



**В 6 Ручная работа с правом**  
Российские юрфирмы пока не готовы тратить ни деньги, ни силы на внедрение новых правовых технологий

**В 6 Процесс без юриста**  
Роль личности в юридической профессии снижается и в будущем может оказаться не такой уж решающей

## Кризис по праву

Несмотря на серьезную поддержку – законодательную и девальвационную, – российские юрфирмы пока с трудом теснят международные компании, свидетельствует Chambers-2016. Уходят не только конкуренты, но и клиенты

Филипп Стеркин  
ВЕДОМОСТИ



«Ведомости» публикуют рейтинг Chambers по России за 2016 г. (см. стр. В2). Строчка в этом рейтинге для юристов – как почетная грамота, которую вешают на самое видное место, – знак высшего качества. А звание «фирмы года» – юридический «Оскар». В этом году его получила Morgan, Lewis & Bockius.

Традиционно в Chambers доминируют международные и несколько крупнейших российских фирм. Но исследование все шире охватывает рынок. Все больше фирм присылают данные, отмечает замредактора Chambers Europe Юргита Мескаускайте.

Chambers уже включил в обзор региональные фирмы, практики по Санкт-Петербургу. Из практи-

**И международные, и российские юрфирмы уже привыкли к «новой нормальности» и диктату клиента**

ки по слияниям и поглощениям (M&A), где присутствие российских фирм едва заметно, был выделен средний рынок. Эти клиенты не могут позволить себе дорогих международных консультантов и отдают контракты отечественным юрфирмам. Благодаря расширению Chambers становится по-настоящему национальным рейтингом. Ориентироваться на него может уже не только крупный бизнес, способный выложить несколько сотен евро за час работы консультанта, но и средний – готовый платить за качество, не переплачивая за бренд.

Российские юрфирмы с их рублевыми издержками поддержала девальвация. Кризис, санкции и падение рубля открыли новые возможности для конкуренции с ILF, отмечает управляющий партнер «Линии права» Андрей Новаковский. Из крупных ILF об уходе из России объявила только K&L Gates. Но некоторые ILF переструктурировали команды, часть юристов вернулись в Лондон, рассказывает Мескаускайте, некоторые юристы из ILF основали собственные бутики. За последние два года рынок услуг, оказываемых ILF, сократился примерно на 30%, оценивал в конце 2015 г. старший партнер Linklaters Дмитрий Добаткин.



Юристов изучили и расставили по местам / А. АСТАХОВА / ВЕДОМОСТИ

### БОРЬБА ЗА МЕСТО

В прошлом году доля российских фирм в Chambers впервые превысила половину (см. таблицу на стр. В7). В этом рейтинге она достигла почти 60%, но это рост благодаря нескольким практикам и расширению самого рейтинга. Первые эшелоны стабильны: лидеры держат позиции и основная конкуренция – среди более мелких фирм, говорится в ответах Мескаускайте. 47 российских фирм упомянуты всего 104 раза (сами фирмы, а не их сотрудники), если не считать региональные фирмы и субрейтинг по Санкт-Петербургу. Иностранцев фирм гораздо меньше (33), но упомянуты они вдвое чаще. Лишь пять российских компаний встречаются пять и более раз, а подавляющее большинство (34) – всего по 1 разу. Для сравнения: 18 ILF – пять и более раз.

Расстановка сил по практикам изменилась не сильно: россиянам не удалось потеснить иностранцев в их вотчине – практиках, связанных с капиталом и крупными сделками. В секторе прямых инвестиций она выросла не из-за появления новых отечественных игроков (в списке лишь GBLP), а поскольку рейтинг покинули сразу три мировых гиганта – Freshfields, Hogan

В 7 →

– Freshfields, Hogan Lovells и Linklaters.

## 25 лет в России!

Dentons – ведущая международная юридическая фирма:

- 2 офиса в России: Москва и Санкт-Петербург
- 150 юристов в российской практике, из которых 30 входят в рейтинг Chambers & Partners
- Полный спектр юридических услуг в России и за рубежом, включая сопровождение проектов клиентов во всех 34 административных подразделениях Китая

大成 DENTONS

dentons.com/ru

2016 Dentons. Dentons – международная юридическая фирма, предоставляющая услуги клиентам по всему миру через свои и аффилированные офисы. Данная публикация носит рекламный характер. Более подробная информация представлена в разделе «Правовая информация» на сайте dentons.com/ru.

реклама

## Chambers Europe Guide 2016. Рейтинг по России

Банковское  
и финансовое право

## ВЕДУЩИЕ ФИРМЫ

## Уровень 1

Clifford Chance

Herbert Smith Freehills

Linklaters CIS

## Уровень 2

Allen &amp; Overy

Freshfields Bruckhaus Deringer LLP

Morgan, Lewis &amp; Bockius LLP

Norton Rose Fulbright

White &amp; Case LLC

## Уровень 3

Baker Botts LLP

Cleary Gottlieb Steen &amp; Hamilton LLP

CMS

Dentons

Hogan Lovells (CIS)

## Уровень 4

ALRUD Law Firm

Baker &amp; McKenzie

Chadbourne &amp; Parke LLP

Debevoise &amp; Plimpton LLP

DLA Piper Rus Ltd

Latham &amp; Watkins LLP

Noerr

Orrick (CIS) LLC

## Уровень 5

Akin Gump Strauss Hauer &amp; Feld LLP

Gide Loyrette Nouel

Goltsblat BLP

## ВЕДУЩИЕ ЮРИСТЫ

## Уровень 1

Бортиевича Виктория Clifford Chance

Ботт Майкл Linklaters CIS

## Уровень 2

Барболин Владимир Clifford Chance

Барине Эдвард Herbert Smith Freehills

Булыкин Артем Herbert Smith Freehills

Константинов Константин Chadbourne &amp; Parke LLP

Мариничев Григорий Morgan, Lewis &amp; Bockius LLP

Цакоев Александр Norton Rose Fulbright

Чубьякина Елена CMS

Янг Карен DLA Piper Rus Ltd

## Уровень 3

Губарев Дмитрий Orrick (CIS) LLC

Дроздов Владимир Baker &amp; McKenzie

Локтионов Михаил Freshfields Bruckhaus Deringer LLP

Маттисон Стювен Allen &amp; Overy

Рышко Александр Hogan Lovells (CIS)

Сенекал Скотт Cleary Gottlieb Steen &amp; Hamilton LLP

Стаббс Тимоти Dentons

Турецкий Михаил Latham &amp; Watkins LLP

Ширяев Дмитрий Akin Gump Strauss Hauer &amp; Feld LLP

## Уровень 4

Баранов Константин CMS

Вебер Штефан Noerr

Гармонин Константин Baker Botts LLP

Гарчаков Игорь Allen &amp; Overy

Йоханнесен Раенар Latham &amp; Watkins LLP

Кобзев Максим White &amp; Case LLC

Левинсон Максим Baker Botts LLP

Мельник Майя King &amp; Spalding

Морган Саймон Baker &amp; McKenzie

Нерсесян Анна Freshfields Bruckhaus Deringer LLP

Никитина Наталья White &amp; Case LLC

Свенсон Фредрик Mannheimer Swartling

Хоровский Вячеслав DLA Piper Rus Ltd

## Восходящие звезды

Гриффина Олег Hogan Lovells (CIS)

Золотова Ксения Norton Rose Fulbright

Кочетков Константин Morgan, Lewis &amp; Bockius LLP

Скворцов Владислав Noerr

Тэру Тим Gide Loyrette Nouel

Фадван Адам Clifford Chance

Шатт Келли Dentons

## Перспективные юристы

Бачева Елизавета Latham &amp; Watkins LLP

Гладкоборогова Кира Baker Botts LLP

Курмашев Николай Linklaters CIS

Хоменко Олег Allen &amp; Overy

ИНОСТРАННЫЕ ЭКСПЕРТЫ  
(НАХОДЯЩИЕСЯ ЗА ГРАНИЦЕЙ)

## Уровень 1

Болдсон Джон Herbert Smith Freehills Великобритания

Джонстон Брюс Morgan, Lewis &amp; Bockius LLP Великобритания

Райт Логан Clifford Chance LLP Великобритания

## Уровень 2

Вестон Рубин Baker Botts LLP Великобритания

Лягнова Полина Cleary Gottlieb Steen &amp; Hamilton LLP Великобритания

## Уровень 3

Карри Александр Herbert Smith Freehills Арабские Эмираты

## Рынки капитала

## ВЕДУЩИЕ ФИРМЫ

## Уровень 1

Cleary Gottlieb Steen &amp; Hamilton LLP

Clifford Chance

Linklaters CIS

Skadden, Arps, Slate, Meagher &amp; Flom LLP

## Уровень 2

Freshfields Bruckhaus Deringer LLP

Latham &amp; Watkins LLP

White &amp; Case LLC

## Уровень 3

Allen &amp; Overy

Baker &amp; McKenzie

Debevoise &amp; Plimpton LLP

Herbert Smith Freehills

## Уровень 4

Akin Gump Strauss Hauer &amp; Feld LLP

Egorov Puginsky Afanasiev &amp; Partners

Morgan, Lewis &amp; Bockius LLP

## ВЕДУЩИЕ ЮРИСТЫ

## Звезды

Добаткин Дмитрий Linklaters CIS

## Уровень 1

Акуев Мурад Cleary Gottlieb Steen &amp; Hamilton LLP

Бурее Энгрю Linklaters CIS

Кияшко Алексей Skadden, Arps, Slate, Meagher &amp; Flom

Коваленко Дмитрий Skadden, Arps, Slate, Meagher &amp; Flom

Локтионов Михаил Freshfields Bruckhaus Deringer LLP

## Уровень 2

Амара Тамир Clifford Chance

Дроздов Владимир Baker &amp; McKenzie

Зеленский Евгений Herbert Smith Freehills

Илиев Артур Clifford Chance

Стьюарт Дэвид Latham &amp; Watkins LLP

## Уровень 3

Беленков Роман Legal Capital Partners

Карачурина Сава Linklaters CIS

Карташкин Алан Debevoise &amp; Plimpton LLP

Лапшин Дмитрий White &amp; Case LLC

Лозовски Дарина White &amp; Case LLC

Мурыгин Андрей Linklaters CIS

Турецкий Михаил Latham &amp; Watkins LLP

## Уровень 4

Глазнов Дмитрий Egorov Puginsky Afanasiev &amp; Partners

Куповой Павел Freshfields Bruckhaus Deringer LLP

Новиковский Андрей Liniya Prava

Соловьев Евгений Clifford Chance

Соломакина Юлия Cleary Gottlieb Steen &amp; Hamilton LLP

Фосахова Александра Allen &amp; Overy

## Восходящие звезды

Дембич Дмитрий Baker &amp; McKenzie

Дементьева Юлия Latham &amp; Watkins LLP

Фью Саймон Linklaters CIS

## Перспективные юристы

Ахметзянов Ренат White &amp; Case LLP

Кулешов Максим Debevoise &amp; Plimpton LLP

Ушаков Олег Egorov Puginsky Afanasiev &amp; Partners

ИНОСТРАННЫЕ ЭКСПЕРТЫ  
(НАХОДЯЩИЕСЯ ЗА ГРАНИЦЕЙ)

## Уровень 1

Ален Питер Freshfields Bruckhaus Deringer LLP Великобритания

Кашлен Сесил Linklaters Великобритания

Колбридж Николас Dentons Великобритания

Панасар Рагж Cleary Gottlieb Steen &amp; Hamilton LLP Великобритания

Триведу Пранас Skadden, Arps, Slate, Meagher &amp; Flom Великобритания

## Уровень 2

Готтлиб Дэвид Cleary Gottlieb Steen &amp; Hamilton LLP Великобритания

## Уровень 3

Брод Картер Morgan, Lewis &amp; Bockius LLP Великобритания

Данниган Дэвид Clifford Chance LLP Великобритания

Малласен Луна Latham &amp; Watkins Великобритания

Манжета Джейсон Linklaters Великобритания

Мерфи Сара Freshfields Bruckhaus Deringer LLP Великобритания

Мэтти Стюарт White &amp; Case LLP Великобритания

Овенден Саймон Cleary Gottlieb Steen &amp; Hamilton LLP Великобритания

Пирс Рай Baker &amp; McKenzie Великобритания

Хаф Камерон Allen &amp; Overy LLP Великобритания

## Уровень 4

Картрайт Агриан Clifford Chance LLP Великобритания

Левингер Дарон White &amp; Case LLP Великобритания

Смит Филип Allen &amp; Overy LLP Великобритания

Антимонопольное  
право

## ВЕДУЩИЕ ФИРМЫ

## Уровень 1

Egorov Puginsky Afanasiev &amp; Partners

## Уровень 2

ALRUD Law Firm

Baker &amp; McKenzie

Clifford Chance

Dentons

Goltsblat BLP

Pereliev Group

## Уровень 3

Antitrust Advisory LLC

CMS

Freshfields Bruckhaus Deringer LLP

## Уровень 4

DLA Piper Rus Ltd

Vegas Lex

## ВЫДАЮЩИЕСЯ ПРАКТИКУЮЩИЕ ПАРТНЕРЫ

Рудомин Василий ALRUD Law Firm

## ВЕДУЩИЕ ЮРИСТЫ

## Уровень 1

Вознесенский Николай Goltsblat BLP

Зорбе Торстен Clifford Chance

Коростелева Наталья Egorov Puginsky Afanasiev &amp; Partners

Муратов Марат Dentons

Холлов Евгений Antitrust Advisory LLC

## Уровень 2

Викторов Александр Freshfields Bruckhaus Deringer LLP

Паншинский Игорь Antitrust Advisory LLC

## Уровень 3

Воведин Евгений Anti-Monopoly Law Office LLC

Нумерова Анна Egorov Puginsky Afanasiev &amp; Partners

Суббот Антон Baker &amp; McKenzie

Чернышов Григорий Advocate Cabinet of Grigory

## Уровень 4

Бульба Максим CMS

Горесловская Нагоря Baker &amp; McKenzie

Есорушкин Александр Antitrust Advisory LLC

Захаров Герман ALRUD Law Firm

Ищук Илья KIPAR

Каменная Татьяна Kamenskaya &amp; Partners

Куручек Елена DLA Piper Rus Ltd

Мераликина Людмила ALRUD Law Firm

Ситников Александр Vegas Lex

Соколовская Елена Pereliev Group

## Восходящие звезды

Дианов Виталий Goltsblat BLP

Козак Елена Egorov Puginsky Afanasiev &amp; Partners

Кулик Ярослав Art De Lex

Миштинко Оксана Pereliev Group

## Перспективные юристы

Кожин Игорь Allen &amp; Overy

Павлович Иван Clifford Chance LLP

Рахманина Евгения Linklaters CIS

Тюник Ксения White &amp; Case LLC

ИНОСТРАННЫЕ ЭКСПЕРТЫ  
(НАХОДЯЩИЕСЯ ЗА ГРАНИЦЕЙ)

## Уровень 1

Cleary Gottlieb Steen &amp; Hamilton LLP

Freshfields Bruckhaus Deringer LLP

Herbert Smith Freehills

Linklaters CIS

Слияния и поглощения:  
верхний сегмент

## ВЕДУЩИЕ ФИРМЫ

## Уровень 1

Cleary Gottlieb Steen &amp; Hamilton LLP

Freshfields Bruckhaus Deringer LLP

Herbert Smith Freehills

Linklaters CIS

Skadden, Arps, Slate, Meagher &amp; Flom

White &amp; Case LLC

## Уровень 2

Akin Gump Strauss Hauer &amp; Feld LLP

Baker Botts LLP

Baker &amp; McKenzie

Clifford Chance

Debevoise &amp; Plimpton LLP

Morgan, Lewis &amp; Bockius LLP

## Уровень 3

Allen &amp; Overy

ALRUD Law Firm

Dentons

DLA Piper Rus Ltd

Egorov Puginsky Afanasiev &amp; Partners

Goltsblat BLP

Hogan Lovells (CIS)

Latham &amp; Watkins LLP

Squire Patton Boggs Moscow LLC

## Уровень 4

CMS

Dechert Russia LLC

King &amp; Spalding

Norton Rose Fulbright

Orrick (CIS) LLC

## ВЫДАЮЩИЕСЯ ПРАКТИКУЮЩИЕ ПАРТНЕРЫ

Афанасьев Дмитрий Egorov Puginsky Afanasiev &amp; Partners

Гольцблат Андрей Goltsblat BLP

Нижифоров Дмитрий Debevoise &amp; Plimpton LLP

Рудомин Василий ALRUD Law Firm

## ВЕДУЩИЕ ЮРИСТЫ

## Уровень 1

Аллен Кристофер Latham &amp; Watkins LLP

Донцов Андрей White &amp; Case LLC

Зимблер Брайан Morgan, Lewis &amp; Bockius LLP

Коваленко Дмитрий Skadden, Arps, Slate, Meagher &amp; Flom

Левинсон Максим Baker Botts LLP

Михайлов Эрик White &amp; Case LLC

Сангерс Доминик Linklaters CIS

Сенекал Скотт Cleary Gottlieb Steen &amp; Hamilton LLP

Суриков Дмитрий Freshfields Bruckhaus Deringer LLP

## Уровень 2

Балаян Оксана Hogan Lovells (CIS)

Войтшикин Сергей Baker &amp; McKenzie

Годжиев Григорий Linklaters CIS

Гербер Игорь Freshfields Bruckhaus Deringer LLP

Горцунян Сурен Akin Gump Strauss Hauer &amp; Feld LLP

Карташкин Алан Debevoise &amp; Plimpton LLP

Кияшко Алексей Skadden, Arps, Slate, Meagher &amp; Flom

Кузнецов Владимир Akin Gump Strauss Hauer &amp; Feld LLP

Остапец Игорь White &amp; Case LLC

Полмак Рассел Cleary Gottlieb Steen &amp; Hamilton LLP

Рудак Алексей Herbert Smith Freehills

Рыбалкин Илья Akin Gump Strauss Hauer &amp; Feld LLP

Уваров Денис Linklaters CIS

## Уровень 3

Бартоломи Марк Clifford Chance

Бервер Олег Morgan, Lewis &amp; Bockius LLP

Жарский Александр ALRUD Law Firm

Зеленский Евгений Herbert Smith Freehills

Кауи Ричард Dentons

Каннонов Антон Allen &amp; Overy

Ситрик Василиса Morgan, Lewis &amp; Bockius LLP

Уиттеринг Робин Egorov Puginsky Afanasiev &amp; Partners

## Уровень 4

Баратянц Наталья Akin Gump Strauss Hauer &amp; Feld LLP

Брукс Патрик Squire Patton Boggs Moscow LLC

## Chambers Europe Guide 2016. Рейтинг по России

Khrenov and Partners
KIAP
Kulkov, Kolotilov and Partners
Norton Rose Fulbright
Perelieov Group
White & Case LLC
Yukov & Partners, LLP
YUST Law Firm
<b>Уровень 4</b>
Dechert Russia LLC
FBK Legal
Lidings
Nektarov, Savelliev & Partners Law Firm
Noerr
Yakovlev & Partners
<b>Уровень 5</b>
Art De Lex
Noland Consulting
Regionservice
<b>ВЫДАЮЩИЕСЯ ПРАКТИКУЮЩИЕ ПАРТНЕРЫ</b>
Афанасьев Дмитрий Egorov Puginsky Afanasiev & Partners
Монастырский Юрий Monastyrsky, Zyuba, Stepanov & Partners
<b>ВЕДУЩИЕ ЮРИСТЫ</b>
<b>Уровень 1</b>
Лавырев Дмитрий Monastyrsky, Zyuba, Stepanov & Partners
<b>Уровень 2</b>
Айтмулов Тимур Clifford Chance
Бекещенко Эдуард Baker & McKenzie
Еременко Валерий Egorov Puginsky Afanasiev & Partners
Кульков Максим Kulkov, Kolotilov and Partners
Курмаев Рустам Goltzblat BLP
Муранов Александр Muranov, Chernyakov and Partners
Панчи Алексей Herbert Smith Freehills
Хвалей Владимир Baker & McKenzie
Чернышов Григорий Advocate Cabinet of Grigory
Черняков Дмитрий Muranov, Chernyakov and Partners

<b>Уровень 3</b>
Корельский Андрей KIAP
Мошенников Ярослав DLA Piper Rus Ltd
Рацевский Евгений Egorov Puginsky Afanasiev & Partners
Тай Юлий Advocate bureau Bartolius
Труханов Кирилл Vegas Lex
Хренов Александр Khrenov and Partners
<b>Уровень 4</b>
Ванев Александр BGP Litigation
Вячеслав Федор ALRUD Law Firm
Грищенкова Анна KIAP
Зайцев Роман Dentons
Зеленин Андрей Lidings
Ишук Илья KIAP
Каменская Татьяна Kamenskaya & Partners
Климов Ярослав Norton Rose Fulbright
Ковалев Сергей Egorov Puginsky Afanasiev & Partners
Мельников Владимир Herbert Smith Freehills
Савельев Сергей Nektarov, Savelliev & Partners Law Firm
Учитель Сергей Regionservice
Юков Андрей Yukov & Partners, LLP
<b>Восходящие звезды</b>
Архипов Денис Egorov Puginsky Afanasiev & Partners
Балажатов Александр YUST Law Firm
Гербутов Виктор Noerr
Ермоленко Александр FBK Legal
Попельшова Юлия Clifford Chance
Черный Дмитрий Muranov, Chernyakov and Partners
<b>Разрешение споров: международные</b>
<b>Уровень 1</b>
Baker & McKenzie
Clifford Chance
<b>Уровень 2</b>
Egorov Puginsky Afanasiev & Partners

Freshfields Bruckhaus Deringer LLP
Herbert Smith Freehills
White & Case LLC
<b>Уровень 3</b>
Chadbourne & Parke LLP
Dechert Russia LLC
Dentons
DLA Piper Rus Ltd
Goltzblat BLP
Hogan Lovells (CIS)
Monastyrsky, Zyuba, Stepanov & Partners
Norton Rose Fulbright
<b>ВЫДАЮЩИЕСЯ ПРАКТИКУЮЩИЕ ПАРТНЕРЫ</b>
Монастырский Юрий Monastyrsky, Zyuba, Stepanov & Partners
<b>ВЕДУЩИЕ ЮРИСТЫ</b>
<b>Уровень 1</b>
Айтмулов Тимур Clifford Chance
Марисин Иван Quinn Emanuel Urquhart & Sullivan, LLP
Ницифоров Илья Egorov Puginsky Afanasiev & Partners
Хвалей Владимир Baker & McKenzie
<b>Уровень 2</b>
Дьякин Дмитрий Egorov Puginsky Afanasiev & Partners
<b>Уровень 3</b>
Дудко Алексей Hogan Lovells (CIS)
Климов Ярослав Norton Rose Fulbright
Кузнецов Василий Quinn Emanuel Urquhart & Sullivan
Кульков Максим Kulkov, Kolotilov and Partners
Муранов Александр Muranov, Chernyakov and Partners
Рацевский Евгений Egorov Puginsky Afanasiev & Partners
<b>Уровень 4</b>
Барнашов Алексей Mannheim Swartling
Иванян Христофор Ivanyan & Partners
Мельников Владимир Herbert Smith Freehills
Романова Юлия Chadbourne & Parke LLP
<b>Восходящие звезды</b>
Загонек Юлия White & Case LLC

<b>Перспективные юристы</b>
Панов Андрей Norton Rose Fulbright
<b>ИНОСТРАННЫЕ ЭКСПЕРТЫ (НАХОДЯЩИЕСЯ ЗА ГРАНИЦЕЙ)</b>
<b>Почетные партнеры</b>
Хобер Каи 3 Verulam Buildings Великобритания
<b>ВЕДУЩИЕ ЮРИСТЫ</b>
<b>Уровень 1</b>
Голдбергер Дэвид White & Case LLP Великобритания
Пельо Доминик Dentons Великобритания
Рубинс Ноа Freshfields Bruckhaus Deringer LLP Франция
<b>Уровень 2</b>
Рунеланд Пер Sattenwalls Швеция
Содерлунд Кристер Magnusson Швеция
Ходыкин Роман Goltzblat BLP Великобритания
<b>Уровень 3</b>
Кавана Дэвид Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom Великобритания
Леф Кристоффер Mannheim Swartling Швеция
<b>Разрешение споров: корпоративные преступления</b>
<b>ВЕДУЩИЕ ФИРМЫ</b>
<b>Уровень 1</b>
Padva & Partners
Reznik, Gagarin, Abushakhmin & Partners
<b>Уровень 2</b>
Asnis and Partners
Egorov Puginsky Afanasiev & Partners
Goltzblat BLP
Kniazev and Partners
Koblev & Partners Law Firm
YUST Law Firm
<b>ВЕДУЩИЕ ЮРИСТЫ</b>
<b>Уровень 1</b>
Пагова Генрих Padva & Partners
Резник Генрих Reznik, Gagarin, Abushakhmin & Partners

<b>Уровень 2</b>
Аснис Александр Asnis and Partners
Бурковская Виктория Egorov Puginsky Afanasiev & Partners
Годштейн Александр Padva & Partners
Курмаев Рустам Goltzblat BLP
Львова Елена YUST Law Firm
<b>Рынок труда</b>
<b>ВЕДУЩИЕ ФИРМЫ</b>
<b>Уровень 1</b>
Baker & McKenzie
Dentons
Perelieov Group
<b>Уровень 2</b>
ALRUD Law Firm
Goltzblat BLP
<b>Уровень 3</b>
CMS
Egorov Puginsky Afanasiev & Partners
<b>Уровень 4</b>
DLA Piper Rus Ltd
Freshfields Bruckhaus Deringer LLP
<b>ВЕДУЩИЕ ЮРИСТЫ</b>
<b>Уровень 1</b>
Бороздина Юлия Perelieov Group
Рейзман Евгений Baker & McKenzie
Рьяжкова Марина Dentons
<b>Уровень 2</b>
Иванова Анна Egorov Puginsky Afanasiev & Partners
Кукса Сергей Personnel Law Bureau (PLB)
Кукушкина Елена Baker & McKenzie
<b>Уровень 3</b>
Анохина Ирина ALRUD Law Firm
Иванов Юрий Goltzblat BLP
Илюшина Надежда Goltzblat BLP
Числова Ольга Freshfields Bruckhaus Deringer LLP
<b>Восходящие звезды</b>
Федорев Валерий CMS

**МЫ ГОТОВЫ К ЛЮБЫМ  
ИЗМЕНЕНИЯМ, КОТОРЫЕ  
ПРИНЕСЕТ ЗАВТРАШНИЙ ДЕНЬ**

Компании Gowlings и Wragge Lawrence Graham & Co объединили свои усилия, создав новую международную юридическую фирму Gowling WLG. Наша цель — помочь вам во всеоружии встретить любые вызовы завтрашнего дня уже сегодня. Мы работаем для вас — в России и других странах. Более подробную информацию смотрите на сайте [gowlingwlg.com](http://gowlingwlg.com)

**GOWLING WLG**

КАНАДА • ВЕЛИКОБРИТАНИЯ • ЕВРОПА • БЛИЖНИЙ ВОСТОК • АЗИЯ

Gowling WLG (International) Inc. является участником международной юридической фирмы Gowling WLG, которая состоит из независимых и самостоятельных юридических лиц, предоставляющих услуги во всем мире. Узнать подробнее о нашей структуре можно на сайте [gowlingwlg.com/legal](http://gowlingwlg.com/legal)

реклама

## Chambers Europe Guide 2016. Рейтинг по России

Энергетика  
и природные ресурсы

## ВЕДУЩИЕ ФИРМЫ

## Уровень 1

Baker Botts LLP  
Freshfields Bruckhaus Deringer LLP  
Herbert Smith Freehills  
Linklaters CIS

## Уровень 2

Morgan, Lewis & Bockius LLP  
Akin Gump Strauss Hauer & Feld LLP  
Norton Rose Fulbright

## Уровень 3

White & Case LLC  
Allen & Overy  
Baker & McKenzie  
Clifford Chance  
Debevoise & Plimpton LLP  
King & Spalding

## Уровень 4

CMS  
Dentons  
DLA Piper Rus Ltd  
Goldsblat BLP

## ВЫДАЮЩИЕСЯ ПРАКТИКУЮЩИЕ ПАРТНЕРЫ

Доз Доран Dentons  
Никифоров Дмитрий Debevoise & Plimpton LLP

## ВЕДУЩИЕ ЮРИСТЫ

## Уровень 1

Джозефсон Дженифер King & Spalding  
Дьяченко Сергей Freshfields Bruckhaus Deringer LLP  
Хайнс Джонатан Morgan, Lewis & Bockius LLP

## Уровень 2

Бавев Андрей Chadbourne & Parke LLP  
Гаджиев Григорий Linklaters CIS  
Джебраилов Айдын Norton Rose Fulbright  
Леофем Данила Herbert Smith Freehills  
Остапец Игорь White & Case LLC  
Фролов Алексей Baker & McKenzie

## Уровень 3

Андрияш Анатолий Norton Rose Fulbright  
Баратянц Наталья Akin Gump Strauss Hauer & Feld LLP  
Козыренко Наталья CMS  
Кочарян Левон Norton Rose Fulbright  
Левинсон Максим Baker Botts LLP  
Марченко Александр Morgan, Lewis & Bockius LLP  
Семенов Михаил Baker Botts LLP

## Уровень 4

Каннов Антон Allen & Overy  
Лаурсон Евгения Dentons  
Тарасова Евгения Dentons  
Фидов Феруз DLA Piper Rus Ltd

## Восходящие звезды

Давыдова Ольга Herbert Smith Freehills  
Жарский Андрей ALRUD Law Firm

Липовский Владимир Ost Legal

Энергетика  
и природные ресурсы:  
горнорудное право

## ВЕДУЩИЕ ФИРМЫ

## Уровень 1

Baker & McKenzie  
Norton Rose Fulbright

## Уровень 2

Debevoise & Plimpton LLP  
White & Case LLC

## Уровень 3

Freshfields Bruckhaus Deringer LLP  
Goldsblat BLP  
Herbert Smith Freehills  
Linklaters CIS  
Morgan, Lewis & Bockius LLP

## ВЫДАЮЩИЕСЯ ПРАКТИКУЮЩИЕ ПАРТНЕРЫ

Никифоров Дмитрий Debevoise & Plimpton LLP

## ВЕДУЩИЕ ЮРИСТЫ

## Уровень 1

Джебраилов Айдын Norton Rose Fulbright  
Кочарян Левон Norton Rose Fulbright

## Уровень 2

Фролов Алексей Baker & McKenzie

## Уровень 3

Андрияш Анатолий Norton Rose Fulbright  
Хайнс Джонатан Morgan, Lewis & Bockius LLP

## Восходящие звезды

Гомонов Александр Baker & McKenzie

ИНОСТРАННЫЕ ЭКСПЕРТЫ  
(НАХОДЯЩИЕСЯ ЗА ГРАНИЦЕЙ)

## Уровень 1

ДеБур Шэйн Dechert LLP Великобритания  
Тайлер Даниэл Linklaters Великобритания  
Гристон Дэвид Clifford Chance LLP Нидерланды  
Карри Александр Herbert Smith Freehills Арабские Эмираты

## Уровень 2

Гристон Дэвид Clifford Chance LLP Нидерланды  
Карри Александр Herbert Smith Freehills Арабские Эмираты

Интеллектуальная  
собственность

## ВЕДУЩИЕ ФИРМЫ

## Уровень 1

Baker & McKenzie  
Dentons  
Hogan Lovells (CIS)

## Уровень 2

Gowlings

## Уровень 3

Egorov Puginsky Afanasiev & Partners  
Goldsblat BLP  
Noerr  
Perpeliaev Group

## Уровень 4

ALRUD Law Firm  
Borenius  
DLA Piper Rus Ltd  
KIAP

## Уровень 1

Morgan, Lewis & Bockius LLP

## ВЕДУЩИЕ ЮРИСТЫ

## Звезды

Ариевич Евгений Baker & McKenzie

## Уровень 1

Воеводин Денис Dentons  
Гуляева Наталья Hogan Lovells (CIS)

## Уровень 2

Наумов Виктор Dentons  
Орлова Валентина Perpeliaev Group  
Табастова Юлианна Gowlings WLG

## Уровень 3

Тимкина Екатерина Tilling Peters LLC  
Хоборов Денис Baker & McKenzie

## Уровень 3

Дивина Маргарита Baker & McKenzie  
Садовский Павел Egorov Puginsky Afanasiev & Partners  
Трусова Елена Goldsblat BLP

## Уровень 4

Ариевич Павел DLA Piper Rus Ltd  
Горохов Павел Baker & McKenzie  
Синицына Анастасия Gowlings WLG  
Христофоров Александр Gowlings WLG

## Восходящие звезды

Банковский Антон CMS  
Брумман Яна TM Defence Legal Services  
Савицкий Павел Borenius  
Суворов Константин KIAP  
Урямов Владислав Gowlings WLG

## Перспективные юристы

Андреева Ксения Morgan, Lewis & Bockius LLP

Интеллектуальная  
собственность:  
оформление патентов

## ВЕДУЩИЕ ФИРМЫ

## Уровень 1

Euromarkpat  
Gorodissky & Partners  
Sojuzpatent

## Уровень 2

ARS-Patent  
Papula Nevinpat

## Уровень 3

Ermakova, Staljarova & Partners  
Innotec  
INTELLECT-S  
Patent and Law Firm YUS, LLC  
Patentica

Медико-биологические  
науки

## ВЕДУЩИЕ ФИРМЫ

## Уровень 1

Baker & McKenzie

## Уровень 2

Clifford Chance  
Dentons  
Hogan Lovells (CIS)

## Уровень 3

Perpeliaev Group  
CMS  
Lidings

## Уровень 2

Vegas Lex

## ВЕДУЩИЕ ЮРИСТЫ

## Уровень 1

Трусов Алексей Baker & McKenzie

## Уровень 2

Гуляева Наталья Hogan Lovells (CIS)  
Мелинг Пол Baker & McKenzie

## Уровень 3

Тюна Всеволод CMS  
Борзова Мария Vegas Lex  
Зюрбе Торстен Clifford Chance

## Уровень 2

Макдоналд Анна Dentons  
Скьяло Александр Dentons  
Соков Владимир Perpeliaev Group

## Перспективные юристы

Клименко Сергей Perpeliaev Group  
Ломачин Сергей Baker & McKenzie  
Павлович Иван Clifford Chance LLP

Государственно-  
частное партнерство

## ВЕДУЩИЕ ФИРМЫ

## Уровень 1

Freshfields Bruckhaus Deringer LLP  
Herbert Smith Freehills

## Уровень 2

Clifford Chance  
Linklaters CIS

## Уровень 3

Vegas Lex  
Capital Legal Services International LLC  
CMS  
Dentons

## Уровень 2

Hogan Lovells (CIS)  
Kachkin & Partners

## Уровень 1

White & Case LLC

## ВЫДАЮЩИЕСЯ ПРАКТИКУЮЩИЕ ПАРТНЕРЫ

Иванов Иннокентий Freshfields Bruckhaus Deringer LLP

## ВЕДУЩИЕ ЮРИСТЫ

## Уровень 1

Резвина Ольга Herbert Smith Freehills  
Теселкин Фёдор Freshfields Bruckhaus Deringer LLP

## Уровень 2

Воскобойникова Юлия Linklaters CIS  
Долов Александр Hogan Lovells (CIS)  
Егания Альберт Vegas Lex

## Уровень 3

Бортуевича Виктория Clifford Chance  
Качкин Денис Kachkin & Partners  
Скрипников Илья Dentons

## Восходящие звезды

Карпухин Павел Capital Legal Services International LLC  
Рогин Артем CMS

## Перспективные юристы

Макаревич Константин Hogan Lovells (CIS)  
Царев Дмитрий Ernst & Young (CIS) B.V.  
Чураков Роман Herbert Smith Freehills

ИНОСТРАННЫЕ ЭКСПЕРТЫ  
(НАХОДЯЩИЕСЯ ЗА ГРАНИЦЕЙ)

Тайлер Даниэл Linklaters Великобритания

## Прямые инвестиции

## ВЕДУЩИЕ ФИРМЫ

## Уровень 1

Herbert Smith Freehills  
Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP  
Squire Patton Boggs Moscow LLC

## Уровень 2

Clifford Chance  
Morgan, Lewis & Bockius LLP

## Уровень 3

White & Case LLC  
Akin Gump Strauss Hauer & Feld LLP  
Baker Botts LLP  
Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP  
Debevoise & Plimpton LLP

Goldsblat BLP

Latham &amp; Watkins LLP

## ВЕДУЩИЕ ЮРИСТЫ

## Уровень 1

Зимбер Браун Morgan, Lewis & Bockius LLP  
Роуз Кристофер Squire Patton Boggs Moscow LLC  
Сенекал Скотт Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP

## Уровень 2

Аллен Кристофер Latham & Watkins LLP  
Зеленский Евгений Herbert Smith Freehills  
Коваленко Дмитрий Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom

## Уровень 2

Константинов Константин Chadbourne & Parke  
Михайлов Эрик White & Case LLC

## Уровень 3

Карташкин Алан Debevoise & Plimpton LLP  
Кишко Алексей Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom  
Ришковски Мелинга Baker Botts LLP

## Восходящие звезды

Брукс Патрик Squire Patton Boggs Moscow LLC

## Перспективные юристы

Робинсон Эндрю Clifford Chance

## Недвижимость

## ВЕДУЩИЕ ФИРМЫ

## Уровень 1

Baker & McKenzie  
Clifford Chance  
Goldsblat BLP

## Уровень 2

Linklaters CIS  
Baker Botts LLP  
Dentons

## Уровень 3

DLA Piper Rus Ltd  
Herbert Smith Freehills

## Уровень 3

Perpeliaev Group  
White & Case LLC

## Уровень 4

ALRUD Law Firm  
Capital Legal Services International LLC  
Dechert Russia LLC  
Noerr  
Vegas Lex

## ВЕДУЩИЕ ЮРИСТЫ

## Уровень 1

Бартоломей Марк Clifford Chance  
Кузин Константин Baker & McKenzie

## Уровень 2

Можаровский Виталий Goldsblat BLP  
Сурков Всеволод Goldsblat BLP  
Хантер Кэвель Linklaters CIS

## Уровень 3

Эллиот Саймон Baker Botts LLP  
Белошльская Юлия Linklaters CIS  
Кауфман Штеффен DLA Piper Rus Ltd  
Колчин Сергей DLA Piper Rus Ltd  
Кузнецов Максим Baker & McKenzie

## Уровень 3

Козырь Ольга King & Spalding  
Макдоналд Анна Dentons  
Михайлов Эрик White & Case LLC

## Уровень 4

Оксюк Тарас Dechert Russia LLC  
Глуховская Валентина Norton Rose Fulbright  
Дьяченко Ник Clifford Chance  
Колесов Алексей DLA Piper Rus Ltd  
Трахтенберг Сергей Dentons

## Восходящие звезды

Алиев Рустам Goldsblat BLP  
Степанова Елена Capital Legal Services International LLC  
Чернобруцев Юрий Goldsblat BLP

## Перспективные юристы

Гусева Наталья Baker Botts LLP  
Крутик Анна Clifford Chance LLP  
Мальцев Дмитрий Goldsblat BLP  
Попов Максим Goldsblat BLP  
Славина Маргарита Herbert Smith Freehills

Реструктуризация /  
банкротство

## ВЕДУЩИЕ ФИРМЫ

## Уровень 1

Clifford Chance  
Herbert Smith Freehills  
Linklaters CIS

## Уровень 2

Allen & Overy  
ALRUD Law Firm  
Baker & McKenzie  
Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP  
Egorov Puginsky Afanasiev & Partners

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

## ALLEN &amp; OVERY

Юридическая фирма «Аллен энд Овери» объявляет о новом назначении:  
**Илья Дворкин, руководитель российской практики авиационного финансирования, назначен на должность партнера\***



Илья Дворкин

Илья работает в московском офисе «Аллен энд Овери» с 2008 года. Он является признанным экспертом в области авиационного финансирования и представляет интересы ведущих игроков российского и международного авиационного рынка. Его практика охватывает широкий спектр вопросов, включая, среди прочего, предпоставочное финансирование, финансирование под гарантии экспортно-кредитных агентств, лизинг, сделки купли-продажи и портфолио воздушных судов, сопутствующие вопросы налогообложения и таможенного права и регуляторные вопросы, а также реструктуризацию лизинговых сделок, споры в сфере авиации и дела о банкротстве авиакомпаний в России. Илья стал одним из первых юристов, успешно осуществивших принудительное изъятие воздушного судна из России, представляя интересы международного лизингодателя.

Илья входит в категорию Band 1 рейтинга Chambers Europe по авиационному финансированию в России и в число лучших российских юристов в области авиационного права по версии международного рейтингового издания Best Lawyers за 2012-2015 годы. Он назван «одним из лучших, если не лучшим российским юристом в области авиационного финансирования» в издании The Legal 500 (2014 г.).

В качестве партнера Илья продолжит осуществлять руководство российской практикой авиационного финансирования, которая в настоящее время уверенно занимает лидирующие позиции на рынке.

\* При условии выполнения некоторых регуляторных требований

Аллен энд Овери Легал Сервисиз | Российская Федерация, 107031, Москва, Дмитровский переулок, д. 9  
Тел.: +7 495 725 7900 | Факс: +7 495 725 7949 | [www.allenoverly.com](http://www.allenoverly.com)

# Chambers Europe Guide 2016. Рейтинг по России

White & Case LLC
<b>Уровень 3</b>
Freshfields Bruckhaus Deringer LLP
Goltsblat BLP
Morgan, Lewis & Bockius LLP
<b>Уровень 4</b>
Hogan Lovells (CIS)
KLAP
RCT LLC
<b>ВЕДУЩИЕ ЮРИСТЫ</b>
<b>Уровень 1</b>
Бортевична Виктория Clifford Chance
Боттн Майкл Linklaters CIS
<b>Уровень 2</b>
Барине Эвард Herbert Smith Freehills
<b>Уровень 3</b>
Бекещенко Эдуард Baker & McKenzie
Зеленский Евгений Herbert Smith Freehills
Лактионов Михаил Freshfields Bruckhaus Deringer LLP
Мариничев Григорий Morgan, Lewis & Bockius LLP
Мельникоз Майя King & Spalding
Турецкий Михаил Latham & Watkins LLP
Чубыкина Елена CMS
<b>Восходящие звезды</b>
Вячеслав Федор ALRUD Law Firm
Фадун Адам Clifford Chance
<b>Перспективные юристы</b>
Новиков Павел Baker & McKenzie
<b>ИНОСТРАННЫЕ ЭКСПЕРТЫ (НАХОДЯЩИЕСЯ ЗА ГРАНИЦЕЙ)</b>
<b>Уровень 1</b>
Ладнова Полина Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP Великобритания
Райт Логан Clifford Chance LLP Великобритания
<b>Уровень 2</b>
Максимирей Роберт Clifford Chance LLP Великобритания
<b>Налоги</b>
<b>ВЕДУЩИЕ ФИРМЫ</b>
<b>Уровень 1</b>
Baker & McKenzie
Dentons
Perelloe Group
<b>Уровень 2</b>
DLA Piper Rus Ltd
FBK Legal
Herbert Smith Freehills
White & Case LLC
<b>Уровень 3</b>
Egorov Puginsky Afanasiev & Partners
Goltsblat BLP
Linklaters CIS
PrisewaterhouseCoopers Russia
<b>Уровень 4</b>
ALRUD Law Firm
Clifford Chance
CMS
KLAP
Sameta
TAXOLOGY
<b>ВЫДАЮЩИЕСЯ ПРАКТИКУЮЩИЕ ПАРТНЕРЫ</b>
Шмелев Александр Baker & McKenzie
<b>ВЕДУЩИЕ ЮРИСТЫ</b>
<b>Звезды</b>
Пепеляев Сергей Perelloe Group
<b>Уровень 1</b>
Дмитриева Ирина White & Case LLC
Коннов Олег Herbert Smith Freehills
Мачехин Виктор Linklaters CIS
Тимофеев Евгений Goltsblat BLP
<b>Уровень 2</b>
Андреев Александр Clifford Chance
Ахметшин Рустем Perelloe Group
Брук Борис Dentons
Джильчинов Джангар Dentons
Жестков Сергей Baker & McKenzie
Никонов Андрей Perelloe Group
Севдов Арсений Baker & McKenzie
Шков Игорь Egorov Puginsky Afanasiev & Partners
Щекин Денис Schekin & Partners
<b>Уровень 3</b>
Акимова Валентина Perelloe Group
Бычков Александр Baker & McKenzie
Васютин Руслан DLA Piper Rus Ltd
Венедиктов Игорь DLA Piper Rus Ltd
Курганова Татьяна Gide Loyrette Nouel
Рыбалкин Илья Akin Gump Strauss Hauer & Feld LLP
Основенский Сергей Perelloe Group
<b>Уровень 4</b>
Акурина Галина FBK Legal

Зайцева Елена DLA Piper Rus Ltd
Панич Алексей Herbert Smith Freehills
Проскура Яна PrisewaterhouseCoopers Russia
Шаповалов Сергей Sharovalov Petrov
<b>Восходящие звезды</b>
Владимиров Максим Noerr
Зверева Анна Dentons
Калинин Сергей Egorov Puginsky Afanasiev & Partners
Сафарян Гайк CMS
Успенский Михаил KLAP

## Телекоммуникации

<b>ВЕДУЩИЕ ФИРМЫ</b>
<b>Уровень 1</b>
Baker & McKenzie
Dentons
Hogan Lovells (CIS)
<b>Уровень 2</b>
Akin Gump Strauss Hauer & Feld LLP
CMS
Egorov Puginsky Afanasiev & Partners
Morgan, Lewis & Bockius LLP
<b>Уровень 3</b>
Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP
DLA Piper Rus Ltd
Latham & Watkins LLP
Linklaters CIS
White & Case LLC
<b>Уровень 4</b>
Perelloe Group
<b>ВЕДУЩИЕ ЮРИСТЫ</b>
<b>Уровень 1</b>
Гуляева Наталья Hogan Lovells (CIS)
Наумов Виктор Dentons
<b>Уровень 2</b>
Бекещенко Эдуард Baker & McKenzie
<b>Уровень 3</b>
Ален Кристофер Latham & Watkins LLP
Иващенко Наталья Perelloe Group
Назис Алла King & Spalding
Садовский Павел Egorov Puginsky Afanasiev & Partners
<b>Восходящие звезды</b>
Бульба Максим CMS
Дедова Екатерина Goltsblat BLP
Кузнецов Владимир Akin Gump Strauss Hauer & Feld LLP
<b>Перспективные юристы</b>
Семашко Анна Akin Gump Strauss Hauer & Feld LLP

## Транспорт: судоходство

<b>ВЕДУЩИЕ ФИРМЫ</b>
<b>Уровень 1</b>
Jurinfliot International Law Office
<b>Уровень 2</b>
Musin, Ibragimov & Partners
Remedy Law Firm
Sokolov, Maslov & Partners
<b>Уровень 3</b>
Stepanov & Aksuk
Immarin LLC

## Транспорт: авиация

<b>ВЕДУЩИЕ ФИРМЫ</b>
<b>Уровень 1</b>
Allen & Overy
DLA Piper Rus Ltd
<b>Уровень 2</b>
Baker Botts LLP
Clifford Chance
Debevoise & Plimpton LLP
White & Case LLC
<b>ВЕДУЩИЕ ЮРИСТЫ</b>
<b>Уровень 1</b>
Дворкин Илья Allen & Overy
Ламзин Филипп DLA Piper Rus Ltd
<b>Уровень 2</b>
Откина Анна DLA Piper Rus Ltd
Янбухтин Алексей DLA Piper Rus Ltd
<b>Уровень 3</b>
Бортевична Виктория Clifford Chance
Корташкин Алан Debevoise & Plimpton LLP
Никитина Наталья White & Case LLC
<b>Восходящие звезды</b>
Карамышев Дмитрий Debevoise & Plimpton LLP
Степаненко Елена Baker Botts LLP
<b>Перспективные юристы</b>
Никулина Анна Clifford Chance

## Коммерческое право: Санкт-Петербург

<b>ВЕДУЩИЕ ФИРМЫ</b>
<b>Уровень 1</b>
Baker & McKenzie
Dentons
<b>Уровень 2</b>
Borenius
Capital Legal Services International LLC
DLA Piper Rus Ltd
Duvernoix Legal
Egorov Puginsky Afanasiev & Partners
<b>Уровень 3</b>
Castrén & Snellman
Hannes Snellman
Kachkin & Partners
Perelov Group
<b>Уровень 4</b>
Prime Advice Law Office
Maxima Legal
<b>ВЫДАЮЩИЕСЯ ПРАКТИКУЮЩИЕ ПАРТНЕРЫ</b>
Голдман Виктория Hannes Snellman
Носков Егор Duvernoix Legal
<b>ВЕДУЩИЕ ЮРИСТЫ</b>
<b>Уровень 1</b>
Гусев Андрей Borenius
Калинин Максим Baker & McKenzie
Сосекин Денис DLA Piper Rus Ltd
<b>Уровень 2</b>
Жаворонков Артем Dentons
Забродин Владислав Capital Legal Services International LLC
Ли Сергей Castrén & Snellman
Чижанова Карина Dentons
<b>Уровень 3</b>
Азаева Елена Egorov Puginsky Afanasiev & Partners
Аникина Ольга Baker & McKenzie
Васютин Руслан DLA Piper Rus Ltd
Гусев Игорь Duvernoix Legal
Наумов Виктор Dentons
Плеох Юрий Hannes Snellman
Сосновский Сергей Perelloe Group
Спасеннов Сергей Perelloe Group
<b>Восходящие звезды</b>
Вавилова Инна Prime Advice Law Office
Выговская Наталья DLA Piper Rus Ltd
Коргулин Павел Capital Legal Services International LLC
Сосыков Кирилл Kachkin & Partners
<b>Перспективные юристы</b>
Мазур Ольга Baker & McKenzie

## Коммерческое право: недвижимость (Санкт-Петербург)

<b>ВЕДУЩИЕ ФИРМЫ</b>
<b>Уровень 1</b>
Baker & McKenzie

Dentons
<b>Уровень 2</b>
Borenius
DLA Piper Rus Ltd
Kachkin & Partners
<b>Уровень 3</b>
Duvernoix Legal
Egorov Puginsky Afanasiev & Partners
Hannes Snellman
<b>ВЕДУЩИЕ ЮРИСТЫ</b>
<b>Уровень 1</b>
Калинин Максим Baker & McKenzie
Петрова Майя Borenius
Чижанова Карина Dentons
<b>Восходящие звезды</b>
Некрестянов Дмитрий Kachkin & Partners

## Разрешение споров: Санкт-Петербург

<b>ВЕДУЩИЕ ФИРМЫ</b>
<b>Уровень 1</b>
Dentons
DLA Piper Rus Ltd
Egorov Puginsky Afanasiev & Partners
<b>Уровень 2</b>
Baker & McKenzie
Borenius
Kachkin & Partners
Perelloe Group
<b>Уровень 3</b>
Prime Advice Law Office
<b>ВЕДУЩИЕ ЮРИСТЫ</b>
<b>Уровень 1</b>
Иванов Михаил Dentons
Никифоров Илья Egorov Puginsky Afanasiev & Partners
<b>Уровень 2</b>
Ершо Любовь Borenius
Наумов Виктор Dentons
Селезнева Ирина Borenius
Скворцов Олег DLA Piper Rus Ltd
Смирнов Иван Egorov Puginsky Afanasiev & Partners
<b>Уровень 3</b>
Головацкий Роман DLA Piper Rus Ltd
Калинин Максим Baker & McKenzie
Сосыков Кирилл Kachkin & Partners
Спасеннов Сергей Perelloe Group
<b>Перспективные юристы</b>
Лукьянова Лейда Baker & McKenzie

## Коммерческое право: российские регионы

<b>ВЕДУЩИЕ ФИРМЫ</b>
<b>Уровень 1</b>
Stepanov & Aksuk

Grebneva and Partners law firm
INTELLECT-S
Kovalev, Ryazantsev and Partners
Puchkov & Partners Law Firm
Volga Legal law firm
<b>Уровень 2</b>
Advocates Bureau Yug
Aspect
Lexfort
Meyer and Partners
RBL Law firm LLC
Regionservice
Sergis
Timofeev/Cherepnov/Kalashnikov
<b>Уровень 3</b>
Borodin & Partners
Civil Compensations
CLEVER Consulting Group
Gain & Partners Law Firm
INCO Ltd.
LexProf Law Firm
LLC-Pravo
Ratum
Vinder Law Office
<b>ВЫДАЮЩИЕСЯ ПРАКТИКУЮЩИЕ ПАРТНЕРЫ</b>
Фост Ирина Civil Compensations
<b>ВЕДУЩИЕ ЮРИСТЫ</b>
<b>Уровень 1</b>
Гребнева Ирина Grebneva and Partners law firm
Ковалев Евгений Kovalev, Ryazantsev and Partners
Пустовит Юрий Advocates Bureau Yug
Пучков Денис Puchkov & Partners Law Firm
Самизулдин Дмитрий RBL Law firm LLC
Сергеев Тимур Sergis
Сычев Андрей Volga Legal law firm
Учитель Сергей Regionservice
Шестаков Евгений INTELLECT-S
<b>Уровень 2</b>
Герасимов Денис RBL Law firm LLC
Гончарова Татьяна LexProf Law Firm
Журиков Игорь Lexfort
Матвеев Степан Aspect
Обухов Сергей Grebneva and Partners law firm
Радченко Сергей Advocates Bureau Yug
Степанов Игорь Stepanov & Aksuk
Тимофеев Олег Timofeev/Cherepnov/Kalashnikov
<b>Уровень 3</b>
Гаврилов Артем Sergis
Романова Ольга Ratum
Шехтман Екатерина INCO Ltd.

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

# ALLEN & OVERY

Юридическая фирма «Аллен энд Овери» объявляет о новом назначении:  
**Булат Жамбалнимбуев, старший юрист российской корпоративной практики, назначен на должность советника**



Булат Жамбалнимбуев

Булат является одним из ведущих корпоративных юристов московского офиса «Аллен энд Овери», в котором работает с 2006 года. Он имеет более чем десятилетний опыт консультирования российских и иностранных инвесторов (включая крупные российские государственные компании и транснациональные корпорации) в рамках сделок по слиянию и поглощению, созданию совместных предприятий, сделок на рынках капитала (включая как частные, так и публичные предложения), а также по общекорпоративным и антимонопольным вопросам. Его опыт работы охватывает широкий спектр отраслей экономики, включая нефтегазовую промышленность, горнодобывающую промышленность, электроэнергетику и финансовый сектор. Булат признан ведущим юристом по корпоративному праву и слияниям и поглощениям в рейтинге Best Lawyers по России в 2014 и 2015 годах.

«Аллен энд Овери» в Москве является одним из лидеров в области корпоративного права. В состав российской корпоративной практики входят ведущие специалисты, обладающие большим и многогранным опытом сопровождения сложных трансграничных корпоративных сделок с участием крупных российских и международных компаний во всех основных отраслях экономики.

Аллен энд Овери Легал Сервисиз | Российская Федерация, 107031, Москва, Дмитровский переулок, д. 9  
Тел.: +7 495 725 7900 | Факс: +7 495 725 7949 | [www.allenoverly.com](http://www.allenoverly.com)

# Ручная работа с правом

Российские юрфирмы пока не готовы тратить ни деньги, ни силы на внедрение новых правовых технологий. Без роста спроса со стороны клиентов они считают такие инвестиции слишком рискованными. Клиенты с ними не согласны

Елизавета Базанова  
ВЕДОМОСТИ

Обработка big data, программы, анализирующие за несколько часов законы сотни стран, обыгрывающие команды юристов и прогнозирующие исход процесса, – вот что дают технологии лидерам мирового юридического рынка (см. статью на стр. В6). Пусть и неохотно, но понемногу юристы начинают использовать эти возможности. Обмен мгновенными сообщениями, корпоративный сайт для сотрудников и электронный документооборот – вот какими технологическими достижениями гордятся российские юрфирмы. Большинству юристов, включая часть партнеров московских офисов международных фирм, не интересно все, что может заменить юриста, показал опрос «Ведомостей» (с помощью ОКЮРа). Этим они отличаются от своих клиентов, для которых право – просто инструмент бизнеса.

## ТЕХНОЛОГИЯ ОТНОШЕНИЙ

Конкуренция на рынке растет – падает спрос и бюджеты клиентов, еще вчера уникальный продукт сегодня становится типовым. Автоматизация могла бы стать способом увеличить конкурентоспособность, признает партнер «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» Анна Нумерова. Но используют эту возможность пока международные юрфирмы (ILF) – когда-то они принесли в Россию свой опыт и умение организовывать бизнес, теперь первыми внедряют технологии.

Наиболее передовые технологии до России еще не дошли – они пока проходят испытания, настроены под английский язык и иностранное право. Но российские офисы ILF активно автоматизируют работу с клиентами. Например, подготовку документов, рассказывает старший партнер Linklaters Дмитрий Добаткин: достаточно отве-



Российские юристы предпочитают зарабатывать по старинке / ANDREY ARMIAGOV / TASS

тить на вопросы онлайн-опросника – и у юриста уже есть первый проект документа по сделке. То, на что раньше уходило часы, сейчас можно сделать за 15 минут, рассказывает он. Кроме того, Linklaters внедряет приложение DocuSign, позволяющее клиентам самостоятельно оформлять документы.

ЕУ предлагает клиентам систему контроля за проверками, говорит старший юрист ЕУ Елена Халимовская: программа отслеживает, когда была проведена последняя проверка, рассчитывает вероятность следующей, анализирует соответствие работы компании законодательству. Еще одна программа – по управлению дебиторской задолженностью – отслеживает статус исполнения договоров, рассказывает Халимовская, система

## Сколько тратят

«Юс ауреум» тратит на технологии 1,5% выручки, Vegas Lex – 1–2%, «Линия права» – от 1%, из ответивших фирм лидер – «Юст», 7–8% (биллинговая система, система электронного документооборота и платная программа мониторинга судебных дел). Представительства ILF сочли информацию об этих

расходах конфиденциальной. Данные раскрыла лишь CMS – от 2 до 5% локального годового бюджета. Глобальные расходы некоторых ILF куда выше. Например, превратившая технологии в отдельное направление бизнеса Dentons тратит на них до 20–25% своего бюджета.

напомнит о просрочке, необходимости подать претензию или иск и даже сама их составит. Почти во всех направлениях есть процессы, которые можно автоматизировать, говорит Добаткин. Например, в финансовой практике – проекты

юридических заключений, в корпоративном секторе и рынках капитала – документы и due diligence.

Следующий этап развития международного рынка – отдать машинам большую часть общей работы, признает председатель комитета

партнеров «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» Дмитрий Афанасьев.

## РОССИЙСКИЙ ОПЫТ

Мы используем правовые базы – так сотрудники многих российских юрфирм отвечали на вопрос, какие технологии они применяют. Некоторые к достижениям относят обмен мгновенными сообщениями, корпоративный сайт для сотрудников, подписку на информацию о движении судебных дел и даже мониторинг СМИ. Самые продвинутые автоматизируют управление процессами – шаблоны работы, биллинг, документооборот, системы коммуникаций, показал опрос «Ведомостей». Да и это делают только из необходимости связывать юристов между собой, говорит партнер «Некторов, Савельев и партнеры» Александр Некторов.

Доля выручки, которую российские юрфирмы тратят на технологии, невелика – в среднем до 2% (см. врез). Российские юристы называют множество препятствий для использования технологий. Одно из основных – отсутствие предложения и денег, говорят они. Программ искусственного интеллекта для юристов на российском рынке просто нет, отмечает управляющий партнер «Щекин и партнеры» Денис Щекин. Предлагают полуфабрикаты, рассказывает управляющий партнер «Корельский, Ишук, Астафьев и партнеры» Андрей Корельский, например, составление типовых договоров и уставов, но настроены они, как правило, под английский язык и нужно еще потратиться на их адаптацию под российское право. Последовать примеру иностранных компаний и разрабатывать такие программы самим еще дороже, говорит Корельский. Это огромные деньги, подтверждает Некторов, позволить себе такие расходы могут только крупные юрфирмы.

Простые программы не нужны – всю типовую работу клиенты научились делать сами, говорит Нумерова, а большие инвестиции могут просто не окупиться: нести такие расходы на падающем рынке, когда нет постоянного запроса на услуги, рискованно. Рынок еще молодой и дикий, рассуждает Корельский, царит демпинг и жесткая конкуренция, в таких условиях опасно тратить миллионы →

# Процесс без юриста

Роль личности в юридической профессии снижается и в будущем может оказаться не такой уж решающей. Рынок на пороге технологической революции

Елизавета Базанова  
ВЕДОМОСТИ

В 2014 г. группа американских ученых решила устроить состязание между человеком и машиной, проверить, кто лучше понимает судебную практику – юристы или система анализа predictive coding. Соперникам предстояло на основе судебных материалов определить, какие решения были вынесены Верховным судом США в 2002 г. С внушительным отрывом победил искусственный интеллект: юристы предугадали 59% решений, predictive coding – 75%.

Юридическая профессия не менялась со времен Чарльза Диккенса, писал известный консультант Ричард Саскинд. И он был излишне снисходителен, шутит руководи-

тель NextLaw Labs («дочка» юрфирмы Dentons) Дэн Йенсен, она не менялась со времен Великой хартии вольностей (цитата по FT). «Игра только началась», – предупреждает конкурентов Марк Харрис, руководитель Axiom.

## ВКАЛЫВАЮТ РОБОТЫ

Своеобразные испытания системы predictive coding провела Schnader Harrison Segal & Lewis в деле против Dulles Jet Center – владельца рухнувших ангаров. Программа изучила около 1,3 млн документов, отсеяв примерно пятую часть. Затем проверку провели исследователи – результат впечатлил, из отсеянных документов полезными могли оказаться всего 2%.

Систему уже применяют 3% крупнейших международных юрфирм (ILF), показал опрос AmLawyer. Интересуются похожими программами еще 38% руководителей ILF. В ноябре 2015 г. программу, прогнозирующую исход судебных дел, приобрела вместе с ее разработчиком LexisNexis. А используемая американской Premonition (предлагает техноло-

гии юрфирмам) система определяет вероятность победы конкретного юриста в деле у конкретного судьи. Другая подобная компания – Precis создала программу, способную определить, какие вопросы могут стать решающими для исхода судебного процесса.

Отношение к технологиям раскололо юридический рынок. «Об автоматизации говорят с тех пор, как я начал практику. Но поверю в такие программы, когда увижу», – цитирует FT одного из нью-йоркских адвокатов. Другие юрфирмы не ждут, пока такие программы им покажут конкуренты, а создают их сами. Например, партнеры бельгийского офиса Baker & Mckenzie разработали систему, которая анализирует ключевые антимонопольные риски сделок M&A. В систему заложено антимонопольное законодательство и нормативная база по контролю за сделками 135 стран. За несколько часов система выявит риски претензий и подготовит заключение, рассказывает руководитель антимонопольной практики Baker & Mckenzie Сэм Мобли: «Это полностью изменило способ обще-

ния с клиентами» (цитата по FT). «Все, что позволяет сделать работу легче и быстрее, бесценно», – отмечает клиент Baker & Mckenzie, советник Abbott Laboratories Ник Коберштейн.

Разработанная британской Pinsent Masons программа Cerico определяет, соответствует ли компания нормам местного законодательства. Она позволила сократить издержки на юридические услуги почти на 30%, рассказывает клиент Pinsent Masons Энтони Станистас (цитата по AmLawyer). А созданная американской Wiggin система контроля за интеллектуальной собственностью в интернете только за 2015 г. выявила нарушения на \$10 млн.

Некоторые юрфирмы сделали разработку технологий отдельным направлением бизнеса. Например, Dentons тратит на технологии до 20–25% бюджета, рассказывает управляющий партнер московского офиса Флориан Шнайдер. Юридический гигант заключил сделку с NextLaw Labs – компанией, вкладывающей в технологии для юрфирм. Среди достижений – разработка приложения «юридический консультант» с использованием возможностей суперкомпьютера IBM Watson, рассказывает Шнайдер. Программа может анализировать сотни тысяч документов, выполняя

работу младших юристов. В марте 2016 г. Dentons инвестировала еще в один стартап – Arregio – интеллектуально-аналитический инструмент, который позволяет устранить информационные ошибки и противоречия.

## ДЕШЕВАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Мы решаем уникальные задачи, делаем штучные проекты, мы художники, а не ремесленники, технологиями нас не заменить, говорили «Ведомостям» юристы многих российских, да и международных фирм. Но из-за использования технологий юристы не теряют свою уникальность, просто их труд становится дешевле, замечает Станистас. Клиенты требуют оптимального соотношения цены и качества, пишут аналитики Thomson Reuters, и юристы начинают осознавать, что цифровые инструменты могут повысить их эффективность, избавиться от трудоемких задач, помочь удержать клиентов и снизить ценник. Клиенты больше не хотят платить за младших юристов и раздутый административный персонал, констатирует партнер португальской Almeida & Associados (VdA) Антониу Кардозу (цитата по FT).

Системы автоматизации могут выполнить 30–50% работы →

→ на разработку технологий, которые могут быть не востребованы. Все зависит от выбора бизнес-модели, говорит сотрудник одной из крупнейших ILF, одни выбирают типовую модель проекта и начинают ее тиражировать, другие создают индивидуальные проекты. Прибыль генерируют обе модели, но во втором случае автоматизация бессмысленна, считает он. Трудно просчитать, как скажется автоматизация на цене услуг, согласен партнер Taxadvisor Дмитрий Костальгин.

Сравнивать потребность в таких программах с ILF нельзя, уверены юристы. Офисы по всему миру нуждаются ILF работать с огромными массивами информации, пишет FT. Это и стало одной из причин формирования рынка технологических услуг для юристов, считает управляющий партнер KK&P Максим Кульков. «А нам нужно просто зайти в соседний кабинет к коллеге, транснациональных сделок с огромным массивом информации нет, судебная практика не столь изощренная, и оплата моего интеллекта ниже, чем искусственного», – говорит партнер крупной российской фирмы.

Есть боязнь перед новым, признает Костальгин: люди не хотят переучиваться. Чем сложнее система, тем менее охотно юристы ею пользуются, подтверждает Шекин, приходится заставлять их. «Я до сих пор пользуюсь «Гарантом» или «Консультантом», – рассказывает юрист крупнейшей российской юрфирмы. – У компании есть своя программа подбора судебной практики и документов, но она слишком сложная и неудобная».

Но, пожалуй, главное препятствие – менталитет. Как и многие юристы иностранных фирм, особенно наиболее дорогих, российские юристы не хотят расставаться со своей уникальностью. Партнеры и создатели российских юрфирм говорят о своей работе как об искусстве, не подлежащем автоматизации, забывая, что с каждым годом все больше их произведений становятся массовым продуктом, который можно скачать в интернете. Ответ «мне эти программы не интересны» давала значительная часть опрошенных юристов как российских, так и международных фирм.

#### КЛИЕНТЫ ЗАДАЮТ ТОН

Клиенты приветствуют индивидуальный подход, но не готовы переплачивать за то, что можно купить дешевле. Все чаще клиенты настаивают на внедрении технологий для снижения издержек, рассказывает старший партнер «CMS Россия» Леонид Зубарев. Особенно иностранные, говорит Кульков.

Сами клиенты уже научились экономить с помощью технологий. Автоматизируем все, что поддается автоматизации, отмечает директор по правовым вопросам «Ростелекома» Жанна Лобейко. «В «Т плюс» действует комплексное программное решение для системы договорной работы, автоматизированы сервисы по заказу правовых заключений и подготовке мировых соглашений», – рассказывает замдиректора по правовым вопросам компании Владимир Уткин. Автоматизация позволяет снизить число человеческих ошибок, говорит директор по правовым вопросам Siemens Светлана Гербель. Она может сделать любой процесс более эффективным, сократить время на работу, снизить число человеческих ошибок, согласна президент ОКЮРа Александра Нестеренко. А за «ювелирной юридической работой» продолжает обращаться к юрфирмам, говорит она. Это позволяет высвободить время юристов для решения творческих задач и повышает мотивацию, считает Нестеренко.

Впрочем, корпоративные юристы признают, что их работу проще автоматизировать, чем работу их консультантов. Чем больше типовых задач, тем больше простора для автоматизации, констатирует директор по правовым вопросам Heineken Татьяна Одабашян, например, компания использует программу – конструктор всех типовых договоров и доверенностей. Юрфирмам сложнее стандартизировать продукт, продолжает она, но любая автоматизация – это сокращение издержек.

С таким отношением к автоматизации юрфирмы очень рискуют, признает Некторов: именно технологии могут перетряхнуть рынок, особенно если появится игрок, который будет активно инвестировать в них.

уверены, что технологии будут все больше заменять людей, свидетельствует опрос Altman Weil.

Подталкивает и глобализация, пишет FT: фирмы с большим числом офисов просто вынуждены делать свою работу более технологичной.

Ежегодно затраты юрфирм на автоматизацию растут более чем на 25%, подсчитали аналитики Mitratch: за 2015 г. потрачено около \$5 млрд, в 2016 г. сумма может вырасти почти до \$6,5 млрд. 94% ILF готовы увеличивать затраты на технологии, показал опрос PwC, 88% – стандартизировать бизнес-процессы, 17% – уменьшать трудозатраты на подготовку типовых заданий. Большая часть средств уходит на разработку собственных инновационных продуктов, указывают аналитики Mitratch, остальное – на стандартизацию типовой работы при помощи уже существующих программ. Самые популярные направления – автоматизация заключений, например по проведению due diligence, пишут аналитики Thomson Reuters. По оценкам Mitratch, за 2015 г. ILF потратили \$346 млн на автоматизацию сопровождения контрактов, \$256 млн – на обработку информации и \$198 млн – на аналитику.

## Кризис по праву

→ В 1 Незначительно уменьшилась доля россиян в верхнем сегменте M&A. Из иностранных фирм его покинула Gide Loyrette Nouel. Среди ILF изменения менее серьезные, чем можно было ожидать, пишет Мескаускайте. Изменения произошли и в сегменте средних сделок M&A. Все фирмы по-прежнему российские, но их стало меньше.

В практиках, связанных с госорганами (антимонопольная, налоги), позиции российских фирм по-прежнему сильны. Хороший рост они показали в конфликтных практиках, в том числе в «Банкротстве». В категории «Разрешение споров в России» добавилось несколько российских фирм. А с ухода из Freshfields Максима Кулькова и сам представитель magic circle покинул этот субрейтинг, уступив место бутки Кулькова – KK&P.

Еще одно заметное изменение – исчезновение из этого субрейтинга одной из ведущих литигаторских фирм, Quinn Emanuel Urquhart & Sullivan, несколько лет назад открывшей офис в России. Ушла и Gide Loyrette Nouel. По мнению составителей рейтинга, число российских фирм в практиках разрешения споров и банкротства может и дальше расти: они все активнее участвуют в рейтинге.

#### НАДЕЖДА НА СТАГНАЦИЮ

И международные, и российские юрфирмы уже привыкли к «новой нормальности» и диктату клиента. Работа по фиксированным бюджетам, демпинг, сокращение практик, связанных с инвестициями, экономия, с одной стороны, с другой – сокращение заказов от клиентов, научившихся решать большинство про-

блем самостоятельно. Даже крупные корпорации готовы пересматривать пул консультантов, обращая больше внимания на цену, делится управляющий партнер «Муранов, Черняков и партнеры» Александр Муранов. Ставки юристов превращаются в фикцию, сетует Кульков. Как и ранее, клиенты стремятся ограничить объем услуг определенными бюджетами и фиксироваться в рублевой зоне, рассказывает управляющий партнер «Пепеляев групп» Сергей Пепеляев. Падают бюджеты в любой валюте, но в иностранной – быстрее, замечает Кульков.

На рынок давят и клиенты, и сами консультанты, сетует управляющий партнер «Корельский, Ишук, Астафьев и партнеры» Андрей Корельский: первые сокращают спрос, вторые демпингуют; многие готовы работать в убыток, чтобы сохранить своего клиента и переманить чужого. Цены, предлагаемые за одни и те же услуги различными фирмами, могут различаться в 2–3 раза, рассказывает управляющий партнер GBLP Андрей Гольцблат.

Лучшая для юристов новость – отсутствие плохих новостей: рынок балансирует между стагнацией и спадом. Есть ощущение, что ситуация несколько стабилизировалась, отмечает управляющий партнер Baker & McKenzie по СНГ Сергей Войтишкин, но рынок остается очень сложным и конкурентным. В начале года казалось, что катастрофа близка, говорит юрист одной из крупнейших российских фирм, но сейчас рынок не растет и не падает. Стагнация, описывает ситуацию Муранов: проблем стало больше, клиентов – тоже, но денег у них меньше. В целом рынок просел, признает Гольцблат.

#### Доля российских юрфирм в Chambers (примеры практик), %

	2008	2010	2011	2013	2014	2015	2016
<b>ВСЕГО</b>	<b>27,2</b>	<b>37,5</b>	<b>40,6</b>	<b>46,1</b>	<b>45,7</b>	<b>52,9</b>	<b>58,8</b>
Банковское и финансовое право	0	5,5	6,3	5,5	9	8,3	8,3
Рынки капитала	5,8	6,6	7	7	6,6	7	7,1
Антимонопольное право	33,3	46	54,5	53,8	46,1	50	50
Слияния и поглощения: средний бизнес						100	100
Разрешение споров	37,5	40	41,6				
Недвижимость	13	21	22	21	25	33	33,3
ГЧП	0	10	7,6	16,6	16,6	27	27,3
Энергетика и природные ресурсы	4,3	5,5	5,8	10,5	5,8	5,8	5,9
Налоги	11	25	27	38,8	38,8	47,1	47,1
Рынок труда	37,5	33	38	46	46,1	45,4	44,4
Интеллектуальная собственность	23	16,6	20	41,6	42	40	38,5
Слияния и поглощения: верхний сегмент						14,8	11,5
Прямые инвестиции	0	0	0	0	5,5	5,6	8,3
Разрешение споров в России				56,5	50	50	67,9
Реструктуризация/банкротство		16,6	16,6	23	25	25	33,3

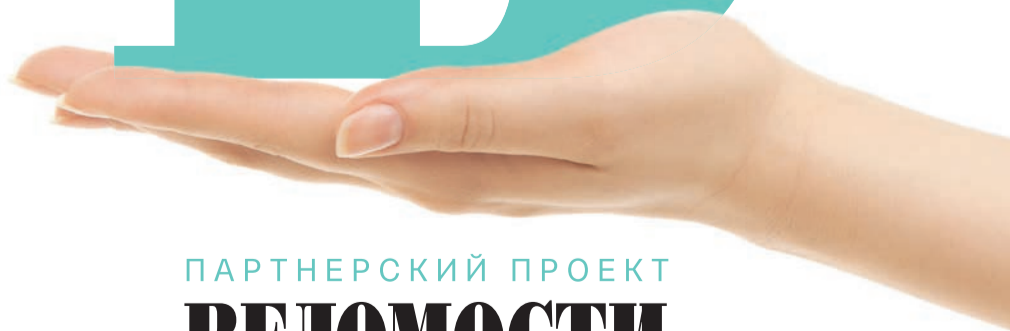
ДОЛЯ РОССИЙСКИХ ФИРМ ВЫРОСА (зеленый) / ДОЛЯ РОССИЙСКИХ ФИРМ СНИЗИЛАСЬ (красный)  
ИСТОЧНИК: CHAMBERS, РАСЧЕТЫ - ВЕДОМОСТИ

### АК «ПАВЛОВА И ПАРТНЕРЫ»

УЗНАВАЯ ДОСТОВЕРНУЮ ИНФОРМАЦИЮ СЕГОДНЯ,  
НАШИ КЛИЕНТЫ ПЛАНИРУЮТ СВОЙ БИЗНЕС ЗАВТРА

МЫ ДАРИМ  
СВОИМ КЛИЕНТАМ  
ПОДПИСКУ  
НА «ВЕДОМОСТИ»

РЕКЛАМА 16+



ПАРТНЕРСКИЙ ПРОЕКТ  
**ВЕДОМОСТИ**  
ПОДАРОЧНАЯ ПОДПИСКА

→ младших юристов, подсчитали аналитики Boston Consulting Group. Технологии позволили 28% юрфирм со штатом больше 250 работников сократить почти 10% сотрудников, показал опрос Altman Weil. На высвободившиеся деньги можно купить высококлассного юриста, а всю технологическую работу за него выполнит программа, рассказывает руководитель одной из юрфирм из Global100 (цитата по AmLawyer). 84% руководителей ILF

#### Уберизация рынка

«Цены на юридические услуги запредельные, – говорит юридический консультант Vodafone Розмари Мартин (цитата по FT), – так что многие компании ищут правовую поддержку у альтернативных юрфирм». Например, Axiom предлагает огромный спектр типовых документов, а ее юристы работают из дома или в офисе клиента. А британская Foot Anstey сократила среднее время на подготовку актов и писем о передаче прав собственности на недвижимость до двух секунд.

# Новая правовая реальность

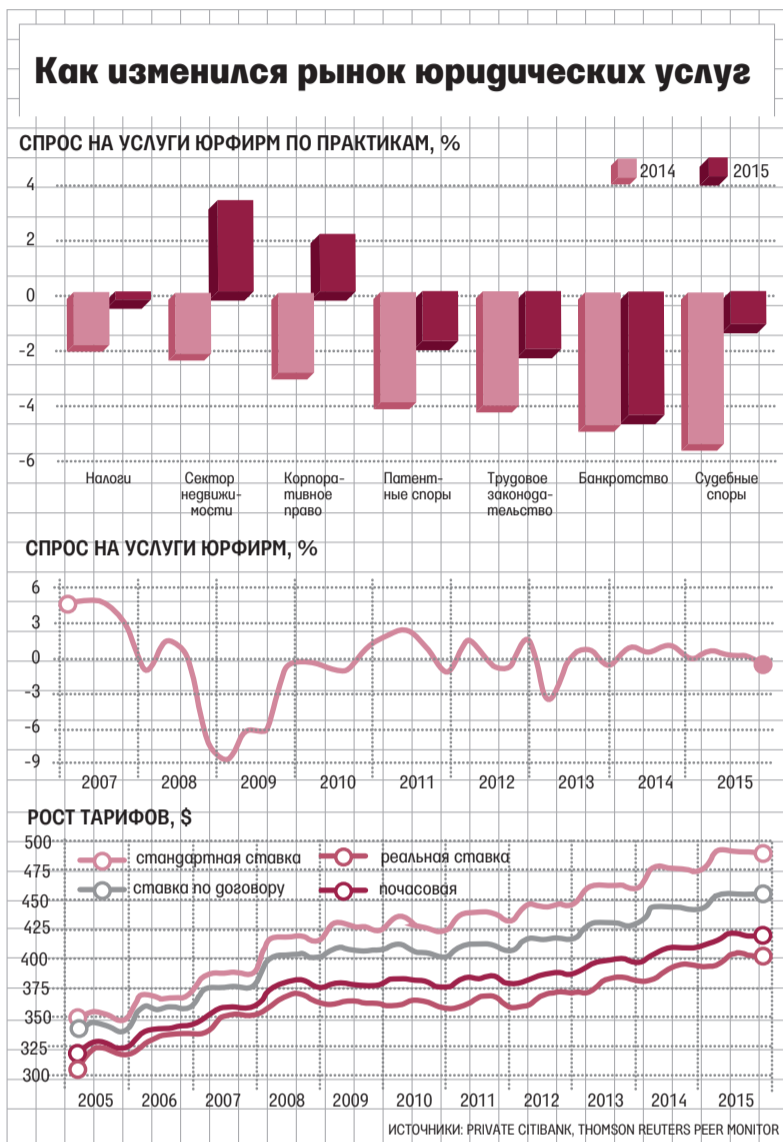
Традиционные юрфирмы осознали новую реальность и готовы меняться. Но слишком медленно. Их уже теснят новые игроки – альтернативные фирмы с фрилансерами и новыми технологиями

Елизавета Базанова  
ВЕДОМОСТИ

Прошлый год оказался не слишком удачным для юридического рынка. Даже самые успешные фирмы не смогли добиться результатов 2014 г., констатирует руководитель отдела консультационных услуг Citibank Гретта Рузанова. 2014 год был скорее отклонением от нормы, признает управляющий партнер Hodgart Ltd Алан Ходгарт: сейчас рынок ближе к показателям кризисных 2008–2009 годов, да так с ними и останется (цитата по AmLawyer). Выручка 100 крупнейших компаний в 2015 г. выросла всего на 4,5% до \$92,7 млрд, свидетельствует рейтинг Global 100, составленный The American Lawyer (AmLawyer). Результат почти вдвое хуже, чем годом раньше (рост на 8,2%), и выглядит более чем скромно на фоне докризисных показателей: с 2004 по 2007 г. выручка увеличилась на 37,5%, подсчитал Thomson Reuters. Производительность фирм (выручка на юриста), по оценкам его аналитиков, почти стагнировала – рост в 2015 г. на 1,3% до \$830 000.

Это «новая реальность», предупреждают аналитики Thomson Reuters. Со II квартала 2015 г. спрос на юридические услуги сокращался на 0,2% в квартал, пишут они в исследовании, – такой спад наблюдается впервые с 2008 г. (см. график). Бизнес учится обходиться без внешних консультантов. 42% правых департаментов планируют в ближайший год увеличить штат, 29% – будут реже обращаться к консультантам, показал опрос Altman Weil. Стандартизация услуг позволила снизить расходы на юристов 47% участников опроса. Расходы на услуги юрфирм в 2015 г. были на 3,7% ниже (на \$6,4 млрд), чем в 2007 г. Юрфирмы вынуждены продолжать сокращать расходы – на 4% в 2015 г. (в среднем ежегодно на 3%), пишет Thomson Reuters. По опросам Altman Weil, 35% международных фирм (ILF) сокращают юристов и административный персонал, а 19% переводят сотрудников на неполный рабочий день.

Тарифы ILF замедляют рост – за 2015 г. их услуги подорожали на



## Очень дорогие юристы

В некоторых случаях гонорары достигали \$1500 за час – несколько лет назад и \$1000 казались чрезмерной суммой, констатируют аналитики Citi Private Bank. Ставки от \$1200 до \$1300 стали практически нормой, но громкое имя или редкая специализация позволяют элитным юристам выставить в счетах и \$1800, и \$1950 за час, пишет WSJ.

2,7%, подсчитали в Thomson Reuters. В докризисные времена ставки росли куда быстрее – в течение 10 лет они повышались ежегодно на 6%. Хотя бренд позволяет взвинтить расценки до невиданных ранее ставок (см. врез).

Но поведение клиентов – не единственный вызов. Ежегодно юрфирмы теряют долю на рынке – их теснят альтернативные компании, пишет Thomson Reuters. 16% крупных клиентов в 2015 г. увеличили траты на внешних юристов – но контракты достались не юрфирмам, а альтернативным компаниям, показал опрос Altman Weil. В среднем на

них пришлось 6,1% всех расходов на внешних юристов.

В 2015 г. только в США было зарегистрировано 258 таких фирм. Это компании, собирающие команду юристов на отдельные проекты; совмещающие юридические и бизнес-консультации; объединяющие фрилансеров. Выросло число инновационных компаний, которые предлагают клиентам новые технологические решения стандартных задач (см. статью на с. В6).

За меньшие деньги такие фирмы могут подготовить документы, сопроводить судебные споры и сделки на сумму от \$100 000 до \$200 000, пишет Thomson Reuters. В основном это небольшие фирмы, но есть уже и крупные игроки, например Axiom Law – с 14 офисами по всему миру и 1200 сотрудниками. Bliss Lawyers объединяет около 10 000 юристов, оказывающих услуги из дома. В Китае 4% клиентов прибегают к услугам таких фирм, 6% – в Германии, 20% – в Великобритании и 30% – в США, подсчитали аналитики Center for WorkLife Law.

Рост конкуренции, появление более дешевых консультантов и сокращение спроса – таковы перспективы рынка, предупреждают эксперты Citi Private Bank. В перспективе новые формы услуг могут полностью изменить развитие рынка, считают аналитики Thomson Reuters, единственный выход для традиционных юрфирм – менять бизнес-модели. К переменам готовы 76% руководителей юрфирм, показал опрос Altman Weil. По опросу Citi, в ближайшие пять лет 56% юрфирм планируют сократить число «дорогостоящих юристов», заменить их советниками и старшими юристами. А работу младших юристов могут выполнять и внештатные сотрудники, считает управляющий партнер Davis Polk & Wardwell's Томас Рид (по AmLawyer).

Но пытаться приспособиться к новой реальности, руководители ведущих юрфирм могут столкнуться с противостоянием партнеров, пишут аналитики Thomson Reuters. Особенно актуальна эта проблема для компаний с большим числом офисов по всему миру. «Какой смысл менять модель, если все наши офисы работали так всегда, а бизнес продолжает приносить деньги», – приводят они мнение одного из партнеров американской юрфирмы. В опросе Altman Weil 28% руководителей юрфирм признали, что не могут убедить партнеров в необходимости перемен и в основном это крупные ILF.

## Кризис по праву

Прогнозы становятся более пессимистичными, замечает Муранов. 2016 год, как и 2015-й, оказался более успешным, чем ожидалось, отмечает управляющий партнер московского офиса Herbert Smith Freehills Алексей Рудяк, он рассчитывает остаться в валютных параметрах 2015 г. Baker & McKenzie ждет, что показатели будут такими же или чуть лучше. Управляющий партнер «Юста» Евгений Жилин прогнозирует рост выручки на 15–20% (в 2015 г. – на 41%). Пепеляев – увеличение выручки в рублях, а если доллар не подорожает, то и в американской валюте. Выручка «Линии права» выросла в 2015 г. более чем на 25%, в этом году Новаковский ждет еще большего роста. Кульков – на 15%. А вот управляющий партнер «Юс ауреум» Александр Кобзев фиксирует сниженные выручки на 10% в начале 2016

г., его прогноз на год – сохранение показателей на уровне 2015 г.: плюс-минус 10–15%. На рынке курсовой рост, описывает ситуацию Корельский: рублевая выручка увеличилась за счет девальвации. Если выручка в рублях вырастет даже не так, как рассчитывали, то сильно не расстроится, учитывая сложную ситуацию, признается Муранов.

Юристы делают ставку на отдельные практики, в том числе на рост корпоративных сделок и с недвижимостью. Сумма сделок M&A с российскими активами в I квартале удвоилась по сравнению с тем же периодом 2015 г. – \$2,9 млрд, пишут аналитики Thomson Reuters. Российские фирмы рассчитывают на увеличение своей доли на этом рынке, в том числе благодаря поправкам в Гражданский кодекс. Они приблизили регулирование к европейской и английской правовым системам,

пишут эксперты Legal500, российское право все чаще используется в локальных сделках. Стало больше сделок M&A по российскому праву с российской арбитражной оговоркой, фиксирует и Кобзев.

Почти все юрфирмы делают ставку на конфликтные практики. А также на регуляторные, например, налого-

вую. Преобладают проекты, связанные с регуляторикой, – антимонопольное, трудовое право, реструктуризация и банкротства, защита интеллектуальной собственности, говорит Пепеляев, много заказов у фармацевтической и телекоммуникационной практик. Более востребованным стало сопровождение ГЧП-проектов, пишет Новаковский. А Гольцблат также отмечает наличие спроса на услуги судебной, антимонопольной, корпоративной, банковской и финансовой практик.

Российским фирмам нужно воспользоваться полученными преимуществами – изменением законодательства, девальвацией, ослаблением ILF в России, но не для того, чтобы без конкуренции отобрать кусок рынка, а чтобы повысить качество и оптимизировать издержки, говорит Корельский, иначе они лишатся и достойных конкурентов, и крупных клиентов.

В ПОДГОТОВКЕ СТАТЬИ УЧАСТВОВАЛИ ЕЛИЗАВЕТА БАЗАНОВА, ОЛЬГА КУЗЬМИНА

## Как изучают

Chambers and Partners исследует российский юридический рынок с 2003 г. Исследование готовится на основании интервью с юрфирмами и клиентами консультантов. Юрфирмы и отдельные юристы ранжируются на основе их квалификации, опыта, эффективности, сервиса. Chambers не планирует добавлять новые практики в рейтинг или менять процесс его составления, пишет Мескаускайте.