

XIII ПЕТЕРБУРГСКИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ЮРИДИЧЕСКИЙ ФОРУМ

**«ПРАВОВАЯ СРЕДА
С АДВОКАТОМ ГОРГАДЗЕ»:**

**НОВАЯ АВТОРСКАЯ
ПРОГРАММА
ИЗВЕСТНОГО АДВОКАТА
НА ВЕДУЩЕЙ
РАДИОСТАНЦИИ СТРАНЫ**



РУКОН СПГ группа

Честные.
Надежные.
Свои.

Консалтинг
Обучение
Аудит

Лидер рынка

50 видов услуг
для бизнеса

Время ценностей
сотрудничества

Время управления
через смыслы

12 принципов и **33 метода**
повышения эффективности
и управляемости

РУССКИЙ КОД УПРАВЛЕНИЯ



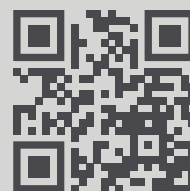
” На русском нельзя
сказать «я победю».
Только – «мы победим».
И это – неспроста!

ОЛЬГА САМОВАРОВА,
создатель национальной модели
русского менеджмента,
управляющий партнер
РУКОН СПГ группа



РКУ
РУССКИЙ КОД
УПРАВЛЕНИЯ

+7 (800) 700 20 64



spgrukon.ru



управление-наше-все.рф

На правах рекламы

На правах рекламы

© Депонированная в Реестре интеллектуальной собственности технология № 176-855-807 – практическая методология модернизации и разработки национально ориентированной системы управления организациями.

Реклама. Рекламодатель АО АУДИТОРСКАЯ КОМПАНИЯ САМОВАРОВА И ПАРТНЕРЫ ИНН 7805015235. Erid: 2V5b5z7FRwv

RBG

www.rbgmedia.ru

Деловое издание, рассказывающее о развитии, отраслях, перспективах, персоналиях бизнеса в России и за рубежом.

12+

Учредитель и издатель:

ООО «БИЗНЕС-ДИАЛОГ МЕДИА»

при поддержке ТПП РФ

Главный редактор:

Мария Сергеевна Суворовская

Заместитель директора по коммерческим вопросам:

Ирина Длугач

Редактор номера: Екатерина Золотарева

Дизайн/вёрстка: Александр Лобов

Дирекция развития и PR: Алевтина Климова,

Юлия Колчева, Наталья Фастова, Екатерина Цындук

Журналисты: Алина Волкова, Анна Добрынина,

Вячеслав Колесников, Александра Убоженко

Фото: Андрей Волков, Роман Новиков

<https://ru.freepik.com>

Отпечатано в типографии ООО «ВИВА-СТАР»,

г. Москва, ул. Электrozаводская, д. 20, стр. 3.

Материалы, отмеченные значком R или «РЕКЛАМА»,

публикуются на правах рекламы. Мнение авторов не

обязательно должно совпадать с мнением редакции.

Перепечатка материалов и их использование в любой

форме допускается только с разрешения редакции

издания RBG.

Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Адрес редакции и издателя: 143966, Московская

область, г. Реутов, ул. Победы, д. 2, пом. 1, комн. 23

E-mail: mail@b-d-m.ru

Тел.: +7 (495) 528-17-35

Издатель: ООО «Бизнес-Диалог Медиа»

Зарегистрировано Федеральной службой по надзору в

сфере связи, информационных технологий и массовых

коммуникаций. Регистрационный номер

средства массовой информации ПИ № ФС77-70487

от 25 июля 2017.

RBG № 16/301 май 2025

Подписано в печать: 30.04.2025

Дата выхода в свет: 10.05.2025

Тираж: 15 000. Цена свободная.

RBG

www.rbgmedia.ru

Business publication about development, industries,

prospects, business personalities in Russia and abroad.

12+

Founder and publisher:

BUSINESS DIALOG MEDIA LLC

with the support of the CCI of Russia

The editor-in-chief: Maria Suvorovskaya

Deputy Marketing Director: Irina Dlugach

Managing Editor: Ekaterina Zolotareva

Designer: Alexandr Lobov

Directorate for Development and PR: Alevtina Klimova,

Julia Kolcheva Natalia Fastova, Ekaterina Tsynduk

Journalists: Alina Volkova, Anna Dobrynina,

Vyacheslav Kolesnikov, Alexandra Ubozhenko

Photo: Andrey Volkov, Roman Novikov

<https://ru.freepik.com>

Printed in the printing house of VIVASTAR LLC, Moscow,

ul. Elektrozavodskaya, 20, building 3.

Materials marked R or "ADVERTISING" are published as

advertising. The opinion of the authors does not necessarily

coincide with the editorial opinion. Reprinting of materials

and their use in any form is allowed only with the

permission of the editorial office of the publication RBG.

Materials are not reviewed and returned.

Address of the founder and publisher:

23-1-2 ul. Pobedi, Reutov, the Moscow region, 143966

E-mail: mail@b-d-m.ru

Tel.: +7 (495) 528-17-35

Publisher: Business-Dialog Media LLC

Registered by the Federal Service for Supervision of

Communications, Information Technology, and Mass

Media. Media registration number PI # FS77-70487

from July 25, 2017.

RBG № 16/301 May 2025

Signed to the press: 30.04.2025

Date of issue: 10.05.2025

Edition: 15 000 copies. Open price.

СОДЕРЖАНИЕ

АКТУАЛЬНАЯ ПОВЕСТКА

2

ПМЮФ-2025: УРОКИ ПРОШЛОГО ДЛЯ МИРА БУДУЩЕГО

ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

4

«ПРАВОВАЯ СРЕДА С АДВОКАТОМ ГОРГАДЗЕ»:

НОВАЯ АВТОРСКАЯ ПРОГРАММА ИЗВЕСТНОГО АДВОКАТА
НА ВЕДУЩЕЙ РАДИОСТАНЦИИ СТРАНЫ

ЮРИДИЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ

10

ЮРИЙ ПУСОВИТ, АДВОКАТСКОЕ БЮРО «ЮГ»:

«ПОРОЧНУЮ ПРАКТИКУ “ДЕПРИВАТИЗАЦИОННЫХ” ИСКОВ
СЛЕДУЕТ ПРЕКРАТИТЬ»

14

ОЛЬГА САМОВАРОВА: АКТУАЛЬНАЯ ЗАДАЧА ДЛЯ
РОССИЙСКОГО ПРАВА – ПОИСК НОВОЙ ФОРМЫ
ОРГАНИЗАЦИИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

18

«ЮРЦЕНТР»:

ВАЖНЫЕ АСПЕКТЫ НАЛОГОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

22

МАРИЯ СЕДЫШЕВА, КОМПАНИЯ «ЕФДОМ». ИНВЕСТИЦИИ
В КВАДРАТНЫЕ МЕТРЫ: ЮРИДИЧЕСКИЕ И НАЛОГОВЫЕ
ТОНКОСТИ

26

«ЛЯПУНОВ ТЕРЁХИН И ПАРТНЁРЫ»:

ЮРИСПРУДЕНЦИЯ: ИСКУССТВО ВИДЕТЬ ЗА СПОРОМ –
СТРАТЕГИЮ, А ЗА РЕШЕНИЕМ – БУДУЩЕЕ БИЗНЕСА

30

МИХАИЛ КРЫЛОВ, «МКР КАПИТАЛ»:

«ИНВЕСТИЦИИ В СТРЕССОВЫЕ АКТИВЫ –
ЗОЛОТО ИЛИ ПИРИТ»

34

ВЛАДИМИР ЗАЙЦЕВ:

«ЖЕНЩИНЫ-АДВОКАТЫ СТАЛКИВАЮТСЯ С МНОЖЕСТВОМ
ПРЕПЯТСТВИЙ, НО УСПЕШНО РАЗРУШАЮТ СТЕРЕОТИПЫ»

38

«ПРАВЫЙ БЕРЕГ»:

«НАША ЗАДАЧА – ПРЕДОТВРАЩАТЬ ПРОБЛЕМЫ»

42

AB LAWYERS:

СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ В СФЕРЕ ТАЙНЫ ЛИЧНОЙ И
КОРПОРАТИВНОЙ ПЕРЕПИСКИ

46

30 ЛЕТ ЗАКОНУ О НКО:

ЭВОЛЮЦИЯ ТРЕТЬЕГО СЕКТОРА В РОССИИ



RBG

Девиз XIII Петербургского международного юридического форума (ПМЮФ-2025): «Право: уроки прошлого для мира будущего». Это отражает ключевую идею Форума – необходимость глубокого осмысления исторического опыта для последующей выработки совместных решений, способных обеспечить развитие и укрепление правовых основ справедливого многополярного мира. Министр юстиции Российской Федерации, председатель Организационного комитета ПМЮФ Константин Чуйченко отметил: «Текущий год ознаменован 80-летием Победы в Великой Отечественной войне. В этом контексте тема предстоящего Форума представляется особенно актуальной. Мы должны помнить о важнейших событиях нашей общей истории, воспринимать их объективно, препятствовать искажению исторических фактов. Уважение прав и основных свобод человека, равенство государственных суверенитетов, добросовестное выполнение всех принятых на себя обязательств и невмешательство во внутренние дела – все те фундаментальные принципы и нормы международного права, утверждённые мировым сообществом ещё десятилетия назад, и сейчас должны оставаться императивными условиями равноправного сотрудничества и сбалансированного развития всего человечества».

Девиз ПМЮФ-2025 в очередной раз подчёркивает роль права как главной опоры и основного связующего звена, способного объединить народы и государства для достижения целей всеобщего благополучия и гармоничного развития.



ПМЮФ-2025 ПРОХОДИТ ПОД ДЕВИЗОМ: ПРАВО: УРОКИ ПРОШЛОГО ДЛЯ МИРА БУДУЩЕГО»

АРХИТЕКТУРА ДЕЛОВОЙ ПРОГРАММЫ ПМЮФ-2025

Деловая программа Форума представлена десятью тематическими блоками: «Время героев – право героев», «Эффективное право – эффективному государству», «Право и общество», «Цифровизация в праве», «Развитие законодательства», «Право и бизнес», «Международное право в меняющемся мире», «Разрешение споров», «Юридическое сообщество: образование, профессия и призвание» и «Экосистема: окружающая среда и право».

«По сложившейся традиции на площадке Форума самые актуальные правовые вопросы будут обсуждаться с участием авторитетных российских и зарубежных юристов, государственных деятелей, представителей общественных организаций и предпринимательского сообщества. Такой открытый конструктивный диалог особенно важен сегодня, когда необходимо сообща искать новые пути развития и укрепления правовых основ справедливого многополярного мира», – отметил министр юстиции Российской Федерации, председатель оргкомитета ПМЮФ Константин Чуйченко.





*«Мы живём в эпоху больших изменений: технологических, геополитических, социальных – и именно право должно стать стабилизирующим фактором, инструментом гармонизации интересов, защиты человеческого достоинства и устойчивого развития. ПМЮФ уже является пространством стратегического диалога. Тут рождаются идеи, обсуждаются актуальные проблемы и важные исторические дилеммы. Но, даже обсуждая вопросы прошлого, не говоря уже об актуальных вопросах, мы закладываем прочный фундамент на будущее... Форум объединяет ведущих экспертов, законодателей, практиков, чтобы в атмосфере сотрудничества и взаимного уважения находить сбалансированные правовые решения, отвечающие всем современным вызовам», – добавил советник Президента Российской Федерации, ответственный секретарь Оргкомитета ПМЮФ **Антон Кобяков**.*

В блоке **«ВРЕМЯ ГЕРОЕВ – ПРАВО ГЕРОЕВ»** обсудят важность сохранения исторической памяти, значение защиты Отечества в правовой культуре и формировании современного правопорядка.

«ЭФФЕКТИВНОЕ ПРАВО – ЭФФЕКТИВНОМУ ГОСУДАРСТВУ» охватит темы эффективности госуправления, повышения качества правовых решений и новых подходов к административной и регуляторной политике.

Блок **«ПРАВО И ОБЩЕСТВО»** включает обсуждение правовых механизмов

поддержки традиционных ценностей, регулирования деятельности НКО, обеспечения прозрачности и укрепления гражданского общества.

В блоке **«ЦИФРОВИЗАЦИЯ В ПРАВЕ»** акцент будет сделан на внедрении и регулировании цифровых технологий, искусственного интеллекта в процесс правосудия и в юридическую практику.

«РАЗВИТИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА» – блок, посвящённый анализу правотворческих подходов, обсуждению культуры законотворчества, систематизации законодательства и регулирования современных общественных отношений.

Темы блока **«ПРАВО – ОСНОВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА»** затронут актуальные вопросы корпоративного права, антимонопольного регулирования, цифровых финансов и трансграничных сделок.

Блок **«МЕЖДУНАРОДНОЕ ПРАВО В МЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ»** посвящён правовым аспектам глобального сотрудничества, роли международного правосудия, взаимодействию в рамках БРИКС, ШОС, СНГ и новым правовым подходам в условиях трансформации мирового порядка.

В блоке **«РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ»** особое внимание будет уделено развитию арбитража, медиации и судебной практике.

Блок **«ЮРИДИЧЕСКОЕ СООБЩЕСТВО: ОБРАЗОВАНИЕ, ПРОФЕССИЯ И ПРИЗВАНИЕ»** объединит дискуссии

о будущем юридического образования, о роли правовой науки и о новых вызовах для юридической профессии.

Заключительный блок – **«ЭКОСИСТЕМА: ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА И ПРАВО»**. Участники обсудят баланс между экологическими приоритетами и экономическим развитием, вопросы климатических изменений и правовые инструменты циркулярной экономики.

*«Соблюдение правовых норм и укрепление правовой культуры на глобальном уровне создают фундамент для устойчивого экономического роста, развития международного сотрудничества и формирования доверия между государствами и бизнесом», – подчеркнул советник Президента Российской Федерации, ответственный секретарь Оргкомитета ПМЮФ **Антон Кобяков**.*

Кроме основной деловой повестки, в программе ПМЮФ-2025 предусмотрены совещание министров юстиции, открытое заседание Совета по совершенствованию третейского разбирательства по председательством министра юстиции РФ, лекция председателя Конституционного Суда Российской Федерации, а также презентации новых правовых проектов. Традиционно в рамках форума состоится Международный молодёжный юридический форум (ММЮФ) – пространство для студентов-юристов и молодых специалистов, стремящихся к профессиональному росту и международному взаимодействию.

**РАДИО
КОМСОМОЛЬСКАЯ
ПРАВДА**

radiokp.ru



КАЖДУЮ СРЕДУ

В 17:00 МСК

ПРАВОВАЯ СРЕДА

С АДВОКАТОМ ГОРГАДЗЕ

**«ПРАВОВАЯ
СРЕДА
С АДВОКАТОМ
ГОРГАДЗЕ»:**

*новая авторская
программа известного
адвоката на
радиостанции
«Комсомольская
правда»*

ГОРГАДЗЕ
Шота Олеговича

Правовое поле – неотъемлемая часть жизни каждого человека. Почти каждый день мы сталкиваемся с ситуациями, сопряжёнными с юридической сферой. Порой они вводят нас в ступор, ставят перед нами ряд важных вопросов и заставляют искать ответы на них. Как правило, одной из сторон самых резонансных юридических дел оказываются самые обычные люди. Нехватка знаний в области законодательства, его изменений и поправок становится серьёзной преградой на пути к решению собственной проблемы. Да и чужой опыт не всегда может стать хорошим советчиком, ведь каждая юридическая проблема индивидуальна и может иметь уникальные нюансы. «Как быть?», «Что делать?», «Каков выход из ситуации?» – именно такие вопросы чаще всего задают себе люди, нуждающиеся в помощи. О том, как повысить собственные знания в области юриспруденции, расскажем в главном материале номера. Кандидат юридических наук, адвокат, эксперт, автор серии научных трудов – всё это об известном адвокате Шоте Горгадзе, который сегодня активно развивает новый яркий проект: собственную авторскую программу «Правовая среда с адвокатом Горгадзе» на радиостанции «Комсомольская правда», в которой выступает в роли ведущего.

– Шота Олегович, здравствуйте! В феврале этого года на радио «Комсомольская правда» была запущена программа «Правовая среда с адвокатом Горгадзе». Проект стал уникальным в своём роде, поскольку аналогичных программ, особенно на радио, нет. Расскажите, кто стал инициатором еженедельных эфиров и какие темы там обсуждаются?

– Сложно сказать, кто именно стал инициатором. Скорее, это детище коллективного разума, обусловленное информационной необходимостью в такой программе.

Я озвучил идею, и она нашла отклик у руководства «Комсомольской правды». А необходимость в такой программе назрела потому, что мы часто слышим различные суждения о законопроектах, интересных кейсах и резонансных делах как экспертов, так и людей, не столь близких к юриспруденции.

В эпоху блогерства «каждый суслик – агроном». Достаточно набрать подписчиков в соцсетях – и вперёд: для определённой аудитории можешь вполне себе сойти за «эксперта». Соответственно, понять уровень компетенции того или иного лица, рассуждающего о праве и законах, крайне сложно. При этом очевидно, что в обществе назрела потребность в получении правдивой информации, профессиональной аналитики и обратной связи, т.е. возможности рассказать о своём нарушенном праве, поведать о своём деле и сделать его резонансным, т.е. громким. Именно такую возможность наша программа предоставляет радиослушателям, нашему гражданскому обществу. Каждый эфир я повторяю, что любой может написать мне на

мой адрес электронной почты и стать гостем нашей программы, если тема так или иначе может быть интересна широкому кругу лиц. В этом как раз и заключается уникальность проекта «Правовая среда с адвокатом Горгадзе»: исключительно юридическая направленность программы и обратная связь с радиослушателями. Можно сказать, что мы не столько озвучиваем громкие, резонансные дела, сколько делаем дела резонансными.

– Юридические темы всегда считались трудными для восприятия и понимания, поскольку и саму сферу нельзя назвать простой. Вы же говорите просто о сложном. Какова целевая аудитория программы? Для кого она?

– Аудитория – это все мы: как профессиональное сообщество адвокатов, так и представители бизнеса, юристы, прокуроры, следователи, судейский корпус, а также гражданское общество, которое равнодушно по сути своей. Те, кому важно, чтобы все вопросы в стране всегда решались исключительно в правовом поле. Грубо говоря, это может быть бизнес, столкнувшийся с рейдерством, гражданин, которого незаконно привлекли к уголовной ответственности, адвокат, готовый рассказать в эфире свою интересную историю и вынести дело, которое он ведёт, в публичную плоскость. Это может быть бабушка, которой неправильно рассчитали пенсию или банкир, к которому есть вопросы у правоохранительных органов. Частыми гостями нашей студии бывают депутаты Государственной Думы, разъясняющие те или иные изменения в действующем законодательстве, эксперты в различных областях права.

«Уникальность проекта

"Правовая среда с адвокатом

Горгадзе" – это его

исключительно юридическая

направленность и обратная

связь с радиослушателями».

Таким образом, программа интересна всем серьёзным людям, самому широкому кругу лиц – от профессионалов до тех, кто раньше был далёк от правовых вопросов. И плюс, что немаловажно, мы рассказываем о серьёзных вещах не скучно, доступным языком. Иногда эмоционально, но не теряя объективности.

– Не секрет, что общество проявляет живой интерес к резонансным историям. Поделитесь, какие громкие дела были разобраны в эфире и кто становится гостем программы?

– В своих эфирах мы уже озвучивали как частные истории, так и дела, ставшие публичными. Гостями были, как я уже отметил, представители законодательной власти, депутаты Государственной Думы РФ, представители бизнеса. В эфире программы обсуждали ход расследования жуткого преступления – террористического акта в «Крокусе», и историю семейной драмы, когда гражданка Украины похитила ребёнка (гражданина РФ) и незаконно вывезла его за границу, сменив ребёнку гражданство, и гарантии для медиков и пациентов при следовании клиническим рекомендациям в свете обсуждения возможности замены клинических рекомендаций неким критерием оценки качества оказания медицинской помощи. Регулярно рассказываем о новых способах мошенничества и предупреждаем граждан от слепой веры позвонившему «сотруднику банка». Много обсуждали работу банковской сферы, в том числе поднимали вопрос о том, какими правами пользуется кредитор, затрагивали тему цифровых денег, говорили о коррупционных преступлениях, и ещё не раз будем возвращаться к этой теме. Вообще, все области права всегда находятся под зорким взором наших редакторов, которые оперативно реагируют на всё происходящее, являются Профессионалами с большой буквы, за что им отдельная благодарность.

– Недавно «Комсомольская правда» была отмечена самим Президентом РФ. Поделитесь подробностями?

– Президентом Российской Федерации недавно был подписан Указ, согласно которому весь коллектив Издательского дома «Комсомольская правда» был награждён орденом Почёта. Это очень серьёзная награда, которую заслуженно

«Мы рассказываем о серьёзных вещах не скучно, доступным языком. Иногда эмоционально, но не теряя объективности».



получил коллектив, работающий на протяжении многих лет в одном из самых уважаемых и авторитетных издательских домов нашей страны. Тем почётнее, что именно на такой радиостанции стартовала наша авторская программа, которой пусть пока немного лет, но у которой, я уверен, большое будущее.

– Насколько мне известно, и вы лично тоже были отмечены Владимиром Владимировичем Путиным, получив Благодарность Президента?

– Да, мне была объявлена Благодарность Президента в рамках моей обще-

ственной деятельности в Совете по правам человека при Президенте РФ, что я воспринимаю как стимул для более активной работы в сфере защиты прав и законных интересов граждан.

– Скоро состоится ежегодное масштабное событие – Петербургский международный юридический форум. И, насколько мне известно, Вы подготовились к нему. Что будет ждать гостей мероприятия?

– В дни работы ПМЮФ издательский дом «Комсомольская правда» направил приглашения стать гостями нашей программы руководству Федеральной палаты адвокатов, Генеральной прокуратуры, Следственного комитета. Ряд высокопостав-

ленных чиновников дали согласие на интервью по итогам работы различных секций. Важно отметить, что в дни ПМЮФ мы представлены выездным съёмочным павильоном «Комсомольской правды», чтобы облегчить доступ к микрофону для профессионального сообщества и озвучить в наших программах как можно больше тем, обсуждаемых на форуме. Всё это даёт возможность экспертам принять участие в обсуждении волнующих общество тем, а представителям бизнеса быть услышанными в своём ожидании максимальной защиты своих прав и законных интересов. Ряд интервью планируются в прямом эфире, например с председателем Следственного комитета РФ Александром Бастрыкиным, а некоторые интервью будут записаны и выйдут в эфир в наших последующих программах. Всё зависит от формата и актуальности информации.

– Как проект будет реализовываться дальше? Чем будете удивлять слушателей в будущем?

– У нас далеко идущие планы! Жизнь постоянно подкидывает новые темы, актуальные и интересные истории. Да и законодательство постоянно меняется, адаптируясь под сегодняшние реалии. Так что в ближайшие годы тем у нас будет много. Так же как будет много интересных гостей и кейсов. Ждём всех, кому интересно стать гостем нашей программы: пишите, рассказывайте о ваших необычных или запутанных делах и получите шанс озвучить свои истории на всю страну!

Беседовала
Виктория Лукьянова





Юрий ПУСТОВИТ, Адвокатское бюро «Юг»: «ПОРОЧНУЮ ПРАКТИКУ "ДЕПРИВАТИЗАЦИОННЫХ" ИСКОВ СЛЕДУЕТ ПРЕКРАТИТЬ»

В последнее время одной из самых актуальных и обсуждаемых тем в судебной практике стали дела, инициированные Генеральной прокуратурой, которые касаются изъятия в государственную собственность у граждан и юридических лиц принадлежащего им приватизированного имущества. Данная тенденция вызывает широкий общественный резонанс и активные дебаты. Можно ли защитить бизнес от «деприватизации»? В чём кроется опасность возврата в государственную собственность приватизированного имущества и как эта практика влияет на инвестиционный климат в стране? Об этом нам рассказал Юрий Пустовит, адвокат, управляющий партнёр Адвокатского бюро «Юг».

– **Юрий Павлович, сегодня бизнес-сообщество серьёзно обеспокоено проблемой «деприватизации активов». Такого термина в законе нет, помогите разобраться что же следует понимать под этим понятием?**

– Под термином «деприватизация» в контексте исков Генеральной прокуратуры понимают в широком смысле нарушения порядка приватизации имущества и активов, некогда находившихся в государственной или муниципальной собственности. При этом необязательно, чтобы такое имущество приобреталось именно в порядке применения законодательства о приватизации, ключевым фактором здесь будет именно нахождение имущества когда-либо в государственной собственности. Думаю, вы можете себе представить, какую серьёзную угрозу это под собой несёт, ведь практически всё имущество в нашей стране когда-то было в государственной собственности. Сейчас нижестоящие суды отказывают в применении сроков исковой давности по таким искам, а если сроков исковой давности нет, значит, если не прекратить эту порочную практику, когда доберутся до вас, это лишь вопрос времени.

– **Насколько известно, 90% таких исков поступает от Генпрокуратуры. Мы видим нарастающий тренд? Чем он опасен, ведь государственная казна пополняется?**

– Да, подобные требования заявляет в большинстве случаев именно Генеральная прокуратура, чем уже вызывает в ужас как ответчиков, так и судей, рассматривающих такие дела. К судье в руки попадает исковое заявление за подписью заместителя генерального прокурора России, многие из судей за всю свою многолетнюю практику не получали в производство подобных дел. У меня нет статистики о том, становится ли таких дел больше или меньше, но практически каждый месяц мы слышим о новых исках, предъявленных Генпрокуратурой о передаче активов в государственную собственность. Вы правы, если смотреть на всё это поверхностно, то, удовлетворяя подобные иски, пополняется казна, и насколько мне известно, на сегодняшний день совокупная стоимость таких изъятых активов составляет несколько триллионов рублей. Однако у каждой медали есть две стороны, и оборотная сторона – это нарушение стабильности гражданского оборота и разрушение инвестиционного климата в России. Мало кто рискнёт инвестировать в активы, если их могут в любой момент изъять без какой-либо компенсации.

Никто не знает дальнейшую судьбу таких изъятых активов: так ли они успешны и прибыльны впоследствии под государственным владением, обеспечивается ли выпуск продукции такого же или ещё лучшего качества, сколько платят налогов в бюджеты всех уровней по сравнению с периодом, когда они находились

в частной собственности, вкладываются ли средства в их модернизацию? Кроме того, удовлетворяя подобные иски, суды нарушают основополагающие принципы гражданского права и процесса, а также сложившуюся за более чем четверть века судебную практику. Хорошо ли это для экономики России и граждан? Нет, я так не думаю.

– **Каковы особенности исков от Генпрокуратуры? Какие аргументы, позволяющие пересматривать приватизационные акты, используются?**

– Основной отличительной особенностью подобных исков является их стремительное удовлетворение. Заметьте, я не сказал «рассмотрение», потому что ни в одном из подобных дел, где мы принимали участие, мы не видели на уровне нижестоящих судов воли к тому, чтобы тщательно разобраться, что же это за требования и на чем они основаны. Скорость принятия решений по таким искам впечатляет: от нескольких дней до месяца, с принятием обеспечительных мер и арестом всего, что является предметом спора, а иногда и не только.

Аргументы сводятся в основном к следующему: имуществом распорядился муниципалитет, а должны были региональные власти, или распорядился регион, а должны были федеральные органы государственной власти, а истец об этом узнал только сегодня при проведении неких надзорных мероприятий, результаты которых даже не приобщают к материалам дела.

– **Какова позиция судов в данном вопросе?**

– К моему большому сожалению, как я упоминал, нижестоящие суды соглашались и удовлетворяют все требования Генеральной прокуратуры, оставляя без должной оценки доводы ответчиков. В таких делах нарушается основополагающий принцип гражданского судопроизводства в отношении состязательности и равноправия сторон. Ответчики, как правило, не могут приобщить к делу никаких доказательств из-за отказа судов в их приобщении, всё, что позволяют ответчикам – это приобщить письменный отзыв.

Десятки заявленных ходатайств не удовлетворяют, одновременно всё, о чём ни попросит Генеральная прокуратура, суд также стремительно удовлетворяет, оставляя без должной оценки доводы ответчиков.

Лишь Верховный суд на сегодняшний день во многих делах довольно объективно и беспристрастно даёт оценку доводам Генпрокуратуры, отменяя решения нижестоящих судов и направляя такие дела на новое рассмотрение.

Конституционный суд в своих постановлениях по антикоррупционным искам

№49-П от 31.10.2024 г. и деприватизационным искам №3-П от 29.01.2025 г. оставил ещё больше недоумения и вопросов в рассмотрении данной категории дел, но я не буду подробно останавливаться на деталях этих судебных актов, иначе мы выйдем за пределы лимитов нашего интервью.

– **Прокуратура оспаривает сделки, которые были совершены и 20, и 30 лет назад. Почему здесь не работает ситуация со сроками исковой давности.**

– Ситуация со сроками исковой давности крайне тревожная. К доводам ответчиков о применении сроков исковой давности Генеральная прокуратура применяет три взаимоисключающих довода: (i) срок исковой давности не пропущен, поскольку прокуратура узнала о нарушениях из неких надзорных мероприятий только вчера; (ii) срок исковой давности пропущен, но в его применении следует отказать, поскольку ответчик подобным образом пытается ввести в гражданский оборот незаконно приобретённое имущество, что является злоупотреблением правом; (iii) срок исковой давности к требованиям Генеральной прокуратуры не применим, поскольку требования заявлены в защиту нематериальных благ, к которым сроки исковой давности не применяются.

И, как я уже говорил выше, по искам Генеральной прокуратуры нижестоящие суды сроки исковой давности не применяют.

Конституционный суд по антикоррупционным искам в Постановлении №49-П от 31.10.2024 г. сказал, что сроков исковой давности нет, да они и не нужны. Причём складывается довольно любопытная ситуация, когда за совершение уголовных преступлений коррупционной направленности срок давности привлечения к уголовной ответственности существует, и это, по мнению законодателя и Конституционного суда, не является поощрением к совершению преступлений коррупционной направленности. Однако, что касается исков об изъятии имущества, нажитого коррупционным путем, таких сроков нет, иначе, по мнению Генеральной прокуратуры и Конституционного суда, это будет поощрением коррупции. То есть, следуя логике Конституционного суда, такой иск может быть удовлетворён и спустя сотню лет в отношении наследников коррупционера, и защититься от него будет совершенно невозможно, сроки хранения документов истекут даже для архивов и восстановить хоть как-то события давно минувших лет будет невозможно. В отношении деприватизационных исков Конституционный суд в Постановлении №3-П от 29.01.2025 г. допустил применение сроков исковой давности и даже



механизм предоставления равноценного земельного участка или компенсацию его стоимости, включая законно возведённую постройку, предложив крайне запутанный подход к исчислению сроков исковой давности и обозначив, что это не изъятие для государственных нужд, а значит, никакого предварительного и равноценного возмещения предоставлять не нужно.

– В России нет закона о национализации, он нужен, чтобы упорядочить вопрос с деприватизацией?

– На мой взгляд, любая национализация – плохой сигнал рынку и серьёзное препятствие для инвестиций и роста экономики России. Однако если рассматривать из двух зол и выбирать меньшее, то уж лучше принять такой закон, чем продолжать делать так, как это происходит сейчас.

В соответствии со статьёй 35 Конституции РФ, принудительное отчуждение имущества для государственных нужд может быть произведено только при условии предварительного и равноценного возмещения. Однако государство не заинтересовано ничего возмещать, а предпочитает забирать активы безвозмездно, обвиняя в допущенных самим же государством нарушениях конечных добросовестных приобретателей активов, которые никакого отношения к таким нарушениям не имеют.

– Какие активы и компании сейчас находятся в зоне наибольшего риска?

– Здесь сложно проследить какую-то определённую логику, поскольку, как показывает практика удовлетворения де-

приватизационных исков, предъявляемых генеральной прокуратурой за последние несколько лет, под прицелом оказались акции предприятий из сельскохозяйственного сектора экономики, стратегические, оборонные предприятия, винзаводы, санатории, инфраструктурные объекты, а также земельные участки, частные дома, даже когда они являлись единственным жильём, приобретённым обычными гражданами при помощи банковских кредитов. То есть подобные требования могут быть предъявлены не только к каким-то олигархам из списка Форбс, но и к обычным гражданам, которые также оказываются беззащитны перед требованиями Генеральной прокуратуры.

– Что можно сделать, чтобы не потерять имущество? Какие линии защиты могли бы быть сегодня эффективны?

– К сожалению, в делах по искам о деприватизации, предъявляемых Генеральной прокуратурой, не существует эффективной линии защиты. Как я уже говорил, все правовые механизмы и гарантии, предусмотренные законом, перестают работать.

Все, что вы можете сделать, это подготовить хороший отзыв, постараться приобщить к материалам дела максимальное количество доказательств, заявить ходатайства об истребовании доказательств и проведении экспертиз, в которых будет отказано, заявить о пропуске сроков исковой давности, терпеливо обжаловать решения нижестоящих судов и готовиться к рассмотрению дела в Верховном суде, где эти доводы могут быть услы-

шаны, и им будет дана надлежащая правовая оценка, если вам повезёт и ваше дело будет в дальнейшем передано на рассмотрение соответствующей коллегии. К сожалению, на сегодняшний день перспективы рассмотрения этих дел нижестоящими судами неблагоприятны для ответчиков. Кроме того, необходимо понимать, что дело будет рассмотрено быстро, и поэтому важно сразу позаботиться о предоставлении всех доказательств заранее, провести досудебные экспертизы, не рассчитывая, что в этом вам хоть чем-то поможет суд. В отзыве на иск максимально подробно описать содержание представляемых вами доказательств и досудебных экспертиз, которые с крайне высокой вероятностью не будут приобщены к материалам дела судом.

– А есть ли механизмы, которые позволяют защитить права добросовестных приобретателей, в тех случаях, когда активы передавались с нарушением закона, но настоящие собственники действовали добросовестно?

Да, Конституционный суд в своих постановлениях по этому вопросу при определённых обстоятельствах допускает сохранение имущества или право на компенсацию его стоимости для добросовестных собственников, не вовлечённых в коррупционные отношения или нарушения порядка приватизации, но проблема как раз заключается в том, что во всех делах, где мы представляли интересы наших доверителей по подобным искам, Генеральная прокуратура, а за ней и суд, указывают, что все ответчики недо-

бросовестные, что все знали или должны были знать о совершённых нарушениях, при этом не приводится никаких доказательств этим утверждениям.

– Официальные круги отрицают системность проблемы. Тем не менее Президент дал поручение Правительству России к 1 апреля 2025 подготовить предложение о внесении изменения в законодательство, касающееся сроков исковой давности по деприватизационным разбирательствам. Прокомментируйте пожалуйста.

– РСПП действительно подготовил законопроект, уточняющий порядок исчисления десятилетнего срока исковой давности по деприватизационным искам, предложив установить их исчисление со дня государственной регистрации перехода права собственности на недвижимое имущество по сделке приватизации либо со дня подписания документов, подтверждающих передачу иного имущества приобретателю по сделке приватизации. Я оцениваю эти изменения как положительные технические уточнения, но это не снимает проблемы, когда Генеральная прокуратура и за ней нижестоящие суды утверждают, что срок исковой давности не применяется, потому что требования предъявлены в защиту нематериальных благ или безосновательно предъявлен иск о признании права отсутствующим.

– Какие способы решения проблемы видятся вам наиболее оптимальными?

– Полагаю, что определённость должен внести Верховный суд в соответствующем пленуме или обзоре судебной практики по искам о деприватизации. Кроме того, практику предъявления таких исков стоит прекратить, поскольку негативные последствия от них в среднесрочной и долгосрочной перспективе значительно превысят поступления в бюджет от их удовлетворения в краткосрочной перспективе.

И, конечно, нельзя молчать об этой проблеме. Мы планируем обсуждать эту тему и на уже ставшем традиционным юридическом форуме Юга России, соорганизатором которого мы являемся.

– Расскажите пожалуйста, что это за форум?

– Наше Адвокатское бюро «Юг» и правовой портал Право.ру являемся соорганизаторами юридического форума Юга России на протяжении долгих лет. Первый форум мы провели в 2008 году, и в течение всех этих лет мы видим интерес к нашему форуму со стороны участников и партнёров.

В последние годы всё больший интерес наш форум вызывает у инхаусов – топ-менеджмента крупных компаний и

государственных корпораций, которые не только с удовольствием приезжают к нам в качестве его участников, но и спикеров, зачастую показывая противоположную точку зрения консультантам, что делает сессии более содержательными и острыми. На нашем форуме всегда прекрасно организована культурная программа, где интересно не только участникам, но и сопровождающим лицам, а парусная регата стала изюминкой форума, где происходит настоящая гонка с профессиональным судейством, вручением медалей и призами от организаторов и партнёров форума. Деловая программа Юридического форума Юга России 2025 года на дату написания настоящей статьи ещё находится на стадии разработки, но традиционно мы будем говорить на самые острые правовые темы, которые волнуют сегодня бизнес и профессиональное сообщество, а это последние тенденции и тренды судебной практики, санкции и последствия их постепенного ослабления, банкротства, вопросы управления юридической фирмой и, пожалуй, ни один форум сегодня не обходится без вопросов о деприватизации по искам генеральной прокуратуры.

– Юрий Павлович, в этом году Адвокатскому бюро «Юг» исполняется 30 лет. Можно ли сказать, что бизнес, как вино, с годами становится только лучше?

– 30 лет – это довольно внушительная дата для российского бизнеса, хотя адвокатские образования не считаются бизнесом в буквальном понимании. За эти годы мы прошли длинный путь: становление, работа над очень сложными юридическими проектами, первые строки российских и международных юридических рейтингов, формирование ключевых практик и внушительные гонорары. У нас сформировалась эффективная ко-

манда юристов, которым наши клиенты доверяют решение крайне сложных правовых вопросов. Адвокаты нашего бюро отмечены многими российскими и международными рейтинговыми агентствами, такими, например, как Chambers and partners, Best Lawyers, Право-300, Российская газета, ИД Коммерсантъ и другими. Юридический бизнес крайне конкурентный, и позиции в рейтингах дают понимание, где ты сейчас находишься по отношению к конкурентам, каковы твои сильные стороны и где стоит приложить усилия.

Когда мы начинали, то основными клиентами бюро были международные компании, которые активно заходили на российский рынок и в Краснодарский край. Мы и сегодня продолжаем оказывать юридическую помощь международному бизнесу, который за прошедшие годы построил в России заводы и, несмотря на события последних лет, не собирается покидать российский рынок. Такие компании в своём большинстве сегодня не решаются заявлять о себе публично, опасаясь привлечь излишнее внимание своих регуляторов или пополнить санкционные списки, но они нацелены на сохранение российского рынка и дальнейшее развитие в нашей стране.

Национальные и региональные российские компании сегодня работают на очень достойном уровне и могут в определённых отраслях составить конкуренцию международным. Наши клиенты занимаются сельским хозяйством, банковской деятельностью, электроэнергетикой, промышленностью, туризмом, перевозками, СМИ и многим другим. Одной из наших ключевых практик является разрешение очень сложных судебно-арбитражных споров, и с ними к нам в основном и приходят.





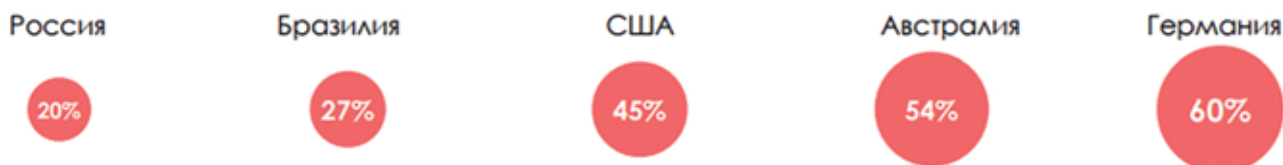
В 2022 году Ольга Самоварова, кандидат экономических наук и управляющий партнёр РУКОН СПГруппа, представила свою книгу «Время управлять по-русски». Это исследование не только анализирует текущее состояние управленческой культуры в России, но и предлагает инновационную концепцию управления, основанную на глубоком понимании национальных ценностей и исторического опыта страны. Ольга Самоварова разработала новый ценностно-ориентированный подход к управлению организациями в России, учитывающий уникальные особенности российского менталитета и социально-экономической структуры. Концепция вызвала оживлённые дискуссии среди экономистов и управленцев. По мнению автора, в основе наиболее эффективной национально-ориентированной системы управления должны лежать социокультурные особенности и базовые ценности каждой национальной культуры. Поэтому в России важно «управлять по-русски», в Японии – «по-японски», в США – «по-американски». Предлагаем вашему вниманию интервью с Ольгой Самоваровой, в котором она раскрывает ключевые аспекты своей концепции и объясняет её значимость для решения проблемы недостаточного уровня развития и вклада малого и среднего бизнеса в российский ВВП.

Актуальная задача для российского права – ПОИСК НОВОЙ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Сегодня в России показатели занятости и вклада МСП в ВВП составляют от 20 до 30%, в то время как в большинстве развитых стран малый и средний бизнес обеспечивает существенно большую долю в национальных экономиках – до 80%. Учитывая сильную зависимость между занятостью в МСП и их вкладом

в ВВП, необходимо способствовать росту занятости в этом секторе и внедрять механизмы по повышению предпринимательской активности россиян. Решение этой важной для России национальной задачи Ольга Самоварова предлагает искать в национальной культуре и в историческом опыте русских артелей.

Вклад МСП в ВВП



– В своей книге вы упоминаете о двух разных философиях в организации бизнеса. Можете подробнее рассказать об этом с точки зрения правового регулирования?

– Действительно, в организации любого бизнеса можно выделить основные философии: условно индивидуалистическую, характерную для западной модели, условно коллективистскую, свойственную восточному сознанию, и группистскую, присущую российскому менталитету. С точки зрения правового регулирования эти философии требуют разных организационно-правовых форм и подходов. Индивидуалистическая модель предполагает ориентацию на получение прибыли как главной цели деятельности и на четкое разграничение прав и ответственности отдельных участников процесса. Здесь правовое регулирование фокусируется на защите прав акционеров, механизмах корпоративного управления, ответственности директоров и др.

Коллективистские и группистские модели базируются на иных подходах. Так, для России форма малого и среднего бизнеса исторически была воплощена в таком уникальном феномене, как русская артель, где на первый план выходят ценности, цели жизнеобеспечения и социальной защиты артельщиков и членов их семей, механизмы коллективного принятия решений, распределения коллективной ответственности, формирования и использования общих фондов.

Сегодня наша страна нуждается в новых решениях по повышению доли МСП в ВВП, в новых подходах к повышению производительности труда. Изучая экономическую историю России, я обнаружила, что артели на протяжении веков успешно решали многие эти задачи. Артельная (историческая, дореволюционная) и бригадная (советская) формы организации труда больше соответствовали русскому менталитету и базовым национальным ценностям русской культуры, чем индивидуальное предпринимательство. Анализируя текущую ситуацию с низкой долей малого и среднего бизнеса в России, я пришла

к выводу, что возрождение артельных принципов может стать ключом к повышению предпринимательской активности и занятости в сфере МСП.

«В русской артели социально-психологические аспекты и взаимопомощь играли первостепенную роль».

– Чем же русская артель отличается от современных форм организации труда?

– Артели играли ключевую роль в экономической истории России на протяжении почти тысячи лет, являясь одной из основных форм организации труда во всех отраслях. Артели поддерживались государством, так как являлись важными социальными институтами, обеспечивающими социальную защиту. В начале XX века Россия занимала первое место в мире по числу кооперативов (артелей), насчитывая около 50 тысяч таких объединений. Число артельщиков достигало 14 млн человек, что вместе с членами их семей охватывало более половины населения Российской империи. Артели успешно функционировали при различных политических режимах и экономических укладах, особо доказав свою эффективность во время НЭПа. Это они помогли стране восстановиться после военного коммунизма. В советское время артели тоже эффективно работали – вплоть до 1960-х годов.

Классическая русская артель – уникальная форма самоорганизации, основанная на добровольном объединении личных возможностей и компетенций участников. В отличие от современных форм организации труда, артель строится на принципах взаимного доверия, равноправия и коллективной ответственности

(круговой поруке) в форме корреальных обязательств участников.

Артель – социальное сообщество, где каждый член рассматривается не как трудовой ресурс, а как равноправная личность со своими особенностями. Важно отметить, что в русской артели социально-психологические аспекты и взаимопомощь играли первостепенную роль. Такой подход принципиально отличается от современных корпоративных структур, ориентированных преимущественно на прибыль и финансовые показатели, и не столько на людей, сколько на человеческий капитал.

Русская артель обладала рядом уникальных особенностей, которые отличают её от других форм организации труда. Основная особенность – это целеполагание на ценности и на управление по ценностям. Многим, может быть, будет понятней описание артели как «бирюзово-вой организации», используя понятие из современной управленческой концепции спиральной динамики.

Исторически в деловой культуре россиян, за исключением последних 30 лет, очень большую роль в предпринимательской деятельности, будь то купеческая или артельная модель, играли национальные социально-психологические и этико-нравственные аспекты. Акционеры и дольщики современных коммерческих предприятий с одной стороны и участники артели-общины, православные предприниматели и советские директора с другой, с экономической и социально-психологической (что важнее) точек зрения – это совершенно разные субъекты. Первые больше руководствуются конкуренцией, получением прибыли и личными интересами, а вторые – сотрудничеством и общими интересами, вплоть до проявления альтруизма в исключительных ситуациях.

Понятно, что древние артельные модели в современной России массово не достижимы. Надо придумывать что-то новое, на основе старого. Но именно это новое на основе хорошо забытого старого поможет включить внутреннюю энергию российских граждан, способных



гласна с авторами, которые считают, что предлагаемые России западные организационно-правовые модели, основанные на риске, противопоставлении и экономическом неравенстве (т.е., по существу, на несправедливости в её классическом русском понимании), до сих пор массово не приживаются в России, конфликтуя с русским коллективным бессознательным. Отсюда, по моему мнению, растут корни столь малой доли занятости сегодня в секторе МСП в России: ИП и ООО попросту не предлагают желаемого среднестатистическому россиянину.

***«Артельный
подход снижает
индивидуальные риски,
объединяет ресурсы
и компетенции,
одновременно
способствуя
формированию
сильной корпоративной
культуры и лояльности
сотрудников,
основанной на общих
ценностях».***

– Как артельный подход может помочь в решении этой проблемы?

– По экспертным оценкам, до 75% россиян – это эмпапы, коллективисты и групписты, которые комфортнее чувствуют себя в командной совместной деятельности, а не в рискованном индивидуальном предпринимательстве. Артельная форма организации труда, основанная на принципах взаимного доверия, коллективной ответственности и справедливого распределения доходов, может привлечь эту основную часть населения России к предпринимательской деятельности. Артельный подход снижает индивидуальные риски, что особенно важно для входа в предпринимательство, объединяет ресурсы и компетенции, одновременно способствуя формированию сильной корпоративной культуры и лояльности сотрудников, основанной на общих ценностях. Наконец артели более гибки в принятии решений в изменяющихся условиях рынка, так как не обременены сложной иерархической структурой. Все эти

стать новыми артельщиками, и вернуть нашу страну в число мировых лидеров по предпринимательскому поведению и по количеству занятых в сфере малого и среднего бизнеса. А значит, и по ВВП, и по другим, более точным показателям развития, так же, как это успешно сделали другие страны (Китай, Япония, Сингапур, Корея и многие другие) – на основе своей национальной культуры.

– Почему же, по вашему мнению, артельная форма организации труда практически исчезла в современной России?

– Это связано с несколькими факторами. Во-первых, это результат политических решений, в частности национализации артелей при Н.С. Хрущёве, которую многие экономисты считают исторической ошибкой. Во-вторых, распад СССР, когда произошла резкая переориентация на западные модели ведения бизнеса, которые не учитывали особенности российского менталитета. В-третьих, негативный опыт кооперативов 1990-х годов отвратил многих россиян от понятий «кооператив» и «кооператор», бросив незаслуженную тень на идею коллективного предпринимательства. Четвёртая причина – недостаточная поддержка со стороны государства: сегодня больше внимания уделяется малому и среднему бизнесу в форме ООО и ИП. Наконец, в-пятых, сказывается недостаток информации: многие просто не знают о возможностях и преимуществах артельной формы организации труда в современных условиях. Все эти факторы привели к тому, что уникальный исторический опыт русских артелей практически оказался забыт.

– Вы говорите о ценностно-ориентированном управлении в артелях. Как это выглядело на практике?

– Прежде всего это выражалось в приоритете общего блага всех участников над индивидуальной выгодой. На практике это означало, что решения принимались не столько с точки зрения прибыли, сколько с учётом интересов всех членов артели и их семей. Это были другие отношения между людьми, которые сегодня мы назвали бы высокоразвитыми командными отношениями. На первом месте были взаимовыручка, взаимопомощь и другие важные поведенческие аспекты команды как групповой формы взаимодействия, включая нормы организационной справедливости и морали. Например, рабочий день артельщиков часто начинался и заканчивался с общей молитвы у артельной иконы, что подчёркивало духовную вертикаль их общего труда. В артелях создавались специальные общие фонды для поддержки своих членов в сложных жизненных ситуациях. Распределение доходов происходило не только на основе трудового вклада каждого артельщика, но и с учётом потребностей каждого члена артели. Кроме того, артели часто брали на себя социальные обязательства перед местным сообществом. Такой подход к управлению создавал нужную атмосферу доверия и взаимной коллективной поддержки, привлекая и стимулируя людей.

По большому счёту тысячелетняя национальная русская культура не изменилась: она по-прежнему базируется на идее социальной справедливости и важных для россиян коллективистских и морально-нравственных ценностях. Я со-

факторы сегодня могут обеспечить более эффективное функционирование малого и среднего бизнеса.

– Как вы оцениваете потенциал артельного подхода для развития малого и среднего бизнеса в России?

– Как весьма высокий. Он может стать ключом к решению проблемы низкой доли МСП в экономике страны и вовлечь значительную часть неактивного сегодня населения в предпринимательскую деятельность. Новые русские артели могут эффективно работать в различных отраслях экономики – от сельского хозяйства до высокотехнологичных производств. Важно отметить, что артельный подход хорошо сочетается с современными трендами, такими как социальное предпринимательство и экономика совместного потребления. При должной поддержке со стороны государства и создании соответствующей инфраструктуры артели могут стать драйвером роста МСП в России, способствуя не только экономическому развитию, но и решению социальных проблем.

В целом в России существует нормативно-правовая база, позволяющая создавать современные аналоги артелей. Основой для этого служит Гражданский кодекс РФ, в частности статья 106.1, которая определяет понятие производственного кооператива. Эта организационно-правовая форма наиболее близка к историческому понятию артели.

Кроме того, деятельность кооперативов регулируется Федеральным законом «О производственных кооперативах» от 08.05.1996 № 41-ФЗ. Этот закон определяет порядок создания, деятельности и ликвидации кооперативов, права и обязанности их членов.

Современное российское законодательство определяет производственный кооператив как «добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении имущественных паевых взносов». Во многом это определение соответствует историческому понятию артели, особенно в аспектах добровольности объединения и личного трудового участия, и позволяет кооперативам самостоятельно определять многие аспекты своей внутренней организации через устав и внутренние регламенты.

Однако, на мой взгляд, существующая юридическая практика и нормативная база нуждаются в значительном развитии для более полного отражения специфики артельного подхода. Необходим комплекс внутренних нормативных документов, определяющих принципы артельной организации труда, этического кодекса, круговой поруки, неделимых

фондов и других ключевых принципов (их двенадцать), формирующих уникальный механизм артели. Нужно упростить процедуру создания и регистрации артелей, сделав этот процесс более доступным для широких слоёв населения. Кроме того, следует разработать механизмы государственной поддержки артелей, аналогичные тем, что существуют для малого и среднего бизнеса.

«Артели могут стать драйвером роста МСП в России, способствуя не только экономическому развитию, но и решению социальных проблем».

– Нужны ли законодательные инициативы, которые могли бы способствовать развитию артельного движения в России?

– Да, безусловно, поскольку российское законодательство сегодня в большей степени ориентировано на индивидуалистическую модель ведения бизнеса, а для эффективного функционирования артелей необходимо разработать другие правовые нормы, учитывающие их коллективистскую и ценностную природу. Речь идёт об особых механизмах управления, распределения прибыли, ответственности перед третьими лицами.

Ключевым шагом может стать модернизация закона «О производственных кооперативах» с расширением понятия кооператива и включением специфических черт артели. Альтернативно возмож-

на разработка отдельного федерального закона «Об артелях», который учитывал бы все особенности этой формы организации труда. Параллельно хорошо бы внести изменения в трудовое законодательство и создать специальный налоговый режим для артелей, учитывающий их социальную направленность и коллективный характер деятельности. Важным элементом поддержки может стать разработка государственной программы, включающей льготное кредитование и субсидирование артелей. Создание правовой базы для формирования артельных экосистем и кооперативных сетей откроет новые возможности для развития этой формы хозяйствования. Не менее важно разработать образовательные программы для членов артелей, помогающие им адаптироваться к современным экономическим условиям.

Такой комплексный подход позволит сохранить ключевые ценности артельного движения, адаптировав их к требованиям современной экономики и права. Создание благоприятной правовой среды может способствовать значительному увеличению количества субъектов малого и среднего бизнеса в России, возрождая традиции коллективного хозяйствования в новых экономических реалиях.

Для этого в России логично продвинуть, разработать, внедрить и широко распространить правовую и организационно-экономическую инновацию – новую бизнес-модель работы современных артелей. В рамках проекта Сети РУКОН по распространению методологии и сквозной технологии управления «РУССКИЙ КОД УПРАВЛЕНИЯ» сегодня мы вплотную подошли к созданию такой модели новой русской артели.

Приглашаем всех заинтересованных лиц к сотрудничеству!



КОЛЛЕГИЯ АДВОКАТОВ «ЮРЦЕНТР»: ВАЖНЫЕ АСПЕКТЫ НАЛОГОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Чем грозит уклонение от уплаты налогов бизнесу? И почему налоговые правонарушения могут быть более опасными, чем кажутся на первый взгляд? Разбираемся вместе с адвокатами Коллегии адвокатов «Юрцентр» Александром Васильевым и Андреем Спиридоновым.

– Многие владельцы бизнеса считают, что уклонение от налогов – это лишь финансовые риски. И если нарушение выявлено, достаточно оплатить задолженность, и все претензии будут сняты. Так ли это?

Александр Васильев: Это не так. И шумевшие дела в отношении блогеров Блиновской и Митрошиной в этом отношении очень показательны. Налоговые дела могут быть гораздо более опасными, чем кажутся.

Действительно, согласно нормам УК РФ, уголовное преследование по статьям о неуплате налогов (статья 198 УК РФ для физических лиц и статья 199 УК РФ для юридических лиц) прекращается после погашения налоговой задолженности (если преступление совершено впервые). Но зачастую налоговые дела сопряжены с другими преступлениями, преследование по которым не прекращается, даже если долга перед налоговой уже нет. Так, если налогоплательщик использовал преступные схемы для уклонения от уплаты налогов, например по дроблению бизнеса, а затем пытался легализовать денежные средства, полученные преступным путём, внося «сэкономленные» деньги на депозит или приобретая недвижимость. В этом случае закон считает, что он легализует полученные преступным путём финансы, и мы уже имеем состав преступления по статье 174.1 УК РФ «Легализация (отмывание) денежных средств или иного

Александр Васильев



имущества, приобретённых лицом в результате совершения им преступления». Возбуждённое по этой статье дело не закрывается после уплаты налогов, а обвиняемому может грозить срок лишения свободы до 7 лет. Причём и имущество, приобретённое за счёт таких доходов, может быть конфисковано в пользу государства на основании статьи 104.1 УК РФ.

Блогеру Александре Митрошиной были предъявлены обвинения именно по этой статье. По версии обвинения она использовала незаконные схемы для уклонения от уплаты налогов на сумму 127 млн рублей, приобрела на эти средства недвижимость в Москве, а это означает, что она пыталась легализовать доходы, полученные преступным путём.

Елену Блиновскую обвиняли сразу по трём статьям УК РФ: часть 2 статьи 198 («Уклонение физического лица от уплаты налогов в особо крупном размере»); пункт «б» части 4 статьи 174.1 («Легализация (отмывание) денежных средств»); часть 1 статьи 187 («Неправомерный оборот средств платежей»). В марте Савёловский районный суд Москвы приговорил блогера к 5 годам лишения свободы в колонии общего режима. При этом от ответственности за неуплату налогов Блиновскую освободили в связи с истечением срока давности преступления, но, как мы видим, проблем это не решило.

Так что основная опасность налоговых дел кроется в том, что по ним часто возникает целая совокупность преступлений. И вместо одного преступления средней степени тяжести при уклонении от уплаты налогов можно получить несколько составов, в частности по ст. 174.1 и 187 УК РФ, которые при отягчающих обстоятельствах относятся к тяжким преступлениям, и за них грозит немалый срок. И на практике мы видим: сегодня число дел по этим статьям показывает немалый рост. Так что вопросы налоговой безопасности – это вопрос личной безопасности.

Андрей Спиридонов: Дополню коллегу. Понимая, что бизнес, как правило, имеет средства на погашение налоговых недоимок с целью прекращения уголовного преследования, органы предварительного следствия очень легко находят основания для возбуждения уголовных дел по этим сопутствующим преступлениям. Так что трансформация преступно сэкономленных денежных средств в некие материальные блага чревата только ухудшением ситуации.

Должен отметить, что налоговые органы во время проверок весьма скрупулёзно изучают всю финансово-хозяйственную деятельность компании и обладают очень схожими со следственными органами возможностями по получению информации. Поэтому в рамках этих проверок

Андрей Спиридонов



могут быть выявлены смежные составы преступлений общеуголовного характера, например различные махинации с государственными или муниципальными контрактами. По подобным преступлениям также невозможно прекращение уголовного дела даже после уплаты всех недоимок.

Кроме того, нельзя недооценивать негативные последствия в рамках самих налоговых преступлений. Как всем хорошо известно, во время следственных действий по таким преступлениям зачастую

проходят обыски, производится выемка документов, касающихся финансово-хозяйственной деятельности компаний, а изъятие документов либо сильно усложняет, либо даже полностью парализует ведение бизнеса.

Логичным следствием роста числа дел, связанных с налоговыми преступлениями, стала налоговая реформа 2024–2025 годов, в том числе повышение налога на прибыль для компаний на ОСНО с 20 до 25%, повышение иных ставок, ввод туристического налога вместо курортного

сбора и др. Но, несмотря на то что экономическая и налоговая нагрузка на бизнес возрастает, государство стимулирует предпринимателей работать открыто, используя электронный документооборот и легальные схемы облегчения налогового бремени, такие как получение федерального инвестиционного вычета.

– Тем не менее сделанного не вернётся... А если компания уже использовала различные нелегальные схемы ухода от налогов, например путём дробления бизнеса, есть шансы избежать ответственности?

А.С.: Безусловно. Все слышаны о налоговой амнистии. В октябре 2024 года ФНС выпустила письмо с рекомендациями по применению налоговой амнистии дробления бизнеса, где даны подробные ответы на вопросы, что такое налоговая амнистия, кто имеет право ею воспользоваться и как отказаться от дробления бизнеса в 2025 году. Перечень способов отказа от дробления может быть выбран любой, тем не менее налоговая служба дала свои рекомендации. В частности, компаниям предлагается отказаться от использования УСН и перевести всех участников схемы по дроблению на общую систему налогообложения. В марте 2025 года ФНС также опубликовала разъясняющее письмо «О переходе на общую систему налогообложения с УСН в целях добровольного отказа от дробления бизнеса».

Ещё среди рекомендаций налогового органа: объединить всех участников схемы по дроблению в одно юридическое лицо с возможным созданием обособленных подразделений; реализовать доли (акции) в юрлицах – участниках схемы иными независимым лицам и т.п.

Важно, что отказ от дробления бизнеса должен быть добровольным. В этом случае за предстоящие налоговые периоды никакие претензии со стороны налоговых органов предъявлены не будут, но только в том случае, если уголовное дело уже не возбуждено или нет установленного факта фальсификации документов.

– Насколько я знаю, предприниматели порой жалуются, что налоговики усматривают дробление бизнеса там, где его по сути не было.

А.В.: Ещё в июле-августе 2024 года ФНС подготовила письма, в которых ведомство перечислило критерии дробления бизнеса и рассказало, чем руководствуются инспекторы при выявлении такой схемы. Вот некоторые эти критерии: ведение единой хозяйственной деятельности нескольких формально самостоятельных компаний, применяю-

щих специальные налоговые режимы, которая координируется одними и теми же лицами; одинаковые учредители и/или руководители организаций; единый штат сотрудников; одна кадровая политика для всей группы компаний; ведение бухгалтерского учёта одним и тем же сотрудником; общность доступа к управлению движением корпоративных средств; единые средства связи и идентификации, сюда относятся номера телефонов, адреса электронной почты, вывески, сайт и др.

При этом ФНС отмечает, что перечень признаков дробления не является исчерпывающим и в действительности их может быть больше, а с каждой конкретной ситуацией необходимо разбираться отдельно.

Но я не стал бы обвинять налоговые органы в том, что они действуют неправильно, чаще всего сами предприниматели совершают ошибки.

А.С.: Скажем, есть условная семья, муж уже много лет зарегистрирован как ИП, у него есть производственная база, он выпускает полностью готовый продукт и реализует его – это законченный технологический процесс. В дальнейшем для получения налоговой выгоды, чтобы сохранить право на применение специального налогового режима, он создаёт другое ИП и оформляет его на жену, регистрируя ИП по тому же юридическому адресу. При этом он может разбить единую технологическую цепочку на две: одно ИП занимается изготовлением продукции, а другое – реализацией. Тем не менее здесь присутствуют все признаки дробления, поскольку в сути бизнеса ничего не изменилось, изменилось лишь его формальное оформление.

Есть очень много критериев, но самое главное, что ни один из них сам по себе не свидетельствует о дроблении бизнеса, об этом нарушении говорят только совокупность критериев и установленная цель – разделение бизнеса для получения преференций на специальном налоговом режиме.

– С декабря 2024 года в УК РФ действует статья 173.3, которая предусматривает уголовную ответственность за «бумажный НДС». Что это такое и кто попадает в зону риска?

А.В.: Компании, применяющие общую систему налогообложения при уплате НДС в бюджет предприятия, имеют право вычесть входящий НДС, т.е. полученный при приобретении сырья, материалов, услуг и т.п., из суммы исходящего НДС, т.е. численного при реализации собственных товаров из услуг. «Бумажный НДС» – это сленговое выражение, которым называют НДС, заявленный к вычету компанией

в качестве входящего, но существующий только на бумаге, в отсутствие приобретения этой же компанией реальных материалов и услуг. Данная статья предполагает наступление уголовной ответственности за предоставление в налоговые органы поддельных счёт-фактур и (или) налоговых деклараций от имени юридических лиц, которые образованы через подставных лиц, или если эти деяния сопряжены с извлечением дохода в крупном и особо крупном размере.

Статья сформулирована таким образом, что добросовестный бизнес пострадать не должен, отвечать будут именно те, кто «рисует» поддельные счёт-фактуры. Но учитывая, что предварительное расследование по данной категории уголовных дел относится к ведению органов внутренних дел, существуют риски, например, не вполне обоснованного возбуждения уголовных дел в отношении добросовестных предпринимателей, а вместе с ними и целой плеяды сопутствующих правовых рисков, начиная от обысков в офисе и изъятия документации, необходимой для работы, и заканчивая ограничением свободы на период следствия.

А.С.: Важно отметить, что обсуждаемая статья является новой, и судебная практика по ней не сформирована, поэтому конкретные результаты её применения пока не ясны. Особое внимание следует уделить примечанию к статье, в котором указано, какие счёт-фактуры и налоговые декларации признаются подложными: если они содержат ложные сведения об отгрузке товаров, выполнении работ или передаче имущественных прав. Однако критерии ложных сведений в статье не раскрыты. Например, если в счёт-фактуре указаны сведения о покупке оборудования, которое на самом деле не было приобретено, это будет классическим примером ложной информации. Однако возможны ситуации, когда одна из родственных компаний фактически приобрела оборудование, а налоговые органы могут считать, что информация должна быть отражена в счёт-фактурах другой компании. Это размывает границы подложной информации. Критерии таких случаев будут определяться только через судебную практику, и вряд ли она будет единообразной.

– Сегодня также встречаются случаи привлечения предпринимателя к ответственности за оформление работников в качестве самозанятых с целью экономии на налогах. Насколько эта схема распространена?

А.В.: Эта схема очень распространённая, но влекущая за собой серьёзные последствия. Если бывшие штатные работни-

ки внезапно превращаются в самозанятых, продолжая сотрудничать только с этой компанией, – это явный «красный флаг» для проверяющих органов, указывающий на возможное налоговое правонарушение в виде уклонения от страховых взносов и неисполнение обязанностей налогового агента, что может составлять в том числе состав преступления, предусмотренного статьёй 199 УК РФ.

И как показывает последняя судебная практика, те налоги, которые платили самозанятые, никоим образом не освобождают компанию от необходимости выплатить налоги в полном объёме, если такое правонарушение было выявлено. В случае таких схем все последствия ложатся на юридическое лицо, что может привести к значительным финансовым потерям.

Сейчас, когда институт самозанятых активно развивается, недобросовестные налогоплательщики действительно пытаются использовать его в своих схемах, неудивительно, что внимание налоговых органов к таким схемам ухода от налогов повысилось.

Я бы предостерег бизнес от опрометчивых шагов в этом направлении: не следует увольнять своих сотрудников, одновременно заключая с ними договоры как с самозанятыми, для того чтобы оптимизировать свои налоговые затраты. Такие нарушения очень быстро выявляются.

Кроме того, добросовестным компаниям, которые привлекают самозанятых, надо обратить внимание на форму договора.

Договор с самозанятыми не должен трактоваться как трудовой договор. Трудовой договор характеризуется выполнением какой-то трудовой функции, например такой, как менеджер по продажам, определяются условия её выполнения, в частности связанные с присутствием на рабочем месте работодателя, подчинением правилам внутреннего трудового распорядка и непосредственному руководству, например начальнику отдела и т.п.

Однако в случае с самозанятыми необходимо заключать договоры на выполнение конкретных видов и объёмов работ, чтобы был виден конечный результат труда, скажем, настройка сайта или разработка проекта.

Если налоговые органы будут иметь основания для переквалификации гражданско-правовых договоров в трудовые отношения, юристу будут доначислены НДФЛ и страховые взносы, причём без учёта, уплаченного самозанятыми налога на профессиональный доход (НПД). Поэтому следует внимательно оформлять соглашения с самозанятыми, чтобы избежать возможных правовых последствий.

А.С.: В указанных случаях я бы также рекомендовал бизнесу заранее обращаться к налоговым специалистам,

● КОЛЛЕГИЯ
АДВОКАТОВ
«ЮРЦЕНТР» ([HTTPS://АДВОКАТО.РФ](https://адвокато.рф)) С 1995
ГОДА ОКАЗЫВАЕТ
ЮРИДИЧЕСКУЮ
ПОМОЩЬ ГРАЖДАНАМ,
БИЗНЕСУ И ОРГАНАМ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ВЛАСТИ, А ТАКЖЕ
ФИНАНСОВЫМ
ИНСТИТУТАМ НА
ТЕРРИТОРИИ
РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ И ЗА ЕЁ
ПРЕДЕЛАМИ. ОПЫТНЫЕ
АДВОКАТЫ КА «ЮРЦЕНТР»
КОНСУЛЬТИРУЮТ СВОИХ
КЛИЕНТОВ
И ДОВЕРИТЕЛЕЙ ПО
САМОМУ ШИРОКОМУ
СПЕКТРУ ПРАВОВЫХ
ВОПРОСОВ, ВКЛЮЧАЯ
ТАКИЕ ОТРАСЛИ ПРАВА,
КАК ГРАЖДАНСКОЕ,
УГОЛОВНОЕ,
КОРПОРАТИВНОЕ,
АНТИМОНОПОЛЬНОЕ,
НАЛОГОВОЕ, ЖИЛИЩНОЕ,
СЕМЕЙНОЕ, ТРУДОВОЕ,
МИГРАЦИОННОЕ ПРАВО
И ДРУГИЕ,
А ТАКЖЕ В ОБЛАСТИ
ЗАЩИТЫ БИЗНЕСА ОТ
РЕЙДЕРСКИХ ЗАХВАТОВ,
В ФИНАНСАХ, ПРОЕКТНОМ
ФИНАНСИРОВАНИИ
И ГЧП, СЛИЯНИИ
И ПОГЛОЩЕНИИ,
БАНКРОТСТВЕ И
РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ.

плотно работать с внешними налоговыми консультантами и с адвокатами. Естественно, при проведении налоговой проверки, оперативно-розыскных и следственных мероприятий с целью защиты своих прав и законных интересов налогоплательщику необходимо обеспечить их полное юридическое сопровождение.

– А насколько бизнес сегодня готов «не тушить пожары», а обращаться за юридической помощью своевременно?

– А.С.: В подавляющем большинстве не готов, так как не понимает всех последствий. На данный момент такую готовность в основном демонстрирует только крупный бизнес: компании нефтегазового сектора, банки, сетевой ритейл, металлургические компании и т.д. А средний и мелкий бизнес старается экономить и решать вопросы по мере их поступления.

– С вашей точки зрения, какие легальные инструменты по снижению налоговой нагрузки наиболее эффективны?

А.В.: Для этого вопроса нет универсального рецепта. Для IT-компаний – это одни решения, для строительной – иные. Многое зависит не только от вида экономической деятельности, но и от масштабов бизнеса. Но каждому бизнесу необходимо определить горизонт планирования, просчитать финансовую модель с учётом расходов и доходов. Это может включать выбор специального налогового режима в зависимости от того, как будет осуществляться работа с НДС, а это, в свою очередь, влияет на систему налогообложения.

В процессе ведения бизнеса модель нужно корректировать, для этого важно иметь квалифицированного бухгалтера или бухгалтерский отдел. Кроме того, рекомендуется иметь хороших юристов, как внутренних, так и внешних, которые специализируются на налоговом праве и могут помочь в вопросах, связанных с налогообложением, налоговыми проверками и оспариванием решений налоговых органов.

Рекомендую активно использовать ресурсы, предоставляемые государством. В стране сформирован институт финансовых омбудсменов – они есть в каждом регионе. Они проводят разъяснительную работу для бизнеса на региональном уровне, организуют совместные проекты с налоговыми органами и органами прокуратуры для разъяснения вопросов, связанных с налоговой реформой и не только.

Налоговое законодательство в нашей стране развивается очень динамично, постоянно изменяется, что держит бизнес в тонусе. Стоит помнить: всегда лучше предотвратить появление возможных проблем заблаговременно, чем решать их по мере поступления.

A professional portrait of a woman with long, wavy brown hair and blue eyes. She is wearing a grey pinstriped blazer over a white t-shirt. Her arms are crossed, and she is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a light, textured wall.

О КЛЮЧЕВЫХ АСПЕКТАХ
ИНВЕСТИРОВАНИЯ
В НЕДВИЖИМОСТЬ,
КОТОРЫЕ ПОМОГАЮТ
НЕ ТОЛЬКО СОХРАНИТЬ,
НО И ПРИУМНОЖИТЬ
БИЗНЕС-ДОСТИЖЕНИЯ,
О ТОМ, КАК ИЗБЕЖАТЬ
РАСПРОСТРАНЁННЫХ
ОШИБОК И ЭФФЕКТИВНО
ИСПОЛЬЗОВАТЬ
РАЗЛИЧНЫЕ
ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ
УВЕЛИЧЕНИЯ СВОЕЙ
ПРИБЫЛИ, РАССКАЗЫВАЕТ
МАРИЯ СЕДЫШЕВА,
УЧРЕДИТЕЛЬ
КОМПАНИИ
«ЕФДОМ».

ИНВЕСТИЦИИ

В КВАДРАТНЫЕ МЕТРЫ:

**ЮРИДИЧЕСКИЕ
И НАЛОГОВЫЕ ТОНКОСТИ**

«Сохранить победу труднее, чем одержать её, потому что победа одерживается при помощи всех сил, а для её сохранения обычно употребляют только их часть». Эти слова французского философа Шарля Луи Монтескье можно отнести к любому достижению в жизни и в бизнесе. Любой предприниматель задумывается о сохранении самого осязаемого результата своей деятельности – прибыли. Каждый заработанный рубль, который остаётся на счету после расчётов с контрагентами, работниками и государством, требует приложения неимоверных усилий. Так было всегда, но в последние 3 года ситуация значительно усложнилась. Бизнесмены научились творить настоящие чудеса, обходя санкции: импортировать и экспортировать то, что под запретом, выстраивать с нуля новые логистические цепочки, проводить платежи за рубеж, когда каждый день закрывались каналы оплаты. Желание сохранить и даже приумножить приобретённое с таким трудом заставляет бизнесменов искать активы, в которые можно вложить прибыль так, чтобы шла постоянная генерация денежных потоков и актив сохранял свою стоимость во времени, то есть при продаже его можно было бы реализовать без потери в реальной стоимости.

На ум первым делом приходит недвижимость. Ценные бумаги – хлопотно, депозиты – процентной ставки не хватает для покрытия инфляции, ещё один бизнес – оттянуть ресурсы от основного. «Бетон», казалось бы, выглядит привлекательно со всех сторон – сам объект со временем только растёт в стоимости, его можно сдавать в аренду или использовать под собственный бизнес, его так просто не заблокируешь, как средства на расчётных счетах, а также его можно использовать для залога или обеспечения обязательств при общении с кредитными организациями. Один большой минус инвестиций в квадратные метры – это большая стоимость актива, необходимо принимать решение, которое надолго изменит структуру денежных потоков компании.

Как практикующий аудитор, финансовый аналитик и предприниматель я консультировала многих клиентов, которые приходили именно с таким запросом: «Есть лишние деньги на юридическом лице, подумываю купить недвижимость». И каждый раз в процессе обсуждения мы приходили к разным выводам, потому что важно учесть массу на первый взгляд незначительных деталей, которые потом «эффект бабочки» превратит в пожирателей прибыльности проекта. Данная статья содержит множество деталей, но в этом и суть – снабдить инвестора не общими фразами «посчитайте NPV», а погрузить в юридическую и налоговую специфику инвестиций в недвижимость,

чтобы в дальнейшем он мог пользоваться этим чек-листом при оценке проектов. Часть стоимости объекта точно вернётся к вам в виде уменьшения налоговых платежей, а размер кешбэка можно прикинуть на основе этой статьи.

ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ

Первое, что необходимо сделать, – построить финансовую модель своего бизнеса как минимум на 10 лет вперёд, а если берёте ипотеку или кредит, то на весь срок займа. Даже если у вас уже есть вся необходимая для приобретения объекта недвижимости сумма, даже если текущие результаты компании вселяют железобетонную уверенность в то, что денежные потоки достаточны для обслуживания инвестиционного проекта, без модели вы рискуете провалиться в «чёрную дыру» кассовых разрывов. Очень важно просчитать как минимум два сценария развития бизнеса:

- status quo, с текущей динамикой развития (без шапкозакидательных темпов роста), текущей инфляцией, ключевой ставкой и т.д.;
- пессимистичный, где роста нет, в экономике рецессия, ключевая ставка растёт, уходит основной заказчик – короче, «всё плохо».

На самом деле сценариев у вас будет гораздо больше, потому что наверняка застройщик предложит разные варианты расщочки. Не ленитесь, просчитайте их все, часто когнитивные искажения заставляют нас выбирать невыгодный вариант, который не выдерживает раскладку на конкретные цифры. Учтите все возможности экономии, например, что при авансовых платежах вы раньше принимаете к вычету НДС, а это 20% от стоимости, и проект заиграет новыми красками. Отдельно надо просчитать наложение санкций по кредитному договору в случае задержки или приостановки платежей – пени, штрафы и неустойки могут быть очень жёсткими и сами по себе быстро приведут к критической ситуации с контролем денежных потоков.

Сценарии покажут, какие ресурсы понадобятся и какова стоимость их привлечения. Ещё очень важно включить в модель инвестиции, которые обязательны для нормального развития бизнеса: регулярные обновления парка оборудования и транспорта, аренда помещений с большей площадью, снижение цен в период агрессивного захвата новых рынков. Приятным бонусом в модели будет то, что уйдут расходы на аренду офиса или придёт доход от сдачи в аренду нового объекта недвижимости, хотя скорее всего эта вишенка на торте будет красивой, но небольшой.

В результате анализа финансовой модели вы можете прийти к не очень при-

влекательной доходности недвижимости: например, 5% на фоне текущих депозитов под 20%. Но и здесь однозначного решения нет, потому что мы помним о необходимости диверсификации инвестиционного портфеля, в котором должны быть сбалансированы высокодоходные рискованные и надёжные «ламповые» активы. И имея уже депозиты, ценные бумаги, криптовалюту, возможно именно сейчас вы решите, что пора добавить для прочности «бетон».

ЮРИДИЧЕСКАЯ ПРОВЕРКА ДОГОВОРА

Сделка по приобретению готового объекта недвижимости обязательно должна пройти проверку на отсутствие рисков для оспаривания сделки по любым возможным основаниям, в том числе признания сделки недействительной, изъятия объекта недвижимости у покупателя.

При принятии решения о приобретении объекта недвижимости в каждом отдельном случае не только объект недвижимости подлежит проверке на наличие ограничений и обременений, необходимо проверить историю перехода права собственности на объект недвижимости, тщательно изучить предыдущие сделки в пределах возможных сроков исковой давности с учётом его восстановления, личность продавца, его право- и дееспособность. Подлежит оценке наличие исполнительных производств, судебных споров, кредитная история и многие иные факторы.

При банкротстве могут оспорить сделку глубиной 3 года до принятия судом заявления о банкротстве. При существенной для продавца стоимости объекта необходимо получить одобрение крупной сделки у продавца, если это юридическое лицо с несколькими учредителями. Крупной для ООО считается сделка по отчуждению имущества, если цена превышает 25% балансовой стоимости активов ООО по данным последней бухгалтерской отчётности. Сделка с заинтересованностью, а вы как покупатель не можете не знать, что у продавца есть заинтересованное в сделке лицо, должна быть одобрена незаинтересованными лицами продавца, иначе эту сделку по суду легко признают недействительной. Если объект приобретается у физического лица, для которого недвижимость является совместной собственностью супругов, необходимо нотариально удостоверенное согласие супруга на продажу.

При этом ни в коем случае не рекомендуется соглашаться на занижение цены объекта недвижимости, в указанном случае покупатель не идёт навстречу продавцу, а принимает на себя большие риски. В случае занижения цены имеется

риск признания сделки недействительной в течение одного года с даты её заключения в связи с неравноценным встречным представлением. При этом все используемые на текущем рынке недвижимости приёмы, в том числе заключение дополнительных соглашений об изменении цены объекта недвижимости, заключение договора или соглашения об отчуждении неотделимых улучшений объекта недвижимости, не снижают указанные риски.

Если инвестиция в объект недвижимости происходит на этапе котлована или даже намерения вырыть котлован, договор должен быть договором участия в долевом строительстве, а не договором купли-продажи будущей недвижимости или иным «договором-обещанием». Должны быть приписаны основания на использование земельного участка, где будет построен объект – реквизиты права собственности или договора аренды. До передачи объекта в собственность средства инвестора должны храниться на эскроу-счёте, таким образом, вы не станете обманутым дольщиком.

Ниже рассмотрим налоговые аспекты приобретения объекта недвижимости для разных систем налогообложения.

● Основная система налогообложения – НДС и налог на прибыль

Реализация нежилой недвижимости облагается НДС, поэтому застройщик должен предоставить счета-фактуры под объект, а также под все авансовые платежи по договору. Для целей НДС не имеет значения, платили вы за объект недвижимости собственными средствами или брали кредит, оплатили сразу всю сумму или разбили платёж на несколько периодов. НДС можно взять полностью к вычету в периоде, когда вы подписали акт приёма-передачи и получили счёт-фактуру. Ждать государственной регистрации права собственности и ввода в эксплуатацию основного средства для целей вычета НДС не обязательно. «Срок годности» НДС по основным средствам такой же, как и по товарам/работам/услугам – 3 года. В течение этого периода вы можете принять к вычету НДС с объекта недвижимости.

Но не забывайте о том, что по основным средствам НДС нельзя делить на несколько периодов, можно поставить в вычеты только всю сумму целиком! При значительной стоимости объекта в квартале может получиться сумма к возмещению из бюджета, а значит камеральная проверка будет проходить не как обычно, а очень трудозатратно для компании. Налоговая будет под лупой рассматривать всю деятельность, запросит огромный

список документов, от учётной политики до всех первичных документов, а также потребует развёрнутые пояснения, как налогоплательщик дошёл до жизни такой, что просит деньги из бюджета вернуть. Конечно, такая камеральная проверка – не конец света, однако к ней надо быть морально и документально готовым вам и вашим сотрудникам. Важный нюанс для тех организаций, которые ведут не облагаемую или освобождённую от НДС деятельность. Если планируется использовать объект недвижимости только для деятельности, облагаемой НДС, то НДС можно принять к вычету полностью. Однако аккуратно ведите раздельный учёт и готовьтесь доказать, что объект никак не будет задействован в безндоуежной деятельности. Если это, например, административный офис, он точно будет использоваться и в облагаемой, и в необлагаемой НДС деятельности, вычет придётся делить пропорционально, и часть НДС уйдёт в стоимость основного средства. Здесь есть маленькая хитрость – пропорция для разделения НДС на принимаемый и не принимаемый по основным средствам, принятым к учёту в первом и во втором месяце квартала, берётся исходя из реализации в этом конкретном месяце. Иначе говоря, если выбрать месяц, где доля необлагаемых НДС операций меньше, можно увеличить сумму НДС к вычету.

К сожалению, НДС по недвижимости, принятый к вычету с таким трудом, может потом подлежать восстановлению по ряду оснований:

- вы начинаете новый вид деятельности, не облагаемой или освобождённой от НДС;

- получаете субсидию под покупку этой недвижимости, и субсидия тоже компенсирует НДС (в этом случае математически вы не теряете);

- переходите на УСН с освобождением от НДС или со льготными ставками 5-7%.

- Каждое основание имеет свои особенности и порядок восстановления НДС. Например, по самортизированным объектам или тем, которые прослужили более 15 лет, НДС восстанавливать не нужно. Держите в голове эти моменты при принятии решения об изменении структуры бизнеса или смене системы налогообложения.

Также стоит упомянуть, что проценты по ипотеке или кредиту не облагаются НДС и счетов-фактур для вычета НДС по этим расходам у вас не будет, то есть 20% сэкономить не получится.

Налог на прибыль будет уменьшаться на амортизацию объекта недвижимости и на платежи по обслуживанию долга.

Амортизация – это процесс постепенного включения в расходы стоимости приобретения активов. Размер амортизационных расходов, конечно, зависит от стоимости объекта, а также от срока его

полезного использования. Обычно он не может быть менее 30 лет для нового здания, для вторичной недвижимости можно учесть тот срок, который объект уже прослужил. Если покупается объект недвижимости с землёй и стоимость земельного участка указана в договоре отдельно, принять в расходы эту сумму не получится, потому что земля не относится к амортизируемому имуществу. Включить в расходы стоимость земли можно будет только в случае перепродажи. Для ускорения включения в расходы стоимости основного средства организация имеет право применить амортизационную премию – одновременно включить в расходы 10% от стоимости недвижимости в первом месяце амортизации. Если решите в течение 5 лет продать это основное средство взаимозависимому лицу, амортизационную премию надо будет восстановить в расходах, но это довольно редкая ситуация для недвижимости.

● Упрощённая система налогообложения

На УСН «Доходы минус расходы» стоимость основного средства отражается в расходах после ввода в эксплуатацию и оплаты. Таким образом, при рассрочке можно учесть в расходах только ту часть платежей, которая была погашена, так как платежи идут частями и в расходы принимаются только они, а не вся стоимость объекта.

Государственную регистрацию права собственности ждать не надо – такого условия в Налоговом кодексе нет. Вся оплаченная часть включается в расходы в году приобретения, без переноса на следующие периоды, как при амортизации. Купили в I квартале, включаете четверть стоимости в расходы каждый квартал, купили в IV квартале, включаете всю сумму в расходы сразу.

УСН с объектом «Доходы» не позволяет учесть в налоговых расходах приобретение активов. Но если после приобретения объекта недвижимости, вы перешли с «Доходов» на «Доходы минус расходы», принять стоимость приобретения объекта недвижимости в расходы можно в двух случаях: либо объект ещё не ввели в эксплуатацию, либо его ещё не оплатили.

Если вы с ОСНО перешли на УСН «Доходы минус расходы», то в расходы УСН можно включать остаточную стоимость объекта недвижимости, сформировавшуюся в налоговом учёте. Купили объект за 120 млн руб., амортизационная премия – 10%, накопленная амортизация – 15 млн руб. Таким образом, в расходы УСН можно будет включить $120 - 12 - 15 = 93$ млн руб. Но, к сожалению, расходы отражаем уже не в одном году, а равномерно распределив их на 10 лет.



ООО «ЕВРОАЗИАТСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ДОМ»

– КОМПАНИЯ С БОЛЕЕ ЧЕМ 20-ЛЕТНИМ ОПЫТОМ В ОБЛАСТИ ФИНАНСОВОГО, ЮРИДИЧЕСКОГО И НАЛОГОВОГО КОНСАЛТИНГА. ПРЕДСТАВЛЯЕМ БИЗНЕСУ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ ПО БУХГАЛТЕРСКОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ, НАЛОГОВОМУ КОНСАЛТИНГУ, АУДИТУ И ЮРИДИЧЕСКОМУ СОПРОВОЖДЕНИЮ. КОМАНДА ЭКСПЕРТОВ ОБЕСПЕЧИВАЕТ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К КАЖДОМУ КЛИЕНТУ С ГЛУБОКИМ ПОГРУЖЕНИЕМ В СПЕЦИФИКУ ЕГО БИЗНЕСА И ОТРАСЛИ. МЫ ПРЕДЛАГАЕМ КОМПЛЕКСНЫЕ РЕШЕНИЯ С УЧЁТОМ ВСЕХ НАЛОГОВЫХ И ЮРИДИЧЕСКИХ НЮАНСОВ, ЧТОБЫ ВЫ МОГЛИ СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ НА РАЗВИТИИ БИЗНЕСА.

Учтите, если примете решение продать объект недвижимости, стоимость которого полностью учли в расходах в первый год и с года покупки не пройдёт 10 лет, придётся убрать всю сумму расходов на покупку из первого года и отражать только расходы, равные амортизации по полному сроку использования за годы эксплуатации. Получается, вы заплатите налог и пени за первый год и, возможно, за последующие годы. А что с остаточной стоимостью при продаже? К сожалению, Налоговый кодекс не предусматривает возможность учесть её в расходах при продаже основного средства.

● Налог на имущество

Есть два способа определения налоговой базы для налога на имущество – кадастровая стоимость и остаточная стоимость по бухгалтерскому учёту. По кадастровой стоимости обычно идут деловые, офисные и торговые центры, апартаменты – дорогая коммерческая недвижимость. Каждый регион на своём официальном сайте (в Москве, например, это сайт мэра) публикует перечень объектов, налог на имущество по которым считается по кадастровой стоимости. Каждый раз перед началом года проверяйте, включили ли ваш объект в перечень. Проверять надо не только кадастровый номер вашего помещения, но и кадастровый номер здания, где находится помещение, – если здание целиком входит в перечень, вы тоже платите по кадастровой стоимости. Каждый регион устанавливает свои ставки налога на имущество для кадастровой недвижимости, узнать их можно на сайте nalog.ru.

С 2025 для недвижимости стоимостью более 300 млн руб. могут установить ставку до 2,5%. Кадастровую стоимость можно узнать на сайте Росреестра, а чтобы иметь документальное подтверждение стоимости, можно получить выписку об объекте из ЕГРН. Для остаточной стоимости ставка не может превышать 2,2%. Регионы вправе устанавливать пониженные ставки и давать льготы по налогу на имущество в разных вариантах, это необходимо уточнять на сайте налоговой службы каждый год. Важно: собственники на УСН освобождены от налога на имущество по остаточной стоимости, они платят только с объектов из перечня по кадастровой стоимости, необходимо сверяться с актуальным перечнем.

Приведённые выше параметры, условия и особенности – это далеко не всё, что на практике необходимо учитывать при принятии решения о вступлении в инвестиционный проект. Ещё нужно осознавать: если вы решите избавиться от объекта, это будет иметь налоговые последствия. Планируйте, считайте, консультируйтесь – обоснованное решение может поднять ваш бизнес на новый уровень.

ЮРИСПРУДЕНЦИЯ: ИСКУССТВО ВИДЕТЬ ЗА СПОРОМ СТРАТЕГИЮ, А ЗА РЕШЕНИЕМ – БУДУЩЕЕ БИЗНЕСА

*Старший партнёр,
генеральный директор
Филипп Терёхин*



*Старший партнёр
Роман Ляпунов*

Современный рынок юридических услуг давно вышел за рамки формальных консультаций и шаблонных договоров. Сегодня бизнес требует не просто знания закона – ему нужны партнёры, которые понимают, как право работает в реальности. Те, кто видит за конфликтом глубинные интересы сторон, за сделкой – юридические и деловые риски, а за победой в суде – стратегические последствия для бизнеса. Юридическая практика – это не набор механических действий, а живая среда, где постоянная адаптация и анализ необходимы не меньше, чем знание кодексов. Особенно если речь идёт о сопровождении бизнеса в вопросах недвижимости, банкротства, корпоративных споров и сложных судебных разбирательствах. Юридическая фирма «Ляпунов Терёхин и партнёры» вошла в главный федеральный рейтинг России «Право-300» в двух отраслях права и получила результат: «Недвижимость, земля, строительство (споры)» и «Земельное право». А также включена в рейтинг издательского дома «Коммерсантъ» «Лидеры рынка юридических услуг» в категории «Строительство и недвижимость: решение споров участников рынка» и «Рейтинг юристов и их компаний» «Российской газеты». О деятельности фирмы, об особенностях оказываемых услуг, о команде высококлассных специалистов и о ключевых компетенциях юриста, позволяющих сохранять качество работы независимо от сложности задачи, рассказали её основатели Роман Ляпунов и Филипп Терёхин.

– Расскажите о начале вашего профессионального пути: с чего началась ваша карьера, кто вам помогал на начальном этапе, как вы познакомились друг с другом и как возникла идея открыть собственную юридическую фирму?

– Наша фирма существует более 16 лет, но, по сути, путь начался задолго до её официального основания. Первые юридические проекты мы вели, работая вдвоём, без офиса и команды, но именно тогда выработали те профессиональные принципы, которые остаются неизменными по сей день. Мы осознали, что наши ценности и подход к работе отличаются от того, что мы видели вокруг. И тогда захотелось создать место, где во главу угла ставится качество, а не количество, где каждый клиент чувствует себя важным и защищённым.

В нашей профессии важнее всего качество принятого решения и доверие клиента, а не объём подписанных договоров. Практика показывает: даже самая успешная компания, имея в штате юридический отдел, может столкнуться с ситуацией, когда внутренних компетенций оказывается недостаточно. Особенно в нетипичных или в прецедентных вопросах.

Шаг за шагом мы начали строить свою компанию, опираясь на честность, профессионализм и глубокое понимание закона. Мы не стремились к мгновенному успеху, но верили в силу долгосрочных отношений и преданность своим клиентам. Именно эти принципы позволили нам не только выжить, но и процветать на протяжении 16 лет.

– В чём вы видите основные преимущества фирмы «Ляпунов Терёхин и партнёры»?

– Одной из наших сильных сторон всегда была способность брать на себя сложные, нестандартные дела, в которых успех требует не только глубоких юридических знаний, но и умения думать стратегически. В сфере земли и строительства мы сопровождаем судебные процессы, защищаем интересы клиентов на этапах изъятия недвижимости, противодействуем попыткам необоснованного признания объектов самовольными постройками, а также участвуем в урегулировании сложных имущественных, корпоративных и других споров.

За 16 лет работы нам удалось отстоять интересы нескольких десятков компаний и предпринимателей, сохранив для них объекты, активы и инвестиционные проекты, которые нередко определяли дальнейшую судьбу бизнеса. Среди наших клиентов как локальные предприниматели, так и крупные компании в сферах транспорта, недвижимости и строительства, в том числе федерального уровня: «РЖДСтрой», «Аэроэкспресс», «Аэроэлектромаш», «УК «АБСОЛЮТ Эссет Менеджмент», МТО «ЛАЗУРЬ» и другие.

Мы гордимся тем, что можем предложить клиентам не просто формальное юридическое сопровождение, а полноценное стратегическое партнёрство. Мы глубоко погружаемся в специфику бизнеса каждого клиента, чтобы понять его потребности и риски, а затем разрабатываем индивидуальную стратегию защиты, учитывающую все нюансы конкретной ситуации. Наша цель – не просто выиграть дело, а обеспечить устойчивое и долгосрочное развитие бизнеса наших клиентов.

Особенность нашей работы заключается в сочетании глубокой теоретической подготовки и практического опыта. Мы постоянно следим за изменениями в законодательстве и судебной практике, чтобы быть в курсе последних тенденций и использовать их в интересах наших клиентов. В то же время мы не боимся нестандартных решений и креативного подхода к урегулированию проблем.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА

«ЛЯПУНОВ ТЕРЁХИН И

ПАРТНЁРЫ» ВХОДИТ В

КЛЮЧЕВЫЕ РЕЙТИНГИ

РОССИИ: «ПРАВО-300»,

«ЛИДЕРЫ РЫНКА

ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ»

ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА

«КОММЕРСАНТЪ» И

«РЕЙТИНГ ЮРИСТОВ

И ИХ КОМПАНИЙ»

«РОССИЙСКОЙ ГАЗЕТЫ».

– С какими ситуациями на практике чаще всего сталкиваются компании, когда юридические вопросы оказываются не в фокусе внимания на ранних этапах?

– Отдельное внимание фирма «Ляпунов Терёхин и партнёры» уделяет не только правовому анализу, но и системному подходу к работе. В нашей практике нередко приходится сталкиваться с ситуациями, когда клиент обращается уже на этапе конфликта – когда ошибки, допущенные на стадии заключения договора или согласования условий сделки, не оставляют шансов для безболезненного выхода.

*«НАША ЦЕЛЬ – НЕ
ПРОСТО ВЫИГРАТЬ
ДЕЛО, А ОБЕСПЕЧИТЬ
УСТОЙЧИВОЕ И
ДОЛГОСРОЧНОЕ
РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА
НАШИХ КЛИЕНТОВ».*

Юриспруденция в этом смысле сродни медицине: профилактика всегда проще и дешевле лечения. Консультация юриста,

внешняя проверка документов или вовлечение команды специалистов на раннем этапе может избавить бизнес от многолетней судебной волокиты и серьёзных репутационных потерь.

– Сегодня от юриста требуют всё больше гибкости и навыков, помимо права. Какие знания и умения особенно ценны в вашей команде?

– Наша команда на сегодняшний день насчитывает более 40 юристов, каждый специализируется на своём направлении. Такой подход позволяет решать задачи клиентов с максимальным уровнем погружения и качества. Многие дела требуют командной работы, пересечения экспертизы сразу из нескольких областей – от права до экономики и даже психологии. Понимание этого позволяет нам успешно работать как с юридическими, так и с управленческими задачами, возникающими у клиента.

Мы выстраиваем систему управления командой на принципах прозрачности. Каждый юрист имеет возможность проявить себя, внести вклад в развитие компании и получить признание за свои достижения. Регулярные аттестации и программы повышения квалификации позволяют нам поддерживать высокий уровень профессионализма и соответствовать самым современным требованиям рынка.

Система управления проектами построена таким образом, чтобы обеспечить максимальную эффективность взаимодействия между юристами, специализирующимися в разных областях. Мы используем современные инструменты для управления задачами, обмена информацией и контроля качества. Каждое дело проходит через несколько этапов проверки, что позволяет минимизировать риски и гарантировать высокий уровень защиты интересов клиента.

Помимо глубоких знаний юриспруденции, современный юрист вынужден обладать представлениями о смежных областях. Иностранные языки помогают в работе с международными компаниями. Понимание основ экономики и финансов позволяет более эффективно решать вопросы, связанные с финансовыми спорами и инвестициями. Юрист по недвижимости должен разбираться в строительных процессах.

*«СИЛЬНЫЙ ЮРИСТ
ДОЛЖЕН НЕ ПРОСТО
ЗНАТЬ, КАК РАБОТАЕТ
ЗАКОН. ОН ДОЛЖЕН
ПОНИМАТЬ, КАК
ЕГО ПРИМЕНИТЬ
ТАК, ЧТОБЫ ЭТО
ПРИНЕСЛО РЕАЛЬНУЮ
ПОЛЬЗУ БИЗНЕСУ».*

Психология и дипломатия также играют важную роль в работе юриста, особенно при ведении переговоров и решении конфликтов. Умение понимать мотивацию сторон, выстраивать доверительные отношения и находить компромиссные решения – вот ключевые навыки.



ки для успешного юриста. Мы уделяем много внимания развитию этих навыков у наших сотрудников, организуя тренинги и мастер-классы с участием опытных психологов и экспертов по бизнес-переговорам.

**«МЫ СТРЕМИМСЯ
ВЫСТРАИВАТЬ
С КЛИЕНТОМ
СИСТЕМНЫЕ
ОТНОШЕНИЯ,
ПОМОГАЯ ИЗБЕЖАТЬ
ПОВТОРЕНИЯ
ОШИБОК И
МИНИМИЗИРОВАТЬ
ЮРИДИЧЕСКИЕ
РИСКИ В БУДУЩЕМ».**



– Почему многие клиенты выбирают работу именно с вами?

– Юридический рынок меняется. Судебная практика постоянно трансформируется, появляются новые требования к доказыванию, к квалификации договоров, к процедурам. Работа с недвижимостью, сопровождение сделок, взаимодействие с государственными органами требуют не только знания закона, но и понимания тенденций в развитии правоприменения.

Для нас как практиков важно, чтобы наша работа не ограничивалась локальным решением одного кейса.

В этом и заключается ключевое преимущество компании «Ляпунов Терёхин и партнёры». Мы не просто закрываем текущие вопросы, а инвестируем в долгосрочное сотрудничество. Такой подход позволяет нашим клиентам чувствовать себя уверенно и сосредоточиться на развитии бизнеса, не отвлекаясь на правовые риски.

– Какими качествами должен обладать юрист для успешной практической деятельности?

– Навыки и компетенции юриста в практической деятельности – это симбиоз академических знаний и умения адаптироваться к постоянно меняющимся условиям



бизнеса. Знание теории права – фундамент, без которого невозможно построить успешную карьеру. Умение применять эти знания на практике, анализировать судебную практику, выявлять слабые места в аргументации оппонентов и находить нестандартные решения – вот что отличает хорошего юриста от посредственного.

Опыт и зрелость в профессии приходят с годами, но способность думать нестандартно остаётся ключевой компетенцией юриста на любом этапе. Именно это сочетание: опыт и гибкость – позволяет нам сохранять качество работы независимо от сложности задачи.

Сегодня, спустя многие годы и сотни выигранных дел, мы по-прежнему уверены: сильный юрист должен не просто знать, как работает закон. Он должен понимать, как его применить так, чтобы это принесло реальную пользу бизнесу.

Многие клиенты выбирают нас, потому что мы предлагаем больше, чем просто

юридические консультации. Мы становимся партнёрами наших клиентов, глубоко погружаемся в их бизнес, понимаем их цели и задачи. Мы не просто констатируем факты, а предлагаем решения, которые позволяют нашим клиентам достигать поставленных целей.

Мы убеждены, что юридическая практика – это не просто следование букве закона, это поиск оптимального решения в конкретной ситуации. Именно поэтому мы уделяем особое внимание изучению прецедентного права, анализу судебной практики и прогнозированию возможных рисков. Наш опыт позволяет нам предвидеть развитие событий и предлагать клиентам упреждающие меры. Мы не боимся сложных и нестандартных задач. Наоборот, именно они позволяют нам раскрыть свой потенциал и продемонстрировать нашу экспертизу.

Беседовала Алина Волкова



МИХАИЛ КРЫЛОВ: «ИНВЕСТИЦИИ В СТРЕССОВЫЕ АКТИВЫ – ЗОЛОТО ИЛИ ПИРИТ»

Работа со стрессовыми активами неизменно связана с высокими рисками, однако при правильном подходе позволяет добиться высокой прибыли. Для того чтобы успешно войти в такой актив или выйти из него без потерь, требуются глубокий анализ, тщательная оценка рисков и способность адаптироваться к меняющимся условиям.

О том, какие подводные камни могут ожидать инвесторов, как правильно выстроить стратегию при работе с такими активами, мы беседуем с Михаилом Крыловым, сооснователем и генеральным директором инвестиционно-консалтинговой компании «МКР Капитал».

– Михаил, одно из основных направлений деятельности «МКР Капитал» – работа со стрессовыми активами. Это относительно новое понятие для российского рынка. Что же представляют собой такие активы?

– На самом деле всё новое – это хорошо забытое старое. «МКР Капитал» работает со стрессовыми активами с самого основания компании в 2016 году, а наши специалисты имеют опыт работы с 2000-х годов. Действительно, не все российские инвесторы имеют чёткое представление об этом понятии. Многие помнят фильм «Красотка», в котором герой Ричарда Гира – это типичный представитель класса инвесторов в стрессовые активы. Если в двух словах, то стрессовый актив – это предприятие или группа компаний, находящиеся в кризисе, но имеющие высокий потенциал развития при условии грамотного подхода. В первую очередь это актив, который можно и нужно спасать, поскольку, несмотря на то, что он находится в кризисе, это не системообразующий кризис, из которого невозможно выйти. Не стоит смешивать это понятие с банкротным активом.

– Много ли таких активов на российском рынке сегодня?

– Да, и число выставленных на продажу стрессовых активов за последние годы заметно выросло. Во многом это связано с тем, что в России так и не сформировался институт эффективного собственника. В нашей стране сложилась определённая, условно назовём её «русской», модель построения бизнеса. Те предприниматели и бизнесмены, которые в своё время построили успешные бизнесы на растущем рынке и дешёвых кредитных деньгах, мало задумывались о его эффективности. К сожалению, и сейчас многие считают, что если они в своё время создали предприятие, которое успешно работало, то менять ничего не надо. Но мир изменился, инструменты управления, которые работали в 1990-е, 2000-е и 2010-е годы, слабо применимы в настоящее время. Это, наверное, ключевая проблема отечественного бизнеса, и не менее 80% перехода активов в категорию стрессовых связано с тем, что основатели бизнеса останавливаются в развитии своего мировоззрения и не готовы адаптировать бизнес под новые реалии.

– Например?

– Представим ситуацию: предприниматель создал успешный бизнес, стабильно приносящий прибыль, и задумывается о его расширении. Логичный вариант – это масштабирование, укрепление и развитие в тех отраслях, где собственник максимально компетентен. Чтобы обеспечить быстрый рост, компания начинает расширяться, в том числе путём поглощения более мелких предприятий, но попутно обрастает непрофильными активами, которые достаются ей в наследство от предыдущих владельцев. Так, у условного владельца бизнеса в сфере угледобывающей промышленности могут во владении оказаться, например, птицефабрика или сельскохозяйственные земли, поскольку они были проданы вместе с профильным активом «в наборе». Имея достаточный денежный поток от основного актива, вместо того чтобы быстро избавиться от «довеска», продав его, владельцы заходят в бизнес, где их компетенции крайне низки. Вот мы уже и получили многопрофильный холдинг. Владелец начинает вкладывать средства, не сильно понимая специфику бизнеса и слабо контролируя эффективность инвестиций. Пока профильный актив обеспечивает дешёвый поток денежных средств в дотационный актив, всё выглядит красиво, но как только встаёт вопрос о возврате инвестиций – модель начинает разваливаться. В этой ситуации сразу возникает желание найти «виновных», что часто приводит к корпоративным конфликтам. В итоге мы получаем стрессовый актив в высокомаржинальной отрасли, требующий как финансовую реструктуризацию, так и изменения управленческой модели.

Как я уже и говорил, на растущем рынке – или на иллюзии растущего рынка – мало кто заботится об эффективности или оценке рисков. Но на стабильном или стагнирующем рынке надо уметь работать, выживет наиболее эффективный, а мы помним, что компетенции по непрофильным активам у владельца низки, а передать управление эффективному менеджменту многие оказываются не готовы. Таким образом, как показывает наш опыт, в 80-90% случаев в стрессовое состояние актив приводит сам собственник.

Как известно, проблема, созданная на определённом уровне развития, может быть решена только на уровне выше. То есть пока у собственника не произошёл системный переход мышления от «основателя» к «эффективному менеджеру» закономерно, хороший актив начинает сначала плавное, а затем довольно быстрое падение.

– Но если владелец понимает, что надо что-то менять?

– Чаще всего понимание того, что в бизнесе необходимо что-то менять, приходит к владельцу на этапе, когда проблемы на уровне операционного менеджмента уже не получается скрывать и необходимо предпринимать достаточно жёсткие стратегические решения, в том числе по дальнейшей судьбе актива. К сожалению, к консультантам, как и к врачам, у нас принято обращаться не для профилактики заболеваний, а когда уже всё болит и домашнее лечение не помогает, то есть актив находится на грани перехода от стрессового состояния в банкротный. Поэтому для выведения актива из кризиса требуются высокие компетенции привлекаемой команды и, как правило, непопулярные меры, которые могут быть связаны в том числе со сменой управленческой команды, привлечением профильного инвестора или выходом из бизнеса текущих владельцев.

– По вашему опыту, владельцы таких активов предпочитают всё же избавляться от них или оставаться собственниками, но менять модель управления?

– Если речь идёт о непрофильных активах, как правило, собственники ведут себя более рационально, рассматривая как привлечение стратегических инвесторов и профессиональных управленцев, так и выход из актива, сфокусировавшись на основном бизнесе. Однако если же мы говорим, что по какой-либо причине в категорию стрессового попал профильный актив, который часто является ещё и «любимым детищем», то о рациональном поведении владельца приходится говорить редко. Они пытаются любой ценой сохранить актив за собой и не готовы передавать управление бизнесом профессиональной команде или пускать в актив

стратегического инвестора. В итоге мы сталкиваемся с ситуациями, когда актив уходит в жёсткое пике, в том числе попадает в процедуру банкротства, а собственник по факту теряет право голоса, так как принятие решений по дальнейшей судьбе актива уходит комитету кредиторов.

– Насколько сегодня высок интерес к стрессовым активам с стороны инвесторов?

– Если говорить кратко, то, конечно же, высок. Интерес к стрессовым активам вполне закономерен, поскольку при правильном подходе их потенциальная стоимость может увеличиться в разы, при этом важно помнить, что это не пассивная инвестиция, а инвестор не рантье, который вложил средства и ждёт обязательной выплаты купонов и процентов.

В целом инвесторов в стрессовые активы можно разделить на два типа: профессиональные игроки – это те, кто приобретает предприятие для того, чтобы вывести его из кризиса, упаковать и в дальнейшем продать профильному инвестору; и стратегические инвесторы, которые рассматривают стрессовые активы с точки зрения сделок M&A, чтобы усилить позиции своей компании. В любом случае они понимают, что приобретают не готовый «упакованный» бизнес, а задачу, решение которой при дополнительных инвестициях – как в производство, так и, это даже более важно, в человеческий капитал – позволит хорошо заработать.

– Какие же риски могут ждать инвесторов в стрессовые активы?

– Рисков много, и очень важно с ними правильно работать, чтобы стрессовый актив не стал для бизнеса «ядовитой пилюлей». «Ядовитая пилюля» – так на профессиональном сленге называют ситуацию в сделках M&A, когда продавец закладывает в продаваемый актив различные проблемные аспекты, таким образом увеличивая реальную стоимость сделки для инвестора, и покупатель вместо потенциально доходного бизнеса получает актив с отложенными рисками, который в будущем может «убить» основную актив инвестора.

В настоящее время ключевыми «поставщиками» стрессовых активов на рынок являются банки, которые посредством цессий продают с баланса проблемные долги, по идее, владеют объективной информацией об активе и готовы ею делиться с инвестором. На практике это не всегда так. Надо помнить, что в данном случае банк является обычным продавцом товара и для увеличения цены готов скрывать рискованные моменты, чтобы представить картину в более выгодном свете.

Для инвестора необходимо уйти от иллюзии добросовестности банка-кре-

дителя, особенно если в фундаменте данного права требования лежат права банков-банкротов, у которых регулятор отозвал лицензию, лишив права на осуществление деятельности. Основной риск данных сделок – признание их полностью или в части ничтожными, то есть риск потери вложений.

Инвестор, рассчитывая на быструю сделку по приобретению прав требования к интересующим его активам и обеспеченным залогами, опираясь на добросовестность банка, как правило, проводит поверхностную юридическую экспертизу прав, в лучшем случае проверяет наличие залога. При этом при установлении права в судах в оценку попадает не только искомая цессия, но и основание выдачи кредита, обеспечение и вся цепочка сделок, предшествующая кредиту, что зачастую приводит к признанию этих прав требований недействительными. За последние несколько лет мы стали свидетелями формирования правоприменительной практики, когда многие крупные лоты, приобретённые добросовестным покупателем, в итоге не смогли устоять в банкротных процедурах.

Хочу обратить внимание на момент, который особенно важен, когда мы говорим о стрессовых активах, которые пришли на рынок от банков с отозванными лицензиями: это возможная субординация долга. Не секрет, что в этих банках финансирование активов зачастую осуществлялось по внутрикорпоративным схемам, при этом не все аффилированные связи лежат на поверхности. Это ещё один риск для инвесторов, выкупивших цессии у банков, поскольку в данном случае они также не смогут реализовать своё право требования.

Ещё один потенциальный риск основан на том, что зачастую предложение на рынке стрессовых активов формирует одна из сторон корпоративного конфликта. Представитель этой стороны обращается к заинтересованному инвестору, выкупить долги и его долю с дисконтом в обмен на расторжения поручительств по обязательствам, которые данный владелец давал за актив. Зачастую инвесторы соглашались на такую сделку, так как она совершается с большим дисконтом и на первый взгляд кажется безопасной. Но нередки ситуации, когда выведение одного или нескольких поручителей из сделки делает инвестора стороной корпоративного конфликта и ставит под оспаривание всю цессию; как следствие, инвестор сталкивается с тем, что приобрёл права, которые не могут быть реализованы в силу целого ряда причин.

В ближайшее время мы ждём на рынке стрессовых активов нового игрока – Росимущество РФ, в чью собственность передаются изъятые активы в рамках уголовных дел. Это отдельная тема,

*Сооснователи и
управляющие
партнёры «МКР
Капитал»
Михаил Крылов и
Марина Крючкова*



связанная со сложной юридической экспертизой и формированием правоприменительной практики для защиты добросовестных инвесторов.

– Есть ли способы прогнозировать и избежать таких рисков?

– Безусловно. Основное правило для инвестора – проверять всё, то есть на первый план выходит необходимость высокой экспертизы – как производственной и экономической, так и юридической.

При приобретении банковских долгов, повторюсь, особое внимание стоит уделять юридической проверке прав. Не стоит забывать, что в банке основным инициатором выдачи кредитов всегда было клиентское подразделение. Их главная задача – выдать кредит и проанализировать бизнес-модель. А юристы в процедуре выдачи кредита воспринимаются скорее как необходимое зло, и их роль в процессе оценки рисков при выдаче кредита крайне мала. Есть формальные чек-листы, по которым проверяются базовые параметры, такие как наличие правоустанавливающих документов и пр. Но на своём опыте, сталкиваясь с большим количеством цессий, мы видим, что невозможность инвестора реализовать свои права, как правило, лежит именно в юридических аспектах, связанных с оформле-

нием обеспечительных сделок по кредиту, которые при достаточном юридическом комплаенсе никогда бы не произошли и позволили бы избежать в дальнейшем признания этих прав недействительными.

Здесь крайне важна позиция, которой придерживается Верховный суд РФ: несмотря ни на какие действия по приданию легального статуса сделке, если она изначально была ничтожной, то таковой она и остаётся спустя и пять, и десять лет. Срок исковой давности в данном случае не имеет значения. И неважно, какие действия были предприняты добросовестными приобретателями: если в базе лежит ничтожная сделка, то все последующие сделки также признаются ничтожными. А ничтожные сделки не порождают прав и обязанностей.

– Насколько сегодня адекватна стоимость стрессовых активов?

– Это тонкий момент. Если мы не говорим о покупке актива с торгов, где в целом можем видеть процесс формирования итоговой цены, то приобретение цессий у банков – это предмет переговоров продавца и покупателя, поэтому для инвестора крайне важно правильно оценить максимальную цену, которую он готов заплатить за данные права, так же как и для банка определить реальный размер

дисконта, который он может предоставить.

Как правило, банки пытаются снизить уровень дисконта и неохотно признают проблемы в правах требования, особенно в части формально переобеспеченных кредитов, так как у каждой ошибки должны быть имя и фамилия. Например, по документам всё выглядит красиво: выданный кредит на 1 млрд руб обеспечен залоговыми активами, сумма которых превышает размер кредита, но при детальном рассмотрении это оказываются «пустые бумажные залого», а реальное обеспечение в лучшем случае равно, а то и гораздо меньше долговых обязательств. В итоге банк отказывается от цессии, пытаясь реализовать своё право в банкротной процедуре, затрачивает на это от 3 до 5 лет, тратит деньги на юристов, по результату получает от 50 до 70% от суммы выданного кредита, иногда ещё меньше, и это без учёта стоимости денег.

Резюмируя вышесказанное, можно сказать, что рынок стрессовых активов крайне интересен с точки зрения возможностей, но крайне сложен. И необходимы высокие профессиональные компетенции при работе с этими активами.

– При работе со стрессовыми активами вы выступаете как на стороне собственников бизнеса, так и на стороне инвесторов, заинтересованных в приобретении актива. Какие аспекты в работе вы считаете самыми важными?

– Как бы это банально ни звучало, следовать не своим амбициям, а интересам клиента. Приведу простой пример. В одном из дел, где мы выступали на стороне инвестора, АСВ получило от банка с отозванной лицензией права требования и решило войти в банкротную процедуру одного из действующих агропредприятий. Когда был проведён глобальный аудит предлагаемых прав требований, то стало очевидным, что процедура выдачи кредита сопровождалась огромным количеством нарушений и вхождение АСВ в банкротство данными правами можно не допустить. Оценив время, которое будет затрачено на оспаривание данной сделки с учётом всех инстанций, а это минимум 1,5-2 года, и упущенную инвестором за данный период прибыль, мы пришли к выводу, что экономически целесообразнее заключить по активу комплексную сделку, прекратив процедуру его банкротства путём консолидации основных долгов и заключения мирового соглашения с основными кредиторами. Сейчас пред-

«МКР Капитал»

Российская инвестиционно-консалтинговая компания, специализирующаяся на работе со стрессовыми активами, реализации сложноструктурированных инвестиционных проектов и сделок M&A, организации привлечения проектного финансирования, в том числе биржевого, а также на полном юридическом сопровождении сделок.

www.mkr-capital.com



приятие вышло из кризиса, работает под крупным федеральным игроком и успешно выпускает стратегически значимую продукцию. Формально мы могли бы продолжить процедуру оспаривания долгов и выиграть в суде данное дело, но совместно с инвестором было выбрано взвешенное, экономически выверенное решение. Несмотря на то, что моё первое высшее образование юридическое, я говорил и говорю о том, что формальная юриспруденция – всегда служанка экономики. И правильным результатом, вне зависимости от формальной юридической победы, является экономическая выгода для клиента.

Задача хорошего консультанта – не удовлетворение собственных амбиций, не получение ещё одной «бумажки» о выигранном деле, а превращение любой ситуации в прибыльную для клиента. И если для него экономически выгоднее пойти на компромисс и заключить мировое соглашение, чем биться «до победного конца», то это то решение, которое мы ему должны предложить на основе нашей экспертизы.

– Если говорить не только о стрессовых активах, но и о сделках M&A, какие аспекты имеют ключевое значение в ходе экспертизы?

– Во-первых, это подтверждение права участника сделки на эти активы: производственные, нематериальные и т. п.; а во-вторых, оценка внебалансовых обязательств: недокументированные долги, поручительства, гарантии, которые могут «убить» любую сделку M&A. И увы: в 90% случаев продавец пытается приукрасить ситуацию и их скрыть.

– На ваш взгляд, какие инициативы могут повлиять на развитие рынка стрессовых активов в России?

– Сегодня на рынке растёт число сделок, связанных с переходом прав собственности на предприятия, как вынужденных, связанных с изъятиями активов, так и коммерческих, основанных на решении собственника о выходе из стрессового бизнеса.

Интересным, на наш взгляд, является предложение ряда экспертов ТПП РФ о создании фонда, финансируемого за счёт размещения облигационных займов, благодаря которому у добросовестного, но не заинтересованного в дальнейшем развитии бизнеса собственника за разумную стоимость выкупался бы стрессовый актив, реструктуризировался и дофинансировался с целью дальнейшей продажи новым собственникам. Иными словами, вместо банкротства, т. е. ликвидационной процедуры, создание механизма рефинансирования, который позволил бы сохранить перспективные предприятия, избавив их от управления командой, которая не хочет, не может и не умеет адаптироваться к новым реалиям.

– Поделитесь планами компании на 2025 год?

– В отличие от героя фильма «Уолл-стрит» Гордона Гекко, я не считаю, что жадность – это хорошо. Мы не гонимся за количеством и, как правило, берём в работу не более 2-3 клиентов в год, фокусируясь на сложноструктурированных сделках «под ключ». Базовый принцип нашей компании – нам не всё равно, с кем работать.



Владимир Зайцев:

Первая коллегия адвокатов Алтайского края – организация с богатой историей и большим опытом юридической деятельности, основанная более 20 лет назад. Сегодня коллегия продолжает играть ключевую роль в обеспечении качественной юридической поддержки гражданам и организациям как Алтайского края, так и других регионов России. В интервью нашему изданию председатель коллегии Владимир Зайцев знакомит читателей с женской половиной Первой коллегии адвокатов Алтайского края. Представительницы прекрасного пола вносят значительный вклад в дело защиты прав и интересов граждан, демонстрируя профессионализм, ответственность и умение находить решения в самых непростых ситуациях. Они не только профессионально выполняют свои обязанности, но и создают особую, комфортную атмосферу в коллективе.

«Женщины-адвокаты сталкиваются с множеством препятствий, но успешно разрушают стереотипы»

– **Владимир Викторович, расскажите об основных вехах развития Первой коллегии адвокатов Алтайского края.**

– Первая коллегия адвокатов Алтайского края функционирует с 2002 года. Кстати говоря, моя профессиональная деятельность в качестве молодого адвоката началась именно здесь, а в 2020 году я возглавил Коллегию.

Моими наставниками были Алексей Георгиевич Бызов, бывший на тот момент председателем Коллегии, к сожалению, скоропостижно покинувший нас, и Леонид Гидальевич Шпиц, который, сменив пост президента в Адвокатской палате нашего края, вступил в нашу коллегия адвокатов и продолжает свою адвокатскую деятельность, несмотря на свой почтенный возраст (ныне ему 86 лет).

Тогда, в 2002 году, группа инициативных адвокатов, в числе которых был Алексей Бызов, объединилась, осознавая необходимость создания профессионального сообщества, способного защищать

права и интересы наших сограждан. Важнейшей задачей было формирование высокопрофессионального состава членов коллегии, способных решать самые сложные правовые проблемы.

С самого начала своего появления под руководством Алексея Бызова коллегия зарекомендовала себя как надёжный защитник интересов граждан. За время существования Коллегии наши адвокаты успешно защищали подсудимых в уголовных делах, представляли интересы сторон в гражданских спорах и консультировали население по вопросам трудового, семейного и жилищного права.

Естественно, постепенно деятельность Коллегии расширялась, мы стали заниматься защитой бизнеса, участием в арбитражных процессах, сопровождением сделок и разработкой корпоративных документов. Этот этап показал высокую гибкость и профессионализм коллектива, сумевшего быстро перестроиться и предложить новые виды услуг.

Одним из ключевых этапов становления Коллегии стал 2019 год. Тогда мы начали активно расширять свою деятельность, открывать новые представительства в регионах России – сначала в Томске, а в 2023 году и в Москве, укрепляя позиции правового просвещения среди населения.

Одновременно с расширением сделали акцент на развитие образовательных проектов, направленных на повышение квалификации членов коллегии. Были организованы курсы повышения мастерства, семинары и конференции, благодаря которым наши адвокаты получили возможность совершенствовать свои знания и навыки. Особое внимание было уделено работе с молодёжью. Для студентов юридических факультетов стали проводиться специальные программы стажировок (РАНХиГС, АлтГУ), что дало молодым специалистам уникальную возможность начать карьеру именно в рамках нашей профессиональной структуры.

Наконец важно отметить нашу активную общественную позицию. Благодаря усилиям коллег нам удалось внести значительный вклад в защиту прав предпринимателей, социальную поддержку нуждающихся слоёв населения и во многие другие значимые аспекты жизни общества.

Сегодня Первая коллегия адвокатов Алтайского края поддерживает тесные связи с местными вузами, проводит образовательные мероприятия и обеспечивает постоянное повышение квалификации своих сотрудников. Я убеждён, что история Коллегии неразрывно связана с развитием правовой культуры и гражданского общества Алтайского края. Мы гордимся нашими достижениями и понимаем, насколько важна ответственность перед гражданами, которые доверили нам защиту своих прав. Мы уверенно смотрим в будущее, потому что впереди у нас много новых интересных дел и побед!

– Познакомьте нас с коллективом коллегии, кто преобладает – мужчины-адвокаты или женщины?

– Здесь важно отметить, что наша профессиональная структура объединяет круг опытных и талантливых адвокатов различного возраста и специализации. Состав коллегии традиционно включает представителей обоих полов, однако соотношение мужчин и женщин варьируется в зависимости от исторического периода существования коллегии и тенденций рынка труда. Сегодня многие представители женской части коллектива занимают ключевые позиции, доказывая свои мастерство и авторитет в юриспруденции.

В нашем коллективе три представительницы прекрасного пола, имеющие адвокатский статус, – это Галина Кандрук, Анастасия Рувуль и Яна Тарасова. В своём подчинении они имеют несколько помощников – тоже девушек, в дальнейшем нацеленных получить статус адвоката. Соответственно, наши коллеги-женщины активно занимаются наставничеством и воспитанием молодого поколения юристов. Они организуют учебные курсы, семинары и практические занятия, передавая свой опыт молодым специалистам и студентам юридических факультетов, помогая формировать новое поколение профессиональных адвокатов.

– Часто можно услышать, что у профессии адвоката не женское лицо. Существуют ли стереотипы о женщинах-адвокатах и как они влияют на работу?

– Современная статистика показывает примерно равное распределение мужчин и женщина в этой специальности. Несмотря на традиционные стереотипы относительно мужской доминирующей

роли всё-таки именно профессиональные качества и опыт становятся решающими факторами признания и успеха. За время существования нашей Коллегии многие женщины входили в её состав, проявив способности и решительность в отстаивании интересов доверителей даже в сложных ситуациях. Их влияние ощущалось особенно ярко в области защиты прав граждан, семейных дел и трудовых споров.

Вопрос о том, подходит ли профессия адвоката женщинам, к моему удивлению, до сих пор нередко вызывает споры и обсуждения. Люди, далёкие от нашей профессии, часто заблуждаются, считая, что женщина недостаточно жёсткая, полагая, что женщине сложнее проявить твёрдость характера и настойчивость, необходимые для успешной карьеры адвоката. Поверьте моему опыту, такие убеждения приводят к недооценке способностей женщин в суде и в переговорах. Существует также мнение, что женщины меньше посвящают времени работе из-за забот о семье и детях. Не соглашусь, поскольку современные реалии позволяют совмещать успешную карьеру и семейную жизнь, и я как руководитель всегда иду навстречу своим коллегам – не только женщинам, а всем, если у них возникают какие-то семейные проблемы, иногда даже принимая участие в их решении, для нашей организации – это нормальное явление. Поддержка руководителя в решении личных вопросов сотрудников создаёт особую атмосферу доверия и взаимопонимания



Анастасия Рувуль

внутри коллектива. Я всегда проявляю искреннюю заинтересованность в благополучии своих сотрудников, что, конечно, повышает мотивацию и продуктивность нашей команды.

«Женщины чаще обращают внимание на мелочи, которые могут оказаться ключевыми в судебном процессе, а умение заметить незначительные обстоятельства и сделать правильные выводы существенно влияет на исход дела».

– Как вы считаете, какую атмосферу привносят женщины в работу Коллегии?

– Женский коллектив Первой коллегии адвокатов Алтайского края заслуживает особого внимания. Представительницы прекрасного пола демонстрируют высокий профессионализм, ответственность и умение находить решения в самых непростых ситуациях. Их присутствие придаёт обстановке тепло и гармонию, делая рабочее пространство местом, где приятно находиться и продуктивно трудиться. Своими улыбками, вниманием и доброжелательностью они формируют дружелюбную обстановку, снижающую стрессовую нагрузку, что крайне важно в напряжённой атмосфере адвокатской деятельности.

Многие инициативы по проведению совместных мероприятий принадлежат именно прекрасным дамам. Праздничные вечера, корпоративные вечеринки и тематические встречи помогают сотрудникам лучше узнать друг друга вне рабочего контекста, укрепить отношения и повысить моральное состояние всего коллектива. Создание комфортных условий в офисе также входит в зону ответственности женщин, по их собственной инициативе, конечно же. Оформление рабочих мест и поддержание порядка



Галина Кандрук

способствуют созданию приятной атмосферы, повышающей работоспособность всех сотрудников.

Возвращаясь к нюансам адвокатской деятельности, исходя из своего опыта отмечу, что женщины чаще обращают внимание на мелочи, которые могут оказаться ключевыми в судебном процессе, а умение заметить незначительные обстоятельства и сделать правильные выводы существенно влияет на исход дела.

Также хочу отметить, что женщины, помимо своей непосредственной работы, часто находят время на общественную деятельность. Например, наш адвокат Яна Тарасова в стенах регионального отделения Государственного фонда поддержки участников СВО «Защитники Отечества» продолжительное время оказывала бесплатную юридическую помощь участникам СВО, а также их семьям, консультировала граждан в приёмной Президента РФ. Галина Кандрук руководит Томским филиалом коллегии, читает лекции в Томском институте бизнеса по дисциплинам «арбитражный процесс» и «предпринимательское право». Анастасия Рувиль специализируется по направлению «банкротство», осуществляя взаимодействие и представляя интересы арбитражных управляющих, кредиторов и должников в различных делах.

Подводя итог, скажу, что женский коллектив коллегии успешно работает совместно с коллегами-мужчинами: они

дополняют друг друга и создают мощную команду, способную решать любые юридические задачи. Нашими общими усилиями обеспечивается качественное обслуживание клиентов и достижение положительных результатов в судебных процессах.

– Чувствуется ли в Первой коллегии адвокатов Алтайского края конкуренция женщин с коллегами мужчинами?

– Конкуренция между мужчинами и женщинами в профессиональной среде неизбежна, и адвокатская сфера – не исключение. В нашем коллективе присутствуют элементы соперничества, обусловленного как внешними обстоятельствами, так и внутренними особенностями работы самой организации, но важно отметить, что это всегда здоровая конкуренция. Успех одного адвоката отражается на общем восприятии всей Коллегии, поэтому каждый стремится показать максимальную эффективность. Молодые адвокаты стремятся доказать свои способности, что порой ведёт к соперничеству в обучении и повышении квалификации, а наличие специализированных направлений (например, уголовное право или защита бизнес-интересов) создаёт отдельные группы конкурентов внутри коллегии. Такая конкурентная среда стимулирует профессиональное развитие и повышение стандартов адвокатской деятельности. Конкуренция заставляет искать новые подходы, изучать актуальные законы и практиковать инновационные мето-



Диана Сумина

ды защиты интересов клиентов. В Первой коллегии адвокатов Алтайского края существует здоровая конкуренция между женщинами-адвокатами и мужчинами, стимулирующая улучшение качества предоставляемых услуг, способствующая дальнейшему росту и развитию института адвокатуры.

– Как прекрасная половина коллегии справляется с недоверием, которое многие испытывают к женщинам, работающим в сфере адвокатуры?

– Недоверие к женщинам в профессиональной сфере, включая адвокатуру, остаётся актуальной проблемой, с которой регулярно сталкиваются многие женщины-адвокаты. Вопрос касается двух ключевых аспектов: внешних факторов (стереотипы, общественное мнение) и внутренних (личностные установки, самооценка). Причины недоверия основаны на традиционных стереотипах, так как в обществе бытует устойчивое мнение, что женщины менее компетентны, стабильны и сильны, чем мужчины. Недостаточная представленность женщин на высших должностях, женщин – лидеров и руководителей ослабляет веру в их лидерские способности. Влияет и отсутствие позитивных медийных образов. Фильмы, сериалы и новостные сюжеты редко представляют образ сильной и успешной женщины-адвоката (вспомните все известные фильмы про адвокатов – они почти всегда о мужчине).

Не скажу, что в нашей коллегии женщины-адвокаты часто сталкиваются с недоверием, но в начале своего пути такое имело место быть. С их слов, основными способами, которыми они преодолевали подобные преграды, были саморазвитие, демонстрация достижений, активное участие в общественных мероприятиях, формирование сети контактов, наставничество и менторство. Постоянное обучение и повышение квалификации – это тоже важные инструменты в борьбе с недоверием. Высокий уровень знаний и практических навыков позволяет женщинам оправдывать ожидания клиентов, коллег, опровергая мифы о своей недостаточной компетентности. Показательные судебные процессы и выигранные дела служат отличным способом убедить окружающих в своей надёжности и профессионализме. Участие в конференциях, форумах и в образовательных программах позволяет обрести публичную известность и укрепить доверие к своей персоне. Сотрудничество с ведущими специалистами и активные контакты с партнёрами помогают установить доверительные отношения и расширить клиентскую базу. А помощь молодым специалистам, передача опыта и советов будущим профессионалам повышают

статус женщины-адвоката в глазах окружающих и способствуют признанию её авторитета.

Как мы видим, женщины-адвокаты сталкиваются с множеством препятствий на пути к успеху (что не является исключением и для адвоката-мужчины), но они находят эффективные способы их преодоления. Используя различные механизмы, они разрушают стереотипы и получают заслуженное признание.

«Женщины-адвокаты посредством активной социальной деятельности и организации значимых мероприятий вносят важный вклад в развитие профессиональной среды, устанавливая стандарты высокого уровня адвокатской работы и формируя современное юридическое сознание».

– Как женщины-адвокаты влияют на развитие Коллегии, например через общественную деятельность или проведение мероприятий, где обсуждают актуальные темы?

– Как я уже отмечал, наши женщины-адвокаты занимают активную позицию в сфере общественной деятельности, проводя разнообразные мероприятия, направленные на обсуждение актуальных правовых тем, что способствует общему прогрессу и росту профессионального сообщества. Они часто выступают



Яна Тарасова

инициаторами проведения конференций, семинаров и дискуссионных столов, собирая вокруг себя единомышленников и предлагая интересные форматы обсуждений.

Например, у нас в Коллегии они инициируют круглые столы по актуальным вопросам уголовного, гражданского и арбитражного права, приглашая экспертов и ведущих специалистов отрасли. Благодаря харизме, общительности и вниманию к интересам слушателей они привлекают большое число участников, создавая широкую аудиторию для обмена мнениями и информацией. Более того, понимая нужды и запросы коллег, женщины-адвокаты предлагают темы, востребованные в настоящее время. Это могут быть вопросы, касающиеся нововведений в законодательстве, анализа судебной практики или международных правовых подходов. Такие мероприятия способствуют обновлению знаний, знакомству с новыми источниками права и развитию профессиональных связей, формируя сообщество единомышленников и усиливая роль нашей Коллегии в обществе.

Женщины-адвокаты посредством активной социальной деятельности и организации значимых мероприятий вносят важный вклад в развитие профессиональной среды, устанавливая стандарты высокого уровня адвокатской работы и формируя современное юридическое сознание.

– Чем ваши коллеги-женщины занимаются вне профессии, чтобы отвлечься от рабочих моментов? Какие у них хобби?

– Поверьте мне на слово, жизнь женщины-адвоката насыщена и интенсивна, поскольку отдых и увлечения играют важную роль в восстановлении энергии и душевного равновесия – это общеизвестный факт. Наши сотрудницы предпочитают активный досуг, позволяющий переключиться от офисного образа жизни и зарядиться положительной энергией.

Думаю, самое популярное – это спортивные тренировки, занятия фитнесом, йогой, плаванием или танцами, что, по словам самих женщин, помогает снять физическое напряжение и улучшает самочувствие. Как человек разбирающийся, отмечу, что регулярная физическая активность служит эффективным средством профилактики стрессов и переутомления. Кто-то активно путешествует – это дарит яркие впечатления, новые интересные и полезные знакомства. Путешествия позволяют отвлечься от рутины и увидеть мир с иной перспективы, заряжая свежими идеями и вдохновением.

Некоторые наши женщины-коллеги отдают предпочтение искусству и творчеству, например рисованию и посещению театров. Творческая деятельность освобождает от накопленных тревог, дарит ощущение гармонии. Кто-то любит дачный период и животных. Кстати говоря, у каждой нашей коллеги имеется питомец – кошка или собака. Садоводство и домашние животные помогают успокоиться и восстановить внутренний баланс. Как следствие, регулярный отдых и увлекательные занятия помогают улучшить психоэмоциональное состояние, повысить производительность и эффективность работы, укрепить здоровье и иммунитет, развить творческое начало и расширить горизонты познания. Таким образом, увлечённости и хобби играют важную роль в жизни адвоката, независимо от пола, помогая восстанавливать энергию и находить новый импульс для дальнейшего движения вперёд.

– Владимир Викторович, подытоживая беседу, женщина в правоведении – это...

– Это яркое воплощение таланта, стойкости и вдохновения. Она олицетворяет уникальный сплав мудрости, знаний и чуткости, необходимых для качественного исполнения юридических обязанностей. Женщина-адвокат сочетает глубокий аналитический склад ума с тонкой интуицией, раскрывающей скрытые нюансы правовых казусов.

Беседовала Алина Волкова



Радмила РАДЗИВИЛ,
«Правый берег»:

«НАША ЗАДАЧА – ПРЕДОТВРАЩАТЬ ПРОБЛЕМЫ»

Юридическая компания «Правый берег» с 2004 года помогает бизнесу: сопровождает процедуры банкротства, участвует в самых сложных арбитражных процессах и спорах с госорганами. Мы поговорили с управляющим партнёром юридической компании «Правый берег» Радмилой Радзивил о том, что же такое эффективная правовая защита, зачем нужны юристы, если в бизнесе всё хорошо, какие вопросы решает превентивная юриспруденция и о Прибайкальском юридическом форуме, который был организован «Правым берегом».

– Радмила, на сайте «Правого берега» есть слоган «Мы берём дела не для того, чтобы их вести, а для того, чтобы их выигрывать». Так что же в современных реалиях означает эффективная правовая защита?

– Если говорить об эффективной правовой защите, то коротко и ёмко – это достижение для клиента максимального эффекта при минимальных затратах: финансовых, временных, моральных и любых иных. Наша задача заключается в том, чтобы доверитель остался доволен итогом нашей работы, даже если результат отличается от изначального запроса. Ведь очень часто

к нам обращаются с просьбой «просто помочь», не осознавая всей глубины проблемы. Клиент может видеть лишь верхушку айсберга – последствия, а не причины его проблем. И зачастую, даже если доверитель формирует конкретный запрос, в процессе работы становится ясно, что истинная суть вопроса иная. Это связано с отсутствием профильных знаний, а иногда и с игнорированием действительной ситуации. Именно поэтому мы подходим к каждому делу комплексно и глубоко.

Так что первый этап работы – анализ ситуации с пояснениями и ссылками на нормы действующего законодательства: мы пред-

ставляем клиенту чёткое и обоснованное видение сути его проблемы. Иными словами, это подготовка меморандума, или, если говорить проще, правового заключения по конкретному вопросу, с которым обратился клиент.

Второй этап – подготовка дорожной карты. Когда мы точно определили суть проблемы, мы представляем клиенту правовое заключение с анализом ситуации и возможные пути его решения. Как правило, таких вариантов несколько, и каждый из них несёт определённые правовые и экономические последствия.

Решение, и это моё принципиальное убеждение, всегда за клиентом, наша задача не решить за него, как действовать, а предоставить ему обоснованный выбор. Например, если есть возможность разрешить конфликт через медиацию или досудебное соглашение, я обязательно предложу это вариант, однако если клиент настаивает на судебном разбирательстве, которое может стать затяжным, я объясню все риски: временные затраты, судебные издержки, отсутствие экономической целесообразности и т.д.

Если несмотря на все доводы клиент настаивает на своём варианте, его желания и цели – закон, но я всегда буду стараться направить его к более рациональным решениям. В рамках дорожной карты мы описываем каждый вариант, указываем возможные риски, последствия и даём ссылки на соответствующие нормы законодательства. Со своей стороны мы можем советовать, но если мы рекомендуем один вариант, а клиент предпочитает другой, мы обязательно получаем от него письменное подтверждение. Таким образом, клиент получает полную картину и может осознанно выбрать наиболее устраивающий его вариант.

А далее начинается третий этап – реализация дорожной карты. И крайне важно – не скрывать от доверителя реальную ситуацию. Я всегда подчёркиваю, что не буду говорить то, что от меня, возможно, хотят услышать, а буду говорить правду, не буду обещать, что всё будет легко и быстро, если это не так.

Если подводить итог, то эффективная правовая защита – это честность с клиентом, точный анализ ситуации, о которой клиент может даже не догадываться, разработка дорожной карты с вариантами решения проблемы и сам процесс решения.

– А как часто ваши доверители не видят реальной проблемы, не осознают её глубины?

– Очень часто. Приведу показательный пример: к нам обратился доверитель, который не мог договориться со своим партнёром по вопросам аренды. Оба владели бизнесом – рядом магазинов в равных долях, а помещения находились в долгосрочной аренде. Когда срок аренды истёк,

каждый стал предлагать своего арендатора. Наш доверитель надеялся разрешить этот вопрос в рамках медиативной процедуры, но уже в её ходе выяснилось, что дело вовсе не в аренде – между партнёрами назрел серьёзный корпоративный конфликт, о глубине которого наш клиент даже не подозревал. Его оппонент буквально «нарисовал» протокол смены директора, которым наш клиент и являлся в этой фирме, потребовались совсем иные юридически значимые действия для защиты интересов нашего доверителя.

Или, скажем, к нам обратился собственник железнодорожного тупика. Между ним и ещё несколькими компаниями был заключён договор о совместной эксплуатации участка железнодорожного пути, который позволял подвозить грузы к основным путям и загружать вагоны, но когда один из смежников обанкротился, часть его пути была реализована с торгов, а новый собственник установил высокую оплату за проезд транзитом через его участок, пользуясь правом условного сервитута.

Владелец железнодорожного тупика пришёл к нам с запросом «помогите договориться». Но договориться не удалось, более того, выяснилось, что у нового собственника участка в планах и не было договариваться. Дело дошло до суда, он подал встречный иск, оспаривая право собственности нашего доверителя на железнодорожный тупик. И суд первой инстанции нам отказал, а требования встречного иска удовлетворил. Конечно, мы не могли допустить, чтобы наш клиент лишился имущества, и в конечном итоге добились справедливости в кассационной инстанции – Арбитражном суде Восточно-Сибирского округа. Более того, мы смогли доказать, что торги на участок нашего оппонента были проведены незаконно, в результате именно он лишился своей собственности. Но, как видите, изначально клиент приходил с совершенно с иным запросом и даже не предполагал такого развития событий.

– А можно ли снизить риски, например, привлечения к уголовной ответственности?

– Очень многих проблем можно избежать, если своевременно озаботиться правовой защитой. И свою основную миссию мы видим именно в этом – предотвращать правонарушения. Если говорить о рисках привлечения к уголовной ответственности, например, наша компания предоставляет услуги уголовно-правового аудита, т.е. проактивной, превентивной защиты от уголовных рисков, формирование кейсов защиты, что, безусловно, существенно снижает риски привлечения к уголовной ответственности и минимизирует негативные последствия в случае их реализации.

Как я уже говорила, эффективная правовая защита подразумевает комплексный подход, который включает множество аспектов. На сегодняшний день юрист – это не просто выпускник юридического факультета, это специалист, способный предоставлять межотраслевые консультации. Если он не может сделать это самостоятельно, должен быть готов к применению проектного подхода, который позволяет формировать проектные команды, даже если адвокат работает в одиночку или в небольшом коллективе. Это позволяет более точно просчитать возможные угрозы и выработать грамотную стратегию защиты.

Приведу в качестве примера случай из нашей практики. Наш доверитель – арбитражный управляющий, который управлял процедурой банкротства действующего должника. Так как должник был серьёзным стратегическим предприятием и осуществлял деятельность в рамках правового регулирования многочисленных федеральных законов, несмотря на процедуру банкротства, его деятельность было невозможно остановить по закону. Для арбитражного управляющего, который по тем или иным причинам обязан не прекращать деятельность должника, существенно возрастает риск жалоб на его действия. И для того чтобы составить грамотное правовое заключение, мы применили проектный подход, где в рамках команды принимали участие юристы, экономисты, аудиторы, а впоследствии уже и уголовно-правовые адвокаты, которых мы изначально не привлекали, но, с высоты своего опыта скажу, теперь всегда привлекаем их в подобных случаях.

Было подготовлено комплексное решение, которое, во-первых, помогало конкурсному управляющему обеспечивать деятельность должника, что было важно для его отрасли, – защиту природных ресурсов, а кроме того, не нарушать интересы третьих лиц. Был предложен вариант гражданско-правовой сделки, предусмотренной ГК РФ и возможной к применению в данных условиях. Был подготовлен очень внушительный пакет документов, где пошагово описывались все необходимые действия, анализ рисков, детализация мероприятий с целями, задачами, обоснованием и описанием возможных рисков.

Прошло более 5 лет, и одно из лиц, задействованных в деле о банкротстве, подало заявление о привлечении этого конкурсного управляющего к уголовной ответственности. Была проведена проверка и возбуждено уголовное дело по очень серьёзной статье, которая подразумевала и лишение свободы, и возмещение ущерба на колоссальную сумму со многими нулями. Не могу раскрывать деталей, но в конечном итоге именно благо-

даря сформулированному и сформированному 5 лет назад пакету документов – кейсу правовой защиты через 11 месяцев уголовное дело было прекращено по реабилитирующим основаниям в связи с отсутствием состава преступления.

– Какую модель сотрудничества юристов и бизнеса можно было бы назвать оптимальной?

– Как сказал кто-то великих: «Самое дорогое на свете – это идея». И когда идея возникает даже у гениального бизнесмена, он должен думать о том, что для крутой идеи нужна и крутая реализация. А для этого нужны не только деньги, но и чёткие алгоритмы действий. Поэтому первое, что должен сделать бизнесмен, запуская любой бизнес, – пойти к специалистам: к юристам, налоговым консультантам – рассказать о своей идее и составить этот алгоритм. Например, он хочет продавать свой товар на определённых рынках. Сразу решается целый блок вопросов – от организационно-правовой формы бизнеса до возможного открытия собственного представительства в других странах. И так по каждому пункту, тогда ты будешь максимально защищён от налоговых, уголовно-правовых и иных рисков.

А ведь некоторые не просчитывают даже то, что, казалось бы, лежит на поверхности. В подтверждение своих слов приведу интересный пример о роли налогового комплаенса. В нашем кейсе налогоплательщик – строительная компания

заявил все расходы, чтобы снизить налоговую нагрузку. Согласно ст. 252 НК РФ налогоплательщик может уменьшить полученные доходы на сумму произведённых расходов (за исключением расходов, указанных в ст. 270 НК РФ). В частности, компания хотела, чтобы налоговая учла расходы на остекление лоджий и балконов, а также на устранение дефектов в квартирах.

Но в соответствии с учётной политикой самой же строительной компании, в ней был определён момент финансового результата так называемой экономии застройщика. Момент финансового результата определялся совокупностью трёх обстоятельств: здание введено в эксплуатацию; передано по договору долевого участия дольщику; проведены расчёты по этому договору. При этом в одном из пунктов договора долевого участия было написано, что помещение (квартира) передаётся дольщику с момента подписания акта приёма передачи. Кроме того, в проектной документации самой компании, которая была размещена на сайте ещё до того, как начали заключаться договоры долевого участия в строительстве, не было написано, что расходы по остеклению лоджий и балконов входят в момент экономии застройщика. А все дефекты устранялись в рамках гарантийного срока, т.е. уже после передачи помещений непосредственно дольщикам. Таким образом, налоговая инспекция абсолютно законно не приняла эти расхо-

ды к учёту и доначислила налог на прибыль. Если бы данный налогоплательщик провёл налоговый комплаенс, то налоговые консультанты, конечно, обратили бы внимание на эти пункты и указали бы, что в проектной документации должно быть чётко отражено, что остекление лоджий проводится в соответствии с проектом и что оно также должно быть отражено в договорах долевого участия.

– А если в бизнесе всё хорошо и он процветает, нужно ли привлекать юристов?

– Этот вопрос мне задают очень часто. Как я уже упоминала, концепция «Правого берега» – это профилактика рисков и правонарушений, хотя даже не все мои коллеги верят в то, что стереотип реактивного поведения можно изменить. Ведь у нас к юристам, как правило, обращаются уже в том случае, когда ситуация выходит из-под контроля и требует какой-то реакции – надо звонить юристу, адвокату. Это зашито в нашем менталитете, но с этим надо работать. Я не люблю слово «бороться» – надо именно работать. И если каждый представитель юридического сообщества будет объяснять своим доверителям важность налогового аудита, due diligence сделок, предбанкротного комплаенса, уголовно-правового аудита и т.д., будет работать с клиентами, показывая им их ценность превентивных мер, чтобы они могли избежать сложных ситуаций и эффектив-



но управлять рисками, это нам поможет переломить ситуацию.

«Правый берег» активно занимается правовым просвещением, повышением юридической и финансовой грамотности. Все наши мероприятия, в том числе Прибайкальский юридический форум и ежемесячные семинары, которые мы проводим pro bono, направлены на профилактику. Мы уверены, что клиенты, ориентированные на долгосрочное развитие бизнеса, должны заниматься управлением юридическими рисками, их мониторингом и профилактикой. Это принесёт им гораздо больше пользы, чем краткосрочные решения по возникающим проблемам.

– Кстати, о форуме... В прошлом году Прибайкальский юридический форум впервые прошёл в Иркутске. Как вы его оцениваете?

– Поскольку «Правый берег» всегда акцентировал внимание на минимизации правовых рисков и профилактике правонарушений, логично, что именно мы стали организатором Первого Прибайкальского юридического форума, который прошёл в ноябре 2024 года, так как миссия этого мероприятия – правовое просвещение, профилактика преступлений и, конечно, повышение юридической и финансовой грамотности, в первую очередь предпринимателей. Недаром флагманская тема первого форума – «Тренды правовой защиты бизнеса».

Этот форум, без преувеличения, стал грандиозным событием для юридического и предпринимательского сообществ Восточной Сибири. Мы стремились создать пространство, где юристы, представители власти и предприниматели смогут обсудить актуальные вопросы и обменяться опытом, знаниями, практическими кейсами. В Восточной Сибири подобного мероприятия ранее не проводилось, и мы считаем, что это несправедливо.

Конечно, форумы и конференции, которые проводят юристы для юристов, тоже важны, но не было единой площадки, которая объединила бы все заинтересованные стороны, где и власть, и юристы, и бизнес из разных отраслей могли бы получить ответы на актуальные запросы. Ничего удивительного, что форум произвёл фурор и уже на старте получил статус международного. В нём приняли участие представители четырёх стран: России, Китая, Монголии и Беларуси; было всего 360 участников; за 2 дня на форуме выступили 55 спикеров из 11 регионов. Мы намеренно сделали акцент на региональных специалистах, чтобы продемонстрировать, что регионам есть что показать, есть чем гордиться, все – классные специалисты. И обратная связь не заставила себя ждать: нам писали, что



в полнейшем восторге и от тем, и от выступлений.

Первый опыт оказался таким удачным и востребованным, что второй форум мы анонсировали практически сразу. В этом году он пройдёт с 30 октября по 1 ноября и станет ещё более масштабным. Мы расширяемся, в том числе географически, недаром новый слоган «От Урала до Байкала». Будет больше регионов, больше спикеров, больше тем, которые волнуют сегодня всех, – от актуальной правовой защиты бизнеса до изменений в налоговом законодательстве, от защиты интеллектуальной собственности до внешнеэкономической деятельности. В преддверии форума я запустила подкаст – серию интервью с участниками следующего Прибайкальского юридического форума. Все гости очень интересные, среди них не только юристы, но и представители власти и науки, владельцы бизнеса и консультанты.

Кроме того, мы решили к трём официальным дням форума добавить ещё один –

«нулевой», 29 октября. Он пройдёт в рамках научно-практической конференции в Иркутском государственном университете, где также будут освещаться актуальные темы. И я очень рада, что наш форум поддерживают Торгово-промышленная палата Восточной Сибири, власти Иркутской области и близлежащих регионов.

Однако мы стараемся выдавать уникальный контент не раз в год и жить не от форума к форуму. С 2025 года мы внедриli концепцию «живого» форума, т.е. в течение всего года на разных площадках проходит много полезных мероприятий, онлайн и очных: семинары и сессии с участием специалистов из Иркутска и приглашённых экспертов. Принять в них участие можно уже сейчас. Вся программа доступна на официальном сайте форума.

Безусловно, ПБЮФ – уникальное мероприятие для нашего региона, масштабы которого будут только расти. Я уверена, что к нему будут присоединяться всё новые и новые регионы. Мы всех приглашаем и всем будем рады.

В эпоху бурного развития цифровых технологий вопросы защиты личной и корпоративной переписки становятся всё более актуальными. С одной стороны, онлайн-коммуникация значительно ускоряет и упрощает ведение дел, с другой – увеличивает количество рисков, связанных с утечкой персональных данных и коммерческой информации. Современные вызовы в сфере тайны личной и корпоративной переписки требуют комплексного подхода. Необходима комбинация технических решений, правового регулирования и повышения осведомлённости пользователей. Защита конфиденциальности должна стать частью культуры общения в цифровом мире. О том, как минимизировать риски и обеспечить безопасность личных и коммерческих данных, мы поговорили с управляющим партнёром AB Lawyers Артуром Абузовым.



СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ в сфере тайны личной и корпоративной переписки

– Артур, в наше время огромный пласт бизнес-коммуникации осуществляется через различные средства связи и программы, в том числе с личных мобильных телефонов. Давайте поговорим о том, чем корпоративная переписка отличается от личной, что такое тайна переписки и какие нормы регулируют её защиту?

– Действительно трудно представить современный мир без постоянных коммуникаций по электронной почте и мессенджерам. Мы используем их везде: на работе, дома, на отдыхе, в командировках. Тут есть свои нюансы с правовой точки зрения. Все, наверное, слышали о тайне переписки. Это право каждого гражданина, гарантированное на самом высоком законодательном уровне Конституцией России. Его можно ограничить только на основании судебного решения. Но действует правило о тайне только в отношении личной переписки. С корпоративной перепиской всё обстоит иначе – она конфиденциальна в том смысле, что её нельзя разглашать всем подряд, но не тайная в том смысле, что получить доступ к ней можно при определённых условиях определённого круга лиц.

– **Законом предусмотрены последствия за нарушение тайны переписки?**

– Да, конечно. Если доступ к личной переписке незаконно (т.е. без согласия) получил кто-то, не являющийся её участником, может даже наступить уголовная ответственность. Также есть более мягкие меры в виде компенсации морального вреда, которую можно взыскать с нарушителя в суде. И это мы ещё не говорим про те случаи, когда из-за неправомерного доступа к переписке произошла утечка персональных данных – это отдельная история с многомиллионными штрафами и уголовной ответственностью.

– **Каким образом работодатели могут контролировать корпоративную переписку своих сотрудников, не нарушая закон?**

– Во-первых, в локальных нормативных актах компании нужно указать, что сотрудники обязаны использовать корпоративные средства связи и устройства только в рабочих целях. Во-вторых, в этих же документах нужно предусмотреть право работодателя получать доступ ко всем корпоративным средствам связи и устройствам, включая доступ к их содержимому. В-третьих, ознакомить работников с этими правилами под роспись.

В качестве обоснования своей позиции ссылайтесь на право работодателя требовать от работников исполнения трудовых обязанностей. Если должностные обязанности работника в большей степени подразумевают использование электронной почты (а это практически



все офисные работники), то своё право работодатель может реализовать в большинстве случаев только посредством мониторинга электронной переписки своих работников.

Более того, работодатель возмещает вред, причинённый его работникам при исполнении трудовых обязанностей, если работники действовали или должны были действовать по его заданию. Данная норма косвенно поддерживает право работодателя требовать от работников исполнения трудовых обязанностей. Если работодатель не сможет вовремя проконтролировать работу своих сотрудников, это как минимум может привести к убыткам в хозяйственной деятельности, потере клиента, разглашению конфиденциальной информации, причинению вреда и прочее. Не исключены умышленные незаконные действия со стороны работников, например мошенничество или злоупотребление должностными полномочиями. И если работодатель вовремя не выявит такие факты, он может сам стать субъектом ответственности.

Но здесь важно помнить, что эти правила неплохо работают в том случае, когда работники используют корпоративные устройства (компьютеры, телефоны, сим-карты и пр.). Если же для рабочих целей сотрудники используют личные устройства, изъять их и проконтролировать содержимое без согласия работника не получится. Хорошо, если ваша корпоративная почта зарегистрирована на принадлежащий работодателю домен. В таком случае IT-служба по логину и паролю может зайти в учётную запись работника, минуя его личное устройство.

**КОМАНДА ЮРИСТОВ AB
LAWYERS ВОТ УЖЕ НЕСКОЛЬКО
ЛЕТ ПОДРЯД ПОПАДАЕТ В
ТОП ЛУЧШИХ ЮРИДИЧЕСКИХ
ФИРМ, ПО ВЕРСИИ
РЕЙТИНГА «ПРАВО-300» И
«КОММЕРСАНТЪ». БОЛЕЕ
20 ЛЕТ AB LAWYERS
СПЕЦИАЛИЗИРУЕТСЯ
НА КОМПЛЕКСНОЙ
ПОДДЕРЖКЕ КОММЕРЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ,
КОНСУЛЬТИРУЕТ КЛИЕНТОВ
ПО ШИРОКОМУ КРУГУ
ПРАВОВЫХ И ОПЕРАЦИОННЫХ
ВОПРОСОВ, ОСОБЕННО
ПО СНИЖЕНИЮ РИСКОВ
ПРИ ВЕДЕНИИ БИЗНЕСА,
УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ
И ЗАЩИТЕ ПЕРСОНАЛЬНЫХ
ДАННЫХ.**



повторно не смогла предотвратить утечку большого количества персональных данных. При определённых условиях может наступить даже уголовная ответственность. Поэтому мой вам совет: не используйте переписку для обмена персональными данными в больших объёмах или документами (клиентские базы данных, сканы документов и т.п.). Если по-другому никак, регулярно удаляйте её, не накапливая информацию.

«ВАЖНО ПОМНИТЬ, ЧТО ПОЛУЧИТЬ ДОСТУП К КОРПОРАТИВНОЙ ПЕРЕПИСКЕ НА ЗАКОННЫХ ОСНОВАНИЯХ РАБОТОДАТЕЛЬ МОЖЕТ ТОЛЬКО В ТЕХ СЛУЧАЯХ, КОГДА РАБОТНИКИ ИСПОЛЬЗУЮТ КОРПОРАТИВНЫЕ УСТРОЙСТВА (КОМПЬЮТЕРЫ, ТЕЛЕФОНЫ, СИМ-КАРТЫ И ПР.). ЕСЛИ ЖЕ ДЛЯ РАБОЧИХ ЦЕЛЕЙ СОТРУДНИКИ ИСПОЛЬЗУЮТ ЛИЧНЫЕ УСТРОЙСТВА, ИЗЪЯТЬ ИХ И ПРОКОНТРОЛИРОВАТЬ СОДЕРЖИМОЕ БЕЗ СОГЛАСИЯ РАБОТНИКА НЕ ПОЛУЧИТСЯ».

– Расскажите о наиболее ярких кейсах в вашей практике, касающихся вопросов тайны переписки.

– Чаще всего это либо корпоративные конфликты, либо трудовые споры. Одно из последних дел связано с условиями сделки по приобретению дорогостоящего актива, которые согласовывались по электронной почте и мессенджером. При этом ряд важных обстоятельств в итоге так и не был отражён на бумаге, поэтому нам пришлось активно использовать переписку в суде как доказательство нашей

– В каких случаях можно законно раскрыть информацию переписки без согласия её участников?

– В случае с личной перепиской это можно сделать только, если у вас есть соответствующее решение суда. Если вы захотите принести в суд личную переписку в качестве доказательства по делу, по общему правилу, при отсутствии согласия её участников она может быть исследована судом только в закрытом судебном заседании.

С корпоративной перепиской другая история. В суде вы можете на неё ссылаться и раскрывать без согласия её участников. Если вы не хотите, чтобы корпоративная переписка стала достоянием общественности (в качестве слушателя в суд может прийти кто угодно, у нас действует принцип гласности судебных заседаний), попробуйте сослаться на то, что переписка содержит коммерческую тайну компании и просите провести закрытое заседание. Тогда, кроме сторон дела, её никто не увидит. Но это может сработать только при условии, что у вас в компании надлежащим образом введён режим коммерческой тайны, иначе велика вероятность, что суд откажет в вашей просьбе.

– Как вы считаете, будет ли меняться законодательство в области защиты лич-

ной и корпоративной переписки в условиях цифровизации?

– Обязательно будет, более того, оно уже активно меняется. Так, все слышали о тренде на ужесточение ответственности за нарушение правил обработки и защиты персональных данных. Пользователи всё чаще сталкиваются с несанкционированным распространением своих персональных данных в различных сферах. Большая степень риска в этом плане у банковского сектора и сервисов, обрабатывающих большие объёмы клиентских данных (доставка, такси и пр.). При этом много персональных данных проходит через переписку по электронной почте и мессенджером, и не просто данных, а даже документов, содержащих персональные данные.

Я думаю каждый хоть раз сталкивался с просьбой от сервисов по бронированию, банков и других компаний направить фото паспорта. На это уже потихоньку реагирует государство: с этого года был введён запрет на использование государственными учреждениями и банками пока только иностранных мессенджеров. В их число попали и такие популярные мессенджеры, как Telegram, WhatsApp, Viber. Кроме того, серьёзно усилилась ответственность за утечки персональных данных. Так, компания может быть оштрафована вплоть до 500 млн рублей, если

позиции. Сложность была в том, что часть переписки была с личной почты, а часть – с корпоративной. Но нам удалось убедить суд, что тайна личной переписки в нашем случае не применима, поскольку участник переписки обсуждал сугубо бизнес-вопросы, пусть и с личной почты.

К нам часто обращаются компании за помощью при проведении внутренних расследований по факту мошенничества, хищений, нарушения работниками комплаенс-процедур и иных корпоративных правил. И здесь мы постоянно сталкиваемся с необходимостью исследовать содержимое устройств, которые используют работники, их электронной почты и мессенджеров. Хорошо, если работодатель заранее подготовился, у него были грамотно составлены внутренние документы и должностные инструкции, тогда получить доступ к нужной информации гораздо проще. А если ничего такого нет, приходится подходить к вопросу креативно.

Серьёзный ущерб компании может быть нанесён утечкой коммерческой информации. Так, один из наших клиентов столкнулся с крайне неприятной ситуацией, когда группа топ-менеджеров (вероятно, материально простимулированная конкурентом) недобросовестно использовала коммерческую информацию компании. Сначала данные были скопированы на личные ресурсы (флешки, пересылка по электронной почте), а потом они «случайно» оказались в материалах СМИ. Перед нами стояла задача не только наказать виновных в этой утечке, но и добиться удаления информации из публичного доступа.

– Что вы посоветуете предпринимателям, которым важно обеспечить сохранность коммерческой информации?

– Первое, что нужно понимать – это большая работа, прежде всего организационная. Обойтись парой бумажек не получится. Закон чётко говорит: если хо-



чешь охранять свою информацию, вводи режим коммерческой тайны. Для того чтобы это сделать, следует определить перечень важной для бизнеса информации, которую нужно сохранить в тайне, разработать внутренние документы, регулирующие порядок обращения с ней, ознакомить работников с ними, вести журнал учёта лиц, имеющих доступ к такой информации; предусмотреть соответствующие положения в трудовых договорах с работниками и соглашениях с контрагентами (те самые NDA), наносить на все материальные носители конфиденциальной информации специальные пометки, или, как их ещё называют, грифы.

Второе, важно понимать, что эти правила должны быть не только на бумаге, они должны реально соблюдаться на практике, иначе велик риск, что режим коммерческой тайны будет признан не введённым

и ваша информация не получит желаемой защиты. Поэтому, чтобы достичь нужного результата, нужна слаженная работа юристов, которые помогут сделать необходимые документы, и внутренней команды менеджеров, которые будут контролировать соблюдение этих правил и объяснять важность мер, кажущихся многим обременительными и лишними.

«НЕ ИСПОЛЬЗУЙТЕ ПЕРЕПИСКУ ДЛЯ ОБМЕНА ПЕРСОНАЛЬНЫМИ ДАННЫМИ И ДОКУМЕНТАМИ. А ЕСЛИ ПО-ДРУГОМУ НИКАК, РЕГУЛЯРНО УДАЛЯЙТЕ ЕЁ, НЕ НАКАПЛИВАЯ ИНФОРМАЦИЮ».

Ещё важно не забывать об обязанности обеспечения безопасности не только коммерческой тайны, но и персональных данных. Здесь не могу не упомянуть об очень распространённом заблуждении, с которым регулярно сталкиваюсь. Многие считают, что достаточно иметь некую политику о конфиденциальности и этим убить двух зайцев: и ввести режим коммерческой тайны, и защитить персональные данные. В этом случае не пострадает ни один заяц, потому что такая политика не решит ваши задачи. Это просто декларативный красивый документ. О том, что у вас должно быть для защиты коммерческой тайны, я рассказывал выше, а вот с персональными данными всё ещё сложнее. Думаю, это хороший повод для отдельного разговора.

Беседовала Анна Добрынина



30 ЛЕТ ЗАКОНУ О НКО: ЭВОЛЮЦИЯ ТРЕТЬЕГО СЕКТОРА В РОССИИ



Федеральный закон от 12 января 1996 года № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» отмечает своё 30-летие, став фундаментом для формирования полноценного третьего сектора в России. За три десятилетия некоммерческие организации прошли путь от зарождения до создания самостоятельного общественного института, играющего значимую роль в социально-экономическом развитии страны. Об эволюции законодательства о НКО, которая отражает не только изменения государственной политики, но и трансформацию самого гражданского общества нам рассказал президент Общероссийской общественной организации «Партнёр НКО» Александр Горячев.

СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА О НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Принятие в 1996 году закона «О некоммерческих организациях» стало поворотным моментом в формировании третьего сектора России. Закон определил правовое положение, порядок создания, деятельности и ликвидации НКО, заложив основы для их полноценного функционирования наравне с государственным и коммерческим секторами. Ключевым принципом стало определение некоммерческих организаций как структур, не имеющих извлечение прибыли в качестве основной цели деятельности и не распределяющих полученную прибыль между участниками.

Длительная эволюция законодательства привела к масштабной реформе 2014 года, когда Министерством юстиций было сформировано современное законодательное поле для некоммерческих

организаций. Этот период характеризовался не только совершенствованием нормативной базы, но и формированием механизмов государственной поддержки НКО. Успешные результаты деятельности некоммерческого сектора способствовали созданию Фонда президентских грантов и Фонда культурных инициатив, ставших важнейшими инструментами финансирования социальных проектов.

Законодательство об НКО регулярно обновлялось, отражая развитие сектора и государственную политику. В 1998–2010 годы вносились изменения, касающиеся форм НКО, порядка их регистрации и особенностей правового положения отдельных видов организаций. В 2012–2016 годах были введены нормы о статусе «иностранный агент» для НКО, получающих финансирование из-за рубежа и участвующих в политической деятельности, а также положения о социально ориентированных НКО. В 2016–2022 годах расширены основания для поддержки социально ориентированных НКО, введены

дополнительные требования к отчётности и прозрачности деятельности.

Последние изменения 2023–2024 годов демонстрируют стремление к дальнейшему совершенствованию законодательства: НКО получили право, но не обязанность иметь печать; введена обязанность размещать устав на информационном ресурсе Минюста России; расширен перечень видов деятельности, при которых социально ориентированным НКО оказывается поддержка; введены нормы, позволяющие изменять состав учредителей (участников) НКО, что обеспечивает большую гибкость управления.

РОЛЬ ОБЩЕСТВЕННЫХ ИНСТИТУТОВ В РАЗВИТИИ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА О НКО

За 30 лет был сформирован устойчивый диалог между государством, бизнесом и некоммерческим сектором. Особую роль в этом процессе играют институци-

ональные некоммерческие организации, такие как Общероссийская общественная организация «Партнёр НКО», объединяющая более 1500 некоммерческих организаций всех форм и направлений и ведущая прямой диалог более чем с 11 000 НКО России во всех регионах.

Ценность таких общественных институтов заключается в их способности выстраивать эффективный диалог между всеми заинтересованными сторонами. «Партнёр НКО» сформировал команду из 107 профильных специалистов и экспертов некоммерческого права и законодательства, которые ежедневно взаимодействуют с представителями бизнеса и государственных органов, в первую очередь с профильным комитетом Государственной Думы РФ и Министерством юстиции России.

Процесс совершенствования законодательства о НКО можно разделить на четыре взаимосвязанных этапа.

Первый этап – формирование базы практических знаний. «Партнёр НКО» создал одну из самых больших в России баз практических знаний, объединяющую более 1,3 млн читателей в год. Практика применения законодательства нередко выявляет неоднозначные трактовки, что приводит к формированию экспертных советов и выработке конструктивных предложений по совершенствованию нормативной базы.

Второй этап – вынесение сформированных инициатив на рассмотрение законодателя. Важно отметить, что законодатель получает не мнение отдельного лидера, а консолидированную позицию значительной части некоммерческого

сектора, подкреплённую аналитическими исследованиями и прогнозом ожидаемых результатов от принятия изменений.

Третий этап – формирование практики применения принятых законодательных изменений. На этом этапе проводятся консультации с профильными юристами и аудиторами, формируются запросы к исполняющим органам, организуются круглые столы для обсуждения практических аспектов применения новых норм. Особое внимание уделяется трансляции единых стандартов работы в регионы, что позволяет избежать искажения трактовок законодательства и создать среду предсказуемых решений.

Четвёртый этап – внедрение сформированной практики. Этот этап наиболее эффективно реализуют именно общественные институты через создание сообществ и центров экспертизы. «Партнёр НКО» использует разнообразные каналы коммуникации: статьи, вебинары, социальные сети, Клуб НКО, маркетплейс для НКО, форумы и конференции – для поддержки почти 30 000 некоммерческих организаций, что составляет около половины всех активно действующих НКО в России.

Такой системный подход к совершенствованию законодательства обеспечивает его соответствие реальным потребностям некоммерческого сектора и способствует повышению эффективности деятельности НКО.

За 30 лет существования закона «О некоммерческих организациях» третий сектор в России стал полноценным участником социально-экономических процессов. Некоммерческие организации доказали свою эффективность в решении

социальных задач, что привело к ежегодному увеличению размера финансирования со стороны государственных грантодателей на федеральном и региональном уровнях. К этому тренду присоединились крупные корпоративные структуры, создавшие собственные программы поддержки НКО.

Некоммерческие организации сегодня привлекаются для эффективной реализации социальных и экологических задач бизнеса, обеспечения диалога между бизнесом и гражданским обществом, проведения социальных мероприятий. Они стали незаменимым инструментом в решении общественно значимых проблем, демонстрируя высокие показатели целевого использования средств и достижения поставленных целей.

Дальнейшее совершенствование законодательства о НКО должно быть направлено на создание ещё более благоприятных условий для развития третьего сектора, повышение прозрачности его деятельности и укрепление доверия со стороны общества, бизнеса и государства. Уже сегодня «Партнёр НКО» активно продвигает законотворческие инициативы и организует их публичное обсуждение на собственной платформе «Закон НКО», создавая эффективный механизм для выявления потребностей некоммерческого сектора и формирования консолидированных предложений. Только в условиях конструктивного диалога всех заинтересованных сторон возможно формирование эффективной нормативной базы, отвечающей современным вызовам и способствующей устойчивому развитию гражданского общества в России.



В настоящее время некоммерческий сектор переживает значительные трансформации. Если ранее наблюдался преимущественно количественный рост некоммерческих организаций, то 2024 год ознаменовался завершением этого этапа и началом периода здоровой конкуренции между НКО. К 2025 году сформировался отчётливый запрос на качественный рост и развитие профессиональных навыков в третьем секторе. Данная тенденция требует новых подходов к организации деятельности некоммерческих организаций. В этом контексте особую значимость приобретает создание специализированных площадок для обмена опытом, обучения и профессионального роста представителей НКО.



АКАДЕМИЯ НКО – ПЛОЩАДКА ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И КОММУНИКАЦИИ

ОТВЕТ НА ЭВОЛЮЦИОННЫЕ ВЫЗОВЫ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА

Академия НКО представляет собой инновационную площадку современного развития, коммуникации и роста, ориентированную не только на некоммерческие организации, но и на более широкий круг участников. Её появление стало закономерным ответом на качественные изменения в третьем секторе и возникновение новых потребностей у лидеров и команд НКО.

Ключевая особенность Академии НКО заключается в её фокусе на практических навыках и компетенциях. В отличие от многих образовательных инициатив, концентрирующихся преимущественно на теоретических знаниях, Академия делает акцент на формировании хардскилов – конкретных умений, необходимых для эффективной работы в некоммерческом секторе. Такой подход соответствует международному опыту и отвечает на главный запрос современных НКО: не просто «что делать», а «как делать» качественно и результативно. Практика становится важнее теоретических знаний.

Примечательно, что Академия НКО стала комфортной площадкой для знакомства бизнеса со средой некоммерческих организаций, социальным предпринимательством и для налаживания диалога с лидерами НКО. Это особенно важно на уровне среднего и малого бизнеса, представители которого зачастую испытывают определённые опасения при взаимодействии с некоммерческим сектором из-за недостаточного понимания его специфики и возможностей для взаимовыгодного сотрудничества.

Одним из значимых достижений Академии стала эффективная трансляция

бизнес-знаний в сектор некоммерческих организаций и формирование у них новых практических навыков на качественно высоком уровне. Благодаря этому в третьем секторе стали формироваться НКО, работающие на принципах самофинансирования, а также появился своеобразный социальный предприниматель на базе некоммерческой и коммерческой организации в одной группе. Примечательно, что законодатель стремится не разрушить эту здоровую и честную практику применения данного формата, признавая его эффективность и пользу для общества.

Когда пришло понимание необходимости развития практических навыков и качественного роста, третий сектор столкнулся с фундаментальной трудностью – отсутствием механизмов объективной оценки качества своей работы.

В деятельности некоммерческих организаций отсутствуют чёткие критерии эффективности и механизмы обратной связи. В 2025 году «Партнёр НКО» сформулировал концепцию «эволюционных трудностей благотворительности», отражающую системные вызовы, с которыми сталкивается третий сектор в процессе своего развития. Стало очевидно, что благотворительность не может эволюционировать на рынке как коммерческий продукт, а бизнес не может выстраивать эффективные модели её развития через традиционные механизмы найма и управления. Большинство успешных некоммерческих проектов формировалось интуитивно, этот опыт крайне сложно масштабировать и перенести на другие НКО и команды простым описанием или инструкцией.

Для решения этих системных вызовов потребовались 2 года работы, формиро-

вание устойчивого сообщества и создание регулярного формата взаимодействия, который органично вошёл в еженедельный ритм работы многих некоммерческих организаций. Так родился уникальный формат Академии НКО – еженедельные занятия с лидерами и командами НКО, проводимые каждую среду в 12 часов.

ОБУЧЕНИЕ В АКАДЕМИИ НКО

Структура занятий Академии НКО выстроена по тематическим блокам, охватывающим все ключевые аспекты деятельности некоммерческих организаций.

ГРАНТЫ, СУБСИДИИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ГОСУДАРСТВОМ

Данный блок посвящён практическим аспектам работы с государственным финансированием. Участники получают актуальную информацию о конкурсах президентских грантов, региональных субсидиях и программах поддержки НКО. Эксперты разбирают типичные ошибки в заявках, делятся методиками составления бюджетов проектов и стратегиями взаимодействия с грантодателями. Особое внимание уделяется вопросам отчётности по грантам и субсидиям.

БУХГАЛТЕРИЯ, УЧЁТ, ОТЧЁТНОСТЬ И АУДИТ

Профессиональные бухгалтеры, специализирующиеся на работе с НКО, объясняют нюансы ведения раздельного учёта по разным проектам, правила работы с целевыми поступлениями, специфику налогового обложения и применения налоговых льгот. Участники получают практические навыки по составлению отчётности и рекомендации по прохождению проверок и аудитов.

РАЗВИТИЕ НКО И ИНТЕРВЬЮ С ЛИДЕРАМИ СЕКТОРА

Этот блок сфокусирован на стратегическом развитии некоммерческих организаций. В формате интервью успешные лидеры третьего сектора делятся реальными историями роста и трансформации своих организаций, рассказывают о преодолении кризисов и масштабировании проектов. Особое внимание уделяется практикам самофинансирования НКО и развитию социального предпринимательства, что отвечает современным тенденциям в секторе.

ЮРИДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО

В данном блоке юристы с многолетним опытом работы в некоммерческом секторе освещают вопросы правового регулирования деятельности НКО, разбирая процедуры регистрации различных форм некоммерческих организаций, внесения изменений в учредительные документы, правильного оформления протоколов и решений органов управления. Значительное внимание уделяется вопросам юридической безопасности, защите от претензий со стороны контролирующих органов, соблюдению законодательства о персональных данных и иным актуальным правовым аспектам.

IT В НКО: АВТОМАТИЗАЦИЯ, САЙТЫ И AI

Этот инновационный блок посвящён цифровой трансформации некоммерческого сектора. Эксперты в области информационных технологий показывают, как небольшие НКО могут эффективно использовать доступные цифровые инструменты для автоматизации рутинных процессов, организации командной работы, привлечения сторонников и сбора пожертвований. Рассматриваются вопросы создания и продвижения сайтов НКО, работы в социальных сетях, использования CRM-систем для управления контактами. Особое внимание уделяется практическому применению технологий искусственного интеллекта.

Каждое занятие Академии включает как теоретическую, так и практическую часть с разбором реальных кейсов. Прин-

ципальное отличие занятий в Академии НКО от традиционных образовательных форматов заключается в живом участии и диалоге. К этому процессу активно присоединяются не только представители НКО, но и бизнес, представители государственных органов, а также обычные граждане, желающие ознакомиться с некоммерческим сектором. Важно подчеркнуть, что открытый диалог доступен для всех и является бесплатным, что соответствует ценностям открытости и доступности, характерным для третьего сектора.

ЭКОСИСТЕМА «ПАРТНЁР НКО»: КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА

Академия НКО является важной составляющей более масштабного проекта – Экосистемы «Партнёр НКО», представляющей собой комплексное решение для устойчивого развития некоммерческого сектора в России.

Экосистема «Партнёр НКО» опирается на солидный фундамент экспертизы (более 100 специалистов в области регистрации, бухгалтерского учёта, юридического сопровождения, грантов и ESG-проектов; 20-летний опыт профессиональной под-

держки некоммерческих организаций) и обширную базу знаний. Географический охват Экосистемы впечатляет – поддержка доступна в 84 регионах России.

Особое внимание в Экосистеме уделяется медиасопровождению деятельности НКО: публикации в отраслевом электронном СМИ «Партнёр НКО», размещение материалов на популярных площадках, создание видеоконтента и студийные записи, информационная поддержка мероприятий и проектов, привлечение внимания СМИ к инициативам НКО.

Важный элемент Экосистемы – возможность вступления в закрытый клуб «Партнёр НКО» для обмена опытом, участия в крауд-фандинговой платформе «200 НКО, которым стоит помочь», доступа к маркетплейсу услуг для НКО и участия во Всероссийской научно-практической конференции.

Экосистема «Партнёр НКО» представляет собой не просто набор сервисов, а целостную среду для устойчивого развития, масштабирования и эффективной коммуникации некоммерческих организаций. Академия НКО, являясь частью этой Экосистемы, обеспечивает образовательную составляющую.

На вопрос о том, до какого времени будет работать Академия НКО, организаторы дают однозначный ответ: «Всегда, пока развивается наше гражданское общество и третий сектор, вместе с «Партнёр НКО». Это свидетельствует о долгосрочном видении и стратегическом подходе к развитию некоммерческого сектора в России.

В заключение следует отметить, что Академия НКО и Экосистема «Партнёр НКО» представляют собой инновационный подход к решению эволюционных трудностей благотворительности и некоммерческого сектора в целом. Они создают условия для качественного роста НКО, формирования практических навыков их сотрудников и лидеров, а также для установления эффективного диалога между некоммерческим сектором, бизнесом и государством. В условиях растущей конкуренции и повышения требований к качеству работы НКО такие инициативы приобретают особую значимость и становятся важным фактором устойчивого развития гражданского общества в России.



ЭФИРЫ
каждую первую среду месяца



ЭФИРЫ
каждую вторую среду месяца



ЭФИРЫ
каждую третью среду месяца



ЭФИРЫ
каждую четвертую среду
месяца





XIII ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ ФОРУМ

 **РОСКОНГРЕСС**
Пространство доверия



МИНИСТЕРСТВО
ЮСТИЦИИ
РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

19–21 мая 2025

Санкт-Петербург,
КВЦ «Экспофорум»



На правах рекламы

LEGALFORUM.INFO



Реклама 6+

Стратегический
партнер



Официальный
автомобиль Форума



Официальный
партнер



Стратегический
научный партнер



Коммуникационный
партнер



Партнеры деловой программы



АО «Российский экспортный центр»

Реклама. Рекламодатель ФОНД РОСКОНГРЕСС ИНН 7706412930. Erid: 2VSb5zEf2si