

ИССЛЕДОВАНИЕ / Опубликовано ежегодный Рейтинг российских юристов и их компаний Попали в топ

Александр Московкин

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

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

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

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

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

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

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

дический маркетинг/PR», призванная отметить достижения партнеров и юридических маркетологов в сфере продвижения профессиональных услуг. Эта инициатива оправдала себя: среди попавших рейтинг специалистов немало по-настоящему звездных имен.

Также мы продолжаем методично ограничивать число анкет, которые может подать та или иная юридическая организация. Управляющие партнеры, старшие и просто партнеры в этом году могли прислать не более четырех анкет на человека. Младшие партнеры, советники — не более трех. Старшие юристы — не более двух, юристы и младшие юристы — не более одной.

При этом общее число сотрудников, которых могла заявить организация независимо от своего размера, — 10. Таким образом, получается, что максимальное число анкет, которое в принципе могла прислать компания, — 40 (при условии, что это 10 партнеров, каждый из которых заявился в четырех номинациях). Выставив это ограничение, мы исходили из простого принципа, что нельзя быть одинаково хорошим сразу во многих практиках. Кроме того, такой подход дал возможность избежать дисбаланса в итоговых рейтинговых таблицах между крупнейшими юрфирмами, стремящимися заявить максимальное число специалистов, и небольшими региональными организациями, которые тем не менее могут похвастаться серьезными достижениями по тому или иному профилю.

Крупнейшие российские фирмы неоднократно обращались к нам с просьбой снять такое ограничение, однако неизменно получали отказ: правила одинаковы для всех, и фирма внутри себя может определить, кого именно она подает в рейтинг, а кого нет. Отрадно было видеть, что нередко именитые партнеры уступали свою квоту молодым звездам или просто младшим коллегам, чтобы те могли рассказать о своих достижениях.

Само попадание специалиста в итоговый рейтинг — уже достижение и показатель высокого профессионального уровня. Логика деления на группы такова: первая группа — топовые специалисты по соответствующей практике, вторая — отличные специалисты, достойные всесторонней рекомендации, третья — очень хорошие специалисты, четвертая — хорошие специалисты, на которых

Каждая организация могла заявить для участия в рейтинге 10 своих сотрудников

следует обратить внимание, пятая — достойные номинанты, которые, однако, по масштабу проектов не смогли оказаться в предыдущих группах. Мы, как и в прежних рейтингах, не делим юристов по регионам конкретной практики, имена клиентов, суммы реализованных проектов и грамотное описание значимости, инновационности того или иного проекта.

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

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

ТЕНДЕНЦИИ / На отечественном рынке юридических услуг наступил этап консолидации

Содержание и норма



Рис. Иллюстрация

Александр Московкин

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

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

Значительный масштаб

В этом году для участия в рейтинге было подано более 3,5 тысячи заявок (60 процентов роста к 2024-му) по 22 номинациям. Из них отесали около 20 процентов, что приблизительно соответствует уровню прошлого года. Совокупная стоимость участвующих в рейтинге проектов составила около 10 триллионов рублей — значительная сумма даже на фоне 200 триллионов ВВП России в 2024 году.

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

Ситуация на юридическом рынке всегда отражает положе-

ние дел в экономике, которое определяет и общие, и частные тенденции на нем, соглашаются опрошенные «РГ» юристы. «После масштабной реструктуризации юридического рынка в 2022–2023 годах, связанной с уходом илфов (International Law Firms — международные юридические фирмы — прим. ред.), разрывом с международными сетями и появлением новых фирм, наступил следующий этап — консолидации», — рассуждает управляющий партнер

из Центральной России, Поволжья, Урала и др. вполне позволяют им выполнять всю правовую работу целиком, и заказчики услуг, в том числе опрошенные «РГ» в рамках исследования, подтверждают это. «В своей практике мы видим сотрудничество и не замечаем конкуренции с региональными компаниями», — парирует основатель Kislov.Law Сергей Кислов, но поясняет, что это может объясняться развитым региональным присутствием его фирмы.

Большинство юрфирм утверждает, что рынок не позволяет им индексировать ставки в сторону увеличения.

делится управляющий партнер «Волга Лигал» Андрей Сычев.

Из инструментов оптимизации расходов опрошенные «РГ» консультанты выделяют развитие оплаты по инстанциям при ведении судебных дел, более длительные расщочки платежей (иногда они доходят до 3 месяцев) и увеличение ценового давления при проведении тендеров.

АКЦЕНТ

ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ КОНСУЛЬТАНТЫ АКТИВНО РАБОТАЮТ СО СТРАНАМИ АФРИКИ И БЛИЖНЕГО ВОСТОКА

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

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

Усиление регионов

Принято считать, что самую доходную и сложную юридическую работу получают столичные юрфирмы. Этот тренд наблюдался многие годы, однако рейтинг показывает, что ситуация изменилась. «География давно перестала быть определяющим фактором. Ключевое — специализация и глубина экспертизы. Многие региональные команды успешно конкурируют в своих нишах, особенно в агросекторе, недвижимости, где важна локальная специфика», — полагает Ольга Сорокина.

Анализ присланных заявок это подтверждает: все больше крупных проектов распределяется в регионах, при этом многие из них остаются без координатора из Москвы. Профессионализм и компетенции юристов

«Юридический рынок все больше перемешивается», — резюмирует партнер O2 Consulting Наталья Кузнецова. — Топовые фирмы идут в менее маржинальные проекты, российские юридические фирмы все больше наращивают компетенции уровня бывших илфов».

Цены не растут

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

Чаще ставки росли у региональных компаний, однако произошло это в основном из-за эффекта низкой базы: их гонорары всегда были меньше, чем у москвичей, поэтому и возможности поднять ценник у них больше. «Мы наблюдаем рост как часовых ставок, так и размеров фиксированных гонораров. Жаль, что основной причиной их увеличения является инфляция. Клиенты хотят сэкономить бюджетировать расходы, поэтому предпочитают фиксированные выплаты юристам», —

Банкротство — в лидерах

В прошлом году мы отмечали, что банкротная и судебная практика находится в лидерах роста и по объему работы, и по заработкам. В 2025-м тренд обновился: среди лидеров можно отметить сопровождение сделок — как международных, так и внутристранных. Эту тенденцию заметили специализированные компании. «Конкуренция растет, потому что все большее количество российских фирм начинает уделять внимание трансграничным проектам», — говорит Игорь Мазилин.

Уголовное право, бывшее в числе лидеров прошлого рейтинга, в этом году чаще становилось частью крупных бизнес-конфликтов с налоговой или антимонопольной компонентой. Центральная роль банкротной практики сохранилась и в этом году, однако можно отметить более выраженный тренд на использование «банкротной дубины» в качестве инструмента разрешения бизнес-конфликтов. Количество же арбитражных процессов этой направленности выросло приблизительно на 10% год к году.

Теперь и в Африке

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

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

РЕШЕНИЕ / Единство судебной практики укрепляет доверие граждан Будут заодно

Владислав Куликов

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

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

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

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

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

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

Переговорный прогресс



Галина Богачева, сооснователь Ingvarr Zhong Yin

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



Галина Богачева: Выход на рынки государств БРИКС+ требует глубокого понимания системных рисков, характерных для их экономик.

Налаживание прочных, человеческих отношений с локальными партнерами и регуляторами часто становится решающим фактором

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

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

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

К<>НЦЕПТ

тендерное агентство

Сопровождение сложных закупок. Суды, ФАС России, РНП.

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

Реклама

Цифра

60 процентов

составил рост числа заявок от юристов по сравнению с 2024 годом

А2

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

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

На фоне масштабной цифровизации и курса на технологический суверенитет законодательство и правоприменительная практика изменялись с учетом запросов бизнеса. Права на результаты интеллектуальной деятельности все чаще воспринимаются не как формальность, а как реальный экономический актив, напрямую влияющий на конкурентоспособность компаний и развитие целых отраслей, о чем свидетельствуют данные Роспатента, отмечающего в этом году 70-летний юбилей.

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

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

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

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

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

ГОРОДИССКИЙ



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Цифровизация и ИИ

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

Юридические компании повсеместно стараются сократить издержки за счет системного применения ИИ. Во многих крупных фирмах большая часть работы практически целиком ведется с помощью ИИ-решений.

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



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

Работа с госорганами

В этом году в рейтинге появилась номинация, отмечающая достижения в работе с госорганами. Эксперты давно обращают внимание, что успех таких практик, как антимонопольное право или ГЧП, зачастую связан не со стандартной юридической работой, а с умением правильно выстроить коммуникацию с референтными чиновниками и законодателями.

Разумеется, это требует серьезной юридической базы и экспертизы, но тенденция такова: от юристов требуется освоение новых направлений. «Все больше клиентов хотят видеть в юристе не только исполнителя, но и человека, способного провести переговоры, понять

бизнес, взять на себя сложные, нестандартные задачи, выходящие за рамки классического права», — считает Ольга Сорокина.

Дефицит кадров

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

Подавляющее большинство юрифрм решают эту проблему самостоятельно. «Моя практика показала, что наиболее эффективный способ — выращивание специалистов с раннего этапа. Юридической фирме через 3–5 лет это дает специ-

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Во-вторых, обязательная регистрация и, соответственно, заключение соглашения об оказании юридической помощи в документации адвокатского образования также должны сами по себе дисциплинировать.

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

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

Переговорный прогресс

A1
И наконец, то, что нельзя измерить цифрами, но что часто определяет успех, — культурный контекст. Мы убедились: долгосрочные проекты здесь строятся не на контрактах, а на доверии. Налаживание прочных, человеческих отношений с локальными партнерами и регуляторами часто становится решающим фактором. В Китае, например, успешный бизнес строится прежде всего на доверии между партнерами — переговоры могут длиться месяцами, прежде чем стороны перейдут к конкретике. В

Гибкость и готовность учиться оказываются важнее любой первоначальной стратегии

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

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

Аналитика

Антикризисный PR

Digital*

GR*

Public Affairs*

baikal-lobridge.ru

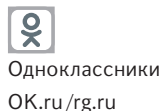
Узнайте первыми

Baikal Lobridge®

В интересах бизнеса, государства, общества.

реклама

*Цифровые коммуникации
*Связи с органами власти
*Общественные дела



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

Стандарты нового рынка

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

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

Важны не только новая редакция нормы, но и ее происхождение, прогноз применения

Расширение фундамента

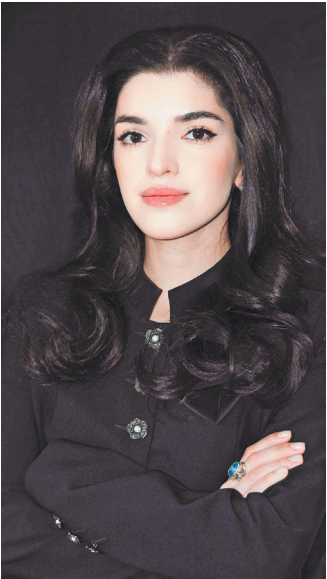
На практике сформировались устойчивые запросы, напрямую влияющие на качество принимаемых решений, но не относящиеся к ядру юридической функции. Для юристов развитие этих направлений «внутри» зачастую может быть неоправданным и ресурсозатратным шагом, однако партнерство с внешними GR-специалистами и лоббистами,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

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

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

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

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



Лаура Моллаева: Вместе юристы и GR-консультанты могут закрыть все потребности заказчика.

вую позицию, но способны влиять на переговорный процесс, регуляторный климат и исполнение договоренностей. На практике заказчики все чаще ожидают от юридического партнера комплексного подхода, включая привлечение профильных специалистов для реагирования на кризисные сценарии.

Синергия подходов

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

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

У бизнеса все чаще возникает запрос на прогнозирование изменений отраслевой повестки

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

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

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

ЗАДАЧА/ Менеджеры могут минимизировать свои риски при банкротстве

Бизнес уходит в защиту

Сергей Кислов,
адвокат и основатель
юридической компании
Kislov.Law

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

Загадки статистики

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

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

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

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



Период ответственности

Вышеуказанные факторы способствовали улучшению статистики в этом году, но что будет дальше? Учитывая, что экономические результаты 2025-го демонстрировали снижение, можно предположить, что в 2026-м мы увидим резкое увеличение числа банкротств на фоне истощения у системных кредиторов ресурсов по реструктуризации, привыкания бизнеса к новым государственным пошлинам и стоимости иных связанных с банкротствами расходов, а также из-за наступления объективных признаков несостоятельности у многих бизнесов.

При этом ответственность менеджмента касается периода времени в три года, предшествующих возбуждению дела о банкротстве. Срок — значительный, в течение которого можно не только забыть конкретные объяснения причин управленческих решений, но и столкнуться с интерпретацией всего совершенного с целью обоснования причин привлечения к субсидиарной ответственности.

Осознать проблему

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

План снижает риски

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

Сергей Кислов:
Антикризисный план должен быть исполнимым.

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

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

Осознание проблемы и публичность антикризисного плана минимизируют риски менеджмента. Открытость не только демонстрирует наличие сложностей в компании, что дает возможность контрагентам оценить свои риски в работе с ней, но и снимает сомнения у кредиторов в том, когда такой план был разработан.

Что касается уровня публичности, то он определяется менеджментом. От минимальных значений — раскрытие совету директоров компании или собранию акционеров до публичной демонстрации своим контрагентам.

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

Страхование задолженности

Еще один инструмент минимизации рисков — страхование. Это не только лотерея пессимистов, но и реальная возможность уменьшить шансы на банкротство компании и привлечение ее менеджмента к субсидиарной ответственности.

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



мные услуги, выполняемые работы, осуществляемые поставки — один из столпов устойчивости компании.

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

Следующий вид страхования — ответственности директоров — позволяет переложить бремя принятия ошибочного решения на страховую компанию. Это важно, ведь опасения быть привлеченным к субсидиарной ответственности, взыскания убытков могут значительно понижать эффективность деятельности менеджмента.

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

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

Последний рубеж обороны

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

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

ИНИЦИАТИВА/ Новый законопроект увеличил спрос на статус адвоката

Пора экзаменов

Светлана Володина,
президент Федеральной палаты адвокатов РФ

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

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

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

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

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

Многие не стали ждать реформу и уже сейчас в регионах фиксируют увеличение потока претендентов на получение статуса адвоката: приходят коллективами, процент успешно сдавших квалификационный экзамен также растет. В адвокатских палатах понимают, что перед ними опытные коллеги, замечательные профессионалы своего дела. И мы им очень рады. Основные же возражения поступили от частнопрактикующих юристов и были направлены почему-то адвокатам. Их аргументы, такие, как желание остаться в неурегулированном сегменте или мнение о нарушении конституционного права граждан на выбор представителя, были встречены контраргументами. Как говорилось выше, инициатива исходит от государства, а не от адвокатов, и аналогичные ограничения (где защитником может быть только адвокат) давно и успешно действуют в уголовном процессе.

Звучит также тезис о нежелании специалистов, обладающих дипломом юриста, сдавать квалификационный экзамен. Однако это требование является обязательным для получения статуса адвоката с 2002 года и не связано исключительно с данной реформой.

Для оптимального транзита частнопрактикующих юристов в адвокатское сообщество предусмотрен переходный период. Предполагается, что он составит два года, но, если этого будет недостаточно, срок может быть пересмотрен. Кроме того, в ФПА РФ обсуждают сокращение срока между попытками сдачи экзамена. Безусловно, это сыграет свою позитивную роль.



Адвокатские палаты рады принять опытных коллег, профессионалов своего дела, которые успешно сдали квалификационный экзамен.

Так что ключевым требованием для получения статуса остается сдача квалификационного экзамена. Он включает два этапа: тестирование на знание закона об адвокатуре и этического кодекса, а также устное собеседование по четырем вопросам билета. При этом положения практикующих юристов учтены: перечень из 168 вопросов для подготовки был пересмотрен в пользу увеличения доли цивилистических дисциплин. Сегодня успешная сдача экзамена по стране составляет около 75 процентов. Для подготовки на сайте ФПА РФ доступен специальный тренажер, перечень вопросов размещен там же.

Для обеспечения максимальной прозрачности и справедливости экзамена вводится обязательное аудио- и видеопотоколирование его устной части, а также, что немаловажно, процедура апелляционного обжалования результатов.

Финансовый вопрос также продуман: установлен единый рекомендательный максимальный размер обязательного отчисления на общие нужды за первый месяц членства в адвокатской палате с возможностью его снижения на местах. Продумываются возможность увеличения интенсивности работы квалификационных комиссий и совершенствование институтов стажировки.

Адвокатура заявляет о себе, как о сложившейся современной корпорации. Сообщество живет насыщенной профессиональной жизнью: действуют стандарты оказания юридической помощи, система совершенствования профессионального мастерства, включающая вебинары, конференции, мастер-классы, издание корпоративных журналов и газет, книг и монографий. Важная составляющая — защита профессиональных прав адвокатов через специальные комиссии.

Мы готовы разделить с будущими коллегами свои ценности и вместе решать задачи повышения престижа профессии, основанной на принципах равноправия, профессионализма и соблюдения этических норм. ■

Будут заодно

АКЦЕНТ

ВЕРХОВНЫЙ СУД РАБОТАЕТ НАД УСТРАНЕНИЕМ РЕГИОНАЛЬНЫХ РАЗЛИЧИЙ В СУДЕБНОЙ ПРАКТИКЕ

Между тем

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

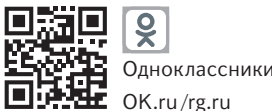
«В судебную систему приходят новые поколения юристов, многие из которых имеют высокую профессиональную подготовку, глубокое понимание права, стремление служить закону», — сказал Игорь Краснов. — Наша общая задача — поддержать таких кандидатов, создать для них условия справедливого и объективного отбора. Это не только инвестиция в кадровую стабильность, но и гарантия качества правосудия на годы вперед».

По его словам, работа ВККС выходит за рамки формального кадрового отбора, она определяет вектор развития всего судейского корпуса, в связи с чем требует принципиального, взвешенного и объективного подхода при рассмотрении материалов. «Он в том числе заключается во внимании к изменениям, происходящим в обществе, экономике, публичном управлении, самой судебной системе», — сказал Игорь Краснов.

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

По его мнению, успешное обеспечение единства судебной практики во многом зависит от того, насколько получают информацию о девальвации и искажении позиции Конституционного суда России и Верховного суда РФ в ходе правоприменения.

«Возможно, следует задуматься над возвращением своей статуса обязательности постановлений Пленума Верховного суда РФ по вопросам судебной практики», — сказал советник ФПА России. ■



ЭКСПЕРТИЗА/

Рейтинг российских юристов: лучшие по праву 2025

| Pro bono | | |
|--------------------|------------------------|----------------------|
| Группа 1 | | |
| Гор Егорян | Vinder Law Office | управляющий партнер |
| Мария Изварина | TA Концепт | генеральный директор |
| Александр Карпунин | Five Stones Consulting | партнер |
| Дмитрий Лизунов | LL.C-Право | управляющий партнер |
| Антон Палюлин | Палюлин и партнеры | управляющий партнер |

| Группа 2 | | |
|-------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Амалия Акперова | Величкова и партнеры | партнер |
| Рустам Губайдуллин | Ялилов и партнеры | партнер |
| Евгений Жаров | Zharov Group | управляющий партнер |
| Владислав Калинин | адвокат | |
| Александра Новичкова | Плесовский и партнеры | партнер |
| Татьяна Терещенко | Прайм Эдвайс | руководитель направления |
| Николай Титов | a.t.Legal | управляющий партнер |
| Ленара Фиеве-Климовская | Ялилов и партнеры | партнер |
| Амир Хасанов | Ялилов и партнеры | старший юрист |
| Валерия Черепанова | You&Partners | юрист |
| Михаил Чернокоз | Centrolex | генеральный директор |

| GR/Связи с госорганами | | |
|------------------------|-----------------------------|--|
| Группа 1 | | |
| Валерий Афанасьев | Baikal Communications Group | директор практики по GR и оценке регуляторных рисков |
| Эдуард Войтенко | Baikal Communications Group | генеральный директор |
| Александр Журавлев | ЗБР | управляющий партнер |
| Евгения Зусман | You&Partners | управляющий партнер |
| Вадим Ковалев | ФК «Динамо» | член консультативного совета |
| Анна Котова-Смоленская | Юст | управляющий партнер |
| Виктор Наумов | Firm One | партнер |
| Сергей Пепеляев | Пепеляев Групп | управляющий партнер |
| Евгений Рошков | Kesarev | управляющий партнер |
| Александр Ситников | Vegas Lex | управляющий партнер |

| Группа 2 | | |
|------------------|-----------------------|---------------------|
| Сергей Афанасьев | Инносправо | партнер |
| Дмитрий Денисов | Деловой дом | советник |
| Сергей Клименко | Firm One | управляющий партнер |
| Анна Крицына | Grata Санкт-Петербург | партнер |
| Роман Лукьянов | Setenlov&Pevzner | управляющий партнер |
| Юрий Николаев | Николаев и партнеры | управляющий партнер |
| Денис Рыбаков | Регионсервис | председатель |
| Айнур Ялилов | Ялилов и партнеры | управляющий партнер |

| ГЧП/Инфраструктура | | |
|--------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| Группа 1 | | |
| Лусине Арутюнян | Качкин и партнеры | руководитель направления |
| Константин Баранов | Level Legal Services | партнер |
| Олеся Белоусова | R&P Unity | партнер |
| Евгения Зусман | You&Partners | управляющий партнер |
| Дмитрий Иванов | Юков и партнеры | партнер |
| Денис Качкин | Качкин и партнеры | управляющий партнер |
| Михаил Корнев | Линия права | партнер |
| Максим Кузнециков | Меллинг, Войтшишкин и партнеры | партнер |
| Алена Кучер | Кучер, Кулешов, Максименко и партнеры | старший партнер |
| Андрей Миронов | Stonebridge Legal | советник |
| Семен Мокин | R&P Unity | управляющий партнер |
| Игорь Поляков | Качкин и партнеры | руководитель направления |
| Дмитрий Раев | Кучер, Кулешов, Максименко и партнеры | советник |
| Александр Ситников | Vegas Lex | управляющий партнер |
| Дмитрий Суриков | Stonebridge Legal | партнер |
| Юрий Туктаров | Лесар | генеральный директор |
| Ольга Шолом | Баргест | партнер |

| Группа 2 | | |
|-------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Дмитрий Богданов | SL Legal | советник |
| Анна Бондаренко | O2 Consulting | старший консультант |
| Анна Жолдоба | Регионсервис | руководитель практики |
| Юлия Иванова | Юко | управляющий партнер |
| Александр Казарин | Vegas Lex | руководитель практики |
| Мария Ласовская | Versus | руководитель направления |
| Юрий Миха | Versus | руководитель практики |
| Анна Персиянцева | CLS | руководитель практики |
| Даниил Подшивалов | Versus | старший партнер |
| Ольга Стороженко | Западная юридическая компания | управляющий партнер |

| | | |
|--------------------|-----------|-----------------------|
| Константин Фисунов | ФБК Legal | руководитель практики |
| Юрий Халимовский | ДРТ | директор департамента |

| Здравоохранение и фарма | | |
|-------------------------|--------------------------------|---------------------|
| Группа 1 | | |
| Александр Гаврилов | Birch Legal | советник |
| Юлия Гурьева | Seven Hills Legal | управляющий партнер |
| Дарья Ермолина | Emolina&Partners | управляющий партнер |
| Владимир Ефремов | Меллинг, Войтшишкин и партнеры | партнер |
| Сергей Клименко | Firm One | управляющий партнер |
| Сергей Ломакин | Меллинг, Войтшишкин и партнеры | партнер |
| Александра Мурашова | Orchards | старший юрист |
| Валентина Орлова | Пепеляев Групп | партнер |
| Валерия Пономарева | Nextops | советник |
| Всеволод Топо | SL Legal | партнер |
| Константин Шарловский | Пепеляев Групп | партнер |

| Группа 2 | | |
|-------------------|--------------------------|----------------------|
| Александр Арбузов | Альтхаус | партнер |
| Михаил Божор | Афонин, Божор и партнеры | генеральный директор |

| | | |
|--------------------|----------------------------|-------------------------|
| Дарья Загребина | Мариллион | директор |
| Иван Зарайский | SL Legal | старший юрист |
| Анна Крицына | Grata Санкт-Петербург | партнер |
| Владимир Родионов | Seven Hills Legal | старший юрист |
| Елизавета Семенова | Seven Hills Legal | старший юрист |
| Ксения Станищцева | Ковалев, Тугуши и партнеры | соруководитель практики |
| Вадим Ткаченко | vvCube | генеральный директор |

| Группа 3 | | |
|-------------------|--------------------------|-----------------------|
| Алексей Панов | Центр медицинского права | управляющий |
| Алексей Разумный | Капой.Ру | руководитель практики |
| Искандер Ситдыков | Lexoga | партнер |
| Дарья Чихладзе | Капой.Ру | юрист |

| Налоги | | |
|--------------------|---------------------------------------|-----------------------|
| Группа 1 | | |
| Александр Аничкин | Кучер, Кулешов, Максименко и партнеры | партнер |
| Оксана Афанасьева | Grata Санкт-Петербург | партнер |
| Михаил Бегунов | Tax Compliance | управляющий партнер |
| Антон Борисчев | Birch Legal | советник |
| Максим Владимиров | Arno Legal | партнер |
| Екатерина Голубева | ФБК Legal | руководитель практики |
| Эдуард Гольбасаров | ФБК Legal | партнер |
| Александр Ерасов | Косенков и Суворов | партнер |
| Сергей Жестков | Меллинг, Войтшишкин и партнеры | партнер |

| | | |
|---------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Анна Зеленская | Косенков и Суворов | партнер |
| Юрий Иванов | Vegas Lex | руководитель практики |
| Мария Кабанова | Seamless Legal | советник |
| Александра Калинина | ДРТ | партнер |
| Анна Кнелъц | Nextops | советник |
| Татьяна Кофанова | Clear Case | партнер |
| Роман Кудрявцев | DSR | партнер |
| Александр Лемчик | Лемчик, Крупский и партнеры | управляющий партнер |

| | | |
|--------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Евгения Мельник | Де-юре | директор департамента |
| Дарья Немировская | White Stone | партнер |
| Алексей Нестеренко | ФБК Legal | управляющий партнер |
| Юлия Орлова | ДРТ | партнер |
| Сергей Пепеляев | Пепеляев Групп | управляющий партнер |
| Мария Семенова | ФБК Legal | директор |
| Игорь Смирнов | Альтхаус | старший партнер |
| Юлия Смурова | SL Legal | советник |
| Юрий Счастливый | Лемчик, Крупский и партнеры | партнер |
| Сергей Щелкалин | ДРТ | управляющий партнер |

| Группа 2 | | |
|---------------------|------------------------|--|
| Анна Афанасьева | Schneider Group | директор по юридическим и налоговым вопросам |
| Дмитрий Барский | Intana Legal | партнер |
| Екатерина Болдиноа | Five Stones Consulting | партнер |
| Егор Буракшаев | ASB Consulting Group | руководитель практики |
| Анастасия Васильева | NSV Consulting | партнер |
| Наталья Герасимова | ФБК Legal | руководитель практики |
| Олег Гладких | Прайм Эдвайс | управляющий партнер |
| Игорь Грибов | ЗБР | руководитель практики |
| Александр Григорьев | Stream | старший партнер |

| | | |
|---------------------|---------------------|--------------------------|
| Александр Гуськов | Guskov & Associates | партнер |
| Никита Дейнега | Maxima Legal | партнер |
| Александр Дьянов | Advin | управляющий партнер |
| Александр Дмитриев | Tax Compliance | руководитель направления |
| Владислав Доровских | White Square | старший юрист |
| Никита Жаров | Tax Compliance | руководитель направления |

| | | |
|-------------------------|-------------------------------|---------------------|
| Александр Зайнигабдинов | China Window Consulting Group | управляющий партнер |
| Михаил Зимянин | Amond&Smith | управляющий партнер |
| Юлия Золотовская | Гребнева и партнеры | партнер |
| Ксения Литвинова | Firm One | партнер |
| Роман Маргулис | ASB Consulting Group | управляющий партнер |

| | | |
|-----------------|------------------|---------------------|
| Юрий Мирзов | Митра | партнер |
| Сергей Назаркин | NSV Consulting | управляющий партнер |
| Надежда Орлова | Орлова/Ермоленко | партнер |
| Игорь Пастухов | Юст | советник |
| Инна Перелехова | IPN Partners | управляющий партнер |
| Федор Петрик | Tax Compliance | партнер |

| | | |
|--------------------|-----------------|--------------------------|
| Олег Понамарев | DS Law | партнер |
| Наталья Пушкарская | IPN Partners | партнер |
| Максим Ровинский | Юков и партнеры | партнер |
| Инесса Силиук | DS Law | партнер |
| Екатерина Смолова | CLS | партнер |
| Андрей Соломняный | Tax Compliance | партнер |
| Алексей Станчин | Tax Compliance | руководитель направления |

| | | |
|------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Максим Страж | Лемчик, Крупский и партнеры | партнер |
| Георгий Толмачев | O2 Consulting | руководитель направления |
| Альберт Трофимов | China Window Consulting Group | советник |

| | | |
|---------------|--------------------|--------------------------|
| Юрий Хейзе | Emet Law Firm | управляющий партнер |
| Денис Храмкин | Косенков и Суворов | партнер |
| Иван Цветков | Tax Compliance | руководитель направления |

| | | |
|-------------------|-----------|-----------------------|
| Андрей Чумakov | LCH Legal | управляющий партнер |
| Джavid Эйюбов | KCK Групп | руководитель практики |
| Лилия Юлгушева | ФБК Legal | руководитель практики |
| Алексей Ярузтунис | ФБК Legal | руководитель практики |

| Группа 3 | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|
| Анастасия Аржанова | Tax Complpa nce | старший консультант |
| Андрей Белик | SB Tax Team | партнер |
| Владлена Варшавская | Варшавский и партнеры | старший партнер |
| Мария Василенко | IPN Partners | старший консультант |
| Наталья Воробьева | Fortе Tax & Law | старший юрист |
| Александр Гринько | Мариллион | руководитель практики |
| Софья Гурова | Amond&Smith | руководитель группы |

| | | |
|--------------------|-------------------|-----------------------|
| Арсен Дanelян | Emet Law Firm | партнер |
| Денис Зайцев | Люди дела | руководитель практики |
| Андрей Зуиков | Архитектура права | управляющий партнер |
| Антон Кабаков | Fortе Tax & Law | партнер |
| Юлия Коваленко | Легалайт | гендиректор |
| Анна Конаева | ЦПО Групп | управляющий партнер |
| Екатерина Копылова | Tax Compliance | старший консультант |
| Наталья Кузнецова | O2 Consulting | партнер |
| Мария Кукла | FTL Advisers | партнер |
| Владислав Левицкий | Легикон-Право | управляющий партнер |

| | | |
|-------------------|-----------|----------------------|
| Александр Марин | KCK Групп | ведущий юрисконсульт |
| Сергей Матюшенков | Stream | старший партнер |
| Валентин Моисеев | Совет | партнер |

| | | |
|----------------------|--------------------|-----------------------|
| Владислав Овчинников | Таксбюро | управляющий партнер |
| Мария Омельченко | Орлова/Ермоленко | руководитель практики |
| Дмитрий Парамонов | Бородин и партнеры | старший партнер |
| Алексей Пауль | Легикон-Право | генеральный директор |

| | | |
|------------------|------------------|-----------------------|
| Оксана Попова | Легикон-Право | генеральный директор |
| Ратим Прокурнов | Uppercase Legal | партнер |
| Павел Самсонов | Ком-Юнити | управляющий партнер |
| Ирина Сафронова | Орлова/Ермоленко | руководитель практики |
| Юлия Талагаева | Fortе Tax & Law | старший юрист |
| Сергей Тарасевич | Maxima Legal | старший юрист |
| Елена Туганова | ФБК Legal | менеджер |
| Алесь Хомич | ФБК Legal | руководитель практики |

| Группа 4 | | |
|-----------------|----------------------|-----------------------|
| Мария Вишнякова | Совет | руководитель практики |
| Алексей Гаренко | Key Consulting Group | партнер |

| | | |
|-------------------|-------------------------------|-----------------------|
| Елена Губанова | Князев, Сиволоцкая и партнеры | партнер |
| Надежда Даниленко | Fortе Tax & Law | старший юрист |
| Юлия Завьялова | FTL Advisers | руководитель практики |
| Александр Кольцов | A2K Лигал | партнер |
| Марина Костина | ЦПО Групп | руководитель практики |
| Иван Кузнецов | Комплаенс Решения | управляющий партнер |

| | | |
|----------------------|---------------------------------|-----------------------|
| Екатерина Кузнецова | Правовые и бухгалтерские услуги | генеральный директор |
| Татьяна Мазур | Афина | управляющий партнер |
| Александр Неверов | Fortе Tax & Law | юрист |
| Алексей Некрасов | Легикон-Право | советник |
| Александра Новичкова | Плесовский и партнеры | партнер |
| Екатерина Огородова | Войнов, Маслов и партнеры | старший юрист |
| Дмитрий Ряховский | Легикон-Право | партнер |
| Виталий Сапелькин | Финансы | генеральный директор |
| Ольга Славиковская | Легалайт | старший юрист |
| Вадим Ткаченко | vvCube | генеральный директор |
| Дарья Хисматуллина | A2K Лигал | руководитель практики |
| Ирина Шадрина | Совет | руководитель отдела |
| Валерий Шашков | Легикон-Право | партнер |

| Семья и наследство | | |
|--------------------|----------------------------------|-----------------------|
| Группа 1 | | |
| Денис Алмакаев | Level Legal Services | партнер |
| Юлия Андреева | Вертикаль | партнер |
| Вадим Бородин | Orchards | партнер |
| Марина Дубровская | Дубровская, Кузнецова и партнеры | старший партнер |
| Сергей Жестков | Меллинг, Войтшишкин и партнеры | партнер |
| Иван Звонков | Orchards | управляющий партнер |
| Дмитрий Кириллов | Вертикаль | управляющий партнер |
| Полина Киселева | ALB Lawyers | руководитель практики |
| Виталия Кузнецова | Пепеляев Групп | руководитель группы |
| Антон Линд | BVP Legal | старший юрист |
| Людмила Лучкина | BBNP | советник |
| Елена Михалевич | Барщевский и партнеры | управляющий партнер |

| | | |
|-------------------|----------------------------|-----------------------|
| Яков Присяжнюк | Де-юре | руководитель практики |
| Ирина Сафронова | Орлова/Ермоленко | руководитель практики |
| Олеся Умрихина | Князев и партнеры | партнер |
| Анна Устюженин | Intellect | партнер |
| Павел Федотов | Sila International Lawyers | старший юрист |
| Владислав Чепелев | Sila International Lawyers | старший юрист |
| Андрей Швецов | Юниконсул | управляющий партнер |
| Юрий Яхно | Sila International Lawyers | старший юрист |

| Группа 2 | | |
|--------------------|-----------------------|---------------------|
| Олег Барашков | Регионсервис | управляющий партнер |
| Гульнара Беглова | Ялилов и партнеры | старший партнер |
| Александра Боккова | Казakov и партнеры | партнер |
| Александра Вдовина | Барщевский и партнеры | партнер |
| Оксана Величкова | Величкова и партнеры | управляющий партнер |

| | | |
|-------------------|---------------------|---------------------------|
| Кирилл Гавриличев | ГК Лигал | управляющий партнер |
| Ирина Гребнева | Гребнева и партнеры | управляющий партнер |
| Максим Григорьев | Vegas Lex | партнер |
| Иван Гулин | Магьора | управляющий партнер |
| Александра Демина | Maxima Legal | партнер |
| Ирина Зимина | Индралекс | руководитель практики |
| Светлана Иванова | IPN Partners | руководитель практики |
| Андрей Ивонин | Ant Attorneys | старший партнер |
| Сергей Кислов | Kislov Law | партнер |
| Любовь Крондueva | Alpine Tax | руководитель департамента |

| | | |
|------------------|-----------------------|---------------------|
| Игорь Кузнец | FTL Advisers | партнер |
| Алина Лактионова | Митра | партнер |
| Елена Михалевич | Барщевский и партнеры | управляющий партнер |

| | | |
|----------------------|----------------------------|-----------------------|
| Екатерина Михальская | Прайм Эдвайс | управляющий партнер |
| Марина Николаенко | Де-юре | руководитель практики |
| Полина Павлова | Гришин, Павлова и партнеры | партнер |

| | | |
|--------------------|----------------|---------------------|
| Наталья Пацева | FTL Advisers | управляющий партнер |
| Инна Перелехова | IPN Partners | управляющий партнер |
| Илья Петрановский | Vamos Law Firm | старший партнер |
| Наталья Пушкарская | IPN Partners | управляющий партнер |

| | | |
|-----------------------|---------------|---------------------|
| Анастасия Расторгуева | Artemida | управляющий партнер |
| Наталья Ясына | DS Law | партнер |
| Марина Сеничева | O2 Consulting | старший консультант |
| Ольга Сычева | DS Law | партнер |

| | | |
|-------------------|-----------------------|---------------------|
| Илья Титов | Илья Титов и партнеры | управляющий партнер |
| Светлана Тихонова | NSV Consulting | партнер |
| Валерия Усманова | Падва и партнеры | адвокат |
| Мария Чуманова | FTL Advisers | управляющий партнер |
| Ксения Швед | Ивановы и партнеры | старший партнер |
| Людмила Яблокова | Скай Лойерс | председатель |

| Группа 3 | | |
|---------------------|--------------|---------|
| Екатерина Абакумова | Maxima Legal | адвокат |

| | | |
|-------------------|----------------------|-----------------------------------|
| Наталья Бигвава | Key Consulting Group | партнер |
| Дмитрий Борисенко | Прайм Эдвайс | заместитель управляющего партнера |

| | | |
|-------------------|----------------------|-----------------------|
| Анастасия Гришина | Stream | руководитель практики |
| Ольга Давидюк | адвокат | |
| Анастасия Зыкова | Key Consulting Group | управляющий партнер |

| | | |
|---------------------|---------------------|---------------------|
| Александра Кафьрова | Кафьрова и партнеры | партнер |
| Татьяна Кузьмина | Кузьмина/Вправе | управляющий партнер |

| | | |
|------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Екатерина Кутельникова | Ивановы и партнеры | партнер |
| Екатерина Кузцова | Князев и партнеры | партнер |
| Анастасия Мадн | Kislov Law | юрист |
| Анастасия Матинова | Плесовских и партнеры | руководитель направления |
| Айгуль Мингазудинова | Шаймарданов и Сабитов | старший юрист |

| | | |
|-----------------------|-------------------|---------------------|
| Елизавета Насрудинова | Князев и партнеры | партнер |
| Александр Непомнящий | Emet Law Firm | управляющий партнер |
| Даниил Орешников | ГК Лигал | старший юрист |
| Елизавета Пастушенко | Maxima Legal | старший юрист |

| | | |
|---------------------|--------------------|-----------------------|
| Даниил Орешников | Г K I Legal | старший юрист |
| Елизавета Пастухова | Maxima Legal | старший юрист |
| Елена Перелечкина | Скай Лойерс | партнер |
| Алиса Ромашечкина | Vinder Law Office | партнер |
| Алена Селина | Солнцев и партнеры | руководитель практики |
| Алексей Титов | Титов и партнеры | управляющий партнер |
| Анастасия Усова | DS Law | старший юрист |
| Айдар Хабибуллин | A2K Пигал | партнер |
| Юрий Хейзе | Emet Law Firm | управляющий партнер |
| Наталья Шевцова | Скай Лойерс | партнер |