

МАРИЯ ИВАНОВА



ЗИНАИДА КРУЗЕ



НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ БИЗНЕСА ПРАВО КАК СТРАТЕГИЯ

**Как получить
конкурентное преимущество
во времена кризиса**

**Защита активов,
управление рисками
и повышение доходности
компании**

Мария Иванова
Зинаида Крузе

НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ БИЗНЕСА ПРАВО КАК СТРАТЕГИЯ

**Как получить конкурентное преимущество
во времена кризиса**

**Защита активов, управление рисками
и повышение доходности компании**

2026

УДК: 347.7

ББК: X623

К 79



Мария Иванова, Зинаида Крузе
К 79 **НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ БИЗНЕСА. ПРАВО
КАК СТРАТЕГИЯ.** Н.: Издательство
«БИЗНЕС-ДИАЛОГ МЕДИА», 2026. – 160 с.

Бизнес в России – это не просто договоры, налоги и сделки. В новой экономической реальности санкции решают судьбу контрактов, банки блокируют счета, а налоговая уже знает о вас больше, чем вы сами. Старые схемы больше не работают. Цена юридической ошибки измеряется не штрафами, а жизнеспособностью компании. Авторы книги – управляющие партнёры «Крузе & Иванова». За плечами каждой более 18 лет успешной практики. До создания собственного бизнеса Мария Иванова работала помощником судьи апелляционной инстанции, специализируясь на налоговых спорах, а Зинаида Крузе – помощником районного прокурора, где надзирала за налоговыми органами и банками. Они знают работу этих структур изнутри, понимают их мышление и могут просчитать предполагаемые действия на шаг вперёд.

Отдельное внимание в книге уделено налоговому контролю, дроблению бизнеса, реабилитации после блокировки счетов, выбору юриста-партнёра и выстраиванию эффективной работы на аутсорсе. Эта книга – не сборник советов, а пошаговые алгоритмы для тех, кто хочет перестать полагаться на обстоятельства и превратить право в инструмент управления, а не источник проблем.

УДК: 347.7

ББК: X623

ISBN 978-5-6054789-6-6

© Мария Иванова, Зинаида Крузе, 2026

ОБ АВТОРАХ.....	4
ПРЕДИСЛОВИЕ.....	6
ГЛАВА 1. СОПРОВОЖДЕНИЕ БИЗНЕСА В НОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕАЛЬНОСТИ.....	8
ГЛАВА 2. ГРАЖДАНСКОЕ И МЕЖДУНАРОДНОЕ ПРАВО: ИНТЕГРАЦИЯ ПОДХОДОВ.....	26
ГЛАВА 3. ЗАКОН О СТАТУСЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ: ПРОБЛЕМА ИЛИ ПОВОД ДЛЯ ДИСКУССИИ.....	44
ГЛАВА 4. ЮРИСТ НА АУТСОРСЕ: КАК ВЫСТРОИТЬ ЭФФЕКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ.....	60
ГЛАВА 5. ЦЕНА ЮРИДИЧЕСКОЙ ОШИБКИ: РЕАЛЬНЫЕ ПОТЕРИ БИЗНЕСА.....	78
ГЛАВА 6. КРИЗИС И ЮРИСТ: КАК СОХРАНИТЬ АКТИВЫ И КОМПАНИЮ.....	98
ГЛАВА 7. ПСИХОЛОГИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЮРИСТОВ И ДОВЕРИТЕЛЕЙ.....	122
ГЛАВА 8. ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОФЕССИИ ЮРИСТА В XXI ВЕКЕ.....	140
ПОСЛЕСЛОВИЕ.....	156

ОБ АВТОРАХ



**КРУЗЕ ЗИНАИДА БАРИЕВНА,
управляющий партнёр
«Крузе & Иванова»**

Юрист с опытом работы более 20 лет со специализацией в сфере международного права и международных договорных отношений. Осуществляет правовое сопровождение трансграничных сделок, коммерческих проектов и переговорных процессов на русском, английском и немецком языках.

Ключевые направления практики — проблемная задолженность: взыскание долгов, защита должников, сопровождение процедур банкротства, а также, пожалуй, одна из наиболее острых сегодня тем — правовая работа с банковским сектором в рамках 115-ФЗ, включая вопросы финансового мониторинга, банковского комплаенса, блокировок счетов и управления регуляторными рисками.

Отдельное направление экспертизы — комплаенс-аудит и due diligence: правовая проверка контрагентов, анализ корпоративных и финансовых рисков, выявление потенциальных юридических и регуляторных угроз при структурировании сделок и ведении бизнеса.

Также сопровождает сделки с коммерческой недвижимостью: приобретение, продажа, аренда, структурирование договорных отношений и досудебное разрешение споров.

Помимо юридической практики, обладает опытом построения и операционного управления международным бизнесом, что позволяет выстраивать правовые решения с учётом реальных бизнес-процессов, финансовых рисков и стратегических интересов клиента.



**ИВАНОВА МАРИЯ
АЛЕКСАНДРОВНА,
управляющий партнёр
«Крузе & Иванова»**

Более 18 лет специализируется на корпоративном и коммерческом праве для бизнеса. Оказывает сопровождение сделок M&A и инвестиционных проектов; разрабатывает и проверяет договорную документацию, структуры сделок и механизмы защиты интересов владельцев и инвесторов. Ведёт вопросы корпоративного управления и комплаенса.

Специализируется на коммерческих судебных спорах и правовом сопровождении конфликтов повышенной сложности. В практике — корпоративные, налоговые и административные споры, ведение дел о несостоятельности (банкротстве) компаний.

Также имеет значительный опыт в структурировании и разрешении споров, связанных с наследством, разделом бизнеса между партнёрами и супругами, включая оценку активов, корпоративных прав и распределение имущественных интересов.

Осуществляет налоговое планирование в рамках закона, сопровождает налоговые проверки и иное взаимодействие с налоговыми органами, разрабатывает механизмы минимизации налоговых рисков.

Консультирует предпринимателей по вопросам трудового права в бизнес-контексте, защите интеллектуальной собственности.

Отдельное направление экспертизы — сопровождение девелоперских проектов, деятельности строительных компаний.

ПРЕДИСЛОВИЕ

*Изменения — закон жизни. И те, кто смотрит только в прошлое,
рискуют пропустить будущее. Джон Ф. Кеннеди
Наводить порядок надо тогда, когда ещё нет смуты. Лао Цзы
Вся жизнь — управление рисками,
а не исключение рисков. Уолтер Ристон*

Вы держите в руках книгу, написанную практиками для бизнеса. Юристами, которые каждый день видят эту сферу изнутри: его страхи, ошибки, иллюзии и, к сожалению, его потери.

Мы не читаем лекций с кафедры, мы живём в правовой реальности вместе с вами — той самой, где санкции решают судьбу сделки, банк внезапно блокирует счёт, а налоговая уже знает о вас больше, чем вы сами.

В этой книге мы делимся не теориями, а нашим практическим опытом.

Прочитав её, вы будете точно знать, с какими реальными проблемами может столкнуться ваш бизнес уже сегодня, и сможете принять взвешенное решение о том, как предотвратить негативные сценарии, не дожидаясь того момента, когда они начнут реализовываться.

За плечами каждой из нас обширная юридическая практика со своей специализацией и уникальными наработками. В какой-то момент мы поняли: наш опыт нужно объединить. Так родилась компания «Крузе & Иванова».

Теперь наши знания работают комплексно — не как набор услуг, а как партнёрство, где мы помогаем смотреть дальше текущих задач.

ПОЧЕМУ МЫ РЕШИЛИ НАПИСАЛИ ЭТУ КНИГУ

Последние несколько лет стали для бизнеса проверкой на прочность. Санкции, валютный контроль, банковский комплаенс, «чёрные списки» Росфинмониторинга, автоматизированные системы налогового контроля — изменилось всё. Старые схемы больше не работают.

Мы слишком часто наблюдаем одну и ту же картину: бизнес терпит крах не из-за грубого нарушения закона, а из-за привычки полагаться на случай или из-за юристов, которые застряли в прошлом десятилетии и не замечают, как изменился мир вокруг.

Наша цель — дать не просто советы, а работающую карту действий. Мы хотим, чтобы вы перестали гадать: «Что будет, если...?» и начали строить бизнес, где право — ваш союзник, а не противник.

Книга содержит конкретные алгоритмы: как общаться с банком, чтобы не попасть в «чёрный список» 115-ФЗ; как строить международные контракты в условиях санкций; как защитить активы и компанию от недобросовестных действий; как выбрать юриста, который станет вашим партнёром; как вести себя в кризис, чтобы не потерять всё.

Вы найдёте здесь ряд кейсов. Все они — из нашей реальной практики, иногда с изменёнными деталями для сохранения конфиденциальности, но всегда с сохранением сути. Они помогут вам увидеть риски там, где вы их пока не замечаете, и избежать чужих ошибок.

Добро пожаловать в новую правовую реальность. Пора переходить к режиму проактивной юридической работы.

И мы расскажем, как.

ГЛАВА 1.

СОПРОВОЖДЕНИЕ БИЗНЕСА В НОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕАЛЬНОСТИ

Последние несколько лет стали для бизнеса суровой проверкой на прочность, моментом, когда на плавную адаптацию к новой реальности просто не было времени. Ландшафт правовых рисков значительно изменился. Если раньше основными точками напряжения были налоговая нагрузка, договорная дисциплина и разрешение локальных споров, то сегодня на первый план вышли вопросы выживания в условиях системных ограничений.

Санкции, валютное регулирование, разрыв глобальных цепочек и усиливающийся контроль со стороны банков — всё это сложилось в новую, гораздо более требовательную реальность.

Бизнес может не нарушить ни одной буквы закона, но оказаться под прицелом из-за структуры владения, географии контрагентов или логики финансовых потоков. Особенно остро это ощущается в контексте международных ограничений.

Европейский Союз, следуя собственной Директиве 2022/0398 (COD), требует от государств-членов криминализировать не только прямое нарушение санкций, но и их обход — вплоть до сокрытия бенефициаров или неисполнения обязанности сообщать о замороженных активах.

Речь идёт не просто об ужесточении формального контроля. Директива детально определяет, что именно считается преступлением. Это не только финансирование подсанкционных лиц и оборот запрещённой продукции, но и сокрытие активов через подставных лиц, искажение данных о бенефициарах и утаивание информации о замороженных либо подлежащих блокировке средствах.

Более того, ответственность может наступить даже при серьёзной небрежности, т.е. в ситуации, когда профессионал (юрист, финансист, бухгалтер) должен был знать, что его действия приведут к нарушению санкций, но проигнорировал этот факт.

Для юридических лиц Директива устанавливает беспрецедентные штрафы: до 5% от совокупного мирового оборота компании за год, предшествующий решению о штрафе.

Причём наказания не ограничиваются денежными потерями. Государства — члены ЕС обязаны ввести в своём законодательстве такие меры, как лишение доступа к государственному финансированию и тендерам, отзыв лицензий, передача под судебный надзор и даже принудительная ликвидация.

Фактически Европа создаёт механизм экономической смерти компании-нарушителя. Одновременно с этим Директива расширяет юрисдикцию: преследование возможно за нарушения, совершённые не только на территории ЕС, но и за его пределами. Это становится возможным, если эти нарушения допущены в интересах юридического лица, зарегистрированного в ЕС, либо связаны с бизнесом, который ведётся полностью или частично на европейской территории.

Важный нюанс: Директива 2022/0398 (COD) вносит изменения в Директиву (ЕС) 2018/1673 о борьбе с отмыыванием денег. Отныне нарушение санкций приравнивается к предикатной деятельности.

Это означает, что любые доходы, полученные в результате обхода ограничительных мер, автоматически становятся предметом расследования по отмыыванию денег. Если бизнес каким-то образом, прямо или косвенно, соприкоснулся с санкционным режимом и извлёк выгоду, его активы могут быть заморожены и конфискованы уже по другой статье, с гораздо более широкими полномочиями следственных органов и без привязки к сумме «санкционного» ущерба.

И хотя формально этот документ обязателен лишь для стран — членов ЕС, его логика давно вышла за пределы Европы. Национальные банки, даже работая исключительно в российской юрисдикции, вынуждены учитывать глобальные стандарты комплаенса. Их иностранные корреспонденты, платёжные системы, головные структуры требуют единообразного применения правил.

Когда бизнес получает запрос от российского банка о происхождении средств или структуре владения, он, сам того не зная, проходит проверку на соответствие в том числе и европейским критериям.

Прозрачность перестала быть выбором — она стала ценой доступа к международной финансовой системе. И цена эта растёт с каждым новым пакетом санкций.

Сегодня предприниматель может в одночасье лишиться не просто части прибыли, но и доступа к самой финансовой инфраструктуре — заблокированным счетам, остановленным платежам, замкнувшимися на него банковским лимитам.

В этой турбулентности меняется и роль юридического сопровождения. Юрист перестаёт быть кризисным менеджером, своего рода «пожарным», которого вызывают, когда пламя уже охватило здание. Его функция эволюционирует в сторону стратегического партнёрства — он становится тем, кто помогает это здание спроектировать так, чтобы оно было устойчивым к любым штормам и пожарам.

Всё чаще встречаются ситуации, где отсутствие правового планирования не приводит к немедленному конфликту, но создаёт отложенный риск, который накапливается и со временем может стать источником серьёзных проблем для компании.

В нашей практике был характерный кейс. Нас пригласили в компанию, чья договорная база была формально безупречна, но совершенно не отвечала логике банковского комплаенса. На старте это не было проблемой, но в дальнейшей деятельности бизнес неминуемо столкнулся бы с блокировкой расчётов.

Упреждающий правовой аудит позволил нам не просто привести в порядок документы, но и пересмотреть саму модель работы с контрагентами и финансовыми потоками. В результате мы не просто решили текущую проблему, а выстроили систему договорной работы и комплаенса, которая стала основой для дальнейшего развития бизнеса.

Именно здесь рождается понимание ценности юридического консалтинга: когда правовая экспертиза не обслуживает процесс, а формирует его.

Современные правовые изменения часто приходят не в виде громких законопроектов, а как тихая смена правил игры. Причём

новый инструментарий появляется не только у банков, но и у налоговых органов, которые всё чаще отказываются от классических выездных проверок в пользу других механизмов.

Один из наиболее ярких примеров — массовое использование статьи 93.1 Налогового кодекса. По большому счёту речь идёт о полноценной налоговой проверке. При этом у налогоплательщика нет тех процессуальных гарантий, которыми он обладает при классической выездной проверке.

Инспекция направляет запрос по конкретной сделке или контрагенту. Компания обязана предоставить документы и пояснения. Отказ влечёт штрафы.

Но главное не в этом. Получив запрос, бизнес оказывается в зоне неопределённости: он не знает, какая именно информация уже есть у налоговой, насколько глубоко инспекция копает и к каким выводам придёт. На кону — не просто штраф за неподачу документов, а квалификация сделки как фиктивной и, как следствие, доначисление налогов за три года.

Критическая точка здесь — личная встреча. Если налоговый инспектор приглашает директора на беседу и предъявляет протокол заседания рабочей группы, это уже не запрос, а ультиматум. В протоколе, как правило, содержатся выводы инспекции о том, что контрагент является компанией-«однодневкой», реальность сделки не подтверждена, а налоговая выгода необоснованна.

Компании предлагается «добровольно» уточнить налоговые обязательства, доплатить НДС и налог на прибыль. Отказ от подобного предложения означает одно: с высокой степенью вероятности будет назначена выездная налоговая проверка за последние три года. И тогда доначисления коснутся не только спорной сделки, но и всей деятельности компании.

В этих условиях старый подход («придёт проверка, тогда наймём юриста») перестаёт работать. К моменту, когда выездная проверка назначена, позиция налоговой уже сформирована, документы изъяты, а возможность манёвра минимальна.

Защищаться нужно на стадии получения запроса по статье 93.1. Именно тогда требуется выстроить доказательства реальности сделки и должной осмотрительности.

Налоговую интересуют не просто договоры и счета-фактуры, а товарно-транспортные накладные, путевые листы, подтверждения складского хранения, пояснения о том, как именно использовался товар в хозяйственной деятельности.

Что касается осмотрительности, здесь важны не субъективные заверения, а объективные факты: сдаёт ли контрагент отчётность, уплачивает ли налоги, обладает ли штатом и активами, не находится ли в процессе банкротства или ликвидации.

Задача системы управления компанией в этой ситуации — не отписаться от налоговой, а доказать, что сделка была реальной, контрагент — добросовестным, а налоговая выгода — обоснованной. И сделать это нужно до того, как протокол рабочей группы ляжет на стол директору.

Другой пример масштабной трансформации — реформа упрощённой системы налогообложения и радикальное ужесточение банковского контроля.

С 2025 года многие «упрощенцы» впервые столкнулись с необходимостью платить НДС. Для бизнесов, работающих в клиентской сфере (например, сетей салонов красоты), это стало серьёзным ударом.

Логичной, хотя и рискованной реакцией стало дробление бизнеса: создать несколько юридических лиц или ИП, распределить доходы так, чтобы каждый оставался в безопасном лимите. Исторически это был рабочий, хоть и не лишённый риска, инструмент.

Но в контексте новых правил эта схема перестаёт работать. Потому что налоговая больше не смотрит на каждую фирму по отдельности. Она смотрит на картину в целом. Её алгоритмы и специалисты ищут не нарушения в первичных документах, а логику хозяйствующего субъекта.

Единый бренд, общий управленческий центр, пересекающийся персонал, скоординированные финансовые потоки — всё это для инспектора признаки того, что бизнес искусственно разделён для ухода от налога.

Здесь и происходит ключевой сдвиг. Вопрос сместился с «Законно ли дробление?» на «Обоснованно ли оно с экономической точки зрения?». Бизнес должен доказать, что каждая из созданных структур самостоятельна, имеет собственное имущество, штат, клиентскую базу.

Если перед дроблением бизнеса не провести профессиональную оценку его структуры и не получить качественную налоговую консультацию (такую, которая поможет выстроить прозрачную и обоснованную схему, а не просто откроет новую фирму), то предприниматель идёт на большой риск.

Последствия могут быть тяжёлыми: доначисление НДС, штрафы и, что страшнее всего, подозрения со стороны банков, которые увидят в нескольких связанных компаниях «подозрительную» схему.

Параллельно набирает силу другая, менее очевидная, но не менее опасная трансформация — ужесточение банковского контроля в рамках 115-ФЗ «О противодействии легализации доходов». Формально закон существовал годами, но лишь недавно банки перешли от выборочных проверок к тотальному мониторингу.

Банки перестали быть пассивными проводниками платежей. Они стали активными надзирателями за финансовой системой. Сегодня банки наделены правом и обязанностью в реальном времени оценивать не просто отдельные «подозрительные» платежи, но и всю хозяйственную жизнь компании.

В основе этой системы лежит механизм «чёрных списков». Многие предприниматели узнают об их существовании только в момент, когда оказываются в них.

Формирование этого перечня происходит следующим образом: заподозрив компанию в проведении сомнительных операций, банк передаёт сведения в Росфинмониторинг. Именно Росфин-

мониторинг ведёт централизованную базу, которая затем направляется в Центральный банк. ЦБ, в свою очередь, доводит информацию о каждом «неблагонадёжном» клиенте до сведения всех кредитных организаций. Это не открытый реестр, но для банковской системы он абсолютно прозрачен.

Фатальность попадания в этот список заключается в его системном эффекте. Решение об отказе в проведении операции, расторжении договора или блокировке счёта принимает конкретный банк, но последствия выходят далеко за рамки отношений с ним.

Сведения о компании становятся доступны всем банкам страны. Формально каждый банк принимает решение самостоятельно, по итогам собственной проверки.

Однако на практике наличие компании в «чёрном списке» — это то, с чем очень сложно бороться. С вероятностью, близкой к 100%, новый банк, увидев такую отметку, откажет в открытии счёта или, открыв, подвергнет компанию тотальному контролю, который может привести фактически к параличу операционной деятельности.

При этом сам закон 115-ФЗ не раскрывает конкретных признаков, по которым операция признаётся «подозрительной». Банки ориентируются на внутренние методики и рекомендации ЦБ (например, Методические рекомендации № 18-МР и № 19-МР от 21.07.2017). Но эти документы описывают лишь общие паттерны: обналичивание, транзитные операции, разрывы в цепочках НДС, несоответствие масштабов деятельности оборотам.

Это создаёт ситуацию правовой неопределённости. Компания может идеально соблюдать налоговое законодательство, платить все взносы, сдавать отчётность, но при этом её бизнес-модель (например, высокий процент наличных расчётов в B2C-сегменте) будет восприниматься банком как «повышенный риск». И закон не обязывает банк доказывать незаконность операций — ему достаточно подозрения.

Репутационные последствия «чёрной метки» от банка выходят далеко за пределы банковской системы. Для крупных контрагентов, особенно в секторе госконтрактов, или для публичных компаний с развитым комплаенсом, наличие информации о блокировках счетов является «красным флагом». Им проще отказаться от сотрудничества, чем проводить дорогостоящую проверку добросовестности партнёра.

Таким образом, проблема из сугубо финансовой превращается в угрозу самому существованию бизнеса.

На практике это выглядит так: у компании, которая много лет честно работает в своём сегменте, внезапно приостанавливают платежи. В запросе банк указывает не на нарушение закона, а на «повышенный риск операции». И вот здесь предприниматель сталкивается с главным вызовом: ему нужно объяснить банку на его языке то, что для самого бизнеса является очевидной повседневностью.

Почему вы платите этому конкретному контрагенту? Почему у вас много операций с наличными? Для многих индивидуальных предпринимателей становится неожиданным вопрос: «На какие цели вы снимаете со счёта свою же, уже обложенную налогами, прибыль?». По букве закона — это его личные деньги. По логике банковского комплаенса — это операция, требующая объяснения.

Любая финансовая операция без должной подготовки становится потенциально опасной. Счёт могут заблокировать без прямого нарушения закона, просто потому что банк посчитал схему работы компании недостаточно понятной и прозрачной, а заблокированные счета способны полностью остановить бизнес.

Однако законодательство предусматривает механизм, который часто называют «реабилитацией». С 30 марта 2018 года, после вступления в силу Федерального закона № 470-ФЗ «Об особенностях регулирования корпоративных отношений в хозяйственных обществах, являющихся экономически значимыми организациями», у компаний появился формальный, хоть и сложный, путь восстановления своего статуса.

Система реабилитации двухуровневая. Первый уровень — это сам банк. Клиент вправе обратиться в кредитную организацию, которая применила к нему санкции, с заявлением о пересмотре решения.

Важно: закон не устанавливает срок давности для такого обращения. Это означает, что даже спустя годы компания может инициировать процедуру пересмотра. Банк обязан рассмотреть предоставленные документы и в течение семи рабочих дней сообщить об устранении оснований для отказа.

Закон не содержит закрытого перечня документов, которые необходимо представить. Компания сама выстраивает линию защиты. Это могут быть договоры, налоговые декларации, штатное расписание, фотографии офиса, пояснения о бизнес-модели, логистике ценообразования.

Всё, что способно убедить банк в том, что операции имели реальный экономический смысл, а компания ведёт прозрачную деятельность. Если банк признает доводы убедительными, он обязан передать сведения об устранении оснований в Росфинмониторинг.

Если первый уровень не сработал — банк отказал в пересмотре или проигнорировал обращение, — в дело вступает второй уровень: межведомственная комиссия при Центральном банке. В её работе участвуют представители ЦБ и Росфинмониторинга.

Срок рассмотрения заявления комиссией составляет 20 рабочих дней. По итогам выносится решение: либо об отсутствии оснований для отказа (что фактически является «реабилитацией»), либо об отказе в пересмотре. Решение комиссии направляется заявителю и в банк в течение трёх рабочих дней.

Кроме административной реабилитации, существует и судебный порядок. Отказ банка может быть обжалован в арбитражном суде.

Однако это более длительный путь, требующий формирования сложной доказательственной базы и, зачастую, проведения финансово-экономических экспертиз. Поэтому оптимальной часто является комбинированная стратегия: параллельная работа с межведомственной комиссией и подготовка судебного иска.

Впрочем, с 2022 года тактика оспаривания действий банка претерпела существенные изменения, напрямую связанные с институтом «реабилитации». Банк России внедрил трёхуровневую систему оценки клиентов, разделив все компании и ИП на группы низкой, средней и высокой степени риска совершения подозрительных операций.

Закреплённая в Законе № 115-ФЗ градация кардинально меняет логику обжалования: если клиенту присвоена высокая степень риска, снять эту «метку» силами самой кредитной организации уже невозможно. Пункт 7 статьи 7.7 Закона прямо запрещает банку пересматривать решение о высокой степени риска, за исключением одного основания — решения Межведомственной комиссии Банка России.

Более того, с 1 октября 2024 года вступила в силу новая редакция пункта 3 статьи 7.8 Закона № 115-ФЗ, которая окончательно закрепила правило: обжалование мер, применённых к клиентам с высокой степенью риска, осуществляется исключительно путём обращения в Межведомственную комиссию.

Эти законодательные изменения сформировали устойчивую судебную практику. Арбитражные суды всё чаще приходят к выводу: если компании присвоена высокая степень риска и она не обжаловала это решение в Межведомственной комиссии в установленный законом срок, последующее обращение в суд с иском к банку может быть оставлено без рассмотрения.

Причина этого — несоблюдение обязательного досудебного порядка урегулирования спора, который в данном случае стал фактически обязательным в силу прямого указания специального закона.

Наряду с этим изменился и сам предмет судебного обжалования. Если Межведомственная комиссия отказала в удовлетворении жалобы, оспаривать в арбитражном суде необходимо уже не действие банка, а именно решение самой комиссии.

Таким образом, законодатель выстроил чёткую иерархию: банк лишь исполняет предписания регулятора. Именно решение Меж-

ведомственной комиссии становится тем актом, который либо возвращает компанию к нормальной операционной деятельности, либо закрывает этот путь, оставляя бизнесу возможность судебной защиты, но уже на новом процессуальном уровне.

Критически важно понимать: реабилитация — это не формальная процедура, а сложная работа по реконструкции смысла бизнеса для внешнего наблюдателя. Без квалифицированной правовой поддержки шансы на успех минимальны. Юрист должен перевести реальную деятельность бизнеса на язык банковского комплаенса и убедить регулятора, что «подозрительная операция» — это на самом деле обычная работа компании.

Вот один из показательных примеров. У компании приостановили расчёты из-за «повышенного риска операции», хотя все документы были в порядке. Когда мы немного разобрались в проблеме, оказалось, дело в том, что бизнес-модель не была «переведена» на язык банковского комплаенса.

Нам пришлось пройти весь путь: от анализа цепочек операций и корректировки договорных формулировок до подготовки детального объяснения экономического смысла деятельности для банка.

Это наглядный урок: сегодня правовое изменение — это часто не дополнительный закон, а новое прочтение уже существующего. И адаптироваться к нему желательно не постфактум, когда счёт уже заблокирован, а заранее, проектируя бизнес-процессы с учётом этой новой логики.

Очевидно, что важную роль в новой экономической реальности сегодня играет прозрачность, финансовая и юридическая. Бизнес в любой момент и для любой инстанции должен быть способен внятно, логично и с документами на руках объяснить: кто он, как работает, зачем совершает каждое действие и почему его структура именно такая.

Причём объяснить это нужно на разных языках. Для банка — на языке комплаенса и экономического смысла операций,

для налоговой — на языке реальности сделок и должной осмотрительности, для контрагентов — на языке деловой репутации и стабильности.

Универсального шаблона не существует. Каждый запрос — это индивидуальный кейс, каждый из них требует собственной стратегии доказывания.

При этом многие представители бизнеса, особенно малого, до сих пор думают, что, в принципе, могут в своей работе обойтись без системной правовой экспертизы. Они полагают, что правовая поддержка — это нечто необходимое только для серьёзных ситуаций: суда, проверки или составления очень сложного договора.

Повседневная операционная деятельность кажется им прозрачной и контролируемой. Однако именно в этой рутине кроются риски, вызванные не незнанием закона как такового, а непониманием его практического применения в бизнес-процессах.

Яркой иллюстрацией этого разрыва является распространённая ошибка в управлении финансами ИП. Предприниматель зачастую не видит принципиальной разницы между личными деньгами и средствами на расчётном счёте бизнеса.

Возникает логика: «Это же моя компания, а значит, и деньги мои. Что мне мешает перевести прибыль на свою карту и расплачиваться с неё за всё подряд, в том числе за бизнес-расходы? Так проще и привычнее».

На практике эта привычка создаёт ряд проблем. Каждая операция по расчётному счёту — это автоматически учтённый и документально подтверждённый финансовый поток бизнеса. Переводя деньги на карту и оплачивая всё с неё, предприниматель сознательно усложняет себе же ведение учёта.

При применении «упрощёнки» важно чётко подтверждать каждую трату, связанную с предпринимательской деятельностью. Оплата с личной карты немедленно ставит под сомнение связь этого платежа с бизнесом в глазах налоговых органов. Потребуется дополнительные усилия и документы, чтобы это доказать.

Этот пример показывает: предпринимателю мало просто не нарушать закон. Нужно выстроить учёт и договоры так, чтобы нормативные требования стали понятными в повседневной работе. И тогда станет ясно: то, что кажется просто, на деле рискованно, а правильно — это долгосрочная эффективность и спокойствие. Именно в этом — суть проактивного подхода.

Однако жизнь бизнеса — это не только выстроенные процессы, но и непредвиденные кризисы. В такие моменты для юриста всё более важной становится роль переговорщика.

В кризисной ситуации, где на бизнес одновременно давят банк, налоговая инспекция и контрагенты, недостаточно просто знать закон. Компании необходимо выстраивать коммуникацию, уметь вести многосторонние переговоры, управлять ожиданиями, балансировать между жёсткостью и гибкостью, доносить позицию клиента на языке, который поймут и примут.

Как уже говорилось ранее, банк сегодня — это не партнёр, а надзиратель. Его сотрудники в комплаенс-отделе жёстко ограничены инструкциями. Личного общения часто нет в принципе — только запросы через личный кабинет с пометкой «Банк не даёт разъяснений по результатам рассмотрения».

Задача защитника интересов компании здесь — пробить брешь в алгоритмическом безразличии. Смысл правовой работы на этом этапе — превратить набор документов в неопровержимую логическую конструкцию, которая заставит систему признать вашу операцию легитимной. Это не просто ответ на запрос. Это юридический нарратив, подготовленный так безупречно, что даже у алгоритма не останется вопросов.

В диалоге с контрагентом действуют классические переговорные механики, но с поправкой на кризис. Контрагент видит вашу уязвимость — блокировку счетов — и может попытаться использовать это в своих интересах. Юрист должен балансировать между готовностью к жёсткому конфликту и поиском взаимовыгод-

ного выхода. Это требует глубокого понимания не только права, но и бизнес-психологии и основ управления конфликтами.

Общаясь с налоговой инспекцией, юрист выступает в роли защитника и переводчика. Он должен перевести казённые формулировки на язык реальных рисков для собственника. Его задача — превратить переговоры из неформальной беседы в структурированный процесс обмена позициями, где каждая уступка с вашей стороны должна быть обменена на чёткие гарантии и закрытие вопросов с другой.

Это уже не просто юридическое сопровождение — это стратегическое посредничество. Эффективный диалог между правом и бизнесом начинается не с цитат из кодексов, а с анализа последствий: какова цена риска, вероятность негативного сценария, какие есть альтернативы?

В такой парадигме право перестаёт быть набором ограничений и становится инструментом управляемого, осознанного выбора.

Именно эта способность превращать право в инструмент выбора и является ключевым конкурентным преимуществом в современной бизнес-среде. Чтобы понять, насколько это преимущество критично, достаточно взглянуть на альтернативу — традиционную, реактивную модель.

Представьте двух капитанов. Первый вверяет судьбу корабля штурману только в том случае, когда на радаре уже маячит айсберг. Второй — берёт штурмана в команду ещё на верфи, чтобы вместе спроектировать маршрут, выбрать судно с двойным корпусом и оснастить его датчиками, предсказывающими шторма за тысячу миль. В спокойных водах разницы почти нет. Но когда вокруг настоящая «новая норма» из регуляторных ураганов и санкционных рифов, судьба этих капитанов будет радикально разной.

Именно так сегодня выглядит выбор между реактивной и проактивной юридической моделью. И этот выбор фактически определяет, выживет ли бизнес и будет ли он успешным.

Беда в том, что сама система десятилетиями воспитывала в предпринимателях и юристах иные модели. Инвестиции в правовой аудит и выстраивание системы комплаенса здесь и сейчас — это понятная, но ощутимая статья расходов. А стоимость катастрофы, которая может случиться завтра, абстрактна и кажется маловероятной.

Мозг бизнеса запрограммирован отсекал «лишние» траты в пользу сиюминутной выгоды. Потратить 300 тысяч на аудит и перестройку договорной модели сейчас кажется дороже, чем вероятные 5 миллионов штрафов и блокировка счетов потом. Даже когда «потом» наступает, владелец не осознаёт, что этого можно было избежать.

Бизнес привык к понятным, хоть и неприятным, алгоритмам.

Пришла проверка → наняли юриста → заплатили штраф → живём дальше.

Пришла блокировка счетов → сменили банк → живём дальше.

Поступил запрос по статье 93.1 → отправили бухгалтерскую отчётность → отписались.

Это знакомые сценарии, их цена предсказуема. Но новая реальность устроена иначе.

Сегодня сменить банк после попадания в «чёрный список» практически невозможно. «Отписаться» от налоговой формальным комплектом документов — значит гарантированно получить выездную проверку.

Штрафы исчисляются миллионами, блокировки становятся пожизненными, а доначисления сопоставимы со стоимостью всего бизнеса.

Проактивность же предполагает новую схему деятельности: инвестировать в то, чего может и не случиться. «Мы работаем по старой схеме — и всё хорошо». Эта иллюзия разрушается в один миг — в день, когда привычная схема внезапно становится «подозрительной операцией» для банковского алгоритма.

В новой реальности правовые риски перестали быть вероятностью — они стали неизбежностью, вопрос лишь времени и мас-

штаба. В этой логике проактивная юридическая работа — это не сервисная опция, а ключевая инвестиция в основной актив бизнеса — его непрерывность.

Качественная правовая поддержка современного бизнеса включает не только безупречные профессиональные знания, но и стратегическое мышление, финансовую грамотность, умение работать в условиях неопределённости и, что немаловажно, готовность нести ответственность за свои рекомендации. Такой специалист — уже не исполнитель, а доверенный советник, архитектор устойчивости.

Это подход, который опирается не только на сами законодательные нормы, но и на то, как эти нормы применяются на практике: как формулируются выводы в протоколах рабочих групп, по каким признакам банки отсеивают сомнительных клиентов, какие аргументы убеждают инспектора на допросе, а какие, наоборот, провоцируют его на углублённую проверку.

Говоря о будущем юридической профессии, многие представляют апокалиптическую картину: искусственный интеллект пишет иски, алгоритмы проверяют контракты, а роботы ведут переговоры. Эта картина не просто далека от истины — она принципиально неверна.

Будущее, которое уже наступает, выглядит иначе. Это не замена человека машиной, а радикальное перераспределение ролей. На фоне автоматизации рутинных задач вырастет спрос на компетенции, которые недоступны алгоритмам, но критичны для выживания бизнеса.

1. *Комплаенс и управление правовыми рисками.* Это превратится в проектирование правовой экосистемы бизнеса. Задача юриста — не сказать: «Это рискованно», а спроектировать такую модель работы, которая изначально минимизирует риски.

2. *Сопровождение трансграничных структур.* Санкции не отменят глобализацию, они её усложнят. Понимать только российское право станет недостаточно. Сегодня для построения устойчивой

международной схемы требуется анализ множества юрисдикций: какое поведение криминализировано, где действует принцип экстерриториальности, какие пороговые суммы операций считаются значимыми и влекут уголовную ответственность. Без этого понимания любая трансграничная операция — лотерея с неопределёнными шансами на успех.

3. *Проектирование договорных моделей.* Юрист выступает как соавтор будущей бизнес-модели на старте проекта.

4. *Мастерство переговоров и внесудебного урегулирования.* Когда банки не отвечают на звонки, а суды перегружены, важно найти решение, которое устроит всех и в первую очередь владельца бизнеса.

5. *Финансовая и цифровая грамотность.* Юристу важно понимать, как правовое решение повлияет на финансовые показатели компании завтра.

Роль юриста как узкого специалиста, который ждёт задания («составьте иск», «проверьте этот договор»), будет стремительно сходить на нет. Будущее — за юристом-стратегом, который не ждёт проблем, а проектирует системы, в которых проблемы не возникают.

Он не борется с последствиями — он закладывает фундамент устойчивости. Его главный инструмент — не знание конкретной статьи, а способность соединить разрозненные данные из права, финансов, технологий и человеческих отношений в единое, работоспособное и безопасное решение.

Поэтому в скором будущем ценность правовой функции в компании будет измеряться не количеством проработанных документов, а сложностью и стратегической важностью проблем, которых бизнесу удалось избежать благодаря выстроенной системе управления рисками.

Впереди у профессии юриста — новая, самая значимая глава.

ГЛАВА 2.

ГРАЖДАНСКОЕ И МЕЖДУНАРОДНОЕ ПРАВО: ИНТЕГРАЦИЯ ПОДХОДОВ

При подписании международных контрактов стороны часто полны оптимизма: двуязычные тексты сверены, печати поставлены, подписи скреплены. Суммы контрактов внушают уважение, партнёры из разных стран излучают уверенность. Кажется, что конструкция незыблема, а право — лишь формальность, которая будет работать автоматически, как хорошо отлаженный механизм.

Тот, кто пытался исполнить решение международного арбитра по месту нахождения активов проигравшей стороны, знает: право — это не текст. Это столкновение правовых систем, государственных интересов и суровой реальности принудительного исполнения.

Эта глава о том, где именно возникают скрытые риски, почему стандартный шаблон договора может превратиться в ловушку и как выстроить правовую конструкцию, способную выдержать проверку реальностью.

Вот характерный случай из нашей практики.

Дело происходило на крупном промышленном заводе, расположенном в Москве. Его собственники — турецкие инвесторы, управленческая команда — тоже из Турции, но бизнес ведётся на территории Российской Федерации. Многомиллионный контракт, составленный на двух языках — русском и английском. Внешне — эталон международного сотрудничества, документ, который должен работать безупречно.

Но при изучении текста договора вскрылась системная проблема. Русскоязычная версия договора оказалась не самостоятельным юридическим документом, а буквальным, подстрочным переводом с английского. Формулировки, безупречные для англосаксонской правовой традиции, в русском переводе звучали неестественно, а главное — они не учитывали базовые конструкции российского гражданского права.

Императивные нормы остались за скобками. Логика распределения ответственности была выстроена по чужим лекалам.

Механизмы защиты, которые работают в международном коммерческом арбитраже, в российском государственном суде оказались бы бесполезны, а то и вовсе не применимы.

Парадокс ситуации заключался в следующем: бизнес вёлся в России, активы находились здесь, налоговые последствия возникали также здесь. Споры, неизбежно сопровождающие крупные проекты, с высокой вероятностью рассматривались бы в российских судах. Но договор был написан языком иной правовой реальности. Это конфликт правовых культур, который способен разрушить сделку быстрее, чем любой коммерческий спор.

Турецкая сторона настаивала на своём шаблоне. Аргумент был железобетонным: «Это наш стандартный договор, он выверен нашими юристами, проверен годами практики, мы не готовы менять его принципиально». И действительно, английский текст звучал безупречно. Но проблема была в том, что эти годы практики относились к совершенно другой правовой системе.

Нам пришлось буквально по пунктам объяснять, почему их выверенный шаблон в российских реалиях превращается в отложенный риск. Почему их понимание ответственности субподрядчика не совпадает с тем, как это будет интерпретировано в московском арбитраже. Почему их формулировки, защищающие генерального подрядчика, в России могут быть признаны ничтожными.

Этот и многие другие случаи говорят о том, что договор в стране ведения бизнеса должен писаться на языке местного права. Перевод — это техническая операция, которая следует после того, как конструкция выстроена и проверена. Юридическая адаптация — это стратегия, в то время как перевод — лишь инструмент.

Юридическая адаптация под местное право — это фундамент. Однако многие новички путают само наличие договора с реальной защитой активов. В этом и кроется главная иллюзия международного бизнеса. Кажется: выбрали применимое право, прописали в контракте — и можно спать спокойно. Договор есть, он регулируется удобным правом, споры будут рассматриваться в уважаемом арбитраже.

В международном частном праве это действительно работает, но с одной важной оговоркой, о которой часто забывают. Есть зона, куда договорная свобода не проникает. Это императивные нормы страны, где обязательство подлежит исполнению. Они сильнее воли сторон. Они сильнее любого контракта.

В проекте с турецкими партнёрами мы столкнулись с этим напрямую. Турецкая сторона настаивала на формулировках, которые в их правовой системе были не просто допустимы, а стандартны. Но для нас они были неприемлемы, потому что прямо противоречили российским нормам закона.

Что это за нормы? Например, правила о существенных нарушениях договора, о сроках исковой давности, о порядке одностороннего отказа от исполнения. В разных правовых системах они могут выглядеть по-разному, но в каждой есть моменты, которые не обсуждаются.

В современной российской практике эта проблема ещё более обострилась. С одной стороны — привычные международные конструкции и арбитражные оговорки. С другой — национальные ограничения, специальные экономические меры, особые правила для сделок с участием лиц из недружественных государств.

Возникает классическая коллизия: договор существует в международной логике, а исполняется в национальной. И здесь иерархия должна быть незыблемой: сначала анализ обязательных норм юрисдикции исполнения и только потом конструирование договорной оболочки. Любой другой порядок ведёт к тому, что документ, на который завязаны миллионы, в критический момент окажется невыполнимым.

Многие иллюзии были разрушены в 2022 году, когда не просто изменился политический ландшафт. Была переформатирована правовая география международного бизнеса с участием России. Санкции перестали быть абстрактной угрозой и превратились в прямой юридический фактор, ломающий устоявшиеся схемы, которые казались незыблемыми.

Множество контрактов на поставку оборудования, запчастей, комплектующих из Европы было заключено задолго до кризиса. Они продолжали действовать. Их никто не расторгал. Но в реальности вводился запрет на экспорт в Россию. И вдруг обнаруживалось, что исполнение обязательства становится незаконным для одной из сторон.

Возникала сюрреалистическая ситуация. Договор есть, обязательство есть, а исполнить его нельзя. Поставщик не может отгрузить товар, потому что это будет нарушением санкционного режима его страны. Покупатель не может получить товар, за который, возможно, уже заплатил. И никто не хочет первым признавать невозможность исполнения, потому что это автоматически запускает механизмы ответственности, штрафов, пеней.

Контрагенты замирали в выжидательной позиции. Надеялись, что проблема рассосётся сама собой, что санкции снимут, что появится какой-то обходной путь. В результате контракты превратились в «юридических зомби» — формально живые, но фактически мёртвые. Они висят в балансах, числятся в планах, но не приносят ни товара, ни денег, ни определённости.

Что перестало работать в новых условиях окончательно и бесповоротно?

Во-первых, формальные арбитражные оговорки, не подкреплённые анализом реальной исполнимости решения. Можно выиграть процесс в Лондоне или Стокгольме, но что дальше? Если активы ответчика в России, а российские суды перестали автоматически признавать решения недружественных арбитражей, победный документ превращается в красивую, но бесполезную бумагу.

Во-вторых, универсальные шаблоны договоров. Эпоха, когда можно было взять стандартный контракт международной поставки, заменить названия сторон и сумму, и считать работу выполненной, ушла безвозвратно. Сегодня каждый договор требует индивидуальной настройки под санкционные риски, валютные ограничения, логистические реалии.