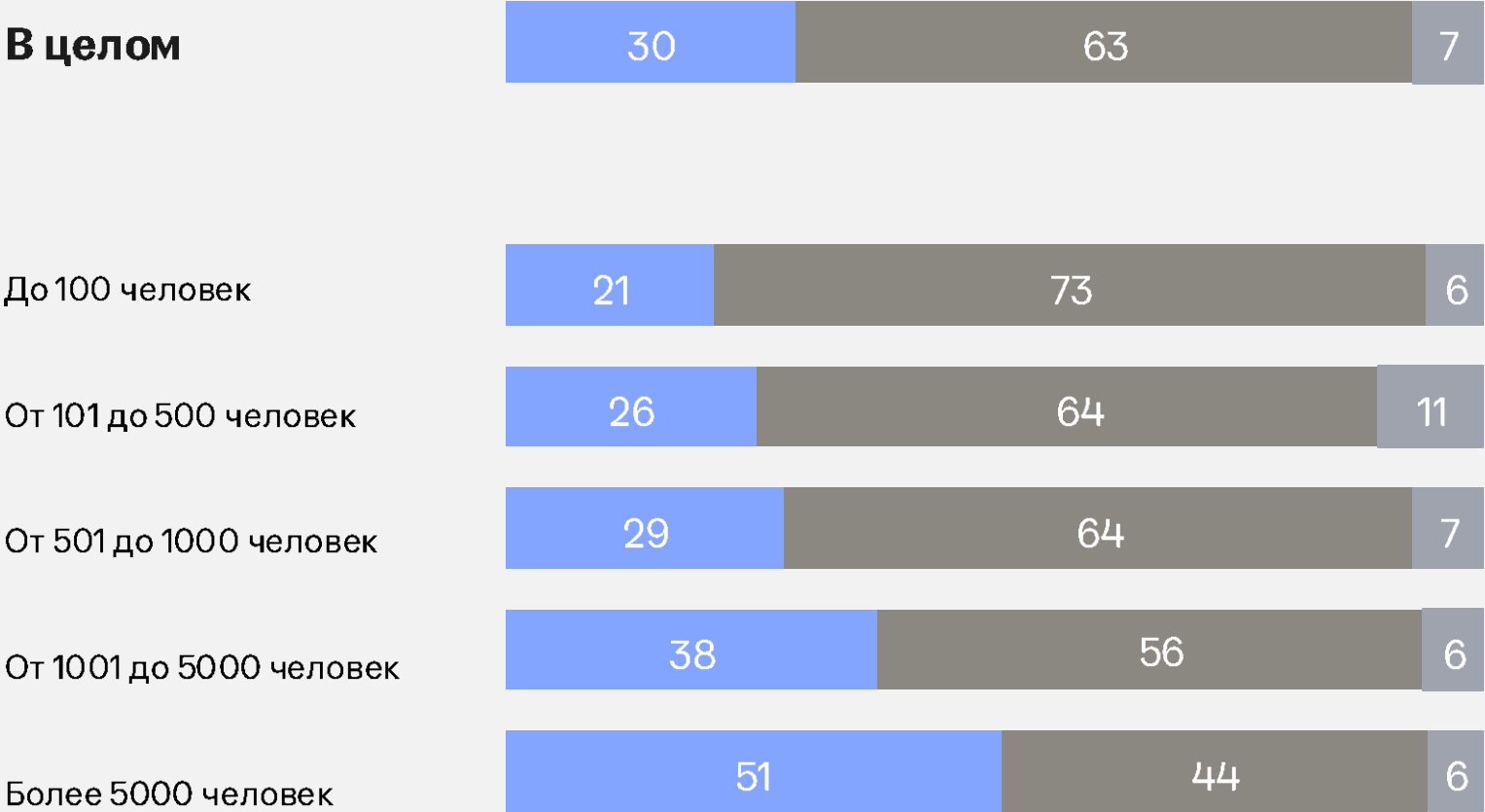


Чем крупнее компания, тем чаще у нее есть отдельный центр юридического обслуживания

По численности

Создан ли у вас в компании обособленный центр обслуживания, в который переданы юридические задачи?

Да, создан Нет, не создан Затрудняюсь ответить



Значения указаны в %.

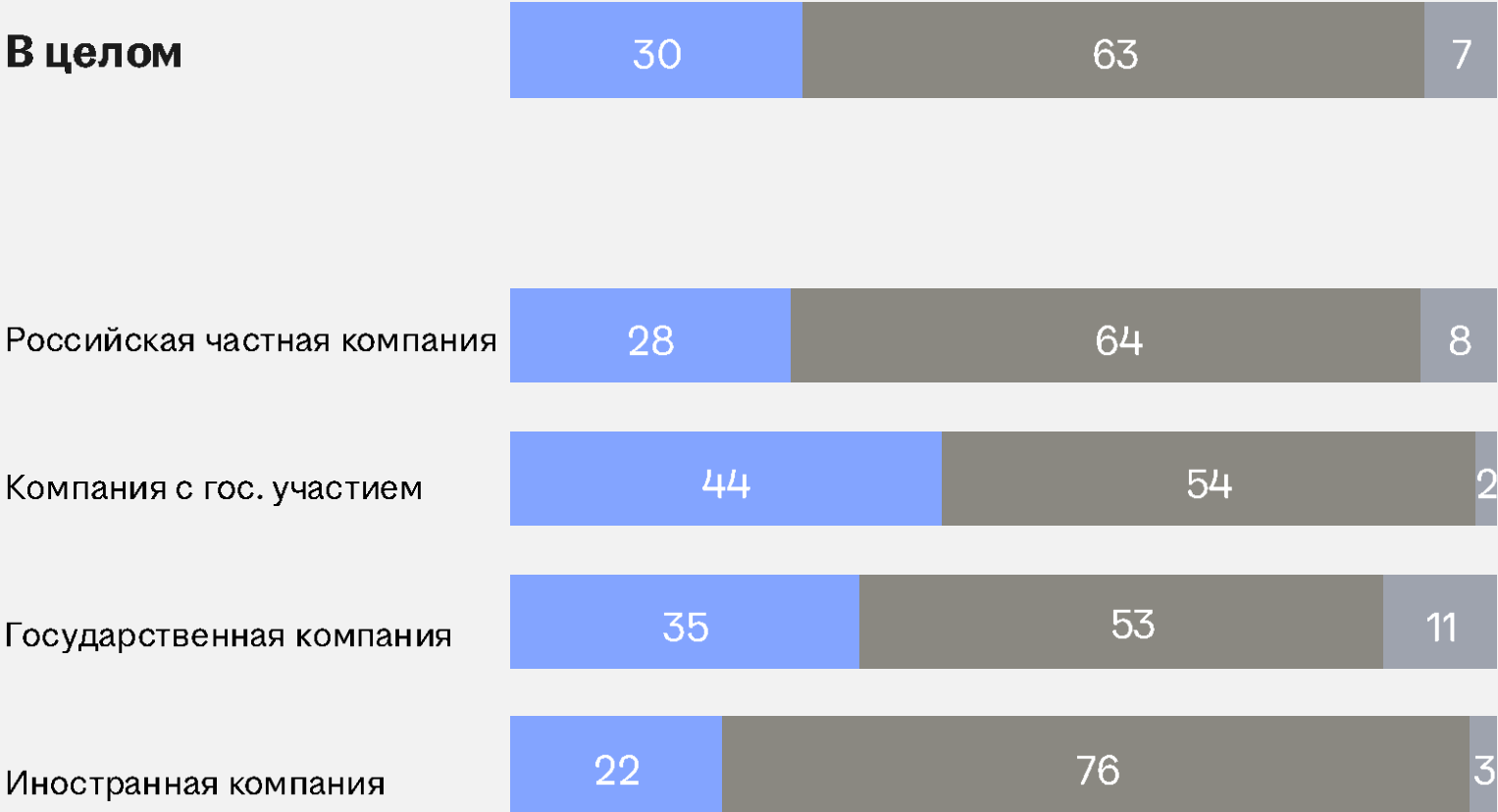
Отдельный центр юридического обслуживания чаще всего встречается в компаниях с государственным участием

Значения указаны в %.

По форме собственности

Создан ли у вас в компании обособленный центр обслуживания, в который переданы юридические задачи?

Да, создан Нет, не создан Затрудняюсь ответить



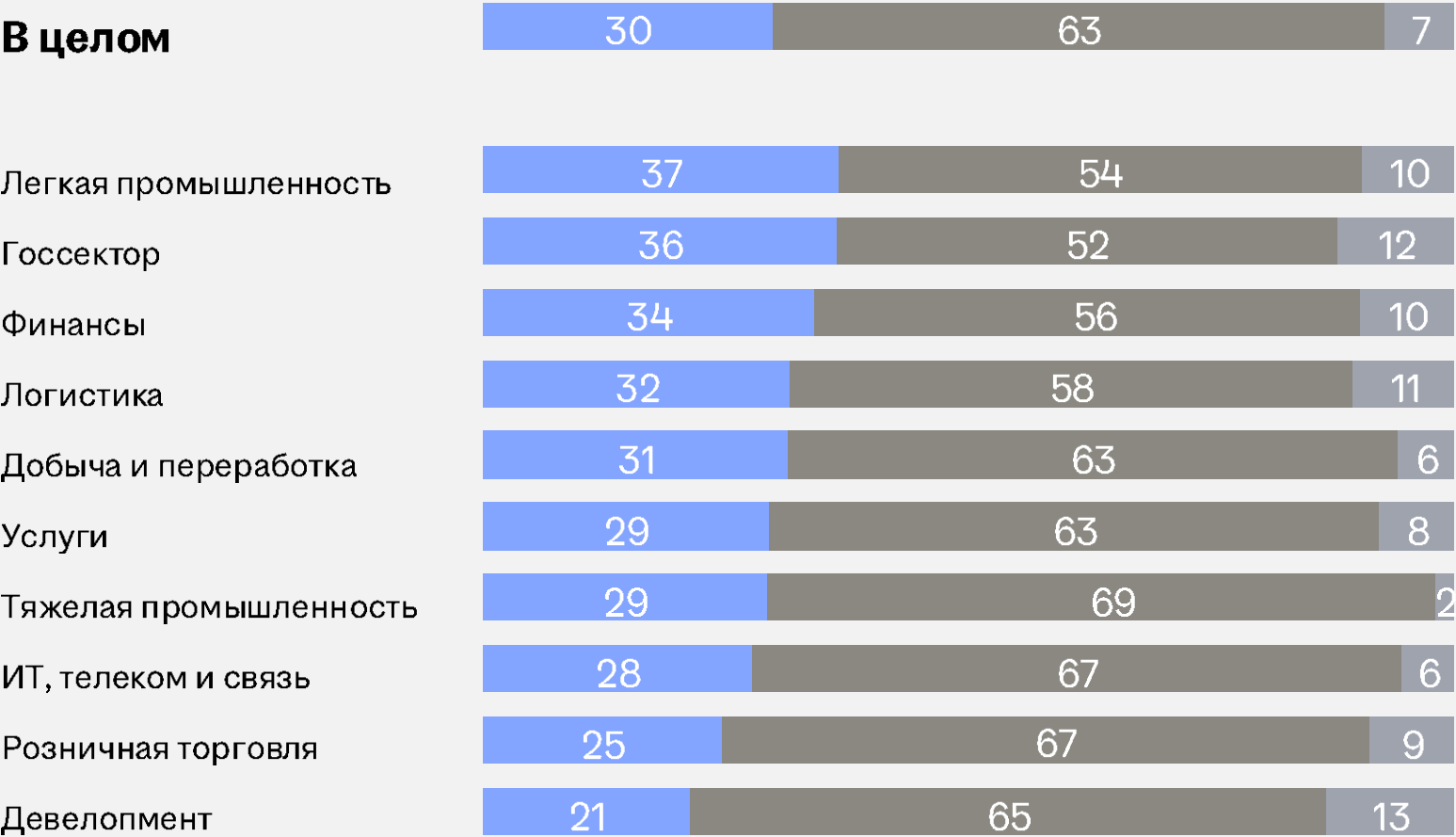
Центр юридического обслуживания чаще всего встречается в компаниях из легкой промышленности, реже всего – в девелоперском бизнесе

Значения указаны в %.

По отрасли

Создан ли у вас в компании обособленный центр обслуживания, в который переданы юридические задачи?

Да, создан Нет, не создан Затрудняюсь ответить



36% юридических руководителей заявляют о необходимости создания единого стандарта юридических закупок

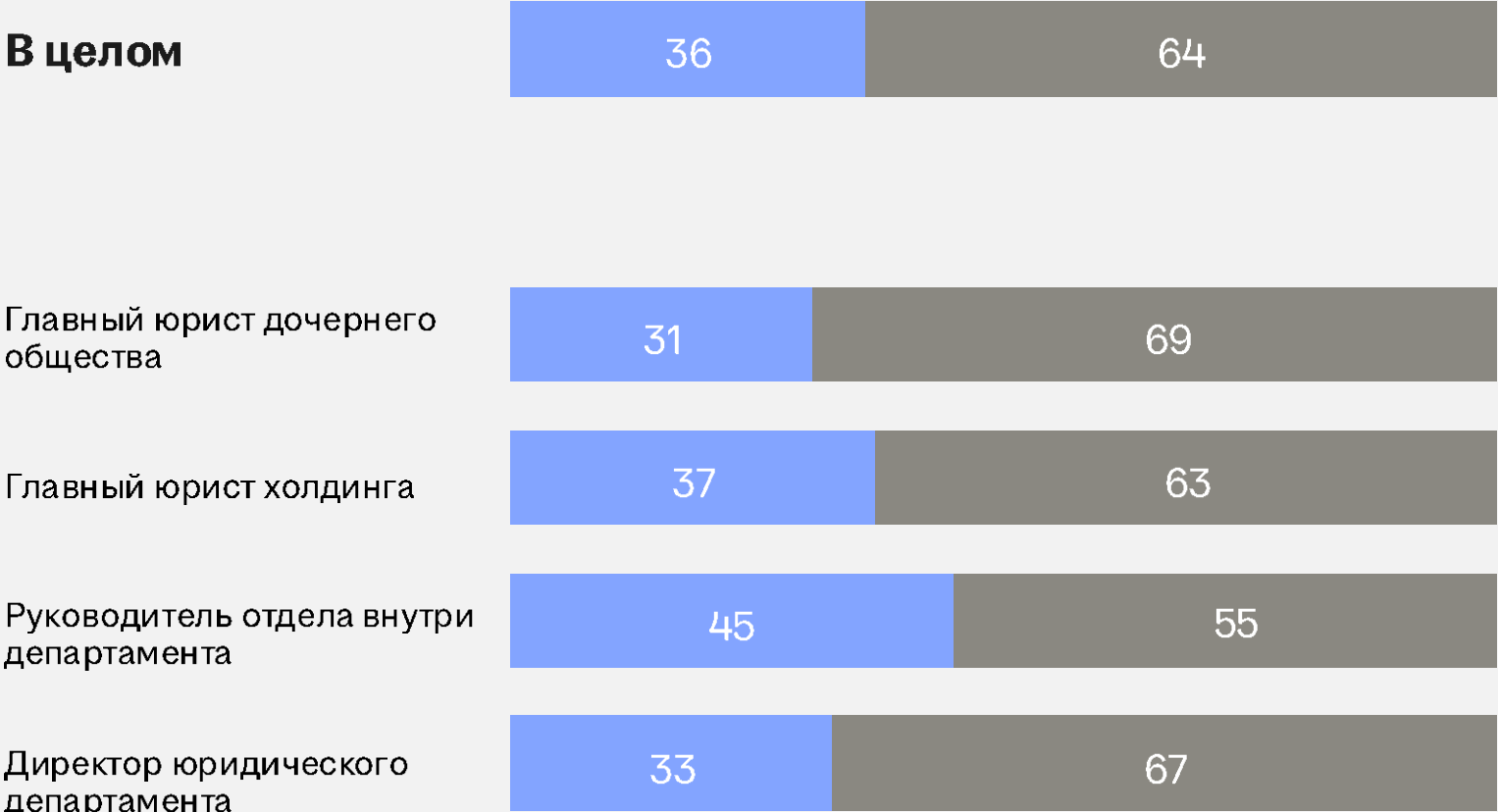
Чаще всего о такой необходимости говорят руководители отделов

Значения указаны в %.

По позиции

Считаете ли вы необходимым создать единый стандарт закупок юридических услуг и взаимодействия с юридическими фирмами на рынке?

- Да, это необходимо
- Нет, в этом нет необходимости



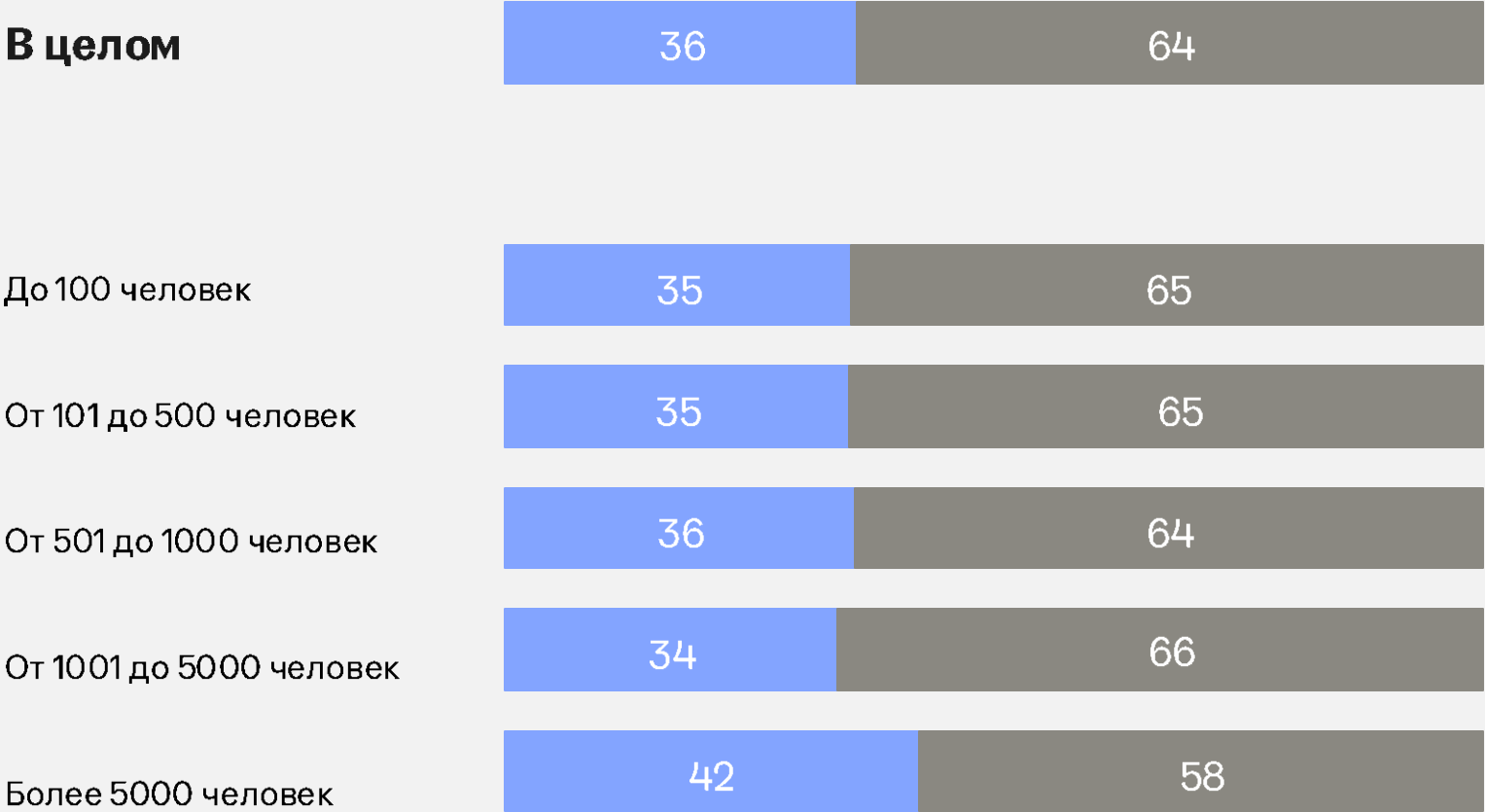
Чаще всего о необходимости создания единого юрстандарта говорят руководители крупнейших компаний

Значения указаны в %.

По численности

Считаете ли вы необходимым создать единый стандарт закупок юридических услуг и взаимодействия с юридическими фирмами на рынке?

- Да, это необходимо
- Нет, в этом нет необходимости



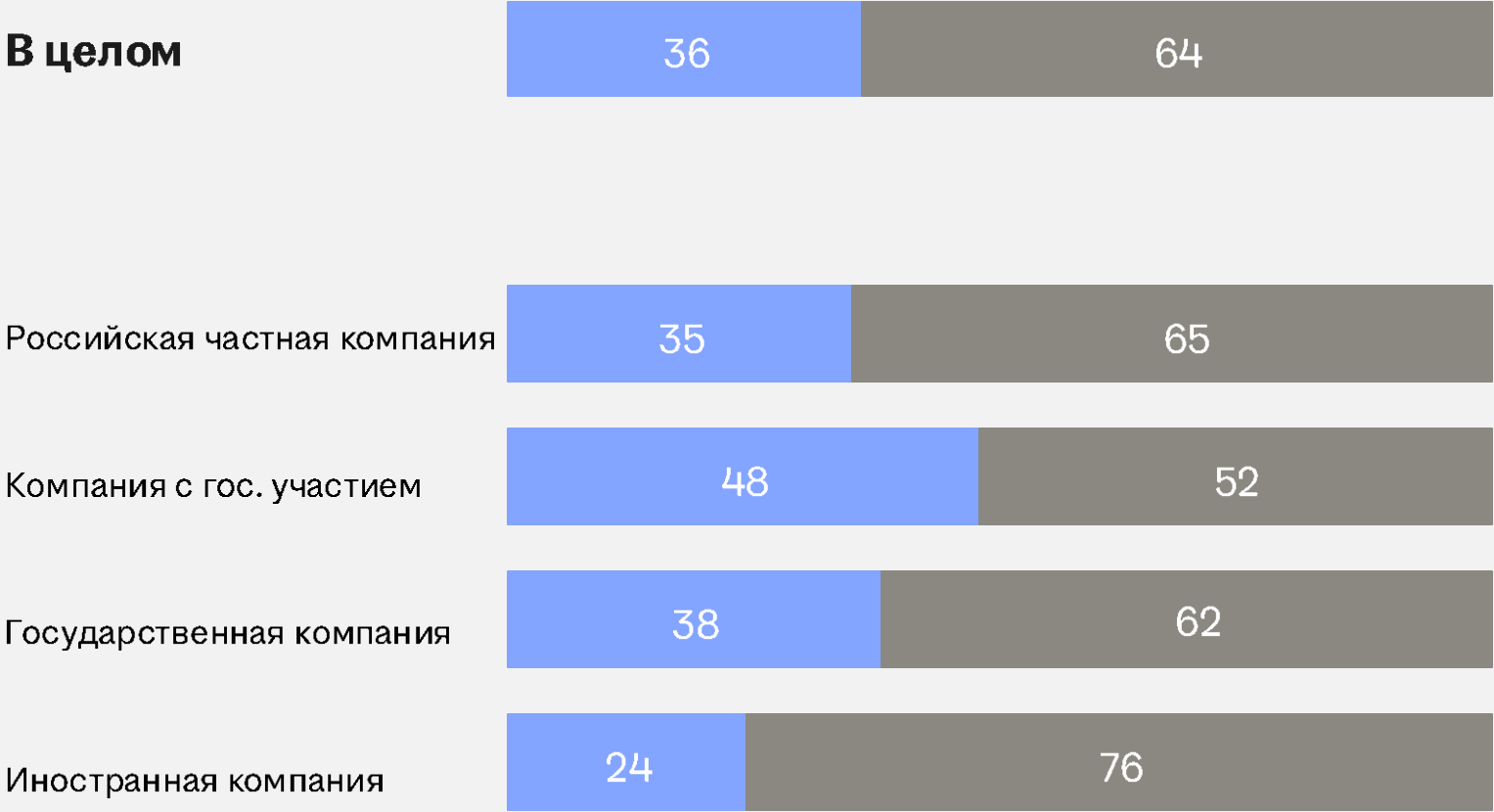
Почти половина
юридического
руководства из
компаний с госучастием
заявляет о
необходимости
создания единого
стандарта юридических
закупок

Значения указаны в %.

По форме собственности

Считаете ли вы необходимым создать единый стандарт закупок юридических услуг и взаимодействия с юридическими фирмами на рынке?

- Да, это необходимо
- Нет, в этом нет необходимости



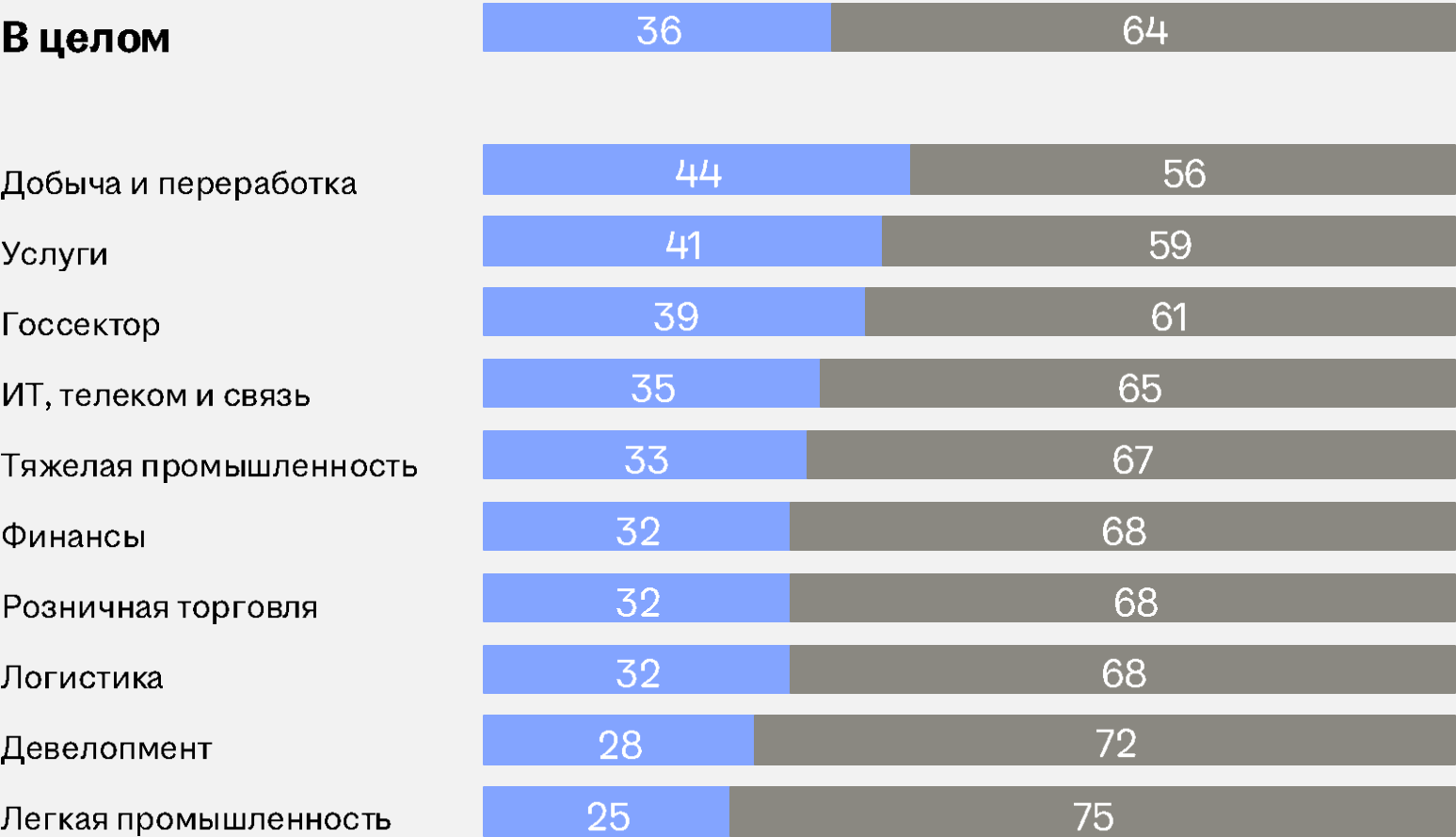
Чаще всего о необходимости создания единого юрстандарта говорят руководители из добывающей отрасли, реже всего – руководство из легкой промышленности

Значения указаны в %.

По отрасли

Считаете ли вы необходимым создать единый стандарт закупок юридических услуг и взаимодействия с юридическими фирмами на рынке?

- Да, это необходимо
- Нет, в этом нет необходимости



Привлечение внешних юристов в 2025 году



4 из 10 руководителей не меняли бюджет на внешних юристов в 2025 году

При этом среди руководителей каждый пятый главный юрист холдинга увеличил бюджет на внештатных специалистов

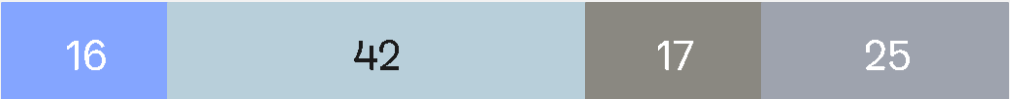
Значения указаны в %.

По позиции

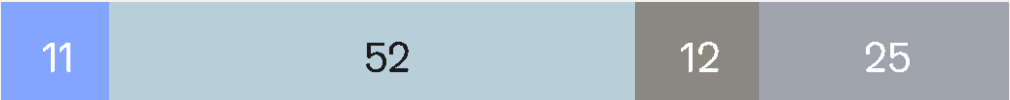
Как изменился бюджет на внешних юристов в 2025 году?

- Бюджет вырос
- Бюджет не изменился
- Бюджет снизился
- Затрудняюсь ответить

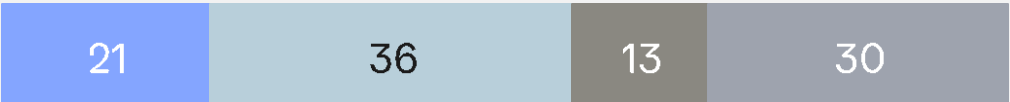
В целом



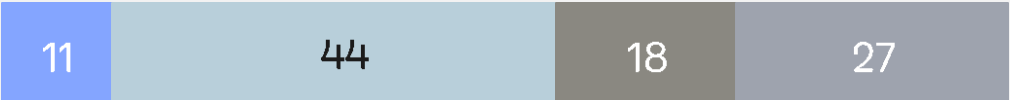
Главный юрист дочернего общества



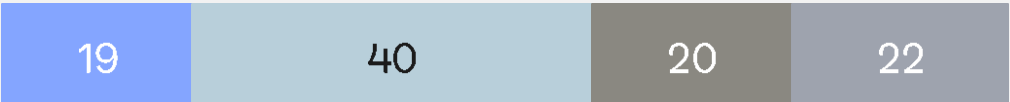
Главный юрист холдинга



Руководитель отдела внутри департамента



Директор юридического департамента



Бюджет на внештатных юристов вырос в каждой четвертой компании со штатом от 501 до 1000 сотрудников

Значения указаны в %.

По численности

Как изменился бюджет на внешних юристов в 2025 году?

- Бюджет вырос
- Бюджет не изменился
- Бюджет снизился
- Затрудняюсь ответить

В целом



До 100 человек



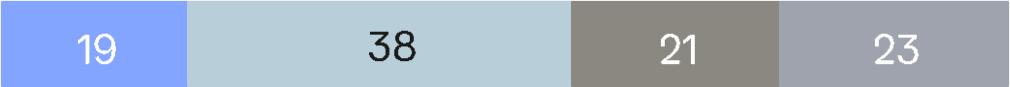
От 101 до 500 человек



От 501 до 1000 человек



От 1001 до 5000 человек



Более 5000 человек



Каждая пятая российская частная и иностранная компании увеличили бюджет на внештатных юристов в 2025 году

Значения указаны в %.

По форме собственности

Как изменился бюджет на внешних юристов в 2025 году?

- Бюджет вырос
- Бюджет не изменился
- Бюджет снизился
- Затрудняюсь ответить



Бюджет на внештатных юристов вырос в каждой четвертой компании легкой промышленности, сектора ИТ и коммуникаций

Значения указаны в %.

По отрасли

Как изменился бюджет на внешних юристов в 2025 году?

- Бюджет вырос
- Бюджет не изменился
- Бюджет снизился
- Затрудняюсь ответить

В целом



Легкая промышленность



ИТ, телеком и связь



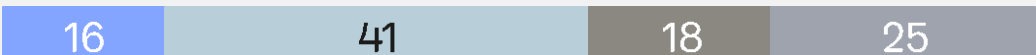
Добыча и переработка



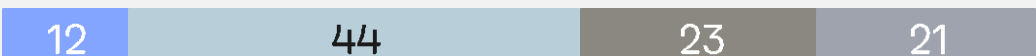
Девелопмент



Услуги



Розничная торговля



Логистика



Финансы



Тяжелая промышленность



Госсектор



За последний год треть компаний столкнулись с повышением ставок внешних юридических консультантов

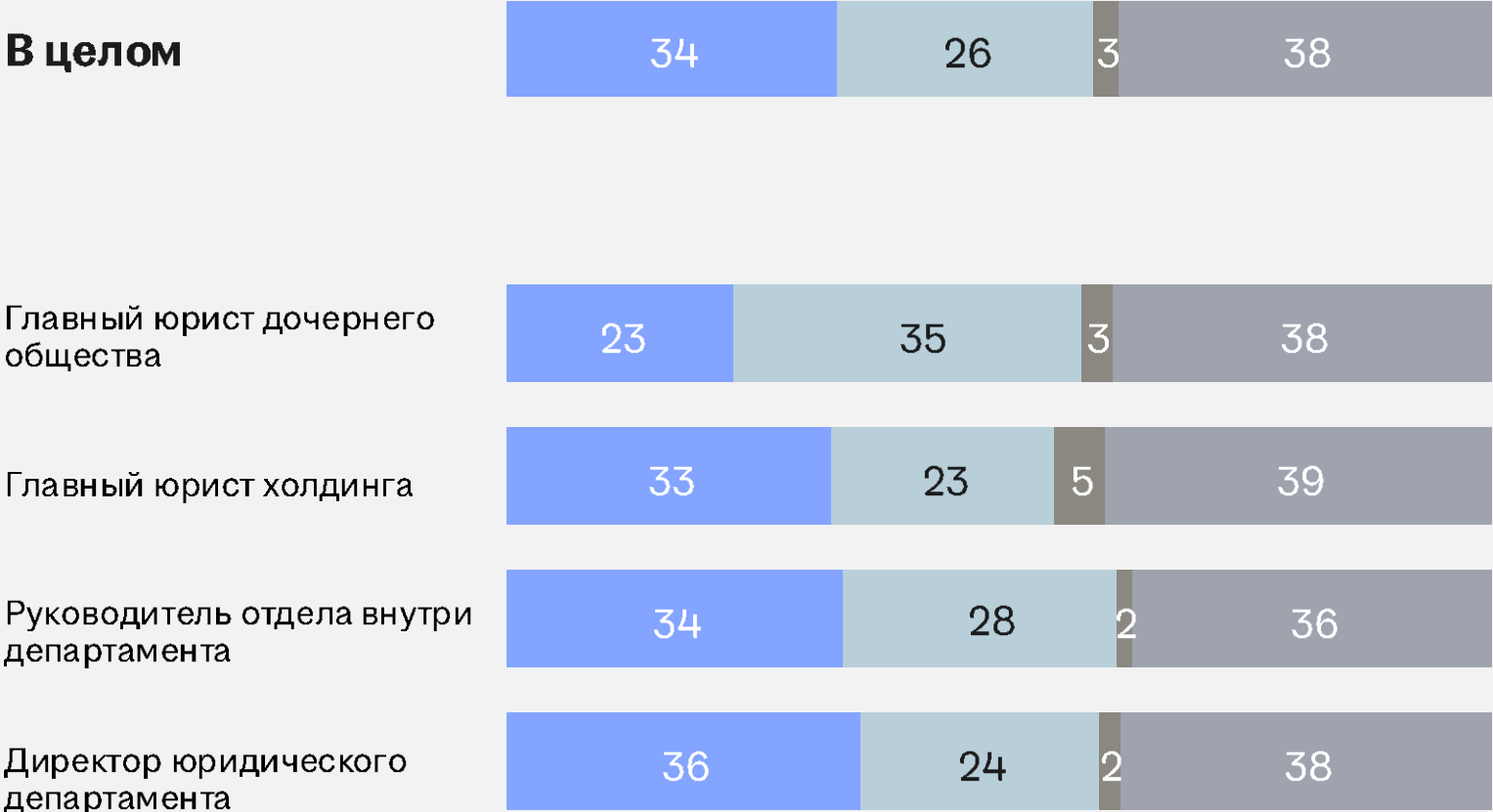
Реже всего о росте ставок говорят
главные юристы дочерних обществ

Значения указаны в %.

По позиции

Как изменились ставки внешних юридических консультантов, с которыми вы работаете, за последний год?

- Ставки выросли
- Ставки не изменились
- Ставки снизились
- Затрудняюсь ответить



О росте ставок внешних юристов чаще всего говорит юридическое руководство крупнейших компаний на рынке

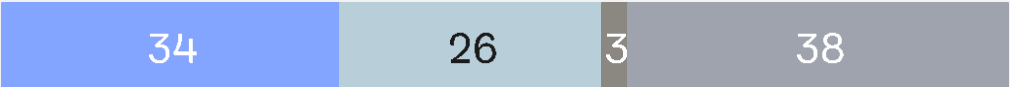
Значения указаны в %.

По численности

Как изменились ставки внешних юридических консультантов, с которыми вы работаете, за последний год?

- Ставки выросли
- Ставки не изменились
- Ставки снизились
- Затрудняюсь ответить

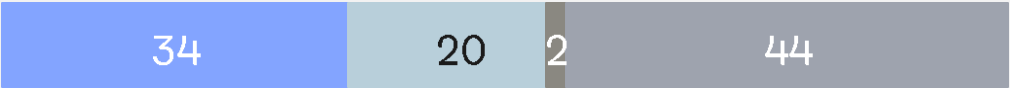
В целом



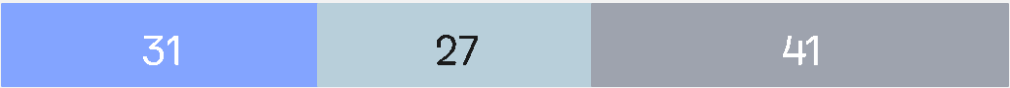
До 100 человек



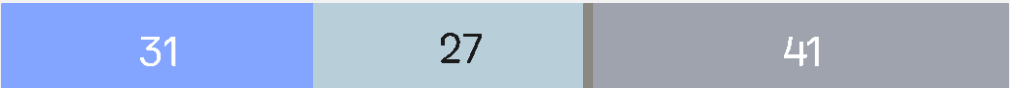
От 101 до 500 человек



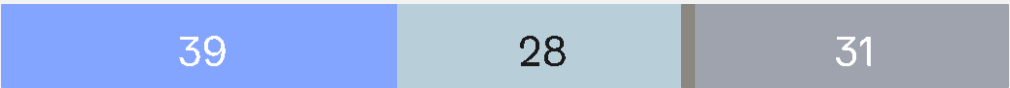
От 501 до 1000 человек



От 1001 до 5000 человек



Более 5000 человек



О росте ставок внешних юристов чаще всего говорит юридическое руководство иностранных компаний

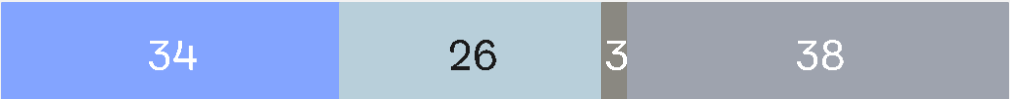
Значения указаны в %.

По форме собственности

Как изменились ставки внешних юридических консультантов, с которыми вы работаете, за последний год?

- Ставки выросли
- Ставки не изменились
- Ставки снизились
- Затрудняюсь ответить

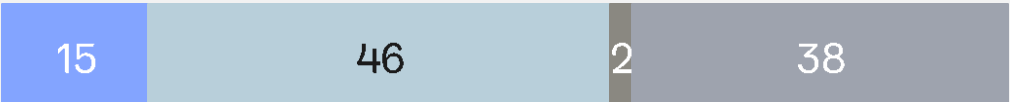
В целом



Российская частная компания



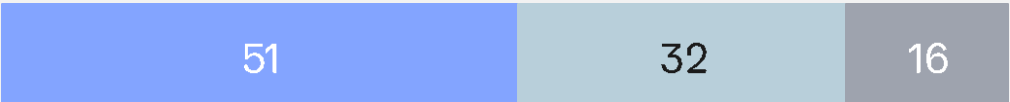
Компания с гос. участием



Государственная компания



Иностранная компания



Рост ставок внешних консультантов чаще всего отмечают руководители из инфокоммуникационного сектора

Значения указаны в %.

По отрасли

Как изменились ставки внешних юридических консультантов, с которыми вы работаете, за последний год?

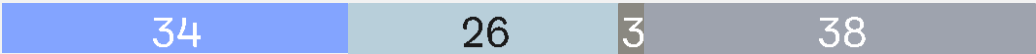
- Ставки выросли

Ставки не изменились

Ставки снизились

Затрудняюсь ответить

В целом



ИТ, телеком и связь



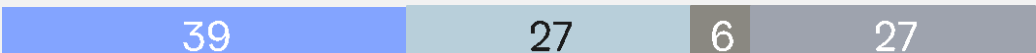
Легкая промышленность



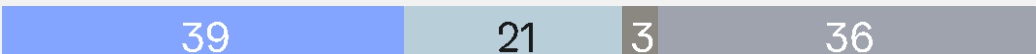
Розничная торговля



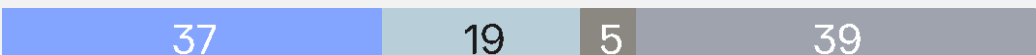
Услуги



Добыча и переработка



Логистика



Тяжелая промышленность



Девелопмент



Финансы

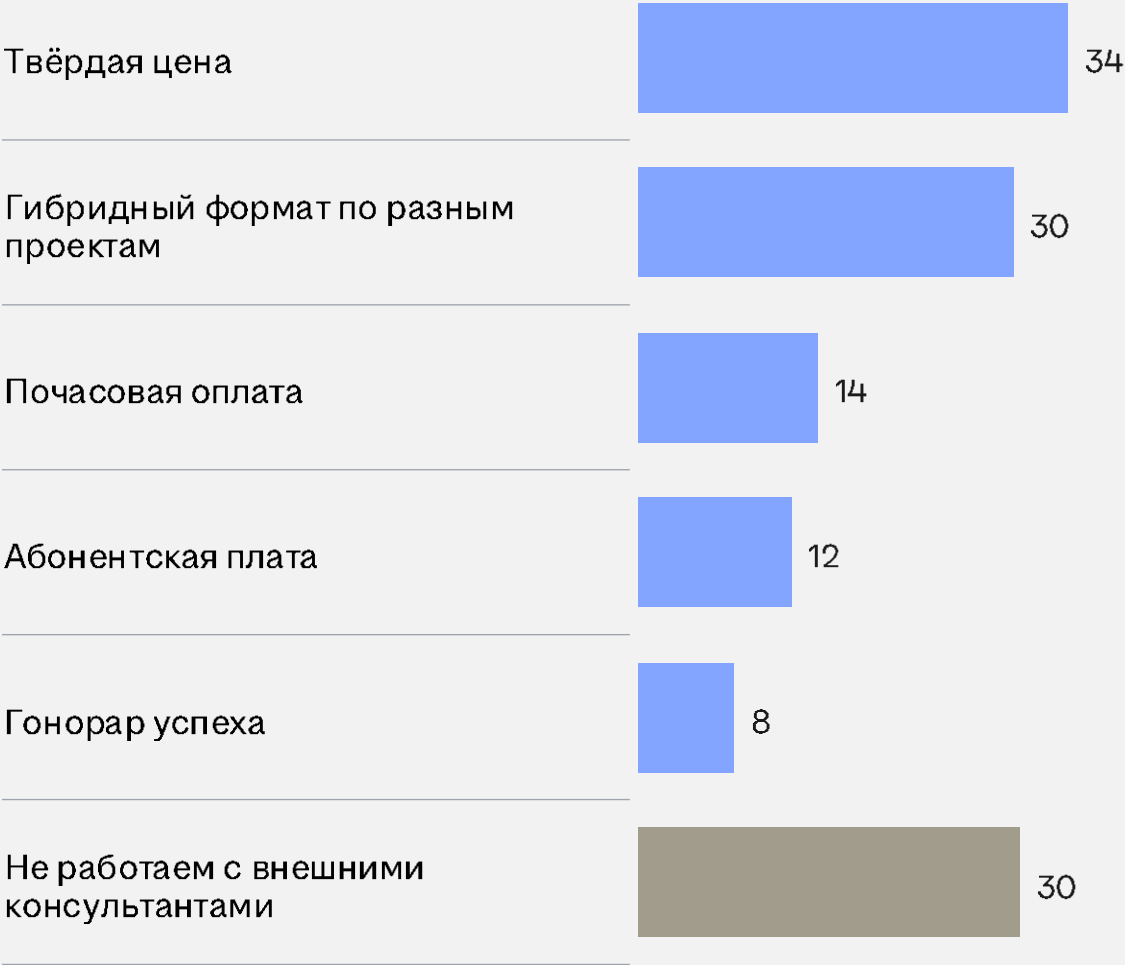


Госсектор



Твердая цена и гибридный формат по разным проектам – наиболее популярные системы оплаты при работе с внешними консультантами

По какой системе оплаты вы наиболее часто фактически работаете с внешними консультантами?



Значения указаны в %.

Главные юристы холдингов чаще других руководителей работают с внешними консультантами по твердой цене

По какой системе оплаты вы наиболее часто фактически работаете с внешними консультантами?

	Главный юрист дочернего общества	Главный юрист холдинга	Руководитель отдела внутри департамента	Директор юридического департамента
Твёрдая цена	22	42	32	35
Гибридный формат по разным проектам	23	26	28	33
Почасовая оплата	8	13	18	14
Абонентская плата	5	13	15	12
Гонорар успеха	6	7	9	8
Не работаем с внешними консультантами	49	27	31	26

Гибридный формат как система оплаты работы внешних юристов чаще всего используется в крупных и крупнейших компаниях на рынке

По какой системе оплаты вы наиболее часто фактически работаете с внешними консультантами?

	До 100	От 101 до 500	От 501 до 1000	От 1001 до 5000	Более 5000
Твёрдая цена	37	28	37	26	46
Гибридный формат по разным проектам	26	27	24	37	39
Почасовая оплата	14	14	10	16	18
Абонентская плата	16	10	7	13	10
Гонорар успеха	9	5	6	9	10
Не работаем с внешними консультантами	31	37	31	26	17

Значения указаны в %.

Почасовая оплата работы внешних консультантов чаще всего используется в иностранных компаниях

По какой системе оплаты вы наиболее часто фактически работаете с внешними консультантами?

	Российская частная компания	Компания с гос.участием	Государственная компания	Иностранная компания
Твёрдая цена	36	25	24	41
Гибридный формат по разным проектам	33	23	14	43
Почасовая оплата	15	2	5	32
Абонентская плата	14	13	3	16
Гонорар успеха	9	10	1	5
Не работаем с внешними консультантами	25	42	56	11

Гибридный формат оплаты работы внешних юристов чаще всего распространен в ритейле, финансах, а также инфокоммуникационном секторе

По какой системе оплаты вы наиболее часто фактически работаете с внешними консультантами?

	Госсектор	Девелопмент	Розничная торговля	Добыча и переработка	Тяжелая пром.	Легкая пром.	Логистика	Услуги	ИТ, телеком и связь	Финансы
Твёрдая цена	9	28	39	40	38	27	30	35	38	32
Гибридный формат по разным проектам	6	23	44	32	27	32	26	33	43	44
Почасовая оплата	3	11	7	17	6	19	11	18	22	12
Абонентская плата	0	13	7	9	4	17	12	18	15	12
Гонорар успеха	3	9	7	11	8	10	9	14	7	5
Не работаем с внешними консультантами	79	41	23	28	33	29	28	22	21	20

Чаще всего отбор внешних юристов основан на прозрачных критериях и анализе рынка

Значения указаны в %.

По каким критериям ваша компания выбирает внешних юридических консультантов?

Решение принимается единолично руководителем без чётких критериев

25

Отбор основан на прозрачных критериях (опыт, репутация, стоимость), проводится анализ рынка

33

Используется комплексная система оценки (результаты прошлых проектов, отзывы клиентов, регулярные тендеры)

21

Не нанимаем внешних консультантов

33

3 из 10 главных юристов холдингов отмечают, что решение о выборе внешнего юриста принимается руководством единолично

По каким критериям ваша компания выбирает внешних юридических консультантов?

	Главный юрист дочернего общества	Главный юрист холдинга	Руководитель отдела внутри департамента	Директор юридического департамента
Решение принимается единолично руководителем без чётких критериев	20	31	22	26
Отбор основан на прозрачных критериях (опыт, репутация, стоимость), проводится анализ рынка	20	35	37	33
Используется комплексная система оценки (результаты прошлых проектов, отзывы клиентов, регулярные тендеры)	9	18	26	24
Не нанимаем внешних консультантов	55	31	32	29

В большинстве крупнейших компаний рынка отбор внешних юристов основан на прозрачных критериях и анализе рынка

По каким критериям ваша компания выбирает внешних юридических консультантов?

	До 100	От 101 до 500	От 501 до 1000	От 1001 до 5000	Более 5000
Решение принимается единолично руководителем без чётких критериев	30	29	26	15	20
Отбор основан на прозрачных критериях (опыт, репутация, стоимость), проводится анализ рынка	30	28	27	37	51
Используется комплексная система оценки (результаты прошлых проектов, отзывы клиентов, регулярные тендеры)	17	16	24	27	37
Не нанимаем внешних консультантов	34	41	37	27	15

Треть иностранных компаний при отборе внешних юристов используют комплексную систему оценки кандидата

По каким критериям ваша компания выбирает внешних юридических консультантов?

	Российская частная компания	Компания с гос.участием	Государственная компания	Иностранная компания
Решение принимается единолично руководителем без чётких критериев	30	15	15	19
Отбор основан на прозрачных критериях (опыт, репутация, стоимость), проводится анализ рынка	35	31	19	46
Используется комплексная система оценки (результаты прошлых проектов, отзывы клиентов, регулярные тендеры)	22	25	10	35
Не нанимаем внешних консультантов	26	44	62	14

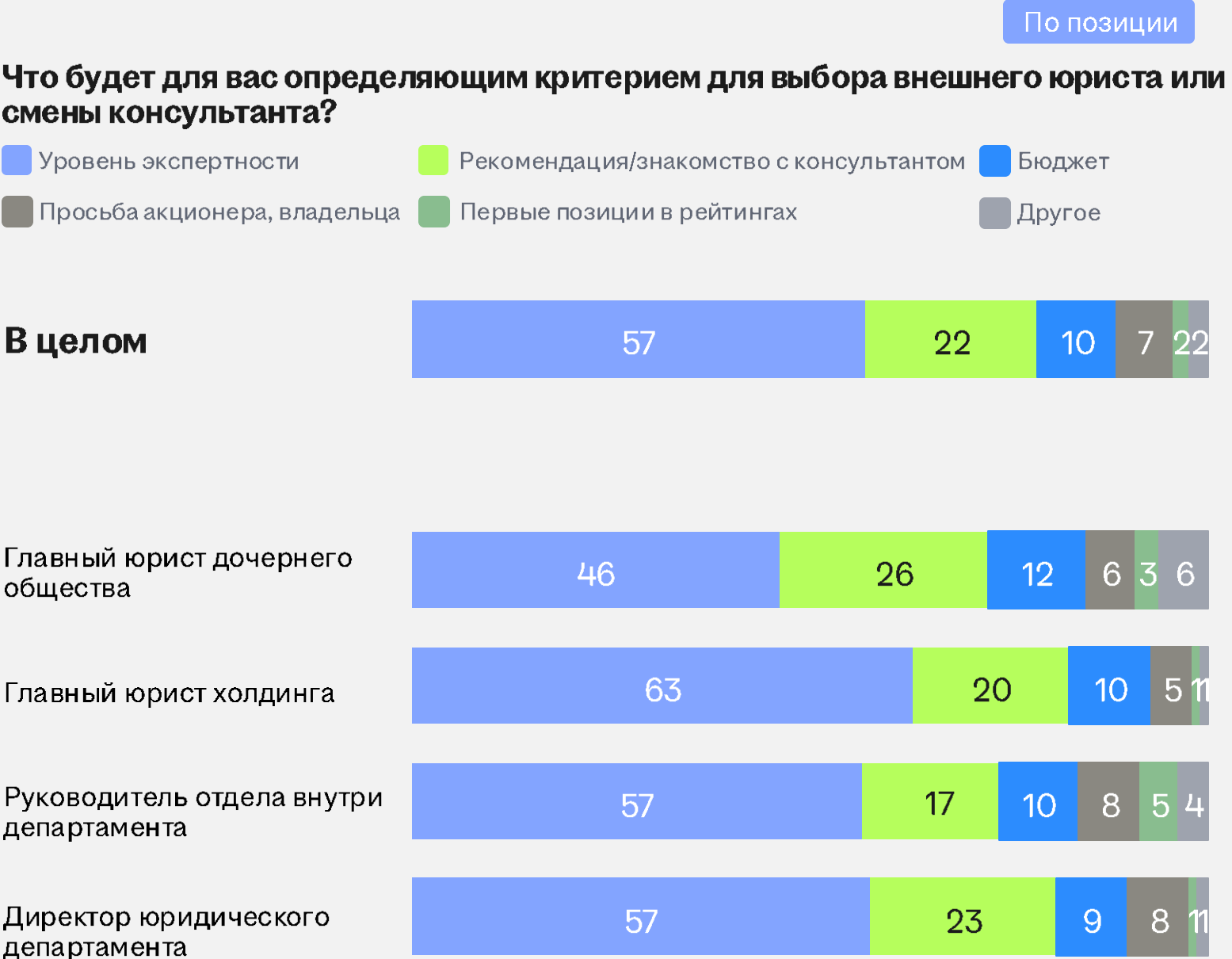
В финансовом секторе отбор внешних юристов чаще всего происходит на базе прозрачных критериев оценки

По каким критериям ваша компания выбирает внешних юридических консультантов?

	Госсектор	Девелопмент	Розничная торговля	Добыча и переработка	Тяжелая пром.	Легкая пром.	Логистика	Услуги	ИТ, телеком и связь	Финансы
Решение принимается единолично руководителем без чётких критериев	9	29	37	25	29	29	33	27	31	24
Отбор основан на прозрачных критериях (опыт, репутация, стоимость), проводится анализ рынка	9	19	35	40	21	30	30	35	38	49
Используется комплексная система оценки (результаты прошлых проектов, отзывы клиентов, регулярные тендеры)	6	23	25	24	25	22	28	25	17	41
Не нанимаем внешних консультантов	79	39	23	28	42	29	30	33	25	15

Уровень экспертности – главный критерий выбора внешних юристов для большинства юридических руководителей

Значения указаны в %.



Независимо от размера компании уровень экспертности – главный критерий выбора внешних юристов для большинства юридических руководителей

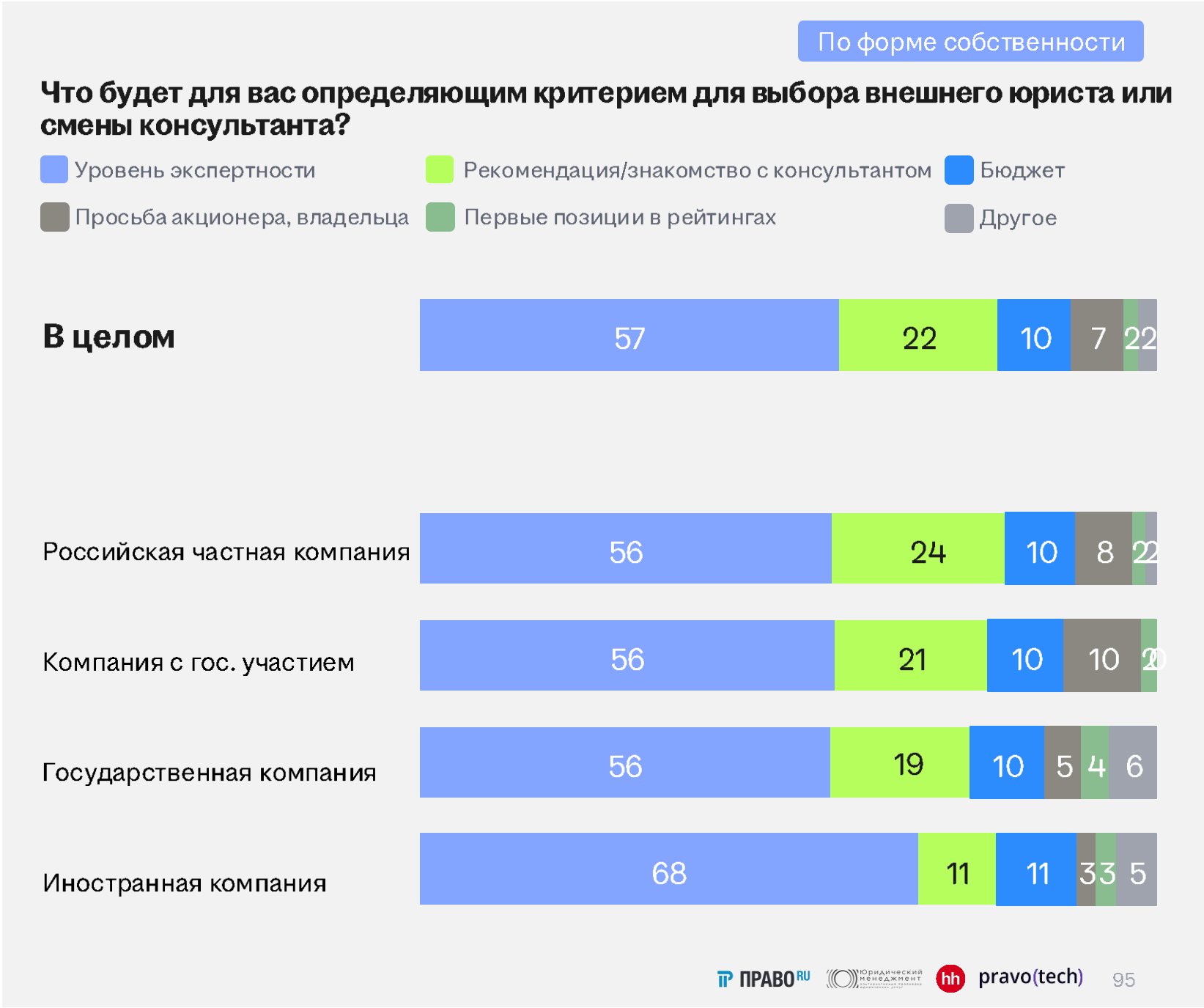
По численности

Что будет для вас определяющим критерием для выбора внешнего юриста или смены консультанта?



Уровень экспертности
внешнего консультанта
особенно важен для
юридического
руководства иностранных
компаний

Значения указаны в %.



Уровень экспертности внешнего консультанта чаще всего волнует юридическое руководство из ритейла

Значения указаны в %.

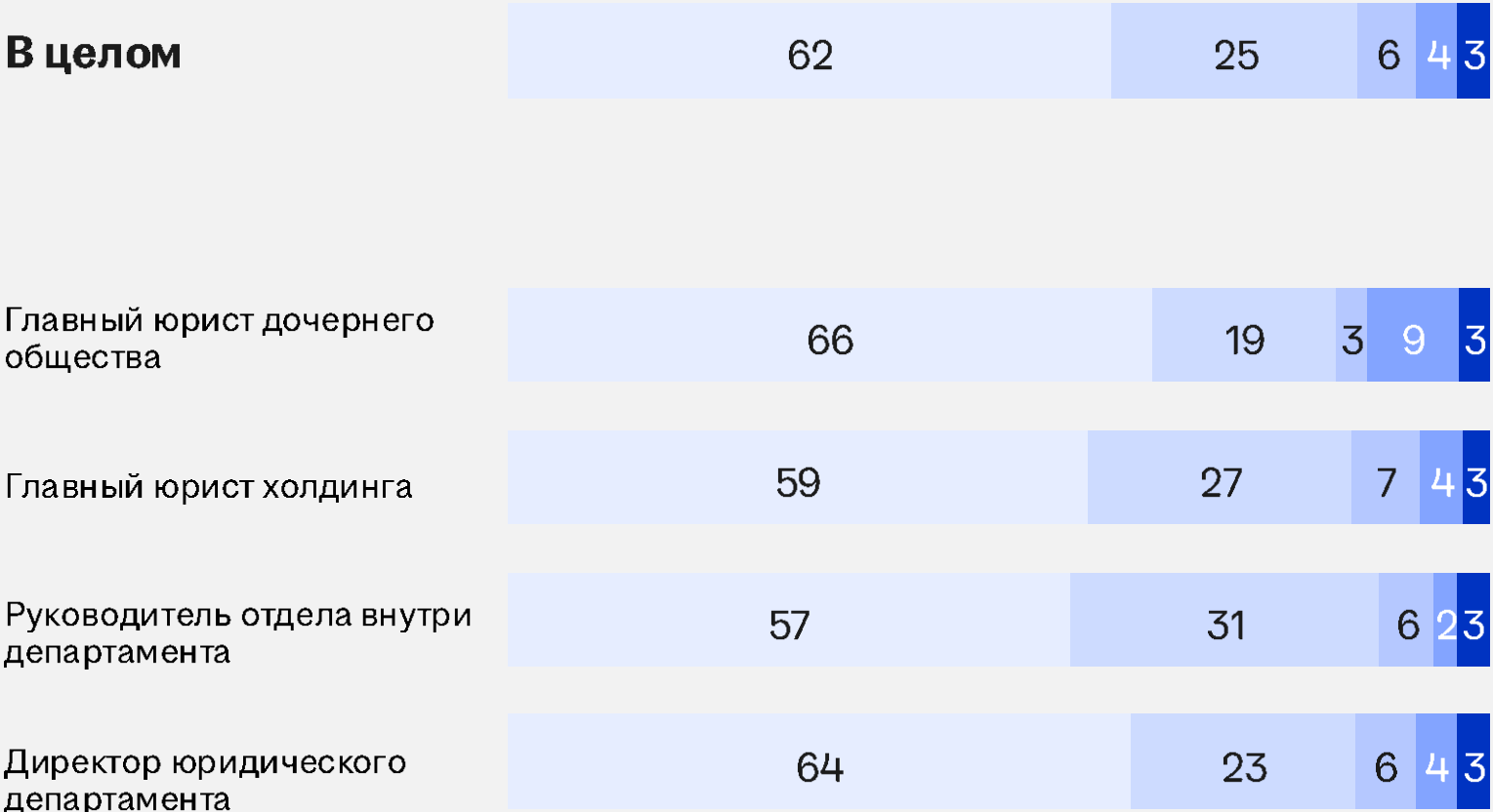


В большинстве компаний на внешних юристов приходится менее 10% расходов функции

По позиции

Какую примерную долю в расходах вашей функции занимают расходы на внешних юристов?

До 10% До 20% До 40% До 50% 60% и более



В одной трети организаций с числом сотрудников от 501 до 1000 человек затраты на услуги внешних юристов составляют до 20%

Значения указаны в %.

По численности

Какую примерную долю в расходах вашей функции занимают расходы на внешних юристов?

До 10% До 20% До 40% До 50% 60% и более

В целом

62 25 6 4 3

До 100 человек

64 23 8 4 2

От 101 до 500 человек

67 24 4 3

От 501 до 1000 человек

48 35 6 4 6

От 1001 до 5000 человек

58 29 6 6

Более 5000 человек

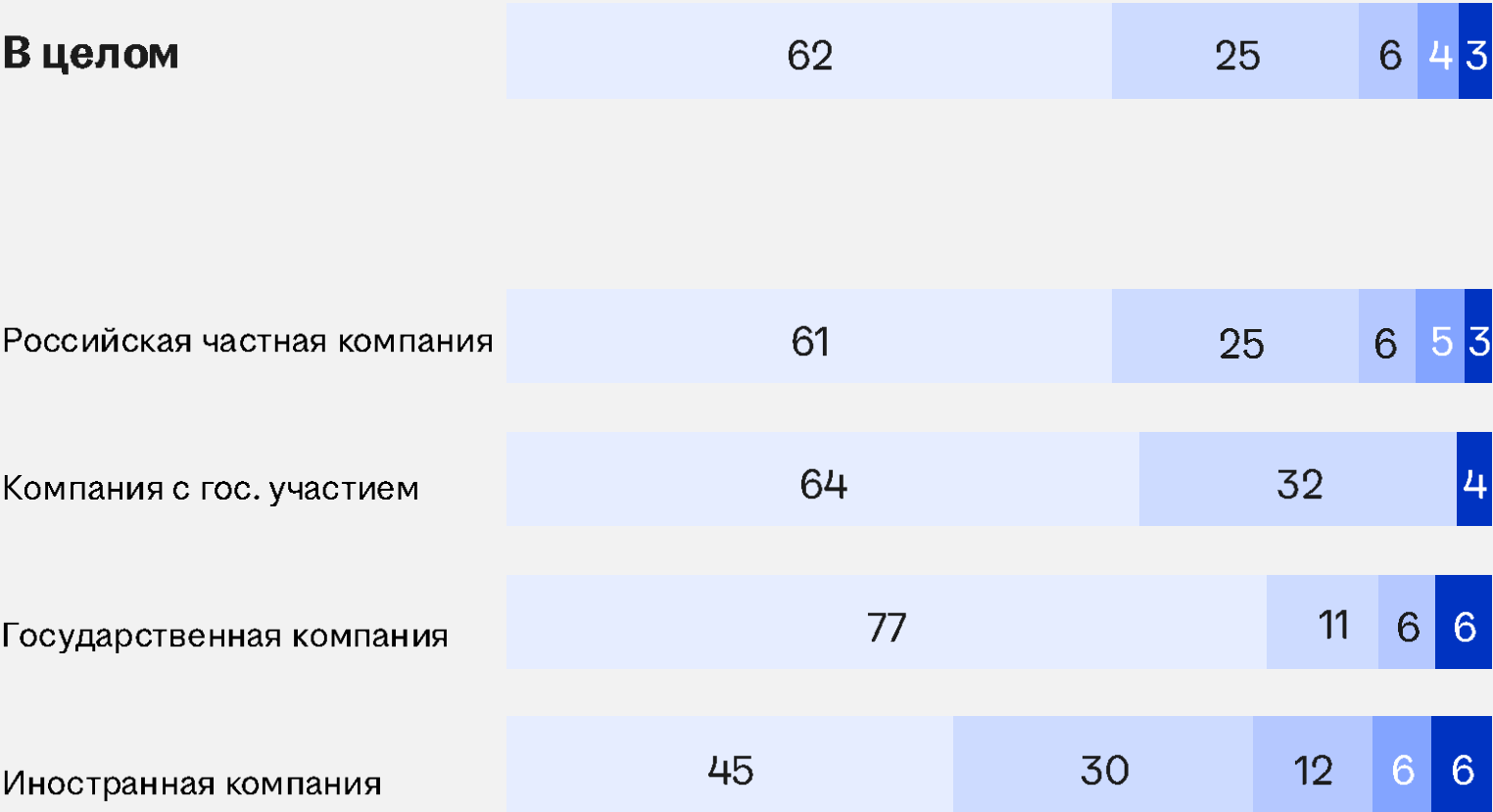
62 19 9 9 2

В подавляющем большинстве государственных компаний расходы на внешних юристов не превышают 10%

По форме собственности

Какую примерную долю в расходах вашей функции занимают расходы на внешних юристов?

До 10% До 20% До 40% До 50% 60% и более



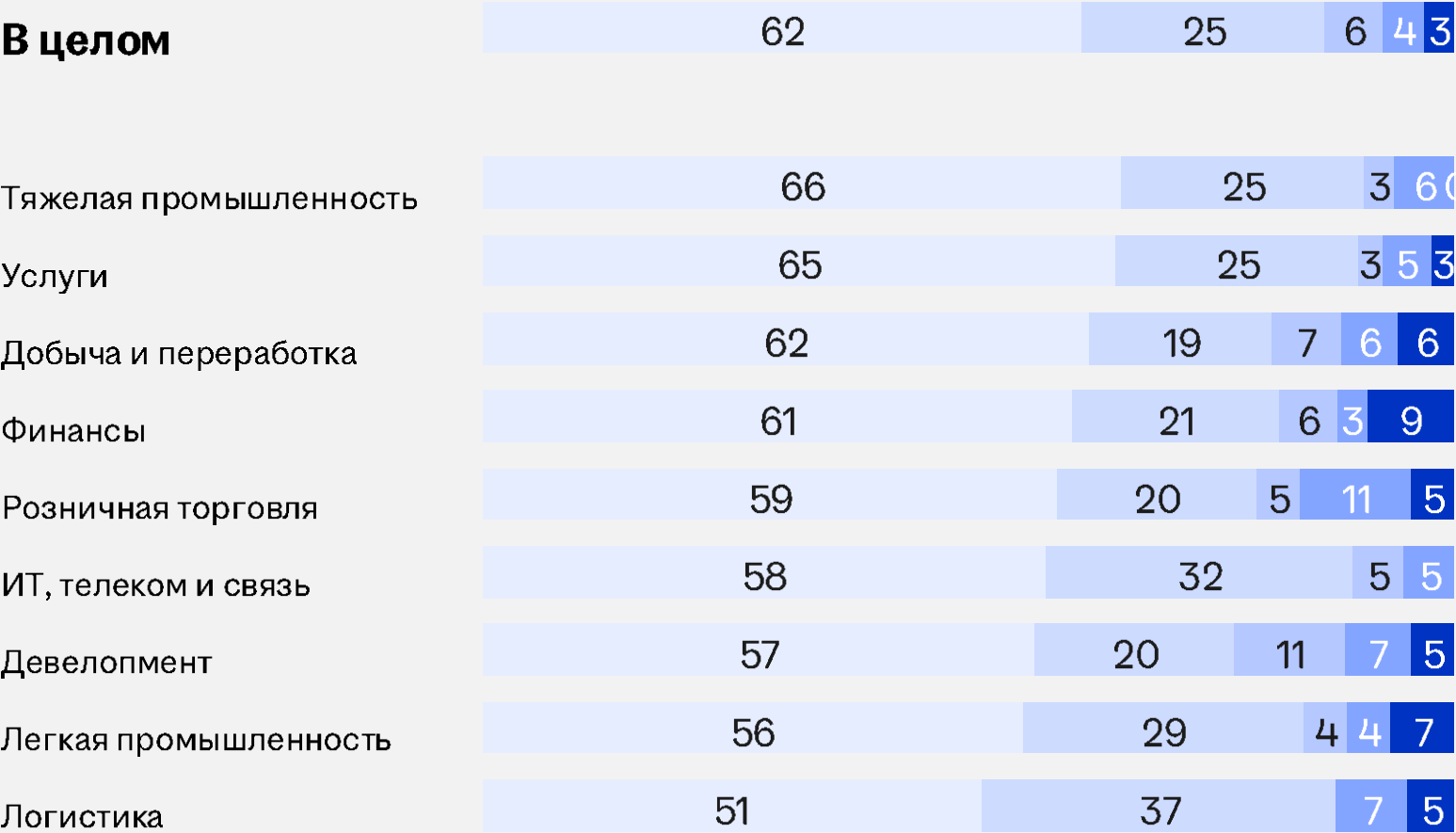
В одной трети логистических компаний затраты на услуги внешних юристов составляют до 20%

Значения указаны в %.

По отрасли

Какую примерную долю в расходах вашей функции занимают расходы на внешних юристов?

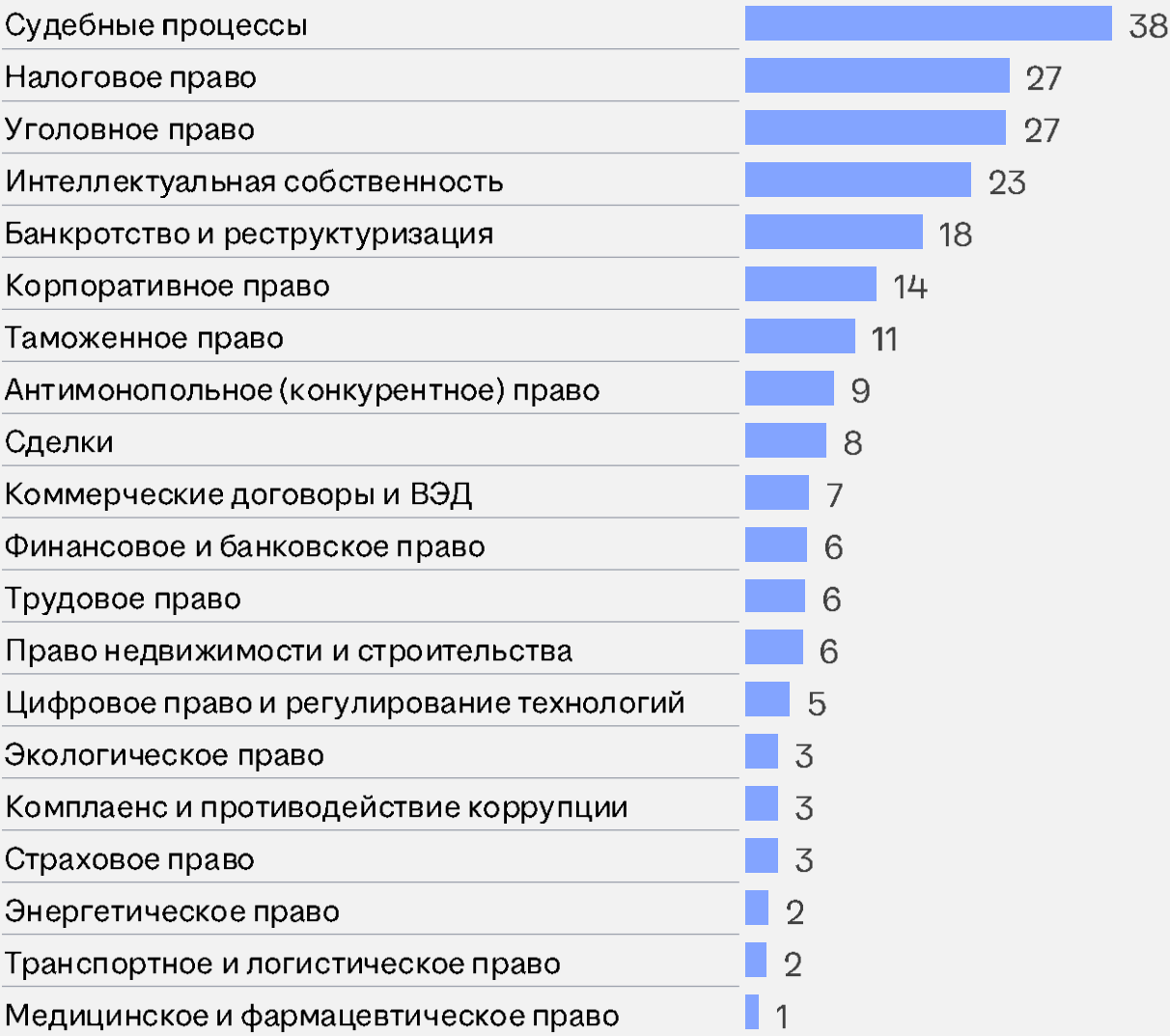
До 10% До 20% До 40% До 50% 60% и более



Судебные разбирательства чаще всего передаются на аутсорсинг внешним юридическим консультантам

Значения указаны в %.

Какие задачи вы чаще всего отдаёте в работу внешним консультантам?



Треть главных юристов холдингов передают внешним консультантам задачи, связанные с уголовным правом

Какие задачи вы чаще всего отдаёте в работу внешним консультантам?

	Главный юрист дочернего общества	Главный юрист холдинга	Руководитель отдела внутри департамента	Директор юридического департамента
Судебные процессы	38	34	38	39
Налоговое право	25	27	26	28
Уголовное право	28	37	24	25
Интеллектуальная собственность	22	30	20	23
Банкротство и реструктуризация	22	21	13	19
Корпоративное право	13	8	17	14
Таможенное право	22	13	7	11
Антимонопольное (конкурентное) право	13	11	8	9
Сделки	3	10	10	8
Коммерческие договоры и ВЭД	13	3	10	6
Финансовое и банковское право	9	7	4	7
Трудовое право	0	7	4	8
Право недвижимости и строительства	9	7	4	6
Цифровое право и регулирование технологий	6	8	2	4
Экологическое право	6	7	1	3
Комплаенс и противодействие коррупции	6	4	2	3
Страховое право	0	8	2	3
Энергетическое право	6	3	1	2
Транспортное и логистическое право	0	6	1	2
Медицинское и фармацевтическое право	0	4	0	1

Треть юридических департаментов компаний со штатом от 1 до 5 тысяч сотрудников передают внешним юристам задачи, связанные с интеллектуальной собственностью

Какие задачи вы чаще всего отдаёте в работу внешним консультантам?

	До 100	От 101 до 500	От 501 до 1000	От 1001 до 5000	Более 5000
Судебные процессы	36	39	33	39	45
Налоговое право	28	26	27	31	24
Уголовное право	27	20	19	31	40
Интеллектуальная собственность	20	26	15	33	22
Банкротство и реструктуризация	24	22	13	13	12
Корпоративное право	7	19	8	21	16
Таможенное право	15	12	10	8	7
Антимонопольное (конкурентное) право	5	9	8	15	12
Сделки	5	6	4	11	19
Коммерческие договоры и ВЭД	6	4	13	6	9
Финансовое и банковское право	5	8	8	4	9
Трудовое право	6	5	13	3	7
Право недвижимости и строительства	6	8	6	4	5
Цифровое право и регулирование технологий	5	4	4	8	2
Экологическое право	3	2	2	3	9
Комплаенс и противодействие коррупции	3	3	6	3	3
Страховое право	2	3	6	1	7
Энергетическое право	5	2	2	1	0
Транспортное и логистическое право	5	2	2	0	0
Медицинское и фармацевтическое право	2	1	4	0	0

Большинство иностранных компаний передают внешним юристам дела, связанные с налоговым правом

Какие задачи вы чаще всего отдаёте в работу внешним консультантам?

	Российская частная компания	Компания с гос.участием	Государственная компания	Иностранная компания
Судебные процессы	37	43	29	48
Налоговое право	28	14	11	52
Уголовное право	28	21	29	21
Интеллектуальная собственность	26	11	6	30
Банкротство и реструктуризация	21	11	14	9
Корпоративное право	13	18	6	30
Таможенное право	12	0	6	24
Антимонопольное (конкурентное) право	10	14	0	6
Сделки	7	7	20	3
Коммерческие договоры и ВЭД	6	7	17	6
Финансовое и банковское право	6	7	3	9
Трудовое право	6	7	11	6
Право недвижимости и строительства	6	4	6	3
Цифровое право и регулирование технологий	5	7	3	3
Экологическое право	4	0	3	3
Комплаенс и противодействие коррупции	3	0	3	9
Страхование право	4	4	6	0
Энергетическое право	2	7	3	0
Транспортное и логистическое право	3	0	3	0
Медицинское и фармацевтическое право	2	0	0	0

Большинство компаний из финансового сектора и девелопмента передают в ведение внешних консультантов судебные процессы

Какие задачи вы чаще всего отдаёте в работу внешним консультантам?

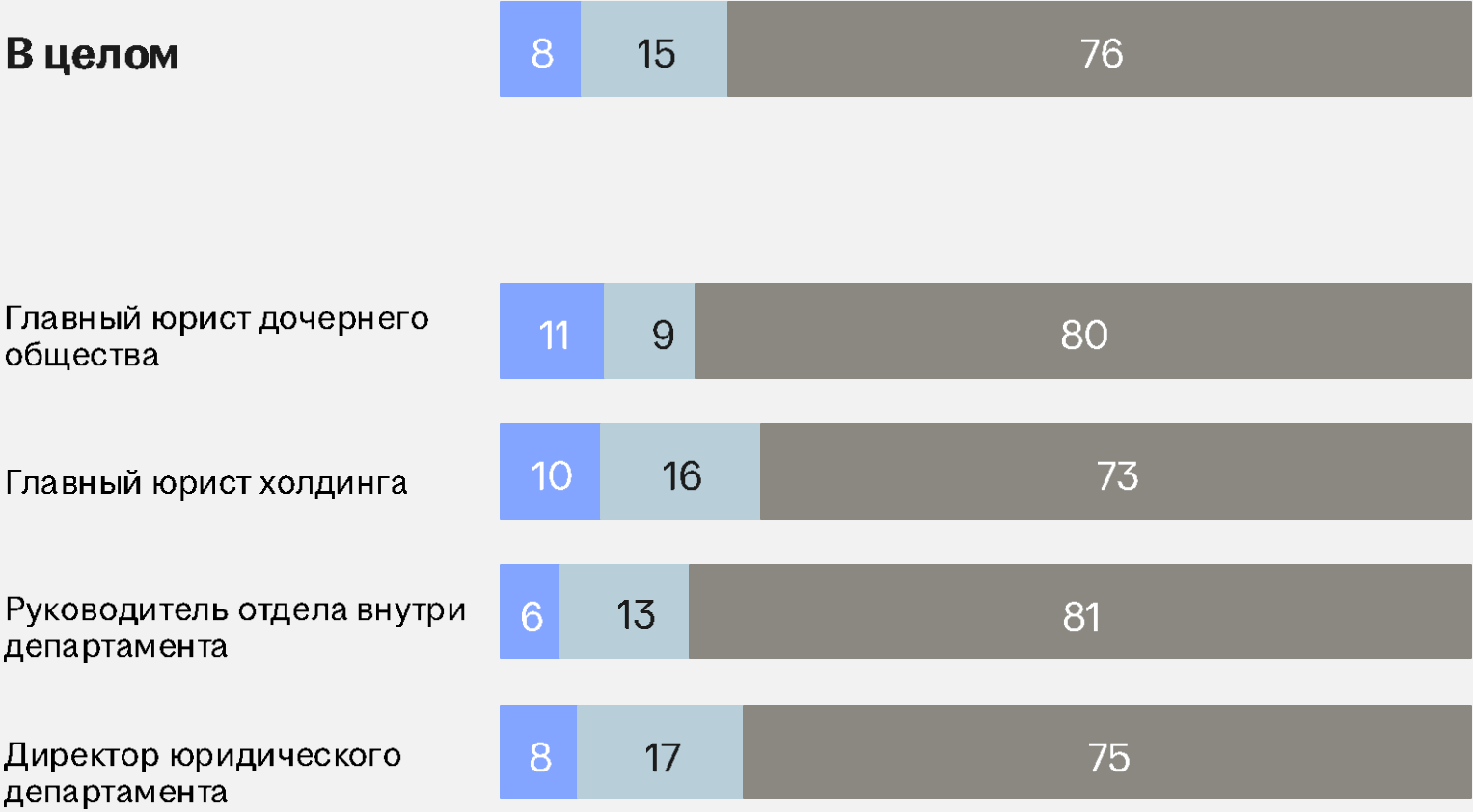
	Девелопмент	Розничная торговля	Добыча и переработка	Тяжелая пром.	Легкая пром.	Логистика	Услуги	ИТ, телеком и связь	Финансы
Судебные процессы	52	30	35	41	24	44	35	47	55
Налоговое право	20	30	25	25	36	29	28	26	18
Уголовное право	30	27	36	28	31	32	30	21	15
Интеллектуальная собственность	16	27	25	25	36	29	28	25	27
Банкротство и реструктуризация	34	32	16	34	18	22	10	7	21
Корпоративное право	11	11	16	9	16	10	20	25	12
Таможенное право	14	25	7	13	20	15	10	7	3
Антимонопольное (конкурентное) право	5	9	19	16	11	15	13	12	6
Сделки	9	9	13	6	4	0	3	9	18
Коммерческие договоры и ВЭД	2	5	11	3	2	2	10	9	3
Финансовое и банковское право	5	2	9	3	2	0	5	4	12
Трудовое право	0	7	4	9	11	5	8	11	0
Право недвижимости и строительства	9	2	7	9	7	15	8	7	21
Цифровое право и регулирование технологий	2	5	5	9	7	5	10	7	12
Экологическое право	5	2	6	9	2	2	0	2	0
Комплаенс и противодействие коррупции	2	5	4	6	7	2	0	4	3
Страхование право	2	2	4	3	0	5	8	4	0
Энергетическое право	2	0	2	6	4	5	5	4	0
Транспортное и логистическое право	0	5	2	3	2	2	0	0	0
Медицинское и фармацевтическое право	5	0	1	0	2	0	0	0	0

В каждой четвертой компании в том или ином виде есть регламент по работе с внешними консультантами

По позиции

Есть ли у вас внутренний регламент по работе с внешними консультантами?

- Да, есть внутренний регламент
- Есть негласный регламент, но он не зафиксирован
- Нет, нет внутреннего регламента

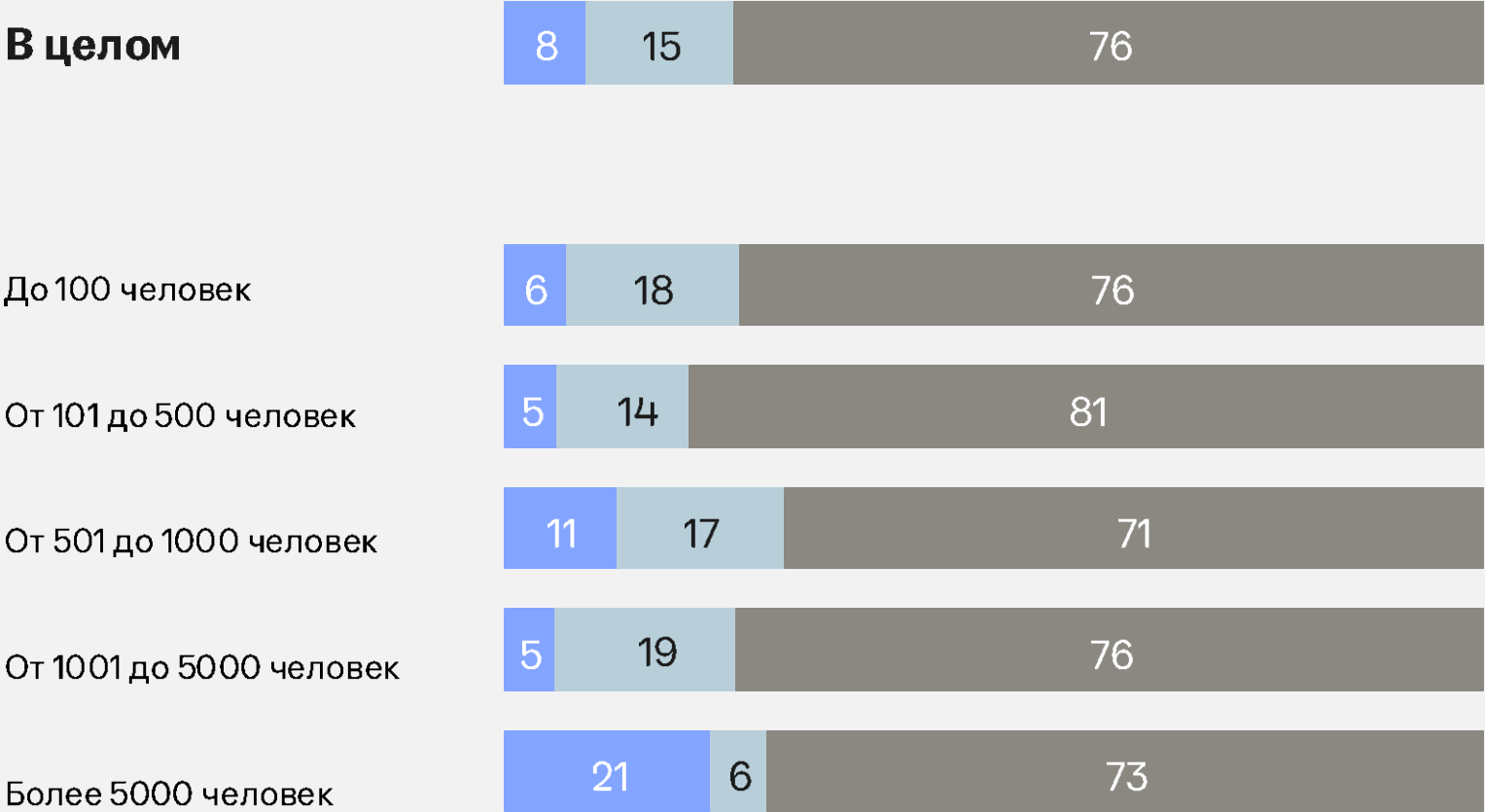


В каждой пятой компании со штатом от 5 тысяч человек есть регламент по работе с внешними консультантами

По численности

Есть ли у вас внутренний регламент по работе с внешними консультантами?

- Да, есть внутренний регламент
- Есть негласный регламент, но он не зафиксирован
- Нет, нет внутреннего регламента



Значения указаны в %.

Негласный регламент работы с внешними консультантами есть в каждой пятой иностранной компании

По форме собственности

Есть ли у вас внутренний регламент по работе с внешними консультантами?

- Да, есть внутренний регламент
- Есть негласный регламент, но он не зафиксирован
- Нет, нет внутреннего регламента

В целом

8 15 76

Российская частная компания

8 16 76

Компания с гос. участием

10 13 77

Государственная компания

13 13 75

Иностранная компания

5 19 76

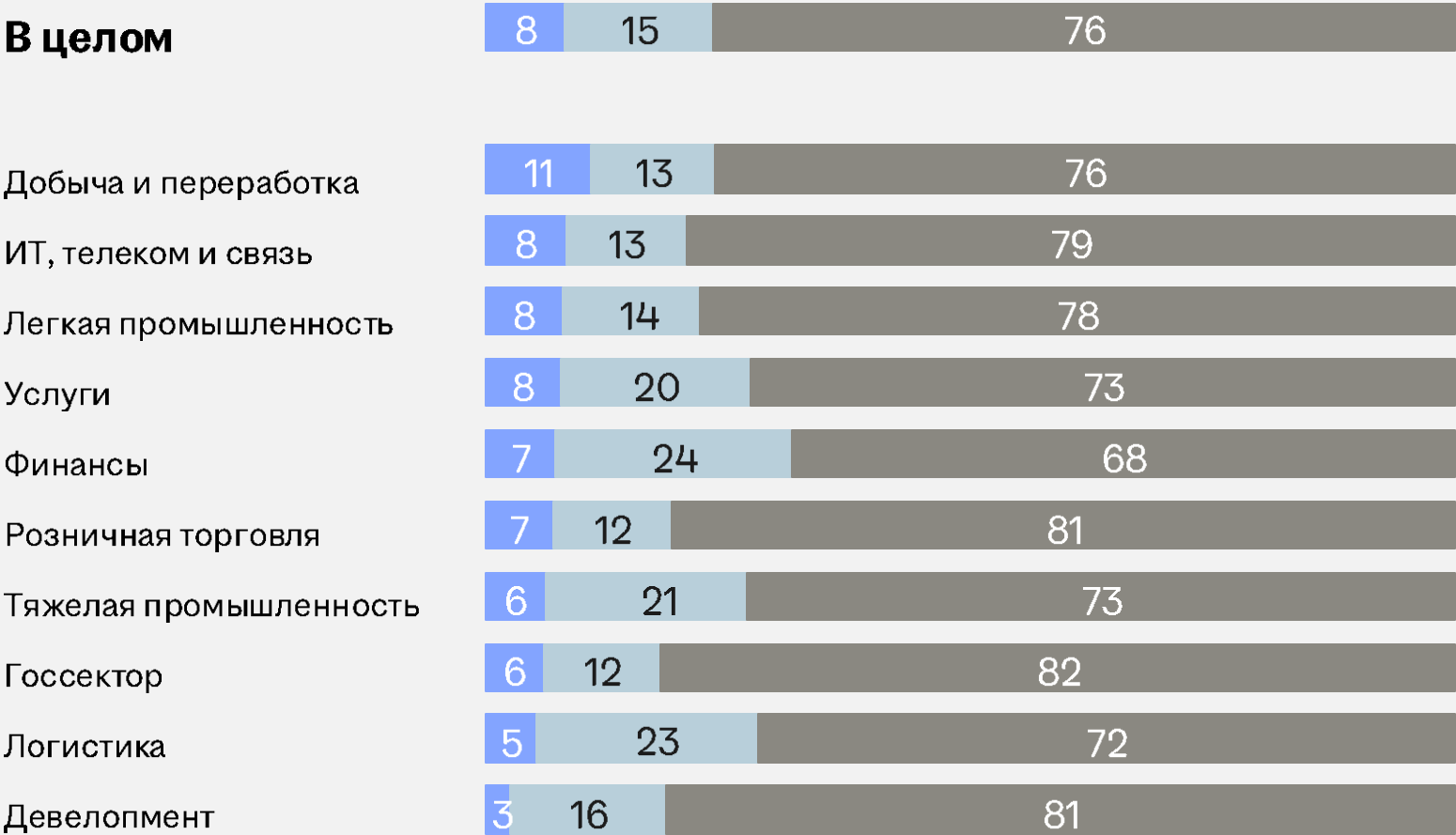
Треть финансовых компаний так или иначе регламентировали работу с внешними консультантами

Значения указаны в %.

По отрасли

Есть ли у вас внутренний регламент по работе с внешними консультантами?

- Да, есть внутренний регламент
- Есть негласный регламент, но он не зафиксирован
- Нет, нет внутреннего регламента



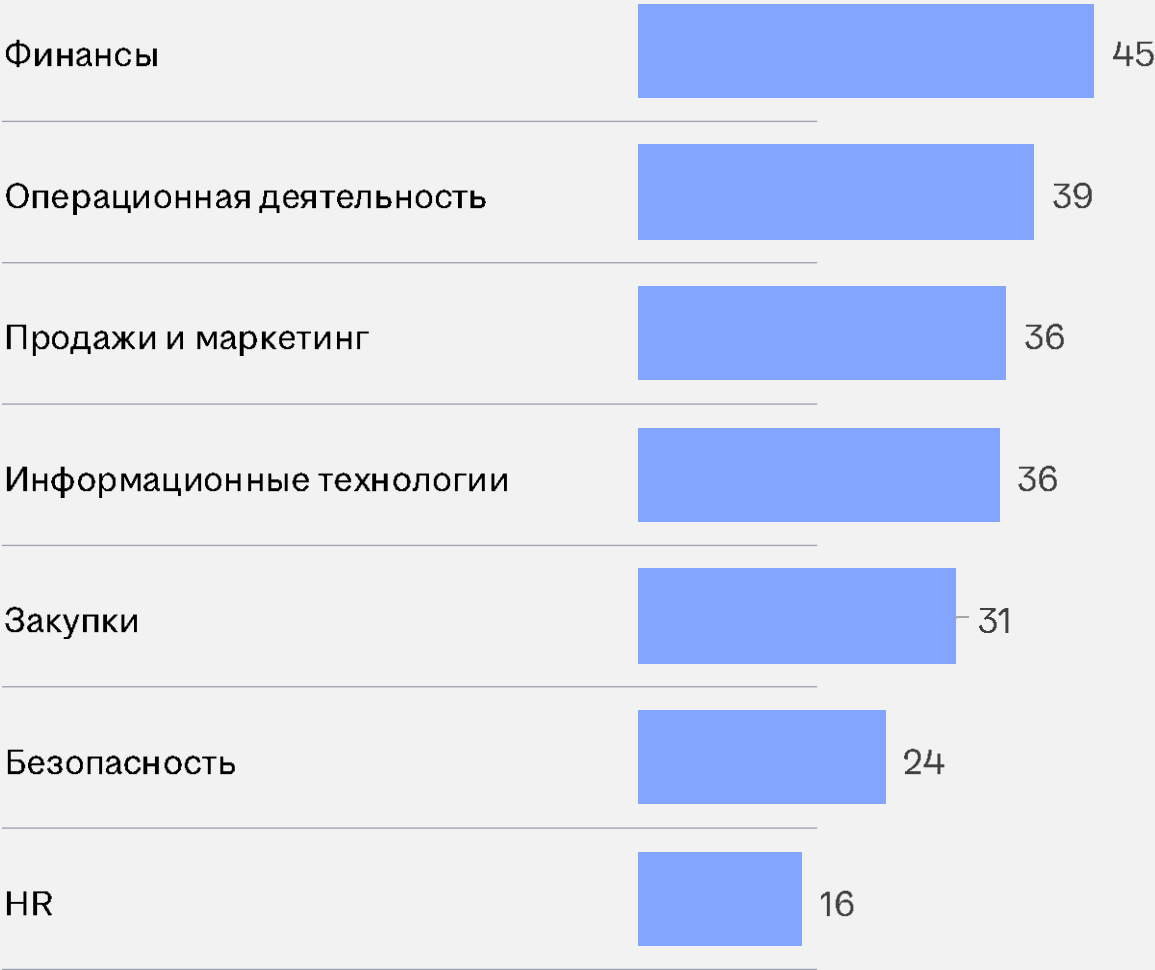
Юридическая функция и бизнес



Почти половина юрических топ-менеджеров считают, что взаимодействие с финансовой функцией помогло бы улучшить бизнес-результаты компании

Значения указаны в %.

С каким из подразделений компании, по вашему мнению, более тесное взаимодействие могло бы максимально улучшить бизнес-результаты?



Руководители отделов чаще других хотят улучшить взаимодействие с ИТ-функцией

С каким из подразделений компании, по вашему мнению, более тесное взаимодействие могло бы максимально улучшить бизнес-результаты?

	Главный юрист дочернего общества	Главный юрист холдинга	Руководитель отдела внутри департамента	Директор юридического департамента
Финансы	48	40	38	49
Операционная деятельность	38	33	38	42
Продажи и маркетинг	25	39	36	38
Информационные технологии	34	37	41	33
Закупки	28	32	31	32
Безопасность	31	21	25	24
HR	15	19	11	18

Юридическое руководство из крупнейших компаний чаще всего хочет улучшить взаимодействие с направлением операционной деятельности компании

С каким из подразделений компании, по вашему мнению, более тесное взаимодействие могло бы максимально улучшить бизнес-результаты?

	До 100	От 101 до 500	От 501 до 1000	От 1001 до 5000	Более 5000
Финансы	42	49	50	49	34
Операционная деятельность	34	38	31	49	49
Продажи и маркетинг	38	39	33	40	25
Информационные технологии	33	34	39	38	41
Закупки	26	32	31	38	35
Безопасность	23	28	26	20	25
HR	19	15	13	11	23

Юридическое руководство из иностранных компаний чаще хочет улучшить взаимодействие с продажами и маркетингом

С каким из подразделений компании, по вашему мнению, более тесное взаимодействие могло бы максимально улучшить бизнес-результаты?

	Российская частная компания	Компания с гос.участием	Государственная компания	Иностранная компания
Финансы	46	44	37	54
Операционная деятельность	39	44	33	51
Продажи и маркетинг	41	23	10	57
Информационные технологии	36	40	38	30
Закупки	30	27	44	22
Безопасность	25	23	25	24
HR	15	10	25	8

Более тесное взаимодействие с закупками чаще всего хочет юридическое руководство из компаний добывающей отрасли и тяжелой промышленности

С каким из подразделений компании, по вашему мнению, более тесное взаимодействие могло бы максимально улучшить бизнес-результаты?

	Госсектор	Девелопмент	Розничная торговля	Добыча и переработка	Тяжелая пром.	Легкая пром.	Логистика	Услуги	ИТ, телеком и связь	Финансы
Финансы	27	63	33	37	54	51	47	53	39	54
Операционная деятельность	21	53	39	42	29	29	35	35	43	46
Продажи и маркетинг	15	24	56	26	42	56	33	35	40	17
Информационные технологии	45	32	37	37	33	38	37	29	51	41
Закупки	30	21	23	44	48	33	28	33	19	12
Безопасность	24	31	30	27	21	24	25	24	25	27
HR	27	12	18	16	15	11	21	24	22	10

Развитие бизнес-процессов и цифровизация – главные способы оптимизации процессов работы юридической функции для большинства руководителей

Как вы планируете оптимизировать процесс работы юридической функции?



Значения указаны в %.

Развитие бизнес-процессов и цифровизация – главные способы оптимизации процессов работы юридической функции для большинства руководителей

Как вы планируете оптимизировать процесс работы юридической функции?

	Главный юрист дочернего общества	Главный юрист холдинга	Руководитель отдела внутри департамента	Директор юридического департамента
Оптимизировать бизнес-процессы	63	73	74	76
Внедрять технологические решения	55	66	67	70
Реструктуризовать юридическую функцию	34	20	26	27
Сократить расходы на внешний консалтинг	18	21	15	19
Сократить штат внутренних юристов	3	4	3	6
Сократить расходы на автоматизацию	9	1	3	1
Сократить расходы на обучение	2	1	4	2

Чем крупнее компания, тем чаще руководители считают, что оптимизировать процессы юрфункции поможет модернизация бизнес-процессов компании

Как вы планируете оптимизировать процесс работы юридической функции?

	До 100	От 101 до 500	От 501 до 1000	От 1001 до 5000	Более 5000
Оптимизировать бизнес-процессы	67	73	69	81	89
Внедрять технологические решения	59	66	76	75	69
Реструктуризовать юридическую функцию	26	26	27	29	25
Сократить расходы на внешний консалтинг	24	18	11	14	15
Сократить штат внутренних юристов	5	5	7	5	1
Сократить расходы на автоматизацию	3	2	4	2	1
Сократить расходы на обучение	1	3	1	1	6

4 из 10 юридических топ-менеджеров из компаний с госучастием уверены, что для оптимизации процессов работы функции нужно её реструктуризовать

Как вы планируете оптимизировать процесс работы юридической функции?

	Российская частная компания	Компания с гос.участием	Государственная компания	Иностранная компания
Оптимизировать бизнес-процессы	76	81	58	81
Внедрять технологические решения	68	67	53	81
Реструктуризовать юридическую функцию	24	38	27	32
Сократить расходы на внешний консалтинг	20	10	18	11
Сократить штат внутренних юристов	4	6	6	3
Сократить расходы на автоматизацию	3	0	4	5
Сократить расходы на обучение	2	2	4	0

Реструктуризовать функцию чаще планируют руководители из финансов, госсектора и тяжелой промышленности

Как вы планируете оптимизировать процесс работы юридической функции?

	Госсектор	Девелопмент	Розничная торговля	Добыча и переработка	Тяжелая пром.	Легкая пром.	Логистика	Услуги	ИТ, телеком и связь	Финансы
Оптимизировать бизнес-процессы	45	76	74	81	67	78	81	73	79	80
Внедрять технологические решения	55	65	70	65	71	68	54	61	79	73
Реструктуризовать юридическую функцию	33	20	25	31	33	30	23	27	21	34
Сократить расходы на внешний консалтинг	18	27	23	19	23	16	16	22	13	17
Сократить штат внутренних юристов	6	5	5	3	6	5	7	8	4	7
Сократить расходы на автоматизацию	0	1	0	1	4	5	7	2	0	0
Сократить расходы на обучение	6	1	0	3	0	3	5	2	0	2

Обучение и развитие юристов в 2025 году



Чаще всего компании предлагают сотрудникам внешнее обучение в формате онлайн-курсов

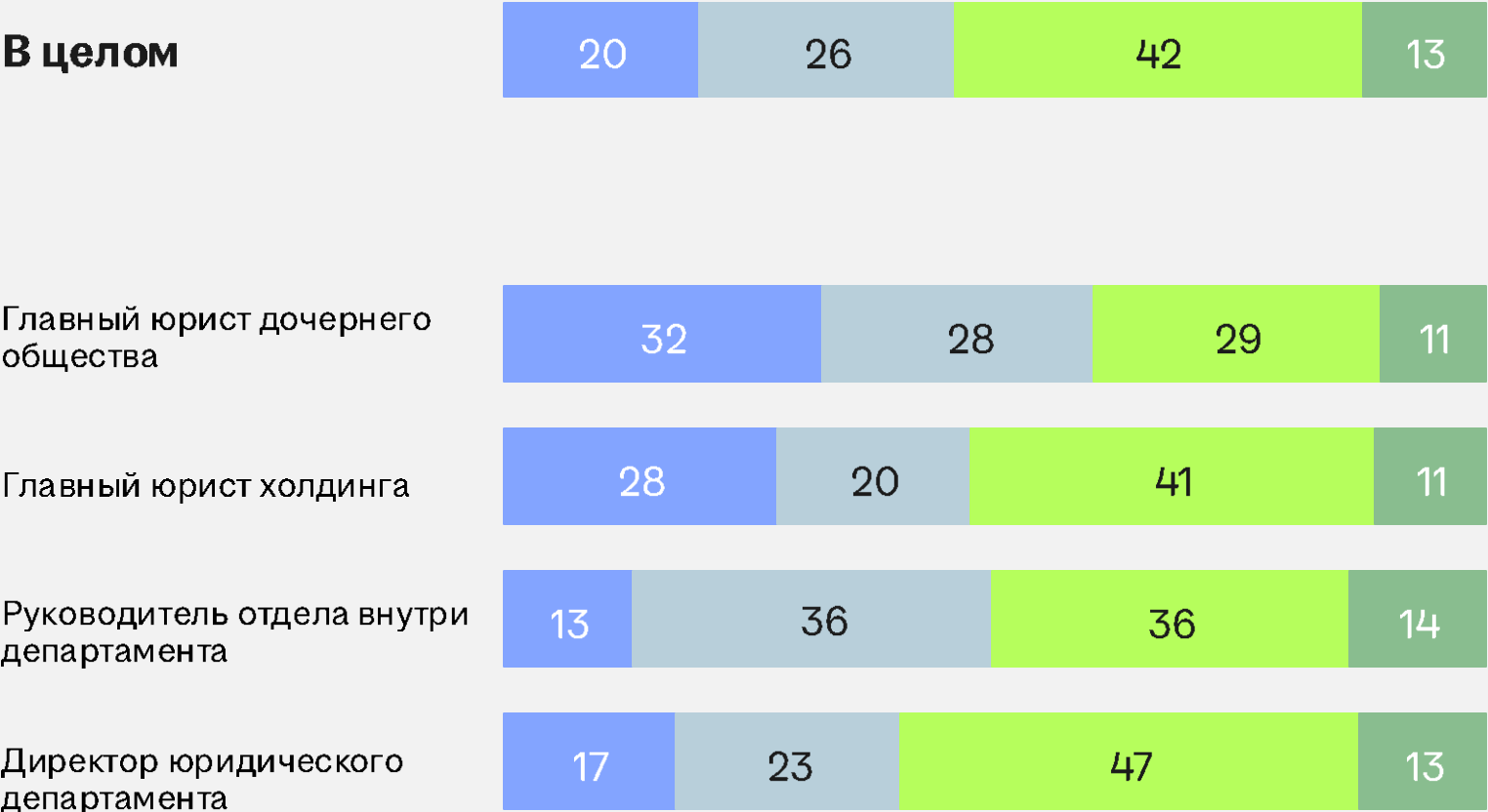
При этом треть главных юристов дочерних обществ заявляют, что обучение за счет компании – это скорее исключение, чем правило

Значения указаны в %.

По позиции

Какие направления обучения сотрудников и повышения квалификации внедрены в компании?

- Обучение за счёт компании реализуется как исключение, сотрудники чаще всего сами его оплачивают
- Преимущественно внутреннее обучение
- Преимущественно внешнее обучение в формате онлайн-курсов
- Преимущественно внешнее обучение в формате очных курсов

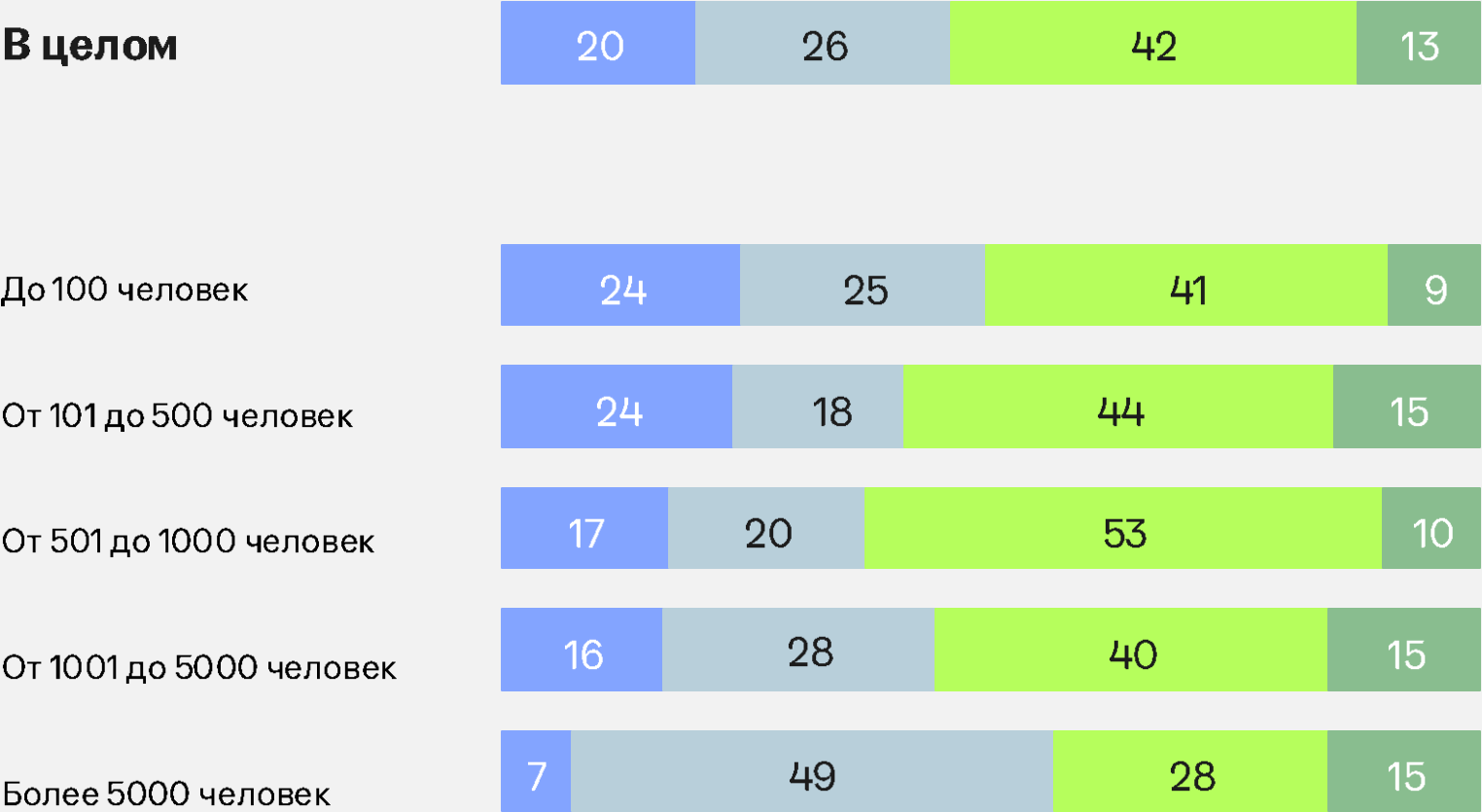


Крупнейшие компании на рынке чаще всего предлагают сотрудникам внутреннее обучение

По численности

Какие направления обучения сотрудников и повышения квалификации внедрены в компании?

- Обучение за счёт компании реализуется как исключение, сотрудники чаще всего сами его оплачивают
- Преимущественно внутреннее обучение
- Преимущественно внешнее обучение в формате онлайн-курсов
- Преимущественно внешнее обучение в формате очных курсов

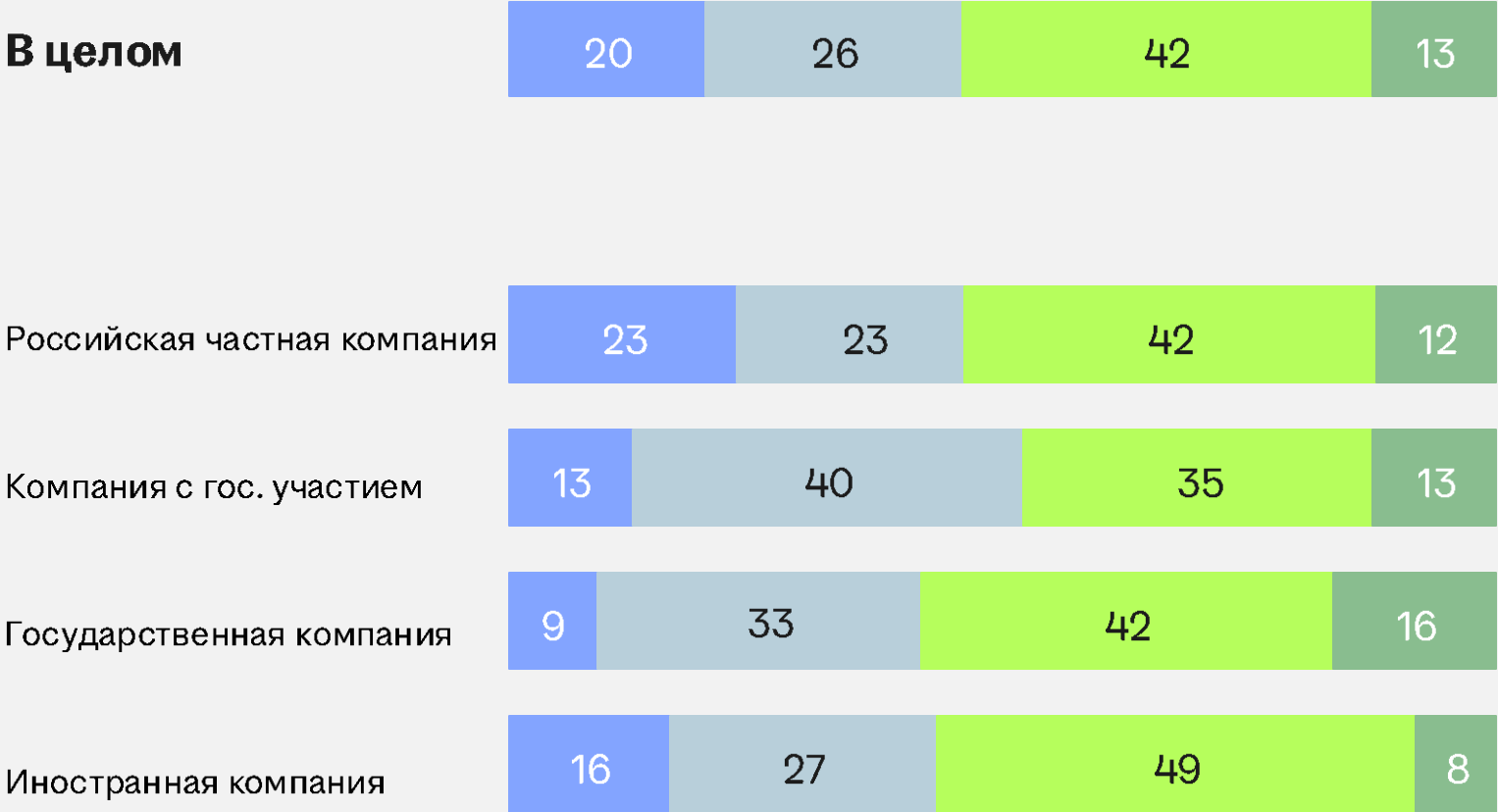


Компании с государственным участием чаще всего предлагают сотрудникам внутреннее обучение

По форме собственности

Какие направления обучения сотрудников и повышения квалификации внедрены в компании?

- Обучение за счёт компании реализуется как исключение, сотрудники чаще всего сами его оплачивают
- Преимущественно внутреннее обучение
- Преимущественно внешнее обучение в формате онлайн-курсов
- Преимущественно внешнее обучение в формате очных курсов

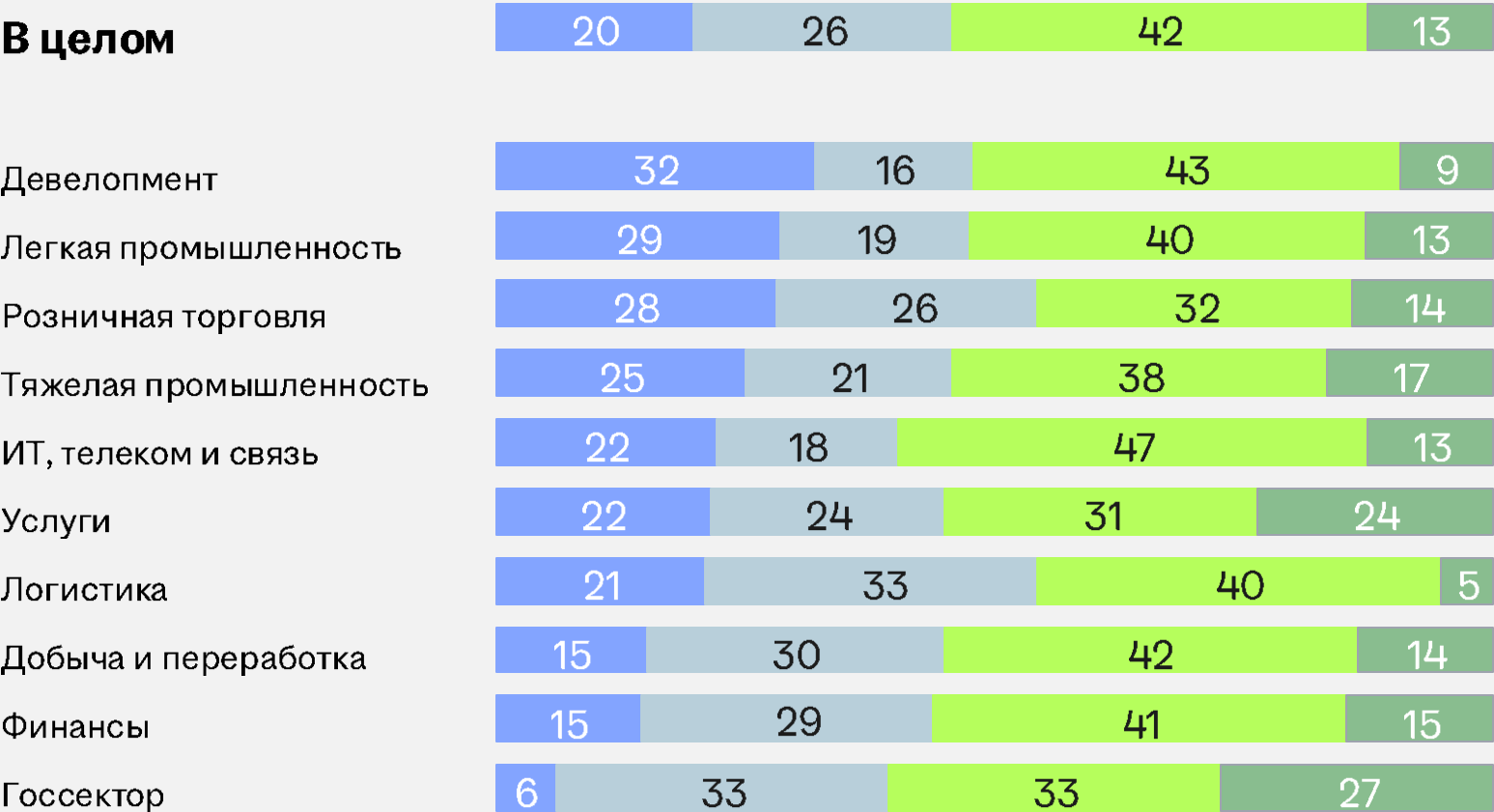


Внешнее обучение в формате очных курсов чаще всего готовы предложить работодатели из госсектора и сферы услуг

По отрасли

Какие направления обучения сотрудников и повышения квалификации внедрены в компании?

- Обучение за счёт компании реализуется как исключение, сотрудники чаще всего сами его оплачивают
- Преимущественно внутреннее обучение
- Преимущественно внешнее обучение в формате онлайн-курсов
- Преимущественно внешнее обучение в формате очных курсов



Топ-3 управленческих навыков для обучения юристов включают коммуникацию, управление проектами, а также ведение переговоров и управление конфликтами

Значения указаны в %.

По каким направлениям проводится системное обучение в вашей юридической функции в части управленческих навыков?



7 и 10 главных юристов дочерних компаний отмечают, что в их юридической функции не проводится обучение управленческим навыкам

По каким направлениям проводится системное обучение в вашей юридической функции в части управленческих навыков?

	Главный юрист дочернего общества	Главный юрист холдинга	Руководитель отдела внутри департамента	Директор юридического департамента
Коммуникация	14	15	26	24
Управление проектами	14	22	24	22
Переговоры и разрешение конфликтов	14	18	22	23
Управление временем	8	18	22	19
Понимание бизнеса вашей компании и рынка	11	13	18	19
Эмоциональный интеллект	8	13	15	14
Публичные выступления и презентации	6	11	12	13
Знание технологий	2	6	11	7
Финансовая грамотность	6	4	6	9
Взаимодействие с топ-менеджерами	5	4	3	6
Не проводится обучение данным навыкам	68	58	49	50

Почти в половине юридических департаментов крупнейших компаний проводится обучение проектному управлению

По каким направлениям проводится системное обучение в вашей юридической функции в части управленческих навыков?

	До 100	От 101 до 500	От 501 до 1000	От 1001 до 5000	Более 5000
Коммуникация	19	17	13	32	37
Управление проектами	19	14	14	24	45
Переговоры и разрешение конфликтов	19	16	21	24	32
Управление временем	14	16	11	24	32
Понимание бизнеса вашей компании и рынка	19	14	11	22	17
Эмоциональный интеллект	6	14	4	20	31
Публичные выступления и презентации	5	10	6	21	28
Знание технологий	6	7	6	9	10
Финансовая грамотность	10	3	6	7	11
Взаимодействие с топ-менеджерами	4	5	11	4	3
Не проводится обучение данным навыкам	57	61	60	44	28

Юридические департаменты компаний с госучастием уделяют особое внимание обучению юристов навыкам переговоров и развитию общей бизнес-экспертизы

По каким направлениям проводится системное обучение в вашей юридической функции в части управленческих навыков?

	Российская частная компания	Компания с гос.участием	Государственная компания	Иностранная компания
Коммуникация	22	21	18	30
Управление проектами	22	23	15	27
Переговоры и разрешение конфликтов	20	31	23	16
Управление временем	19	15	15	22
Понимание бизнеса вашей компании и рынка	15	29	18	16
Эмоциональный интеллект	13	8	11	22
Публичные выступления и презентации	11	15	13	16
Знание технологий	7	6	11	0
Финансовая грамотность	7	6	6	11
Взаимодействие с топ-менеджерами	5	2	5	8
Не проводится обучение данным навыкам	55	44	48	51

Каждый пятый юридический департамент компаний из госсектора вкладывается в развитие навыка публичных выступлений у юристов

По каким направлениям проводится системное обучение в вашей юридической функции в части управленческих навыков?

	Госсектор	Девелопмент	Розничная торговля	Добыча и переработка	Тяжелая пром.	Легкая пром.	Логистика	Услуги	ИТ, телеком и связь	Финансы
Коммуникация	21	19	14	27	13	24	16	22	24	22
Управление проектами	12	17	16	28	17	21	21	20	32	27
Переговоры и разрешение конфликтов	30	19	9	22	17	19	18	27	22	20
Управление временем	18	20	9	19	13	16	23	20	24	22
Понимание бизнеса вашей компании и рынка	9	13	11	24	23	16	12	14	29	15
Эмоциональный интеллект	9	16	11	17	2	19	11	6	15	12
Публичные выступления и презентации	21	5	5	15	8	11	11	10	11	15
Знание технологий	6	8	7	8	6	2	7	10	11	10
Финансовая грамотность	9	11	5	6	6	5	4	2	4	7
Взаимодействие с топ-менеджерами	9	5	2	7	0	8	4	6	8	2
Не проводится обучение данным навыкам	45	57	70	47	63	56	51	53	46	54

4 из 10 юридических департаментов вкладываются в обучение юристов навыкам работы с договорным правом

Значения указаны в %.

По каким направлениям проводится системное обучение в вашей юридической функции в части юридических навыков?



Руководители отделов и CLO чаще всего вкладываются в обучение юристов навыкам работы с договорным правом

По каким направлениям проводится системное обучение в вашей юридической функции в части юридических навыков?

	Главный юрист дочернего общества	Главный юрист холдинга	Руководитель отдела внутри департамента	Директор юридического департамента
Договорное право	29	31	43	45
Корпоративное право	22	25	19	30
Интеллектуальная собственность	8	19	22	22
Трудовое право	17	12	12	18
Право недвижимости и строительства	11	8	16	19
Налоговое право	14	14	12	15
Комплаенс и противодействие коррупции	9	10	12	15
Банкротство и реструктуризация	9	11	14	12
Цифровое право и регулирование технологий	3	13	9	14
Антимонопольное (конкурентное) право	9	8	11	10
Международное право и ВЭД	2	7	7	13
Административное право	11	8	3	9
Финансовое и банковское право	3	4	9	8
Таможенное право	2	2	3	5
Транспортное и логистическое право	6	1	4	3
Уголовное право и комплаенс	5	1	4	3
Экологическое право	3	1	2	3
Медицинское и фармацевтическое право	2	2	1	3
Страховое право	3	2	1	1
Энергетическое право	2	1	2	1
Не проводится обучение юридическим навыкам	54	46	37	33

Значения указаны в %.

Чем крупнее компания, тем чаще руководство вкладывается в обучение юристов навыкам работы с договорным правом

По каким направлениям проводится системное обучение в вашей юридической функции в части юридических навыков?

	До 100	От 101 до 500	От 501 до 1000	От 1001 до 5000	Более 5000
Договорное право	34	36	43	47	55
Корпоративное право	23	27	16	31	32
Интеллектуальная собственность	16	14	24	28	28
Трудовое право	10	18	13	20	24
Право недвижимости и строительства	14	16	14	12	24
Налоговое право	13	16	21	12	11
Комплаенс и противодействие коррупции	9	14	17	13	17
Банкротство и реструктуризация	15	9	10	9	15
Цифровое право и регулирование технологий	8	10	14	10	21
Антимонопольное (конкурентное) право	7	7	11	11	23
Международное право и ВЭД	7	6	10	7	27
Административное право	6	13	7	5	7
Финансовое и банковское право	5	10	9	4	10
Таможенное право	5	3	6	2	1
Транспортное и логистическое право	3	3	6	3	3
Уголовное право и комплаенс	3	5	3	2	1
Экологическое право	2	4	1	0	7
Медицинское и фармацевтическое право	1	3	6	2	1
Страховое право	2	1	6	0	0
Энергетическое право	1	1	0	2	3
Не проводится обучение юридическим навыкам	45	41	33	36	25

Значения указаны в %.

Юридическое руководство иностранных компаний чаще других вкладывается в обучение юристов комплаенс- и антикоррупционным практикам

По каким направлениям проводится системное обучение в вашей юридической функции в части юридических навыков?

	Российская частная компания	Компания с гос.участием	Государственная компания	Иностранная компания
Договорное право	38	44	37	57
Корпоративное право	25	33	22	24
Интеллектуальная собственность	19	21	18	32
Трудовое право	12	15	29	22
Право недвижимости и строительства	14	13	25	11
Налоговое право	14	10	19	8
Комплаенс и противодействие коррупции	8	17	23	35
Банкротство и реструктуризация	11	17	14	11
Цифровое право и регулирование технологий	11	10	10	16
Антимонопольное (конкурентное) право	7	15	14	24
Международное право и ВЭД	10	4	4	22
Административное право	5	8	24	3
Финансовое и банковское право	6	10	9	8
Таможенное право	4	0	3	8
Транспортное и логистическое право	4	2	5	3
Уголовное право и комплаенс	2	2	11	0
Экологическое право	2	0	5	5
Медицинское и фармацевтическое право	1	0	9	5
Страховое право	2	2	3	0
Энергетическое право	1	6	0	0
Не проводится обучение юридическим навыкам	42	29	35	30

Юридические департаменты из разных отраслей чаще всего заинтересованы в развитии юридических навыков, которые соответствуют отраслевой специфике их компании

По каким направлениям проводится системное обучение в вашей юридической функции в части юридических навыков?

	Госсектор	Девелопмент	Розничная торговля	Добыча и переработка	Тяжелая пром.	Легкая пром.	Логистика	Услуги	ИТ, телеком и связь	Финансы
Договорное право	27	39	37	50	21	38	44	33	39	37
Корпоративное право	21	27	12	29	19	19	28	29	28	37
Интеллектуальная собственность	9	11	16	17	25	24	23	22	47	20
Трудовое право	21	11	11	21	8	16	12	24	14	10
Право недвижимости и строительства	21	37	12	20	6	11	14	16	10	12
Налоговое право	12	11	7	19	10	16	14	12	24	17
Комплаенс и противодействие коррупции	39	9	16	15	4	14	9	16	13	20
Банкротство и реструктуризация	9	12	9	12	4	10	14	12	7	29
Цифровое право и регулирование технологий	3	9	18	9	6	13	11	10	32	20
Антимонопольное (конкурентное) право	15	9	7	15	6	16	14	10	14	2
Международное право и ВЭД	6	3	11	16	8	11	16	4	10	2
Административное право	21	0	4	13	2	5	7	8	3	0
Финансовое и банковское право	18	5	4	6	2	2	4	4	8	41
Таможенное право	6	1	2	5	4	6	9	0	3	0
Транспортное и логистическое право	6	1	2	5	0	8	16	0	3	0
Уголовное право и комплаенс	15	0	0	1	2	2	0	6	4	2
Экологическое право	9	4	0	7	0	0	0	4	3	0
Медицинское и фармацевтическое право	6	0	0	1	0	10	0	0	1	0
Страховое право	0	0	0	0	0	5	0	8	1	0
Энергетическое право	3	3	0	5	0	0	0	0	1	0
Не проводится обучение юридическим навыкам	39	43	51	36	63	43	33	45	29	27

Треть юридических функций имеют свой собственный бюджет на обучение

При этом другая треть юридических служб могут использовать общий бюджет компании для данных расходов

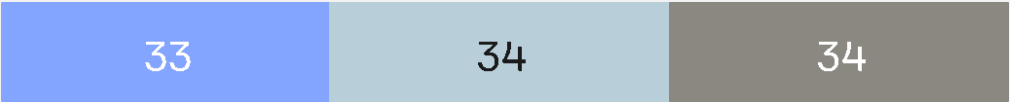
Значения указаны в %.

По позиции

Есть ли в вашей компании бюджет на обучение?

- Да, у юридической функции есть отдельный бюджет
- Может использоваться общий бюджет компании для данных целей
- Нет, нет бюджета

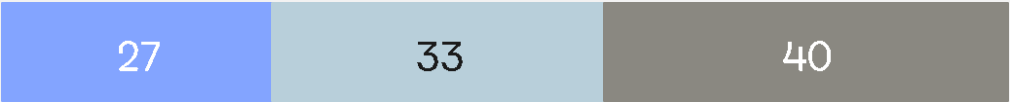
В целом



Главный юрист дочернего общества



Главный юрист холдинга



Руководитель отдела внутри департамента



Директор юридического департамента



Чем крупнее компания, тем чаще у юридической функции есть свой отдельный бюджет на обучение

По численности

Есть ли в вашей компании бюджет на обучение?

- Да, у юридической функции есть отдельный бюджет
- Может использоваться общий бюджет компании для данных целей
- Нет, нет бюджета

В целом



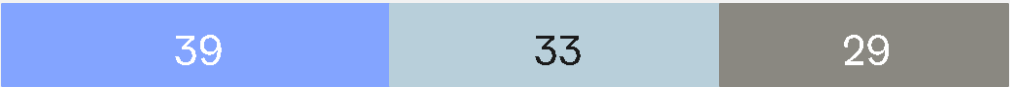
До 100 человек



От 101 до 500 человек



От 501 до 1000 человек



От 1001 до 5000 человек



Более 5000 человек



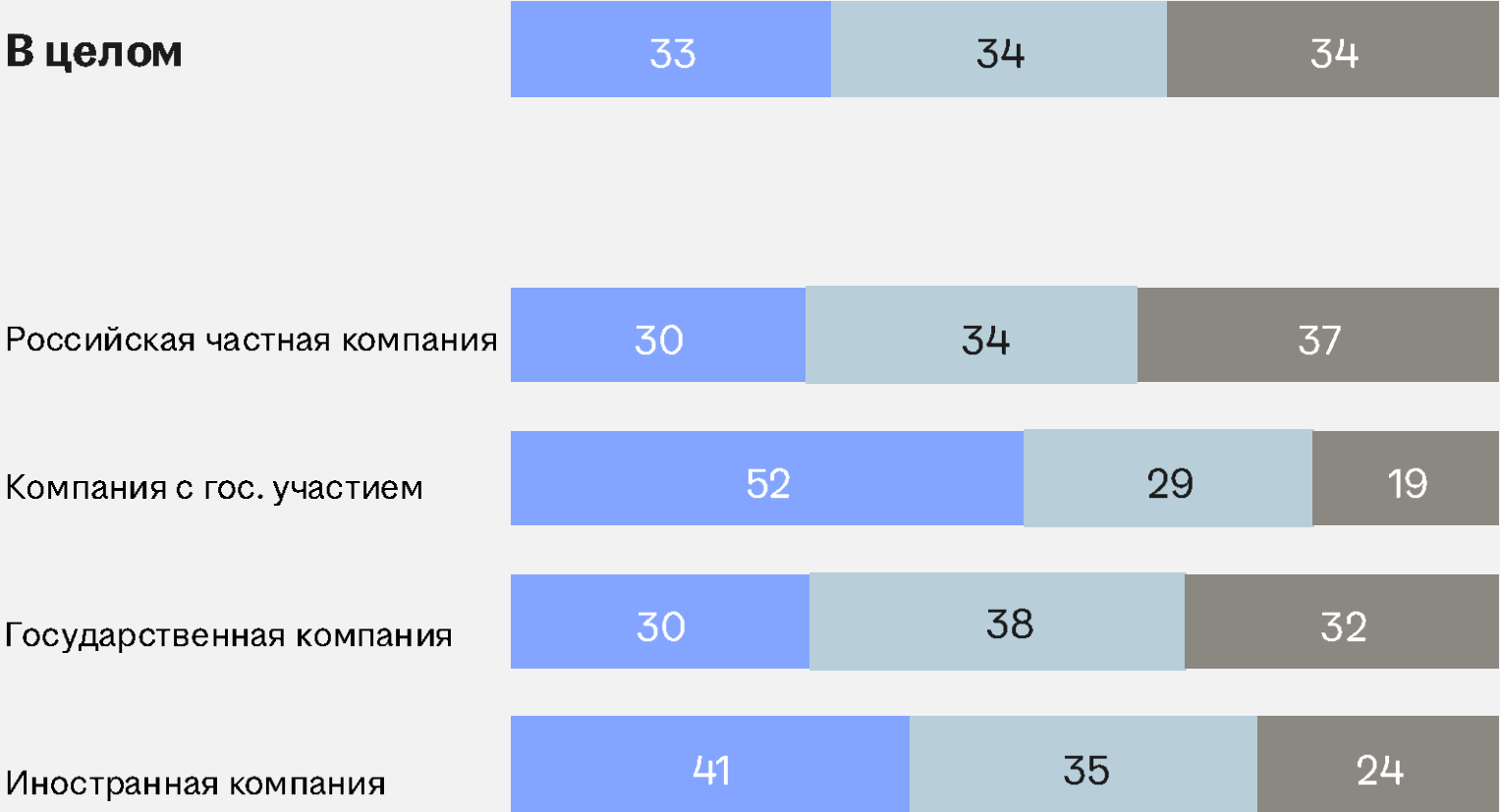
У большинства юридических функций компаний с государственным участием есть свой отдельный бюджет на обучение

Значения указаны в %.

По форме собственности

Есть ли в вашей компании бюджет на обучение?

- Да, у юридической функции есть отдельный бюджет
- Может использоваться общий бюджет компании для данных целей
- Нет, нет бюджета



Чаще всего отдельный бюджет на обучение есть у юридических функций компаний из ИТ, телекома и связи

Значения указаны в %.

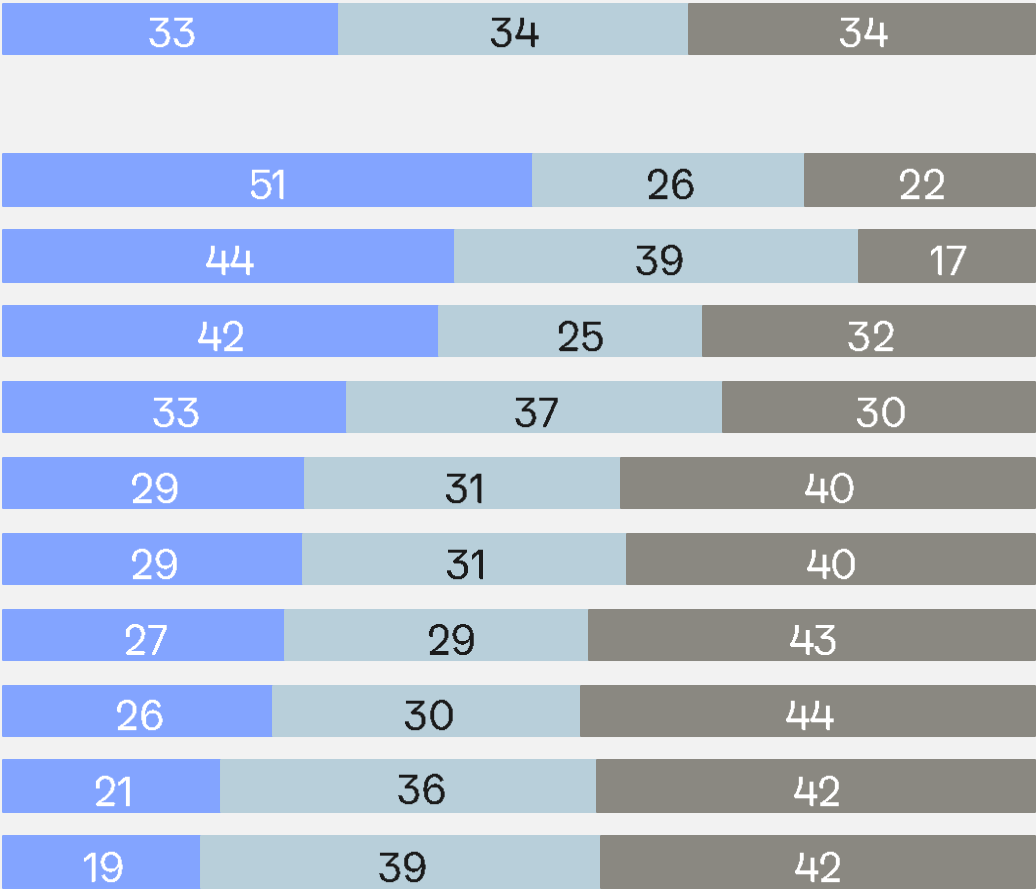
По отрасли

Есть ли в вашей компании бюджет на обучение?

- Да, у юридической функции есть отдельный бюджет
- Может использоваться общий бюджет компании для данных целей
- Нет, нет бюджета

В целом

- ИТ, телеком и связь
- Финансы
- Добыча и переработка
- Легкая промышленность
- Девелопмент
- Тяжелая промышленность
- Услуги
- Логистика
- Госсектор
- Розничная торговля



В 2025 каждая четвертая компания со штатом от 5 тысяч человек выделила на обучение и развитие сотрудников от 1 до 5 млн рублей

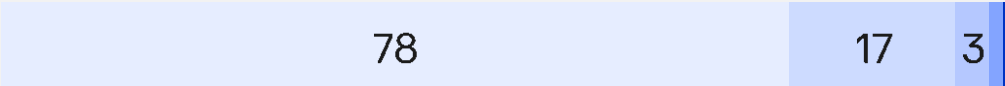
Значения указаны в %.

По численности

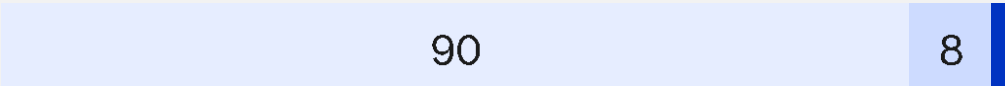
Какой бюджет на обучение и развитие сотрудников выделили в компании в 2025 году?

- До 1 миллиона рублей
- От 1 до 5 миллионов рублей
- От 6 до 10 миллионов рублей
- От 11 до 50 миллионов рублей
- Более 50 миллионов рублей

В целом



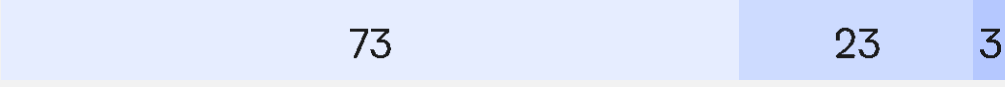
До 100 человек



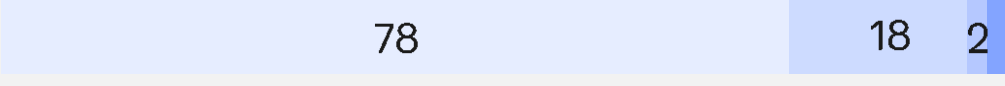
От 101 до 500 человек



От 501 до 1000 человек



От 1001 до 5000 человек



Более 5000 человек



В одной трети компаний бюджет на участие в юридических конференциях формируется руководителем юридической службы

При этом 6 из 10 главных юристов дочерних компаний отмечают, что бюджет как таковой не формируется

Значения указаны в %.

По позиции

Кто формирует бюджет на участие в конференциях юристов?

- Бюджет как таковой не формируется
- Руководитель юридической функции
- HR-служба
- Руководитель направления по обучению
- PR-служба
- Другое

В целом



Главный юрист дочернего общества



Главный юрист холдинга



Руководитель отдела внутри департамента



Директор юридического департамента



Чем крупнее компания, тем чаще бюджет на участие юристов в конференциях формируется руководителем юридической функции

По численности

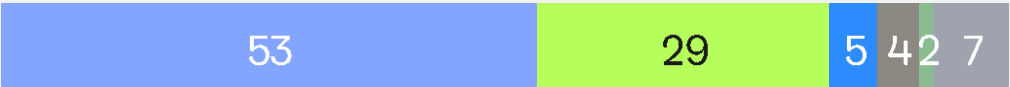
Кто формирует бюджет на участие в конференциях юристов?

- Бюджет как таковой не формируется
- Руководитель юридической функции
- HR-служба
- Руководитель направления по обучению
- PR-служба
- Другое

В целом



До 100 человек



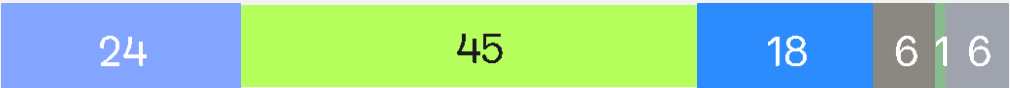
От 101 до 500 человек



От 501 до 1000 человек



От 1001 до 5000 человек



Более 5000 человек



В каждой четвертой компании с государственным участием бюджет на участие юристов в мероприятиях формирует HR-служба

Значения указаны в %.



В большинстве компаний из девелопмента и ритейла не формируется бюджет на участие юристов в мероприятиях

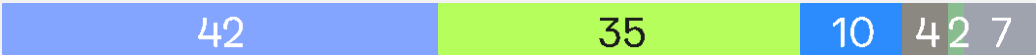
Значения указаны в %.

По отрасли

Кто формирует бюджет на участие в конференциях юристов?

- Бюджет как таковой не формируется
- Руководитель юридической функции
- HR-служба
- Руководитель направления по обучению
- PR-служба
- Другое

В целом



Девелопмент



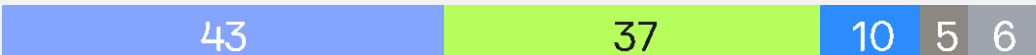
Розничная торговля



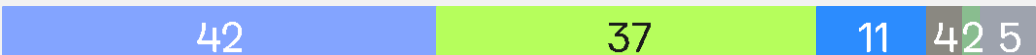
Тяжелая промышленность



Легкая промышленность



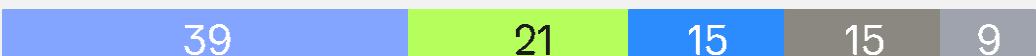
Логистика



Услуги



Госсектор



Добыча и переработка



Финансы



ИТ, телеком и связь



4 из 10 юридических руководителей так или иначе проводит командные мероприятия для сотрудников

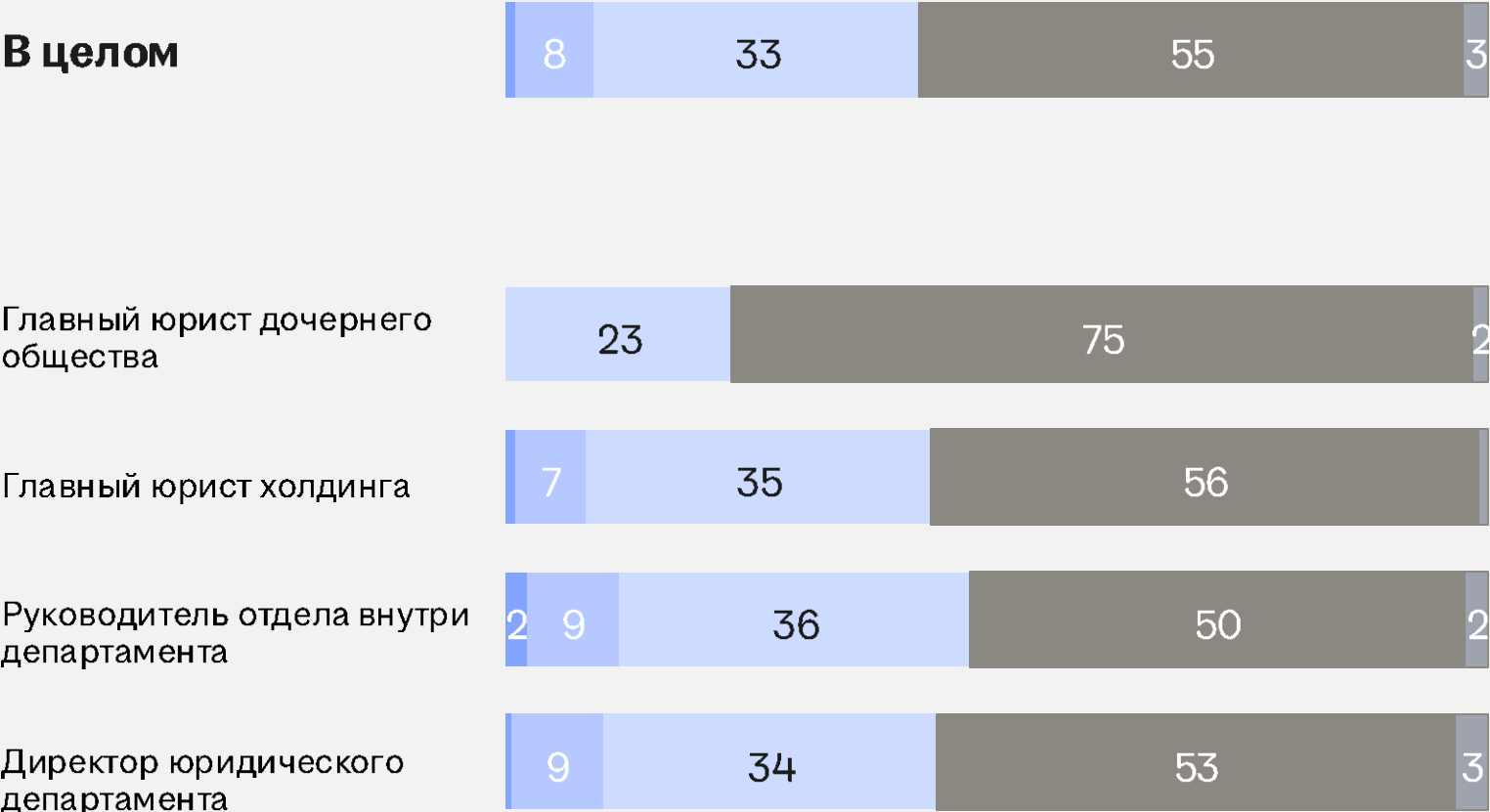
При этом треть руководства проводит такие мероприятия только раз в год

Значения указаны в %.

По позиции

Проводите ли выездные и командообразующие мероприятия для сотрудников, стратегические сессии?

- ☒ Да, несколько раз в квартал
- ☒ Да, раз в квартал
- ☐ Да, раз в год
- ☒ Не проводим
- ☒ Другое



В 7 из 10 крупнейших компаний выездные мероприятия для сотрудников юридической функции проходят раз в год

По численности

Проводите ли выездные и командообразующие мероприятия для сотрудников, стратегические сессии?

- Да, несколько раз в квартал
- Да, раз в квартал
- Да, раз в год
- Не проводим
- Другое

В целом



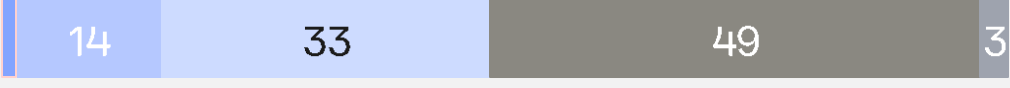
До 100 человек



От 101 до 500 человек



От 501 до 1000 человек



От 1001 до 5000 человек



Более 5000 человек



6 из 10 юридических руководителей госкомпаний не проводят выездные мероприятия для сотрудников функции

Значения указаны в %.



Чаще всего командные мероприятия для сотрудников функции проводятся в компаниях из сферы услуг, реже всего – в компаниях из госсектора

По отрасли

Проводите ли выездные и командообразующие мероприятия для сотрудников, стратегические сессии?

- Да, несколько раз в квартал
- Да, раз в квартал
- Да, раз в год
- Не проводим
- Другое

В целом



Финансы



Госсектор



Девелопмент



Услуги



Розничная торговля



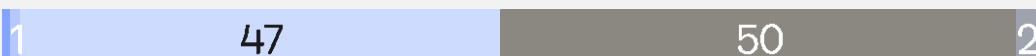
Логистика



Легкая промышленность



Добыча и переработка



ИТ, телеком и связь



Тяжелая промышленность



4 из 10 руководителей привлекают внешних тренеров для стратегических сессий юридической функции

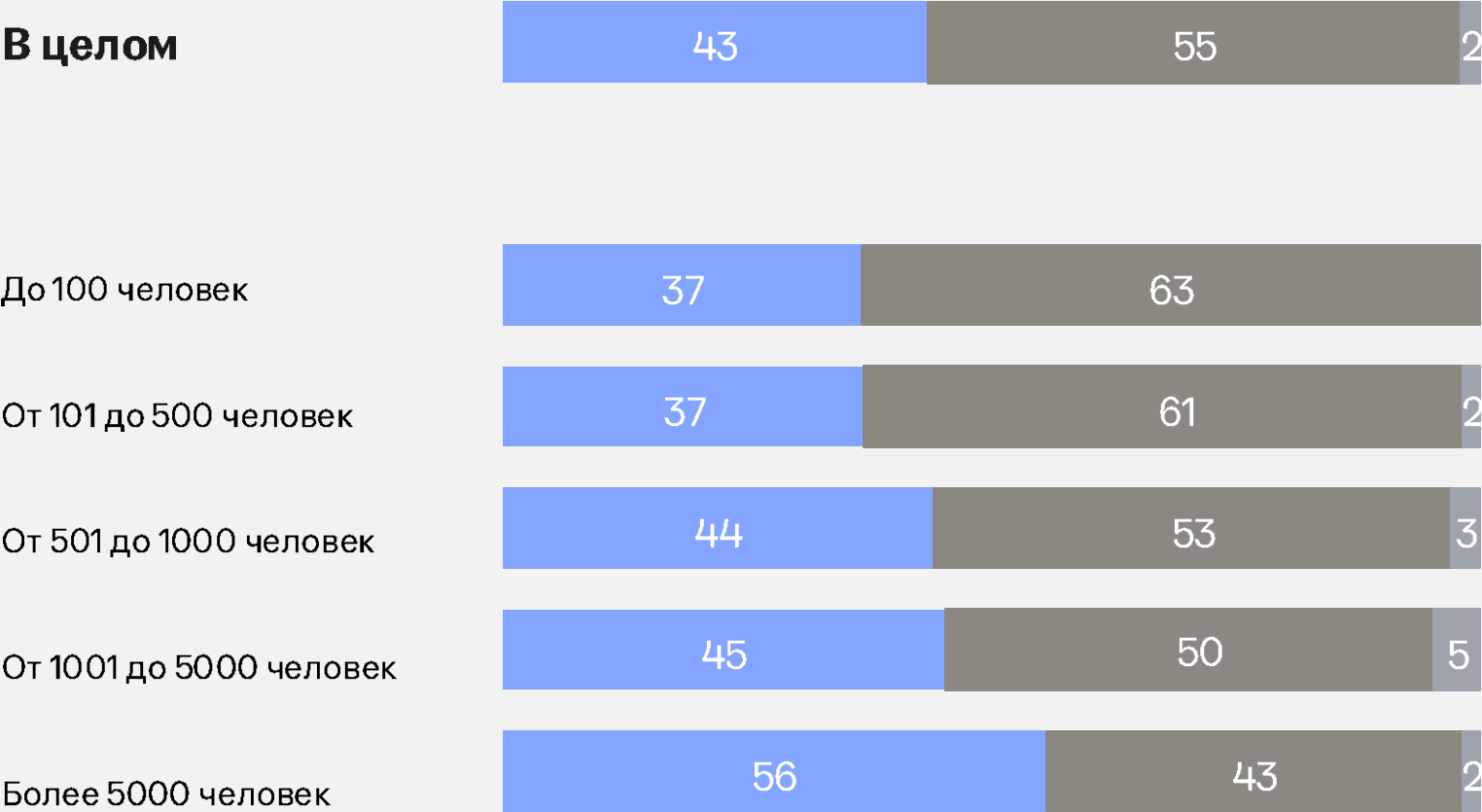
Чем больше размер компании, тем чаще юридическое руководство привлекает тренеров для стратегических сессий функции

Значения указаны в %.

По численности

Привлекаете ли вы для стратегических сессий внешних тренеров?

- Да, привлекаем регулярно
- Обычно проводим своими силами
- Другое



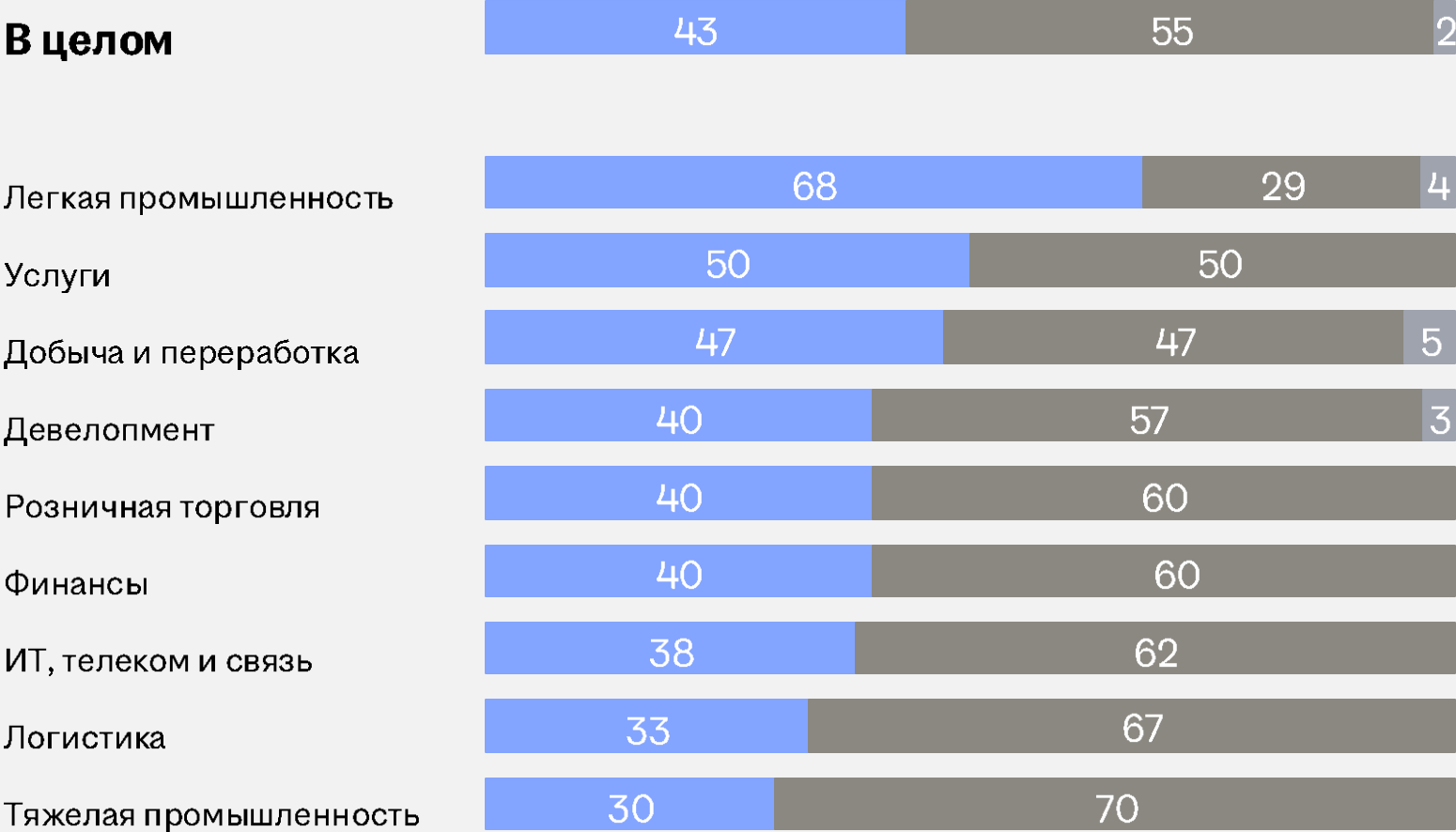
Чаще всего
внешних тренеров
привлекает юридическое
руководство из легкой
промышленности, реже
всего – из тяжелой

Значения указаны в %.

По отрасли

Привлекаете ли вы для стратегических сессий внешних тренеров?

- Да, привлекаем регулярно
- Обычно проводим своими силами
- Другое



Примерно каждый четвертый юрический руководитель состоит в бизнес-сообществе

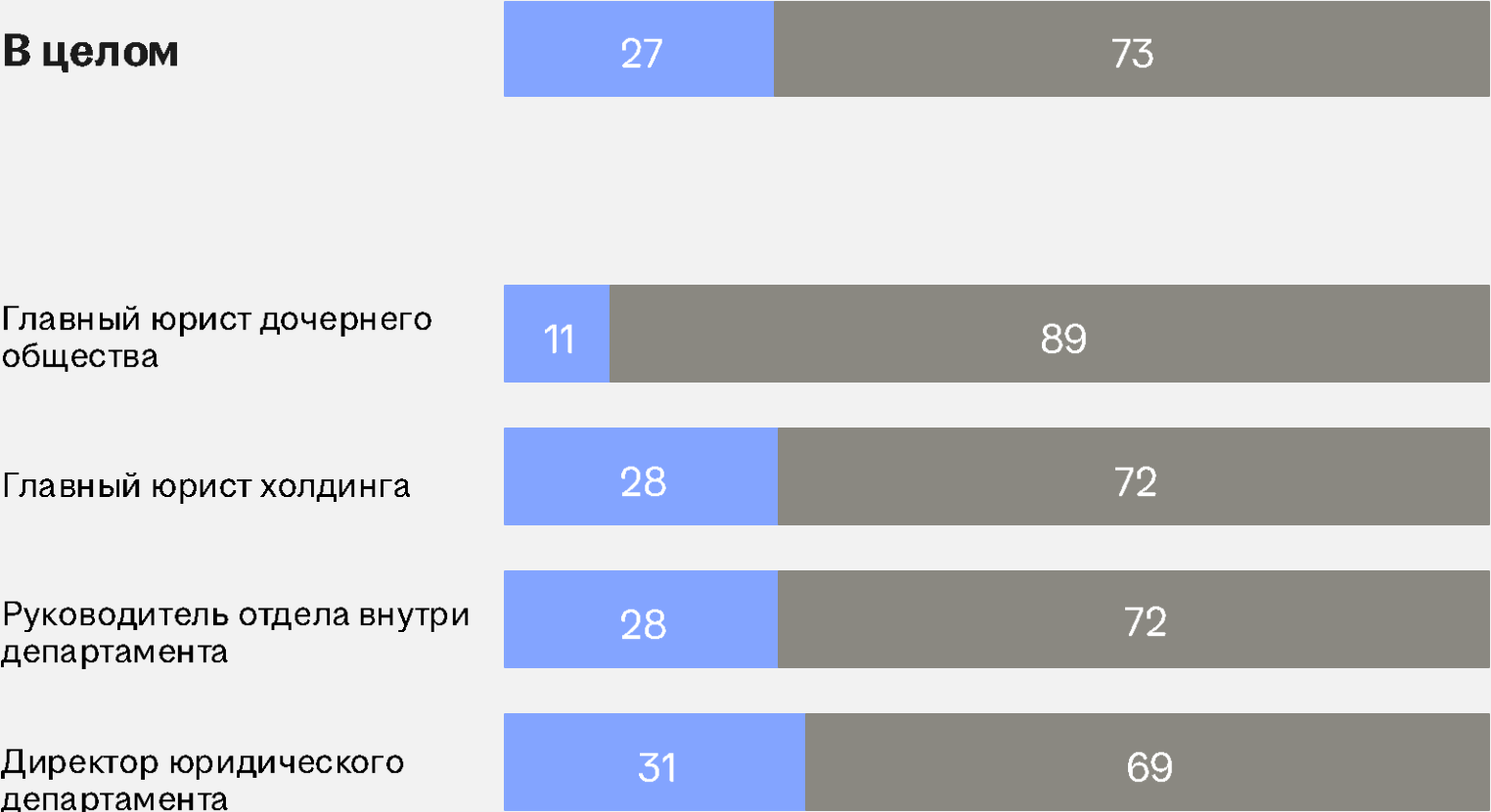
Чаще всего участниками таких сообществ являются директора юридических департаментов

Значения указаны в %.

По позиции

Состоите ли вы в каком-нибудь бизнес-клубе, бизнес-сообществе?

- Да, состою
- Нет, не состою

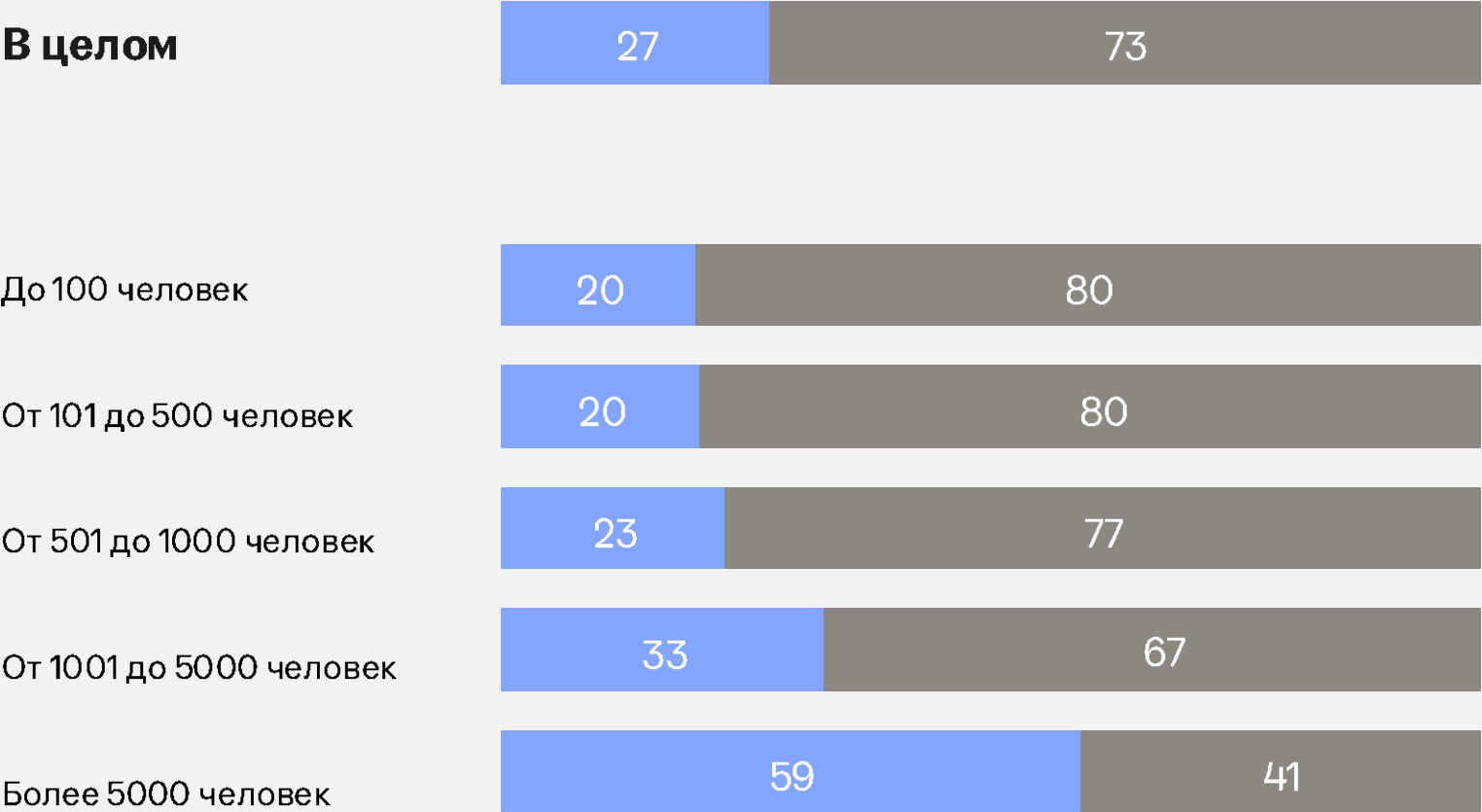


Большинство юридических руководителей крупнейших компаний состоят в бизнес-клубах

По численности

Состоите ли вы в каком-нибудь бизнес-клубе, бизнес-сообществе?

- Да, состою
- Нет, не состою

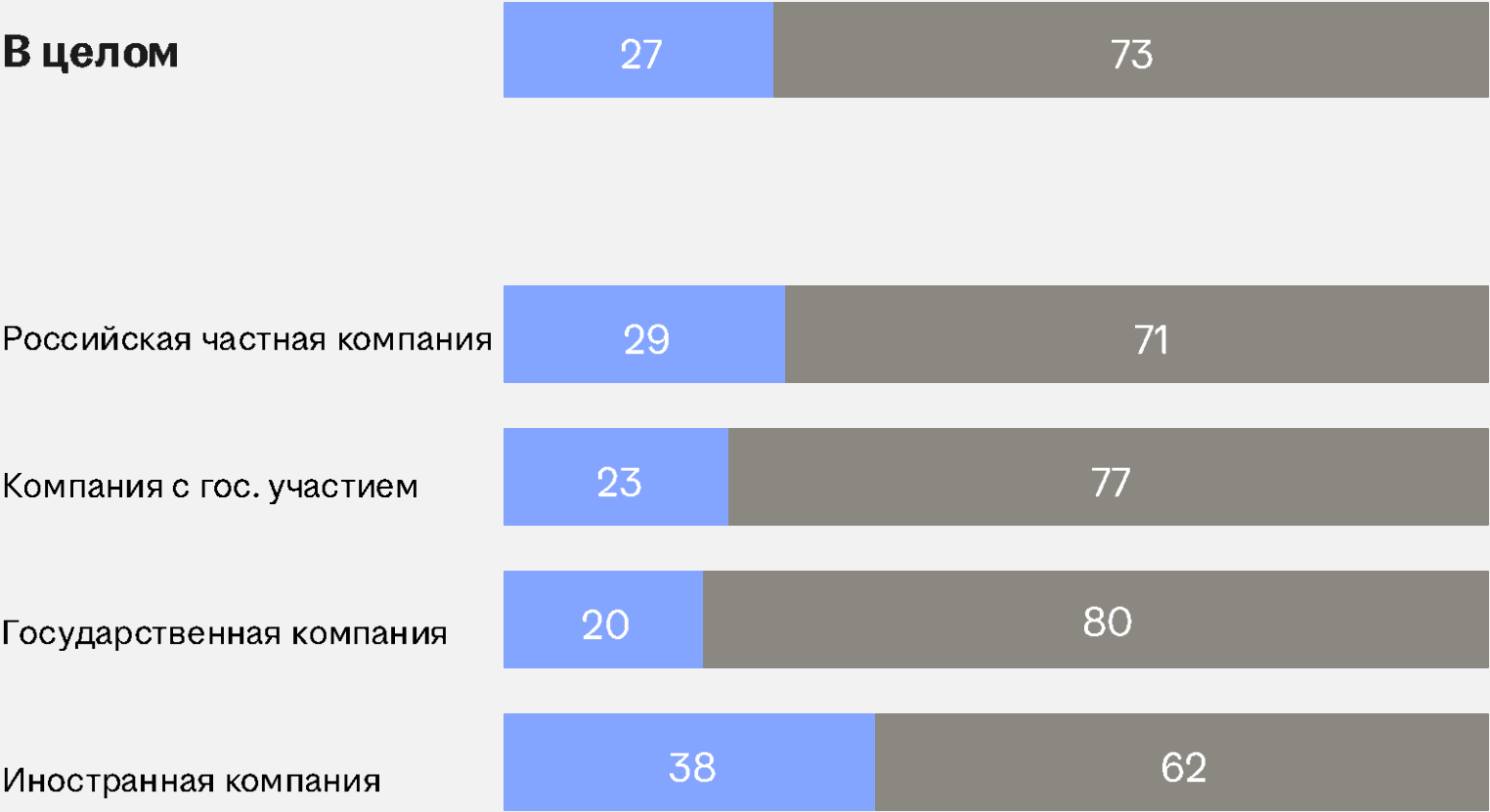


Чаще всего
в бизнес-клубах
состоит юридическое
руководство
иностранных
компаний

По форме собственности

Состоите ли вы в каком-нибудь бизнес-клубе, бизнес-сообществе?

- Да, состою
- Нет, не состою



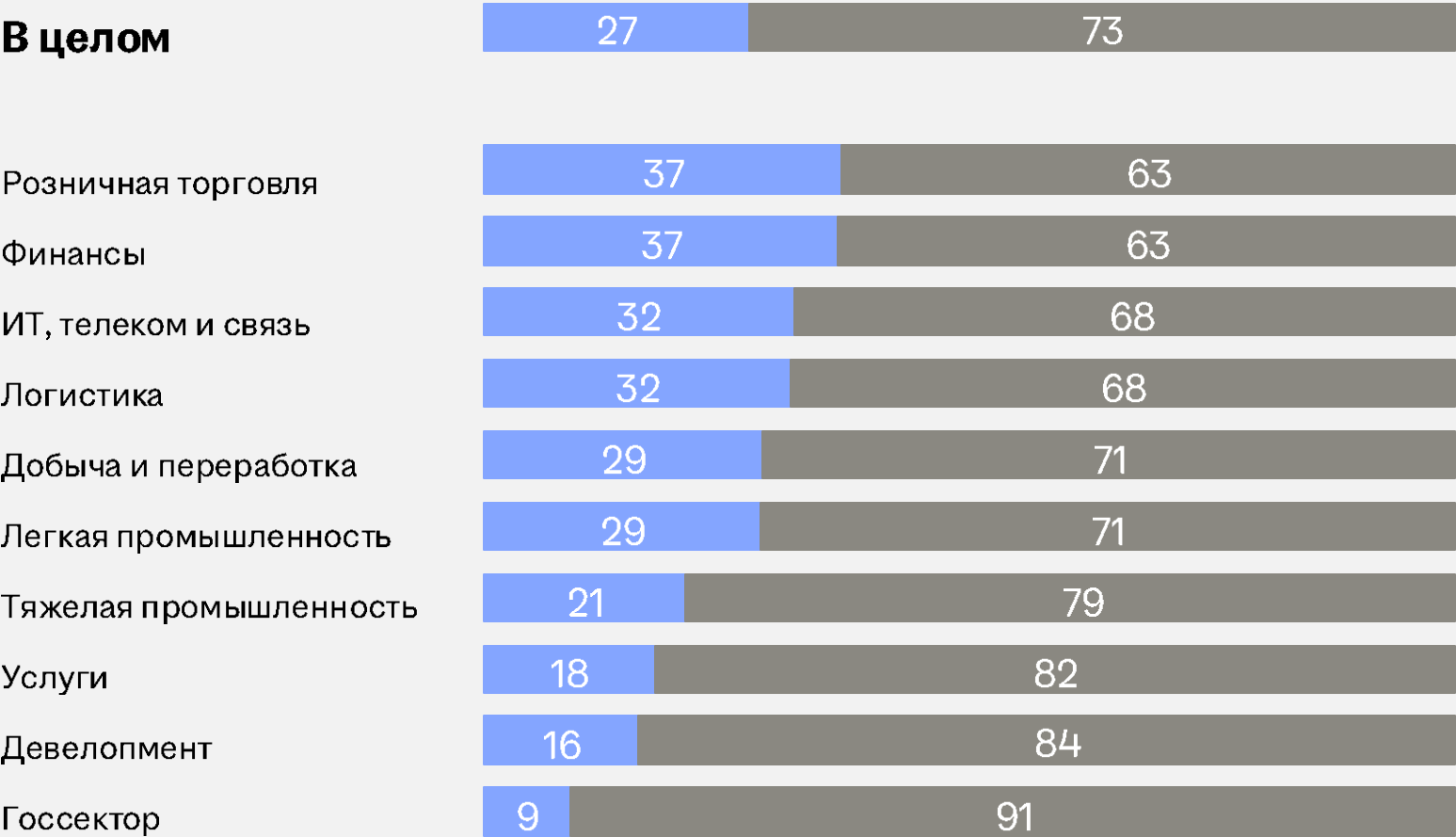
О членстве в бизнес-клубах чаще всего заявляют руководители из ритейла и финансов, реже всего – из госсектора

Значения указаны в %.

По отрасли

Состоите ли вы в каком-нибудь бизнес-клубе, бизнес-сообществе?

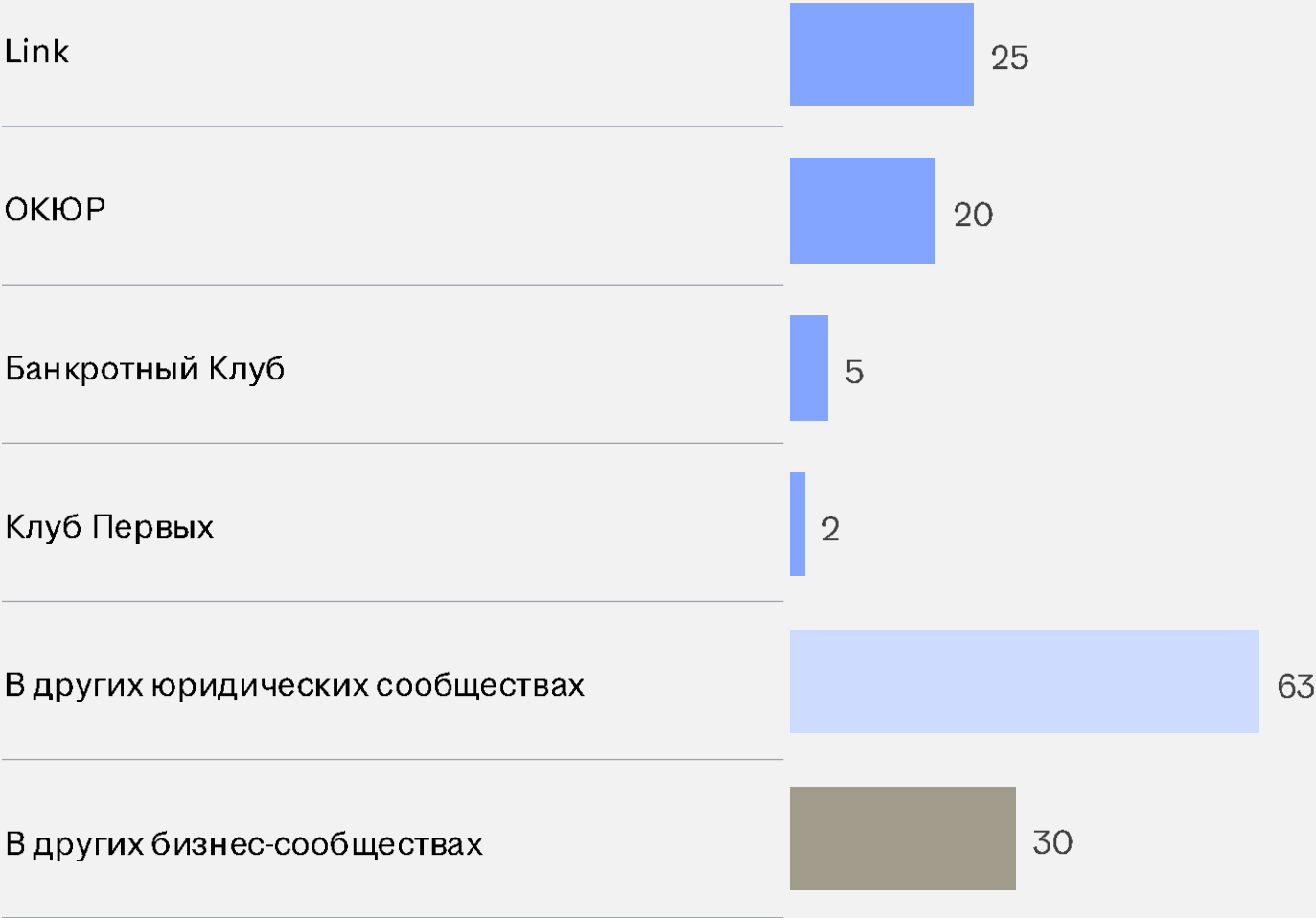
- Да, состою
- Нет, не состою



Среди участников бизнес-клубов особой популярностью пользуются сообщества LINK и ОКЮР

Значения указаны в %.

В каких сообществах вы состоите?



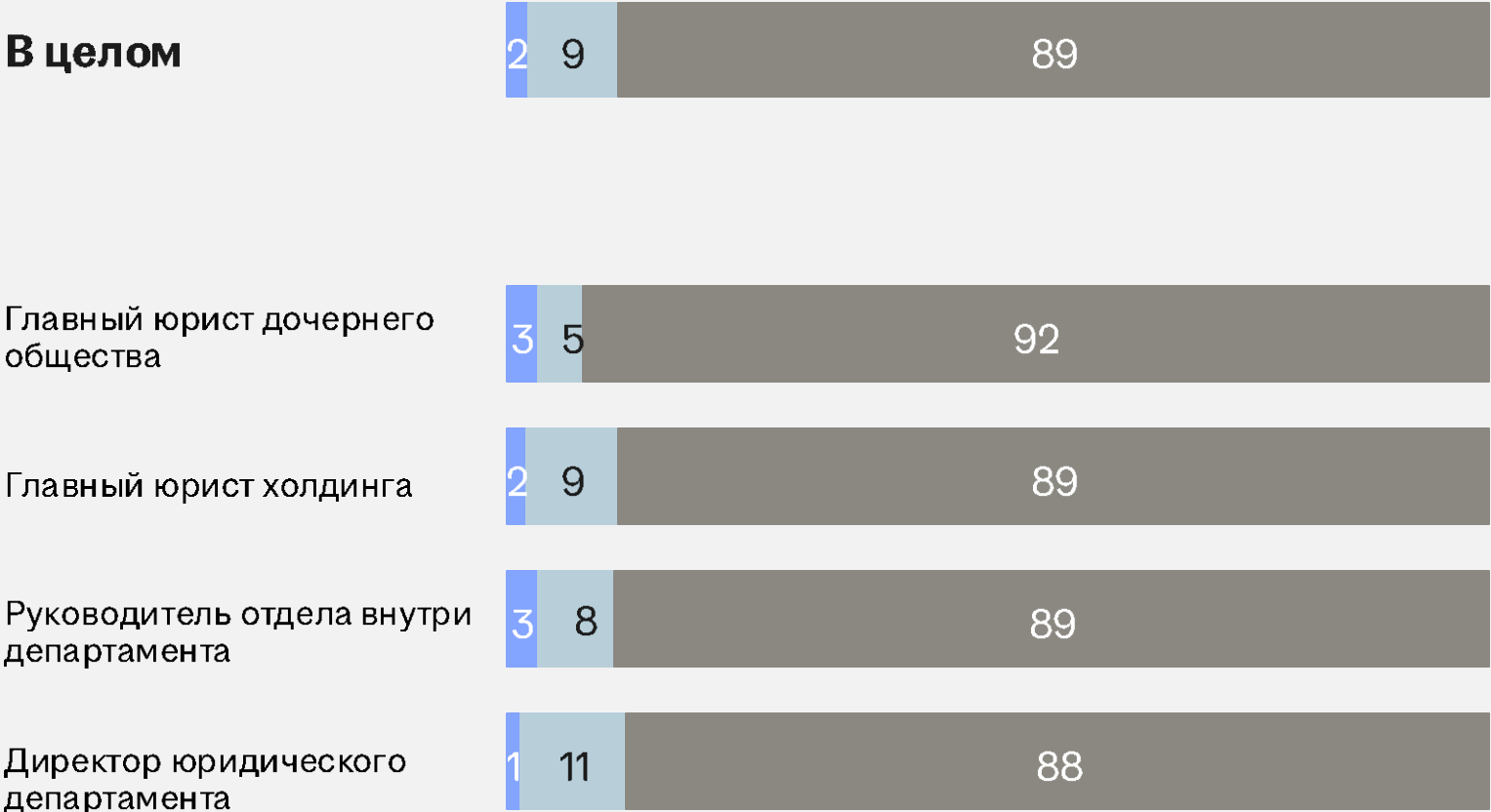
9 из 10 руководителей юридической функции не получали MBA

Значения указаны в %.

По позиции

Есть ли у вас MBA?

- Да, получено в зарубежной бизнес-школе
- Да, получено в российской бизнес-школе
- Нет, нет внутреннего регламента



Каждый пятый юрический руководитель из крупнейших на рынке компаний получил MBA

Значения указаны в %.

По численности

Есть ли у вас MBA?

- Да, получено в зарубежной бизнес-школе
- Да, получено в российской бизнес-школе
- Нет, нет внутреннего регламента

В целом



До 100 человек



От 101 до 500 человек



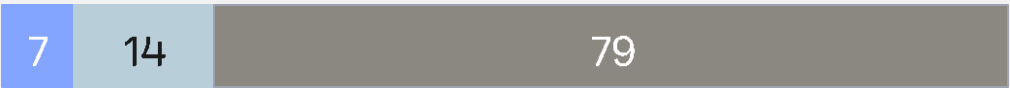
От 501 до 1000 человек



От 1001 до 5000 человек



Более 5000 человек



Чаще всего МВА есть у юридического руководства компаний с государственным участием

Значения указаны в %.

По форме собственности

Есть ли у вас МВА?

- Да, получено в зарубежной бизнес-школе
- Да, получено в российской бизнес-школе
- Нет, нет внутреннего регламента

В целом



Российская частная компания



Компания с гос. участием



Государственная компания



Иностранная компания



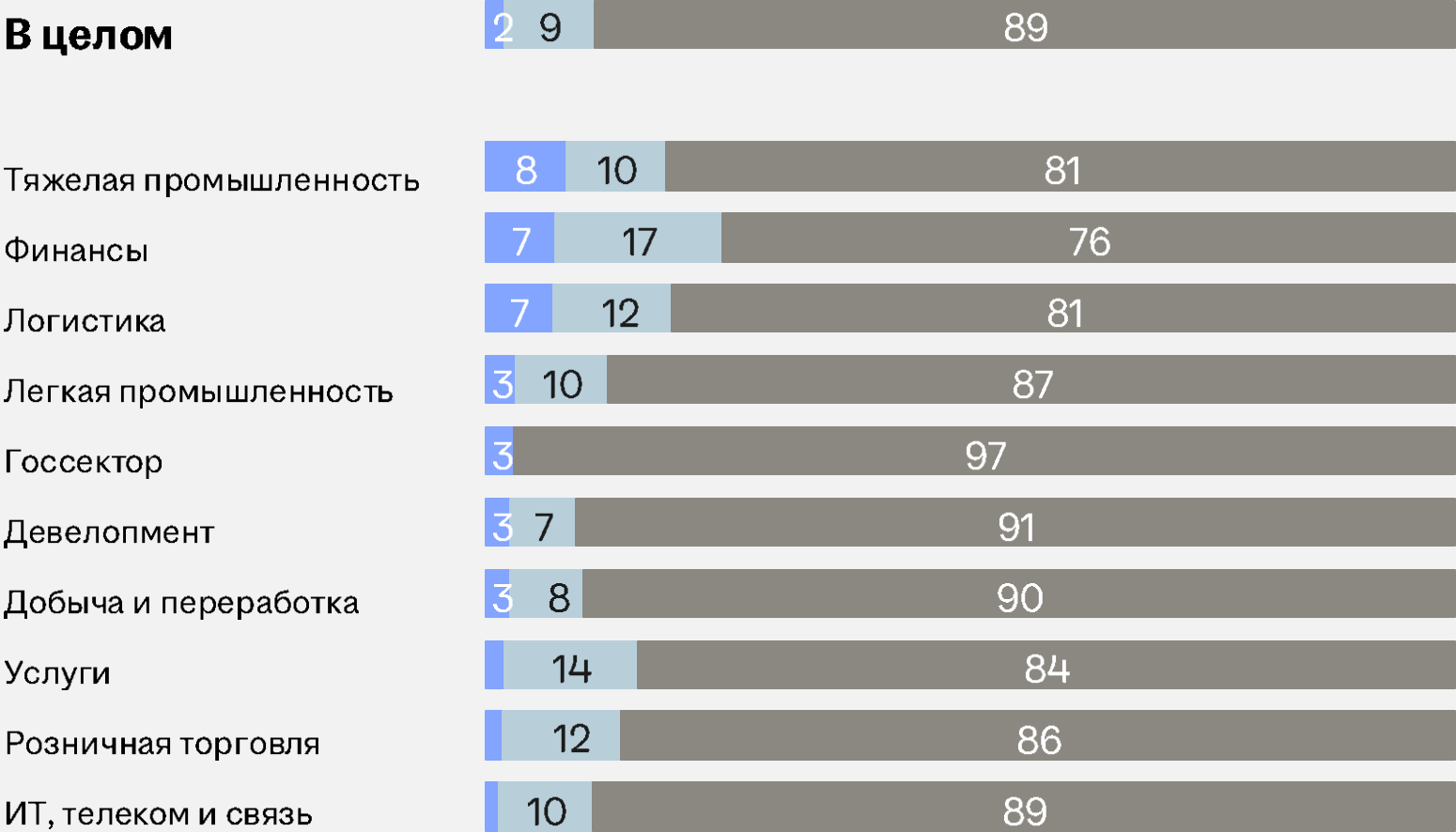
Каждый четвертый юрический руководитель из финансовых компаний получил MBA

Значения указаны в %.

По отрасли

Есть ли у вас MBA?

- Да, получено в зарубежной бизнес-школе
- Да, получено в российской бизнес-школе
- Нет, нет внутреннего регламента



Примерно каждый пятый представитель юридического руководства состоит в Alumni-сообществе своего университета

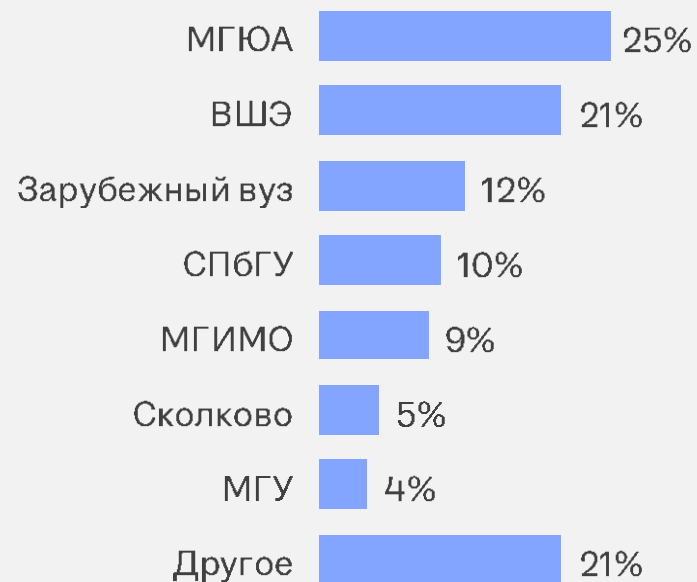
Чаще всего это сообщества выпускников МГЮА или НИУ ВШЭ

Состоите ли вы в alumni?

Да, состою Нет, не состою



В alumni каких вузов состоят юристы?



Цифровизация юридической функции в 2025 году



Большинство
юридических
департаментов
используют
ИТ-решения в области
работы с договорами

Значения указаны в %.

Какие ИТ-решения вы используете в работе?



7 из 10 руководителей отделов используют ИТ-решения при работе с договорами

Какие ИТ-решения вы используете в работе?

	Главный юрист дочернего общества	Главный юрист холдинга	Руководитель отдела внутри департамента	Директор юридического департамента
В области работы с договорами	55	59	71	66
В области управления задачами	34	54	47	48
В области судебной работы	45	48	43	44
В области работы с клиентами	14	15	13	21
В области управления знаниями	12	15	17	15
В области управления корпоративными вопросами	18	18	10	15
В области комплаенс	5	9	12	14
В области работы с IP	8	2	8	8
В области управления имуществом	8	10	7	4

7 из 10 юридических руководителей из крупнейших компаний используют ИТ-решения в области судебной работы

Какие ИТ-решения вы используете в работе?

	До 100	От 101 до 500	От 501 до 1000	От 1001 до 5000	Более 5000
В области работы с договорами	52	65	66	75	85
В области управления задачами	41	49	53	47	56
В области судебной работы	40	39	46	41	72
В области работы с клиентами	24	18	11	10	14
В области управления знаниями	13	16	16	13	25
В области управления корпоративными вопросами	13	14	17	11	23
В области комплаенс	11	9	14	14	13
В области работы с IP	7	5	3	9	11
В области управления имуществом	7	5	3	7	8

Треть юридического руководства из иностранных компаний используют ИТ-решения для комплаенс-задач

Какие ИТ-решения вы используете в работе?

	Российская частная компания	Компания с гос.участием	Государственная компания	Иностранная компания
В области работы с договорами	70	50	48	78
В области управления задачами	50	50	39	38
В области судебной работы	42	54	57	30
В области работы с клиентами	19	6	14	30
В области управления знаниями	14	10	24	11
В области управления корпоративными вопросами	14	21	20	3
В области комплаенс	11	6	10	35
В области работы с IP	8	6	1	8
В области управления имуществом	6	10	10	3

Большинство юридических топ-менеджеров из госсектора используют ИТ-решения для судебной работы

Какие ИТ-решения вы используете в работе?

	Госсектор	Девелопмент	Розничная торговля	Добыча и переработка	Тяжелая пром.	Легкая пром.	Логистика	Услуги	ИТ, телеком и связь	Финансы
В области работы с договорами	42	60	77	78	63	68	61	63	69	54
В области управления задачами	39	44	56	42	52	52	56	59	63	54
В области судебной работы	61	40	44	56	50	41	51	41	22	51
В области работы с клиентами	18	19	23	11	17	10	16	20	24	12
В области управления знаниями	21	8	9	13	4	8	7	20	28	22
В области управления корпоративными вопросами	21	8	12	21	23	6	18	22	26	10
В области комплаенс	6	5	14	11	6	19	9	14	19	10
В области работы с IP	3	4	14	6	8	10	2	12	14	2
В области управления имуществом	18	9	4	14	2	3	7	4	0	5

4 из 10 представителей юридического руководства планируют внедрить Legal Tech решения в ближайшие 2 года

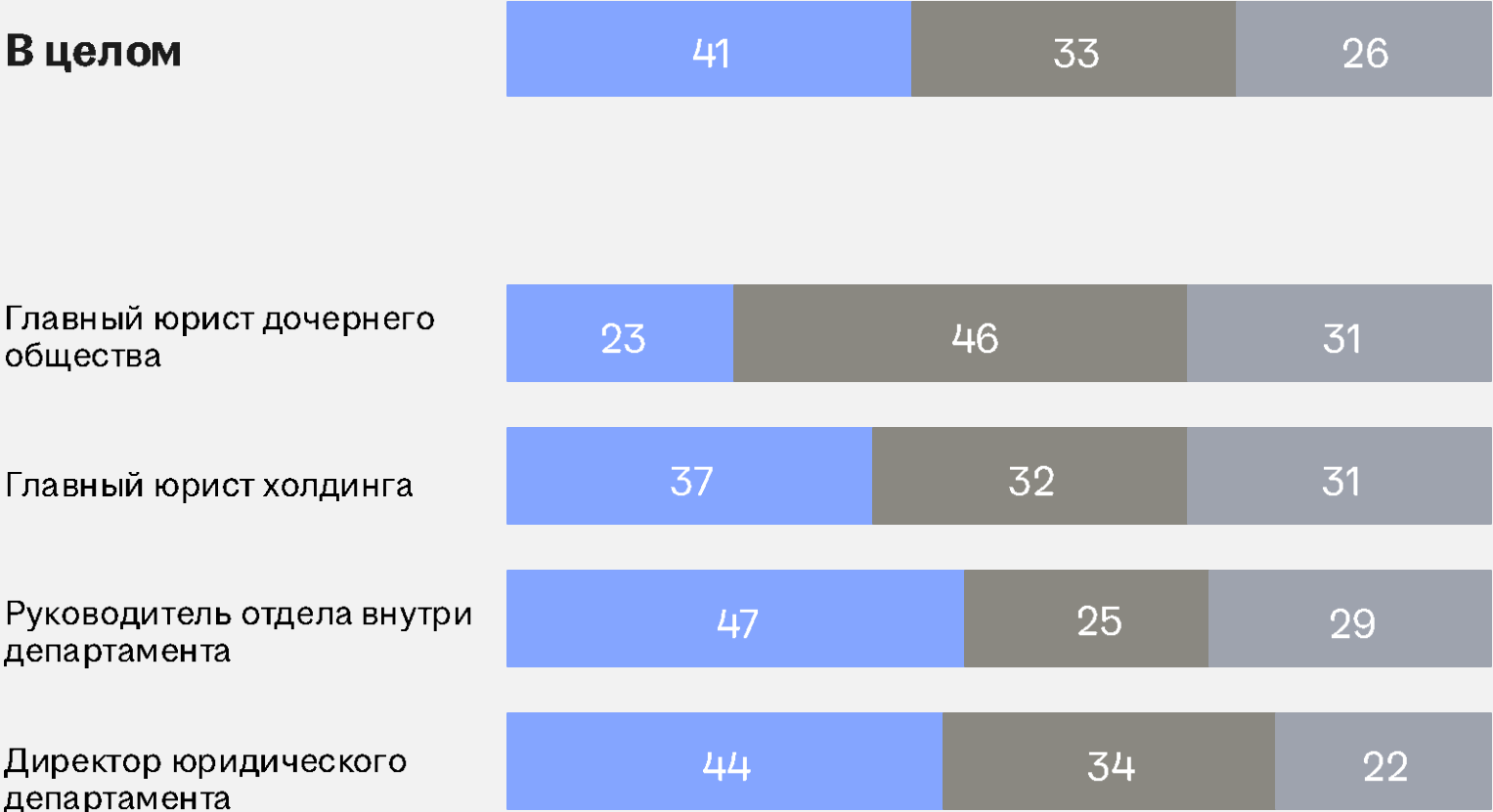
О планах внедрить такие решения чаще всего заявляют руководители отделов и CLO

Значения указаны в %.

По позиции

Планируете ли вы внедрять какие-либо Legal Tech решения в ближайшие 2 года?

- Да, планируем
- Нет, не планируем
- Затрудняюсь ответить



Чем крупнее компания, тем чаще юридическое руководство планирует внедрить Legal Tech решения

Значения указаны в %.

По численности

Планируете ли вы внедрять какие-либо Legal Tech решения в ближайшие 2 года?

- Да, планируем
- Нет, не планируем
- Затрудняюсь ответить

В целом



До 100 человек



От 101 до 500 человек



От 501 до 1000 человек



От 1001 до 5000 человек



Более 5000 человек



Примерно половина юридического руководства из частных компаний РФ и иностранного бизнеса планируют внедрить Legal Tech решения в ближайшие 2 года

Значения указаны в %.

По форме собственности

Планируете ли вы внедрять какие-либо Legal Tech решения в ближайшие 2 года?

- Да, планируем
- Нет, не планируем
- Затрудняюсь ответить

В целом

41

33

26

Российская частная компания

45

32

23

Компания с гос. участием

33

38

29

Государственная компания

28

35

37

Иностранная компания

46

30

24

Большинство юрических руководителей из сектора ИТ, телекома и связи планируют внедрить Legal Tech решения в ближайшие 2 года

Значения указаны в %.

По отрасли

Планируете ли вы внедрять какие-либо Legal Tech решения в ближайшие 2 года?

- Да, планируем
- Нет, не планируем
- Затрудняюсь ответить

В целом



ИТ, телеком и связь



Добыча и переработка



Финансы



Услуги



Легкая промышленность



Розничная торговля



Логистика



Девелопмент



Тяжелая промышленность



Госсектор



3 из 10 представителей
юридического
руководства заявляют,
что юридическая функция
в их компании использует
ИИ в повседневной
работе

Чаще всего об использовании ИИ на
регулярной основе заявляют CLO, реже
всего – главные юристы дочерних
организаций

Значения указаны в %.

По позиции

Использует ли ваша юридическая функция AI в выполнении повседневных задач?

- Да, использует
- Нет, не использует
- Затрудняюсь ответить

В целом



Главный юрист дочернего общества



Главный юрист холдинга



Руководитель отдела внутри департамента

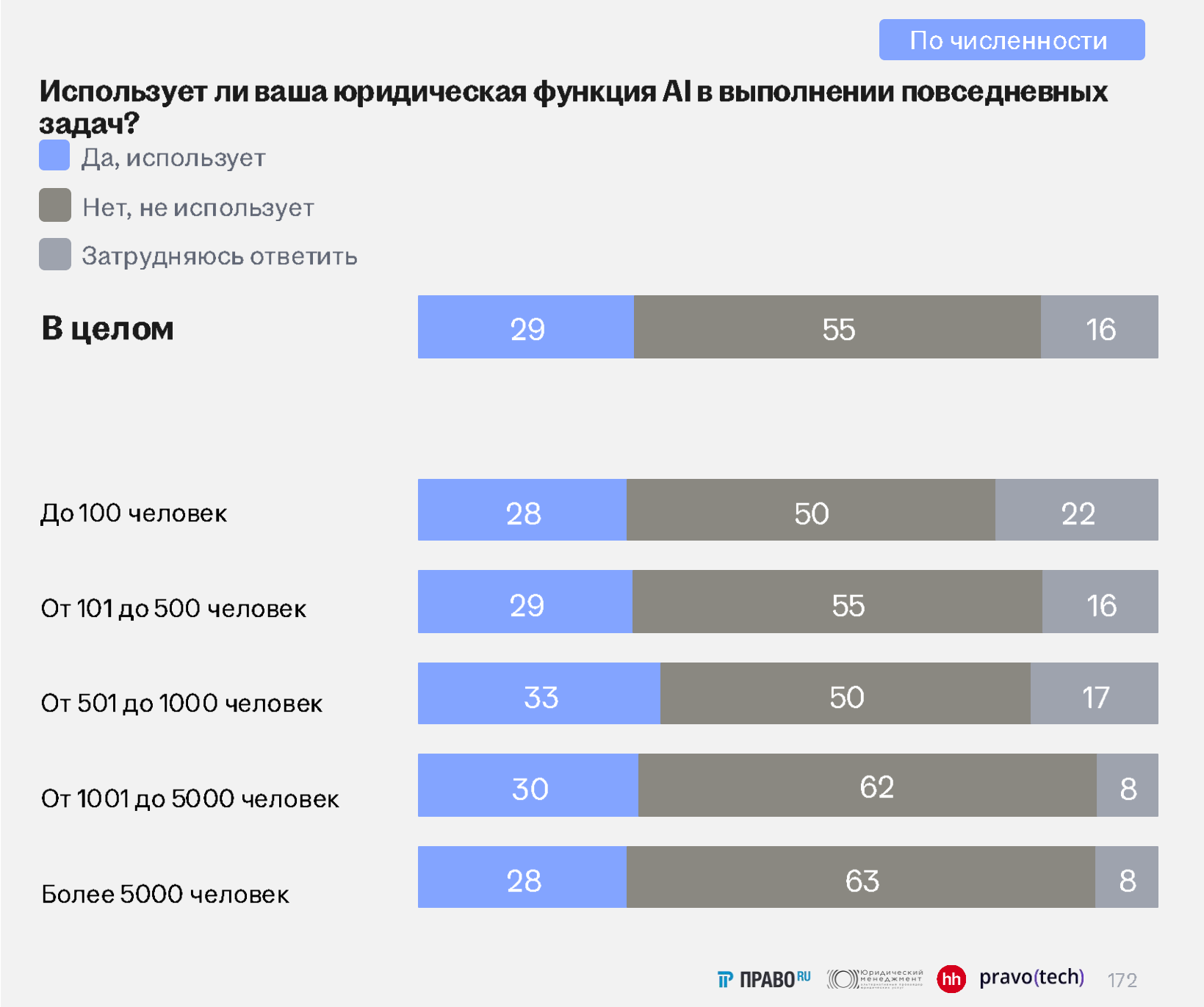


Директор юридического департамента



Независимо от размера компании
3 из 10 руководителей заявляют, что юридическая функция в их компании использует ИИ в повседневной работе

Значения указаны в %.



Чаще всего
юридическая функция
иностраннх компаний
использует ИИ для
выполнения
повседневных задач

Значения указаны в %.

По форме собственности

Использует ли ваша юридическая функция AI в выполнении повседневных задач?

- Да, использует
- Нет, не использует
- Затрудняюсь ответить

В целом



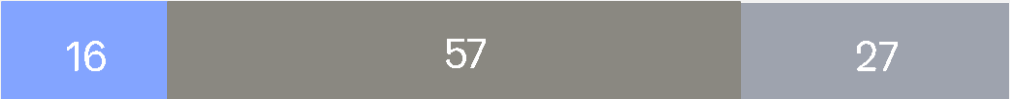
Российская частная компания



Компания с гос. участием



Государственная компания



Иностранная компания



ИИ используется чаще всего в юридических службах компаний из ИТ, телекома и связи и реже всего – в государственных учреждениях

По отрасли

Использует ли ваша юридическая функция AI в выполнении повседневных задач?

- Да, использует
- Нет, не использует
- Затрудняюсь ответить

В целом



ИТ, телеком и связь



Услуги



Легкая промышленность



Девелопмент



Финансы



Тяжелая промышленность



Розничная торговля



Логистика



Добыча и переработка



Госсектор



В 6 из 10 компаний на закупку и внедрение Legal Tech решений выделено до 1 млн рублей

При этом примерно 3 из 10 крупнейших компаний выделили от 6 до 10 млн рублей на закупку и внедрение Legal Tech решений

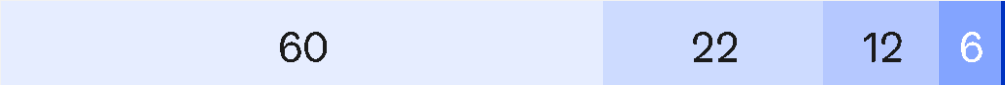
Значения указаны в %.

По численности

Какой бюджет выделен в компании на закупку и внедрение Legal Tech решений?

- До 1 миллиона рублей
- От 1 до 5 миллионов рублей
- От 6 до 10 миллионов рублей
- От 11 до 50 миллионов рублей
- Более 50 миллионов рублей

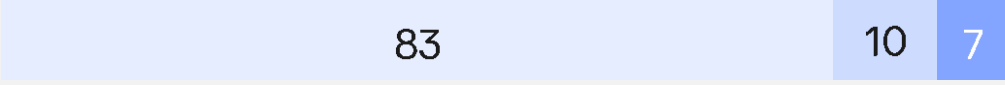
В целом



До 100 человек



От 101 до 500 человек



От 501 до 1000 человек



От 1001 до 5000 человек



Более 5000 человек



Работа со справочными правовыми и судебными системами – ключевые Legal Tech навыки юристов в глазах большинства юридических руководителей

Какие навыки владения Legal Tech вы ищете у сотрудников?



Значения указаны в %.

Работа с конструктором договоров как Legal Tech-навык особенно значим для главных юристов дочерних компаний и холдингов

Какие навыки владения Legal Tech вы ищете у сотрудников?

	Главный юрист дочернего общества	Главный юрист холдинга	Руководитель отдела внутри департамента	Директор юридического департамента
Работа со справочными правовыми системами	60	55	58	67
Судебные системы	54	40	57	57
Структурирование информации	31	38	52	46
Конструктор договоров	48	47	38	41
Microsoft Office	45	44	45	36
Комплаенс, проверка контрагентов	32	38	28	37
Работа с AI	23	37	29	34
Взаимодействие с органами государственной власти	22	20	22	22
Безопасность информации, кибербезопасность	11	11	11	14
IP	5	10	8	11

Чем крупнее компания, тем чаще юридическое руководство ищет у сотрудников навык работы с ИИ

Какие навыки владения Legal Tech вы ищете у сотрудников?

	До 100	От 101 до 500	От 501 до 1000	От 1001 до 5000	Более 5000
Работа со справочными правовыми системами	59	68	56	65	59
Судебные системы	53	48	53	58	62
Структурирование информации	41	45	41	52	44
Конструктор договоров	41	40	46	46	41
Microsoft Office	36	43	29	51	46
Комплаенс, проверка контрагентов	34	38	27	36	34
Работа с AI	23	28	37	41	46
Взаимодействие с органами государственной власти	27	26	19	15	8
Безопасность информации, кибербезопасность	15	15	10	9	7
IP	7	7	14	14	11

Большинство юридических топ-менеджеров из иностранных компаний ищет у сотрудников умение структурировать информацию

Какие навыки владения Legal Tech вы ищете у сотрудников?

	Российская частная компания	Компания с гос.участием	Государственная компания	Иностранная компания
Работа со справочными правовыми системами	63	67	54	65
Судебные системы	51	60	65	54
Структурирование информации	47	42	25	59
Конструктор договоров	44	48	37	35
Microsoft Office	40	44	39	43
Комплаенс, проверка контрагентов	36	33	23	57
Работа с AI	35	19	19	57
Взаимодействие с органами государственной власти	18	23	34	16
Безопасность информации, кибербезопасность	13	4	15	14
IP	9	10	5	27

6 из 10 руководителей из госсектора ищут у кандидата навыки владения Legal Tech решениями в области GR

Какие навыки владения Legal Tech вы ищете у сотрудников?

	Госсектор	Девелопмент	Розничная торговля	Добыча и переработка	Тяжелая пром.	Легкая пром.	Логистика	Услуги	ИТ, телеком и связь	Финансы
Работа со справочными правовыми системами	61	60	65	64	60	65	54	49	67	51
Судебные системы	55	63	61	60	60	49	65	47	38	49
Структурирование информации	21	37	47	40	40	54	44	41	57	54
Конструктор договоров	33	47	35	49	38	44	44	49	40	39
Microsoft Office	42	48	49	45	42	48	33	27	32	39
Комплаенс, проверка контрагентов	18	41	33	40	33	46	30	24	35	27
Работа с AI	18	28	42	34	29	40	33	37	56	44
Взаимодействие с органами государственной власти	64	16	21	17	19	17	16	27	18	15
Безопасность информации, кибербезопасность	15	15	16	9	13	10	11	12	21	17
IP	6	7	11	9	4	13	9	16	29	5

Спасибо за внимание!

