RBG
65/398
октябрь 2026

With the support of the CCI of Russia

ТОП-50 LEGAL AWARDS
премия "Юридические услуги и защита бизнеса"

ЭДУАРД ОГАНЯН:
«АДВОКАТ СЕГОДНЯ – АРХИТЕКТОР И СТРАТЕГ»

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 Суворовская
Редакторы номера:
Елена Александрова, Александра Убоженко
Дизайн/вёрстка:
Елена Кислицына, Александр Лобов
Фото: **Эдуард Целуйко, Андрей Волков, Роман Новиков**
Дирекция развития и PR:
Алена Штукарева, Кира Кузмина, Екатерина Цындук, Алёна Ремизова

Отпечатано в типографии ООО «ВИВА-СТАР», г. Москва, ул. Электрозаводская, 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 «Бизнес-Диалог Медиа».
Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Адрес редакции: **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. Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС77-65967 от 6 июня 2016.
Russian Business Guide № 65/398 октябрь 2026
Подписано в печать: 19.10.2026
Дата выхода в свет: 25.10.2026
Тираж: **15000. 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**
Managing Editor: **Elena Aleksandrova, Aleksandra Ubozhenko**
Designer: **Elena Kislitsyna, Aleksandr Lobov**
Directorate for Development and PR:
Alena Shtukareva, Kira Kuzmina, Ekaterina Tsynduk, Alena Remizova
Photo: **Ed Tseluyko, Andrei Volkov, Roman Novikov**

Printed in the printing house of VIVASTAR LLC, Moscow, ul. Electrozavodskaya, 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 № 65/398 October 2026
Signed to the press: 19.10.2026
Date of issue: 25.10.2026
Edition: **15 000 copies. Open price.**

ПАРТНЁРЫ ПРЕМИИ:

- **МКА «АРОНОВ И ПАРТНЁРЫ»**
- **МКА «Ваюкин и Партнёры»**
- **Коллегия адвокатов «Монастырский, Зюба, Степанов и Партнёры»**
- **Коллегия адвокатов «ОАП Групп» г. Москвы**
- **БАНК «МБА-МОСКВА»**
- **ООО «Регион»**

НОМИНАНТЫ

- **Аронов Александр Владимирович, МКА «АРОНОВ И ПАРТНЁРЫ»**
- **МКА «Ваюкин и Партнёры»**
- **Кирилл, Ермоленко, КА «Монастырский, Зюба, Степанов и Партнёры»**
- **Александр Добровинский, МКА «Александр Добровинский и партнёры»**
- **МКА «Князев и партнёры»**
- **Коллегия адвокатов «ОАП Групп» г. Москвы**
- **Коллегия адвокатов «Юков и Партнёры»**
- **Адвокатское бюро NSP**
- **Юридическая компания «Пепеляев Групп»**
- **Адвокатское бюро «Юрлов и партнёры»**
- **Арсен Аюпов, партнёр адвокатского бюро NSP**
- **Агентство правовой помощи «Юнона»**
- **Адвокат Алексей Зацепин**
- **Ростовская областная коллегия адвокатов «Формат»**
- **Юридическая группа Никиты Кулачкина**
- **Адвокат Андрей Мильский**
- **ПРАВИНСТРОЙ**
- **Юридическое бюро «Перегонцев и Партнёры»**
- **Налоговый адвокат Андрей Костин**
- **Юридическая компания «Искусство права»**
- **Юридическая группа SB Tax Team**
- **Юридическая фирма «Городисский и Партнёры»**
- **NOVATOR Legal Group**
- **Юрист Софья Жалялова, Legal Group**
- **Евгений Жаров, «Жаров Группа»**
- **SAVINA LEGAL**
- **Адвокат Ирина Шоч**
- **НКО Коллегия адвокатов Свердловской области «Оферта»**
- **Юридическая компания YAHATIN**
- **Адвокат Екатерина Ильина**
- **Адвокатское бюро города Москвы «Щеглов и Партнёры»**
- **Анастасия Литвиненко, Юридическое бюро «КИТБИЗ»**
- **YANG CONSULT**
- **Адвокат Оксана Старожильцева**
- **Адвокат Георгий Абшилава**
- **Sinofy Legal**
- **Адвокат Станислав Петров, USL, партнёр международной юридической фирмы UCL**
- **Адвокатское бюро NSP**
- **Юридическая фирма «Кульков, Колотилов и Покрышкин»**
- **Адвокатское бюро «Бартолиус»**
- **Адвокатское бюро КИАП**
- **Независимая юридическая группа «Стрижак и Партнёры»**
- **Виктория Шакина, МКА «ЮрСити»**
- **МКА «РУБИКОН»**
- **Адвокатское бюро «Иванян и партнёры»**
- **Юридическая фирма «Дякин, Горцунян и Партнёры»**
- **Юридическая фирма ELWI**
- **Юридическая фирма «Рустам Курмаев и партнёры»**
- **Юридическая фирма «АЛРУД»**
- **Ассоциация юристов и юридических компаний по регистрации, ликвидации, банкротству и судебному представительству**
- **Елена Козина, управляющий партнёр Адвокатского бюро г. Москвы «ЭЛКО профи»**

«ТОП-50 ЮРИСТОВ»:
RUSSIAN BUSINESS GUIDE УЧРЕЖДАЕТ ПРЕМИЮ ДЛЯ ТЕХ, КТО ЗАЩИЩАЕТ БИЗНЕС

Russian Business Guide – издание, выходящее при поддержке Торгово-промышленной палаты РФ, учредило ежегодную премию «Юридические услуги и защита бизнеса. ТОП-50». Новый проект призван отметить профессионалов, чья работа обеспечивает стабильность и развитие предпринимательской среды в России.

Институт юридического сопровождения бизнеса сегодня перестаёт быть вспомогательным элементом предпринимательской инфраструктуры и превращается в один из ключевых факторов устойчивости экономики. Качество правовой защиты напрямую влияет на инвестиционную привлекательность рынка, скорость разрешения хозяйственных споров и уровень доверия между бизнесом и государством. Именно в этой логике Russian Business Guide при поддержке Торгово-промышленной палаты РФ учреждает ежегодную премию «Юридические услуги и защита бизнеса. ТОП-50».

На протяжении многих лет издание системно анализирует и освещает ключевые аспекты юридического сопровождения предпринимательства, формируя экспертную повестку для деловой среды. За это время редакция выстроила устойчивую профессиональную экосистему, объединившую высококвалифицированных специалистов, и наладила эффективный диалог между экспертами и бизнесом. Накопленный опыт, глубокая отраслевая экспертиза и широкая сеть профессиональных контактов позволили создать не просто рейтинг, а авторитетную систему признания, основанную на содержательной оценке вклада участников в развитие правовой среды.

Цель премии – отметить выдающихся профессионалов, стоящих на передовой юридической практики: адвокатов, юристов и консультантов, чья работа направлена на защиту интересов бизнеса, демонстрирует высокий уровень профессиональной компетенции и приверженности делу. При этом организаторы ставят перед проектом более широкую задачу: содействовать повышению профессиональных стандартов отрасли и укреплению доверия к юридической профессии как ключевому драйверу устойчивого развития предпринимательства.

Участие в премии – это не только признание достижений. Это инструмент профессиональной капитализации: возможность продемонстрировать собственную экспертизу, укрепить репутацию на рынке и внести вклад в общее развитие отрасли. Мероприятие призвано стать площадкой для встречи ведущих юристов, представителей бизнеса и отраслевых экспертов – пространством, где формируются устойчивые профессиональные связи и устанавливаются ценные деловые контакты.

Партнёры премии – МКА «АРОНОВ И ПАРТНЁРЫ», Московская коллегия адвокатов «Ваюкин и Партнёры», Коллегия адвокатов «МЗС и Партнёры», Коллегия адвокатов «ОАП Групп» г. Москвы, Банк «МБА-МОСКВА», ООО «Регион».

Эдуард Викторович Оганян, председатель Коллегии Адвокатов «ОАП ГРУП» г. Москвы, рассказал нашему изданию о том, почему в условиях усложнения экономических отношений, правового регулирования и механизмов разрешения конфликтов меняется сам профессиональный подход к адвокатской деятельности. По его убеждению, адвокат сегодня – это не только защитник и представитель, но и независимый советник, архитектор правовой конструкции и стратег, оценивающий последствия решений для доверителя. О том, как различие между судебной победой и реально защищённым интересом определяет уровень современного юриста, почему защита начинается задолго до возникновения спора и как сохранить независимость суждения под давлением ожиданий доверителя, читайте в этом материале.

ЭДУАРД ОГАНЯН: «АДВОКАТ СЕГОДНЯ – АРХИТЕКТОР И СТРАТЕГ»

ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

- Председатель Коллегии Адвокатов «ОАП ГРУП» г. Москвы.
- Действующий адвокат с многолетним опытом успешной защиты крупного и среднего бизнеса.
- Идеолог современной адвокатуры и автор прогрессивной концепции «Адвокат сегодня – архитектор и стратег».
- Эксперт в сфере антикризисного управления, специализирующийся на превентивной защите корпоративных активов и минимизации уголовно-правовых рисков.
- Признанный судебный юрист, обеспечивающий стратегическое представление интересов доверителей в судах всех инстанций и при проверках правоохранительных органов.
- Руководитель команды ведущих правовых экспертов, создающих индивидуальные юридические решения для задач любого уровня сложности.

ОТ РЕАКЦИИ НА КОНФЛИКТ К ПРОЕКТИРОВАНИЮ ПРАВОВОГО РЕШЕНИЯ

В адвокатской практике возможна ситуация, когда судебный процесс выигран, правовая позиция признана обоснованной, а интерес доверителя так и остался незащищённым в практическом смысле. Причина заключается в том, что судебное решение и конечная цель юридической помощи не всегда совпадают, и при изначальном подходе к защите интересов доверителя, учитывая данное обстоятельство, адвокат должен объяснить возможность наступления негативных последствий.

На мой взгляд, именно понимание этого различия во многом определяет профессиональный уровень современного адвоката. Сегодня недостаточно правильно определить норму закона, подготовить процессуальный документ и убедительно представить позицию в суде. Необходимо видеть правовую ситуацию целиком, понимать её экономические и человеческие последствия и заранее оценивать, к чему приведёт каждое существенное решение.

Поэтому я рассматриваю современного адвоката не только как защитника или представителя, но и как архитектора правовой конструкции и стратега, способного выстраивать защиту на несколько ходов вперёд.

Речь не идёт о новой процессуальной функции адвоката. Закон определяет адвоката как независимого профессионального советника по правовым вопросам (п. 1 ст. 2 Федерального закона от 31 мая 2002 г. № 63-ФЗ). Меняются глубина профессионального мышления и методология оказания юридической помощи.

«Сегодня недостаточно правильно определить норму закона, подготовить процессуальный документ и убедительно представить позицию в суде. Необходимо видеть правовую ситуацию целиком и заранее оценивать, к чему приведёт каждое существенное решение».

АРХИТЕКТОР: ИСКУССТВО СОЗДАВАТЬ УСТОЙЧИВЫЕ ПРАВОВЫЕ КОНСТРУКЦИИ

Архитектор начинает работу не со строительства отдельных элементов, а с понимания всей конструкции. Аналогичный подход необходим и в сложной адвокатской практике.

Правовая позиция не должна представлять собой механическую совокупность нормативных ссылок, доказательств и процессуальных требований. Её элементы должны образовывать согласованную систему, в которой каждый аргумент выполняет определённую функцию.

Прежде чем приступать к разработке правового решения, адвокат должен определить действительные интересы доверителя и его задачи минимум и максимум. Минимальная задача – результат, который позволит избежать наиболее неблагоприятных последствий. Максимальная – законная стратегическая цель, к которой следует стремиться с учётом имеющихся доказательств, времени и ресурсов. Первоначально сформулированное требование не всегда совпадает с конечной целью юридической помощи.

Например, участник корпоративного конфликта может настаивать на оспаривании определённого решения органа управления. Однако в действительности его интерес может заключаться не столько в признании решения недействительным, сколько в восстановлении возможности участвовать в управлении обществом, сохранении экономической стоимости доли либо предотвращении утраты контроля над активами.

В такой ситуации отдельный судебный иск является лишь одним из возможных инструментов достижения более широкой цели. Адвокат, действующий как архитектор, рассматривает не только перспективу удовлетворения конкретного требования, но и то, насколько выбранный способ защиты соответствует конечному законному интересу доверителя.

Показателен условный корпоративный спор: признание решения органа управления недействительным ещё не означает восстановления фактической возможности участвовать в управлении обществом. Поэтому способ защиты следует оценивать не только по перспективе удовлетворения требования, но и по его способности привести к искомому правовому результату.

При этом принципиальное значение имеет разграничение цели и средства. Цель определяет желаемое правовое положение доверителя. Средства должны соответствовать закону, профессиональной этике и фактическим обстоятельствам.

Сильная правовая конструкция строится на нескольких взаимосвязанных основаниях: достоверных фактах, допустимых и относимых доказательствах, правильно определённом правовом регулировании, процессуально реализуемых требованиях и понимании последствий их предъявления.

Недостаточность хотя бы одного из этих элементов может существенно ослабить всю позицию. Иногда формально убедительная правовая аргументация оказывается практически бесполезной из-за невозможности подтвердить юридически значимые обстоятельства. В других случаях доказательства имеются, но выбран ненадлежащий способ защиты. Бывает и так, что выигранный судебный спор не позволяет достичь экономически значимого результата.

Следовательно, качество адвокатской работы определяется не только убедительностью отдельных аргументов, но и внутренней устойчивостью всей правовой конструкции. Особое значение приобретает способность адвоката обнаруживать противоречия до того, как они станут предметом оценки суда или будут использованы процессуальным оппонентом.

Профессиональная работа предполагает постоянную проверку собственной позиции: какие факты подтверждены, какие основаны на предположениях, какие доказательства могут оказаться недостаточными и какие возражения вероятнее всего заявит процессуальный оппонент. Необходимо заранее оценить, насколько подготовлена позиция доверителя к их опровержению. Архитектура правового решения – не создание удобной версии событий, а формирование юридически состоятельной модели, способной выдержать критическую проверку.

О КОМПАНИИ

• Ведущая московская коллегия адвокатов с многолетней практикой и безупречной деловой репутацией.

• Специализация на защите бизнеса от уголовно-правовых, налоговых и корпоративных рисков, а также на представлении интересов в судах всех инстанций.

• Команда высококлассных экспертов, объединяющая сильных судебных юристов, адвокатов по экономическим делам и специалистов по стратегическому консалтингу.

• Уникальный подход к защите активов, основанный на принципах превентивного правового анализа, долгосрочного планирования и создания индивидуальных юридических стратегий.

• Полная конфиденциальность и доверие, гарантированные строгим соблюдением стандартов адвокатской тайны и индивидуальным подходом к каждому клиенту.

• Комплексное абонентское обслуживание, обеспечивающее надёжную правовую поддержку крупного и среднего бизнеса в режиме 24/7.

«Правовая позиция не должна представлять собой механическую совокупность нормативных ссылок, доказательств и процессуальных требований. Её элементы должны образовывать согласованную систему, в которой каждый аргумент выполняет определённую функцию».

Архитектор должен понимать, насколько прочна правовая конструкция, а стратег – как она поведёт себя под воздействием процессуального противодействия, новых обстоятельств и времени. Если архитектура отвечает на вопрос о том, как устроена правовая позиция, то стратегия определяет последовательность её реализации.

Каждое процессуальное действие изменяет положение участников. Предъявление иска, подача заявления, раскрытие доказательств, обращение с ходатайством или вступление в переговоры могут повлиять на дальнейшее поведение противоположной стороны.

Поэтому адвокат должен оценивать не только непосредственный правовой эффект предпринимаемого действия, но и его вероятные последствия. В сложном споре важно заранее определить, какие действия целесообразно совершить немедленно, какие требуют дополнительной подготовки, а от каких следует отказаться ввиду несоразмерности возможных рисков.

Стратегия не сводится к заранее составленному плану процессуальных мероприятий. Любой план разрабатывается на основании определённого объёма информации. По мере развития дела появляются новые доказательства, меняется поведение участников, возникают дополнительные правовые обстоятельства. Следовательно, профессиональная стратегия должна сочетать последовательность с возможностью обоснованной корректировки.

Излишняя приверженность первоначальному решению может оказаться столь же опасной, как и отсутствие какой-либо стратегии. Опытный адвокат должен уметь своевременно пересматривать собственные предположения, не воспринимая изменение позиции как профессиональное поражение. Напротив, способность отказаться от утратившего обоснованность подхода свидетельствует об интеллектуальной дисциплине.

Особое значение имеет сценарный анализ. Вместо построения единственного прогноза адвокат рассматривает несколько вариантов развития ситуации: благоприятный, неблагоприятный и промежуточный. Для каждого из них определяются возможные последствия, необходимые действия и условия, при которых потребуется изменение тактики.

Такой подход не предполагает возможности точно предсказать судебное решение или поведение всех участников конфликта. Правоприменение связано с неопределённостью, а оценка доказательств и обстоятельств конкретного дела не может быть сведена к математической модели.

Задача адвоката заключается в другом: сделать неопределённость понятной, выявить управляемые риски и подготовить доверителя к различным правомерным сценариям. Стратегическое преимущество возникает не в том случае, когда адвокат уверен в единственном исходе, а когда он подготовлен к нескольким возможным вариантам развития событий.

«Иногда наиболее ценным результатом адвокатской работы становится не выигранное дело, а конфликт, которого удалось избежать».

ЗАЩИТА НАЧИНАЕТСЯ ДО ВОЗНИКНОВЕНИЯ СПОРА

Одним из наиболее существенных проявлений стратегического подхода становится предупреждение правовых конфликтов. Традиционная модель юридической помощи во многом ориентирована на устранение последствий уже возникшего нарушения. Однако предотвращение конфликта нередко оказывается более эффективным способом защиты интересов доверителя.

Особенно отчётливо это проявляется в предпринимательской деятельности. Договорные отношения, корпоративное управление, распределение полномочий, организация документооборота и принятие управленческих решений формируют правовую среду, в которой могут возникать будущие споры.

Если юридические риски выявляются только после наступления неблагоприятных последствий, возможности защиты зачастую существенно ограничены. Напротив, своевременный анализ правовой структуры отношений позволяет обнаружить неопределённые условия договоров, противоречия в корпоративных документах, недостатки подтверждения исполнения обязательств и иные обстоятельства, способные осложнить последующую защиту.

При этом профилактическая деятельность адвоката не должна превращаться в стремление исключить любой риск. Предпринимательская деятельность по своей природе предполагает принятие решений в условиях неопределённости. Задача профессионального советника заключается не в том, чтобы препятствовать деловой инициативе, а в том, чтобы определить правовые границы допустимого поведения и объяснить возможные последствия.

Важнейшее значение имеет различие между правовым риском и заведомо противоправной моделью действий. Адвокат вправе помогать доверителю выбирать законные способы организации деятельности, оценивать последствия различных решений и предупреждать о возможных претензиях. Однако стратегическое консультирование не может использоваться для разработки способов обхода закона, сокрытия противоправных действий или воспрепятствования правосудию.

Именно профессиональная независимость позволяет адвокату сохранять необходимую дистанцию между интересом доверителя и правовой оценкой предлагаемых им решений. В этом заключается одна из наиболее важных особенностей адвокатской профессии.

Иногда наиболее ценным результатом адвокатской работы становится не выигранное дело, а конфликт, которого удалось избежать.

УГОЛОВНАЯ ЗАЩИТА: СТРАТЕГИЯ В УСЛОВИЯХ ПОВЫШЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Особую значимость стратегическое мышление приобретает в уголовном судопроизводстве. Здесь последствия правовых решений могут затрагивать не только имущественные интересы, но и свободу, репутацию, профессиональную деятельность и личную жизнь человека.

В уголовных делах экономической направленности обстоятельства нередко имеют сложную фактическую структуру. Хозяйственные операции, корпоративные решения, договорные обязательства и финансовые документы могут получать различную правовую оценку в зависимости от установленных обстоятельств и применимых норм.

Поэтому профессиональная защита требует глубокого исследования фактической основы обвинения, анализа доказательств и проверки юридической квалификации. Принципиальное значение имеет разграничение гражданско-правовых, корпоративных и уголовно-правовых аспектов рассматриваемых отношений.

Особую сложность представляют ситуации, когда одни и те же хозяйственные отношения одновременно становятся предметом арбитражного разбирательства и уголовно-правовой оценки. В подобных обстоятельствах адвокат должен учитывать не только особенности каждого самостоятельного производства, но и возможное влияние представленных документов, объяснений и установленных обстоятельств на общую правовую позицию доверителя. Наличие договорных отношений само по себе не исключает признаков преступления, равно как нарушение договорного обязательства не доказывает наличие преступного умысла. Поэтому защита должна основываться на исследовании реальных обстоятельств хозяйственной деятельности, доказательств и всех юридически значимых признаков предполагаемого деяния, а не на формальном противопоставлении гражданского и уголовного права.

Архитектура защиты в таких делах формируется посредством последовательного анализа фактов, доказательств, применимого уголовного и уголовно-процессуального законодательства. Стратегическая составляющая проявляется в определении процессуальных приоритетов, своевременном использовании предусмотренных законом средств защиты, подготовке доказательственной позиции и оценке последствий процессуальных решений.

При этом адвокат обязан учитывать, что интересы доверителя могут выходить за пределы непосредственного разрешения уголовного дела. Уголовное преследование предпринимателя или руководителя организации способно сопровождаться корпоративными конфликтами, имущественными требованиями, ограничением деловой активности и репутационными потерями.

Эти обстоятельства требуют комплексного анализа, но они не должны подменять основную задачу защитника: обеспечение прав и законных интересов доверителя в рамках уголовного судопроизводства.

Важнейшим элементом профессиональной стратегии является способность сохранять самостоятельность суждения даже в условиях высокого эмоционального напряжения, в стрессовой ситуации. Уголовное дело часто сопровождается тревогой, неопределённостью и стремлением доверителя получить немедленный результат. Однако необдуманное процессуальное действие, совершённое исключительно ради демонстрации активности, может создать дополнительные сложности.

«Необдуманное процессуальное действие, совершённое исключительно ради демонстрации активности, может создать дополнительные сложности».

Я бы хотел продемонстрировать уважаемым читателям важность сохранения самостоятельности суждения, понимания повышенной ответственности за стратегический выбор линии защиты в рамках одного из моих последних уголовных дел, где я в качестве защитника вступил в дело уже при подготовке апелляционной жалобы на приговор моему подзащитному, которого суд первой инстанции признал виновным в получении взятки и назначил наказание в виде 7 лет лишения свободы. При этом важно отметить, что мой подзащитный частично признал вину как на стадии предварительного следствия, так и на стадии судебного следствия в суде первой инстанции.

Изначально семья моего подзащитного просила придерживаться такой же линии защиты и просить смягчения приговора при подготовке и составлении апелляционной жалобы. Однако при подготовке апелляционной жалобы, а значит, и линии защиты я столкнулся с внутренним профессиональным противоречием: я не был согласен с квалификацией действий моего подзащитного по инкриминируемой ему статье 290 УК РФ (получения взятки). К такому выводу я пришёл после анализа материалов уголовного дела, сопоставления его должностных инструкций с фабулой обвинения, показаниями взяткодателя и данными, полученными в ходе судебного следствия.

Я высказал своё профессиональное суждение, обосновал его членам семьи моего подзащитного и в последующем моему подзащитному, объяснил последствия принимаемого решения: при изменении линии защиты с признания вины частично на непризнание вины в части того, если суд апелляционной инстанции не удовлетворит апелляционную жалобу в такой редакции, на смягчение приговора рассчитывать нельзя. Мой подзащитный согласился с предложенной мной линией защиты; 29 сентября 2026 года Московский областной суд удовлетворил мою жалобу и отменил приговор суда первой инстанции, мой подзащитный был освобождён в зале суда, но фактически на следующий день из СИЗО, так как принимал участие в суде апелляционной инстанции по видео-конференц-связи.

Именно поэтому стратегическое мышление требует сочетания решительности, своевременности и обоснованности.

АРБИТРАЖНЫЙ СПОР: ПРАВОВАЯ ПОБЕДА И РЕАЛЬНЫЙ ИНТЕРЕС ДОВЕРИТЕЛЯ

В арбитражной практике стратегический подход приобретает особое значение вследствие тесной связи правовых и экономических последствий. Для предпринимателя судебное разбирательство является не самостоятельной целью, а способом защиты определённого имущественного или организационного интереса.

Поэтому перспектива удовлетворения иска должна оцениваться наряду с возможностью фактического исполнения судебного акта, продолжительностью разбирательства, расходами, влиянием спора на хозяйственную деятельность и перспективами урегулирования.

Так, даже обоснованное требование о взыскании долга может не обеспечить доверителю реального поступления средств, если у должника отсутствуют доступные для взыскания активы. Этот риск необходимо оценивать до начала процесса, не выдавая предположение о платёжеспособности за установленный факт.

Возможна ситуация, при которой правовая позиция стороны является достаточно сильной, однако ожидаемый результат не оправдывает экономических и организационных издержек длительного процесса. Возможна и обратная ситуация: отказ от судебной защиты способен создать для доверителя более серьёзные последствия, чем непосредственная стоимость спорного обязательства.

Следовательно, выбор способа защиты не может основываться исключительно на оценке вероятности удовлетворения иска. Стратегическое планирование судебного спора невозможно без анализа актуальной судебной практики. При этом значение имеют не только правовые позиции Верховного Суда Российской Федерации, но и подходы соответствующего арбитражного округа, а также практика рассмотрения сопоставимых категорий дел в конкретном суде. Такой анализ помогает определить, какие обстоятельства требуют наиболее тщательного доказывания и какие аргументы уже получили судебную оценку. Вместе с тем практика конкретного суда не гарантирует будущего решения и не подменяет закон и подлежащие учёту правовые позиции вышестоящих судов.

Особенно сложными являются конфликты, в которых стороны продолжают находиться в длительных деловых отношениях. Судебная победа в одном эпизоде может сопровождаться разрушением экономически значимого сотрудничества.

Это не означает, что адвокат должен предпочитать компромисс защите нарушенного права. Однако он обязан учитывать возможность внесудебного урегулирования, если такое решение соответствует законным интересам доверителя.

Переговоры в данном контексте не являются признаком слабости правовой позиции. Напротив, грамотно организованное урегулирование может стать результатом точной оценки процессуальных перспектив и экономических интересов участников. При этом принципиально важно не смешивать стратегическое консультирование принятием решений за доверителя.

Адвокат анализирует правовые возможности, объясняет риски и предлагает обоснованные варианты. Окончательный выбор в пределах закона и с учётом характера поручения принадлежит доверителю. Таким образом, стратегическая роль адвоката предполагает не расширение его власти над решением доверителя, а повышение качества информации, на основании которой такое решение принимается доверителем.

«Выбор способа защиты не может основываться исключительно на оценке вероятности удовлетворения иска: судебная победа в одном эпизоде способна сопровождаться разрушением экономически значимого сотрудничества».

На примере реального судебного дела я хотел бы показать уважаемым читателям, как мной был применён стратегический подход к разрешению вопроса доверителя, – сочетание роли стратега и архитектора.

Моему доверителю был предъявлен иск в арбитражном суде о признании объекта самовольной постройкой и обязании снести данную постройку. При этом право собственности у моего доверителя на объект не было зарегистрировано, а объект фактически являлся недвижимым имуществом и длительное время был во владении и пользовании моим доверителем. Мой доверитель со своей стороны, помимо защиты объекта от его сноса (демонтажа), хотел признания за ним право собственности на самовольную постройку на основании статьи 222 ГК РФ посредством подачи встречного искового заявления.

И действительно закон позволял нам предъявить встречный иск и в рамках одного текущего судебного дела рассмотреть два иска, но я предложил действовать поэтапно, учитывая, что затрагиваются публичные интересы, так как истцом выступало Правительство города Москвы.

Казалось бы, зачем усложнять, но по мне данная стратегия была правильной и при удачном стечении обстоятельств у нас было бы уже решение арбитражного суда, вступившее в законную силу, по которому в признании объекта самовольной постройкой было бы отказано, а судебным актом в мотивировочной части было бы установлено фактическое пользование объектом моим доверителем, несении бремени расходов и т.п., что является преюдицей и не подлежит повторному доказыванию при участии тех же сторон по другому спору, а субъектный состав лиц по делу о признании права собственности на объект недвижимого имущества был бы идентичен. А самое главное, что при рассмотрении дела о признании права собственности на объект недвижимого имущества по сути у суда не было иных вариантов, кроме как удовлетворить иск, так как в сносе объекта отказано, фактический статус собственника установлен и необходимо формально установить титульного собственника, чтобы соблюсти публичные интересы государства, как минимум в виде оплаты налога на недвижимое имущества.

Данная стратегия выбора линии защиты и заблаговременное архитектурно планирование в заложении фундамента в виде наличия уже судебного акта позволило достичь нужных результатов для доверителя, сохранить его имущество и признать за ним право собственности.

НЕЗАВИСИМОСТЬ КАК УСЛОВИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

Невозможно быть полноценным стратегом, не обладая профессиональной независимостью. Адвокат, ориентированный исключительно на подтверждение ожиданий доверителя, постепенно утрачивает способность объективно оценивать правовую ситуацию.

Между тем именно независимое суждение представляет собой одну из главных ценностей квалифицированной юридической помощи. Федеральный закон № 63-ФЗ закрепляет независимость как одну из основ адвокатуры, а Кодекс профессиональной этики адвоката связывает профессиональную независимость с необходимыми условиями доверия к адвокату.

Эти положения имеют не только институциональное, но и непосредственное практическое значение. Независимость позволяет адвокату сообщать доверителю неблагоприятные выводы, указывать на слабость доказательственной позиции, предупреждать о процессуальных рисках и отказываться от профессионально необоснованных предложений.

Иногда доверитель ожидает категоричного подтверждения собственной правоты. Однако задача адвоката состоит не в поддержании психологически комфортной версии событий, а в добросовестной оценке правового положения.

Особенно важно сохранять независимость, когда доверитель обладает значительными экономическими возможностями, высоким общественным статусом или собственной юридической службой. В подобных обстоятельствах приглашённый адвокат не должен становиться дополнительным участником коллективного согласия. Его задача – независимо проверить предложенную правовую конструкцию, обнаружить слабые места и при необходимости аргументированно возразить даже позиции, поддерживаемой большинством участников обсуждения. Иногда ценность независимого адвокатского суждения заключается именно в том, что оно не совпадает с ожиданиями доверителя.

Адвокат должен быть способен возразить доверителю, если предлагаемая модель действий противоречит закону, создаёт необоснованные риски или основывается на ошибочной оценке обстоятельств. Вместе с тем независимость не означает права игнорировать волю доверителя либо произвольно изменять согласованную позицию по делу.

Профессиональная самостоятельность адвоката реализуется в пределах закона, адвокатской этики, характера поручения и предусмотренного регулирования отношений с доверителем. Таким образом, независимость и лояльность законным интересам доверителя не противостоят друг другу. Они образуют необходимые условия добросовестной адвокатской деятельности.

«Сила адвоката определяется не количеством выигранных процессуальных столкновений, а способностью выстроить защиту так, чтобы каждое существенное решение приближало доверителя к его действительной правовой цели».

АДВОКАТСКАЯ ТАЙНА В ЭПОХУ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Современная адвокатская практика всё в большей степени связана с использованием цифровых инструментов. Электронные материалы дел, системы поиска судебной практики, автоматизированная обработка документов и технологии искусственного интеллекта способны существенно изменить организацию юридической работы.

Однако технологическое развитие ставит перед адвокатурой новые вопросы профессиональной ответственности. Прежде всего речь идёт о достоверности информации.

Автоматизированная система может ускорить поиск нормативных материалов, помочь структурировать большой объём документов или выявить логические противоречия в тексте. Вместе с тем технически убедительный результат не всегда является юридически правильным.

Особую опасность представляет использование непроверенных ссылок на законодательство, несуществующих судебных решений и ошибочных интерпретаций правовых норм. Поэтому внедрение новых технологий не устраняет необходимость самостоятельной профессиональной проверки.

Ответственность за юридическую позицию остаётся за адвокатом, который использует соответствующие инструменты. Не менее значим вопрос сохранения адвокатской тайны.

Передача материалов дела внешним цифровым сервисам может создавать риски, связанные с обработкой конфиденциальной информации, условиями её хранения и доступом третьих лиц. Следовательно, использование подобных технологий требует оценки правового режима информации, технических условий обработки

данных и допустимости соответствующих действий с учётом профессиональных обязанностей адвоката.

Цифровая трансформация не должна приводить к снижению стандартов конфиденциальности. При этом было бы ошибкой противопоставлять технологии профессиональному мышлению.

Технические инструменты способны повышать эффективность работы, освобождая время для более сложных аналитических задач. Но они не обладают самостоятельной профессиональной ответственностью перед доверителем и не могут заменить независимое юридическое суждение.

Будущее адвокатуры связано не с механической автоматизацией профессии, а с разумным сочетанием технологических возможностей и человеческой способности принимать ответственные решения. Чем доступнее становится правовая информация, тем выше значение способности правильно её интерпретировать, критически оценивать и превращать в обоснованную стратегию.

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ АДВОКАТУРА И КУЛЬТУРА КОЛЛЕКТИВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Усложнение правовых конфликтов повышает значение взаимодействия специалистов, обладающих различной профессиональной экспертизой. Крупный коммерческий спор может одновременно требовать знаний гражданского, корпоративного, налогового и процессуального права. Уголовное дело экономической направленности нередко предполагает исследование сложных хозяйственных отношений и финансовой документации.

В подобных обстоятельствах индивидуальной квалификации одного специалиста может оказаться недостаточно для всестороннего анализа, поэтому особое значение приобретает профессиональная организация совместной адвокатской работы.

Речь идёт не просто о распределении отдельных задач между несколькими исполнителями, а о формировании единой правовой позиции, согласовании процессуальных действий и обеспечении последовательности защиты.

Коллективная работа требует чёткого определения ответственности, надлежащего обмена информацией и соблюдения режима адвокатской тайны. При этом институциональное развитие адвокатских образований не должно приводить к размыванию личной профессиональной ответственности адвоката. Напротив, качественная организация работы призвана создавать условия, при которых каждый специалист способен реализовать собственную квалификацию в рамках согласованной стратегии.

Особую роль играет культура внутренней профессиональной дискуссии. Единая стратегия защиты не означает единомыслия адвокатов. Если каждый участник работы лишь подтверждает позицию коллег, команда рискует не заметить собственных ошибок. На мой взгляд, перед принятием ключевых стратегических решений необходимо не только формировать аргументы в поддержку выбранной позиции, но и сознательно искать основания, по которым она может быть оспорена.

Способность профессиональной команды выдержать внутреннюю критическую проверку – важное условие устойчивости правовой позиции во внешнем конфликте. Такая проверка помогает обнаружить слабые места доказательственной конструкции и подготовить ответы на вероятные возражения.

ПОДВОДЯ ИТОГИ

Роль современного адвоката заключается не только в разрешении возникшей проблемы здесь и сейчас. Его профессиональное искусство проявляется в способности видеть развитие правовой ситуации на несколько ходов вперёд.

В этом смысле адвокат действительно напоминает шахматного гроссмейстера: он должен понимать значение каждой фигуры, оценивать возможные действия противоположной стороны, видеть угрозы и просчитывать последствия собственных решений. Однако, в отличие от шахматной партии, правовой конфликт не всегда предполагает единственного победителя. Иногда стратегически верным решением становится не продолжение противостояния, а достижение результата, который наиболее полно отвечает законным интересам доверителя.

Сила адвоката определяется не количеством выигранных процессуальных столкновений, а способностью выстроить защиту так, чтобы каждое существенное решение приближало доверителя к его действительной правовой цели.

Именно поэтому адвокат сегодня – архитектор и стратег.

ОЛЬГА СМАГИНА:

«ЗАЩИТА ИНТЕРЕСОВ БИЗНЕСА В СПОРАХ С НАЛОГОВОЙ – ЭТО ПРЕЖДЕ ВСЕГО ПРОАКТИВНЫЕ ДЕЙСТВИЯ»

Партнёр юридической группы SB Tax Team Ольга Смагина – о том, как масштабная реформа меняет практику налогообложения, как правильно подготовить компанию к налоговой проверке, не допустив роковых ошибок, и о том, почему выиграть спор с налоговой инспекцией действительно возможно.

– Ольга, вы в профессии уже более 20 лет. Расскажите, как начинался ваш путь в юриспруденции? Почему из всех сфер вы выбрали именно налоговое право, которое многие считают одной из самых сложных и сухих отраслей?

– Правильнее сказать, что это налоговое право выбрало меня *(улыбается)*. После школьной скамьи я помогала с разбором архивов в налоговой инспекции, поскольку в те времена была уйма бумажной работы, и инспектора физически не справлялись самостоятельно. Многие бухгалтеры старой школы помнят, как ходили в налоговые органы, часами стояли в очередях, чтобы сдать свои отчёты и пояснения. Сейчас налоговая система шагнула дальше всех в плане цифровизации, но в те времена я смотрела со стороны, как проходило личное общение. Как инспекторы на приёме искренне старались помочь и разобраться вместе с компаниями в их вопросах, как правильнее в каждом конкретном случае применять ту или иную норму. Это были не просто формальности, а настоящее человеческое общение и сопереживание, а также предупреждение потенциальных нарушений, которые меня действительно тронули. Ведь главным было не доначислить налоги, а не допустить нарушений налогового законодательства.

– Вы прошли путь от специалиста до партнёра в собственном юридическом бизнесе. Какой момент в своей карьере вы считаете точкой перелома, когда пришло осознание: «Я готова не просто вести дела, а строить свою практику и отвечать за результат на новом уровне»?

– Занимая руководящую позицию на государственной службе, я в какой-то момент поняла, что стала больше административным ресурсом, а не юристом, и заниматься любимым делом было всё меньше возможности. Хорошим руководителем и юристом одновременно можно быть, если не прекращать свою практику. Поэтому мы с моим партнёром Андреем Беликом не перестаём к этому стремиться *(смеётся):* надо успевать и развивать бизнес, а также принимать непосредственное участие в судебных спорах и на досудебных стадиях.

– Какие принципы в своей работе вы считаете главными и остаётесь им верны, несмотря на то, что налоговое законодательство меняется с калейдоскопической скоростью?

– Будь честен и не навреди. Не всегда проблемы и задачи, с которыми обращаются клиенты, можно 100-процентно обернуть в их пользу. Это, безусловно, стоит доносить до доверителей. Многие хотят слышать только о гарантированном успехе, даже не представляя, какой объём документов и информации им предстоит найти и подготовить вместе с юристами, чтобы донести и отстоять свою правовую позицию. К сожалению, ещё есть юристы, которые в любой ситуации готовы «гарантировать» успех клиенту на 99%, даже если понимают безвыходность ситуации. Им не важно, что клиенту придётся потратить большие денежные и временные ресурсы в ситуации, когда победы добиться невозможно. Для нас это неприемлемый подход. Иногда люди приходят со своей версией прочтения закона, которая ему вовсе не соответствует. Приходится очень корректно и деликатно объяснять неправоту и лучшие (и возможные) пути снижения налоговых санкций. Ещё бы я дополнила свой список уважением как к клиентам, так и к нашим оппонентам со стороны государства.

– Сейчас мы столкнулись с масштабной налоговой реформой и наблюдаем серьёзные изменения: рост налоговой нагрузки, повышение ставки НДС, снижение порогов для спецрежимов. Насколько глубоко эти изменения затронули реальный сектор экономики?

– Судя по последним тенденциям, это не последние ужесточения, которые ожидают бизнес в ближайшем будущем. Текущие тенденции и законопроекты говорят о повышении налоговой нагрузки не только для различных сегментов бизнеса, но и для граждан, которые не входят в сферу предпринимательства. Так что, если смотреть объективно, изменения затронули все возможные уровни – от мала до велика. Это выражается в снижении платёжеспособности работодателей, в сокращениях штатной численности компаний, понижении уровня предлагаемых зарплат даже для уровня топ-менеджеров. Как следствие, и покупательская способность итоговых потребителей – физических лиц также снижается.

– Кто, на ваш взгляд, сегодня находится в зоне наибольшего риска – малый и средний бизнес или крупные корпорации?

– Я бы сказала, что малый и средний бизнес находится на передовой и первым ощущает на себе все нововведения. Полагаю, каждый, так или иначе, слышал от своего друга, знакомого и даже соседа, как повлияли эти изменения на их работодателей или на их собственный небольшой бизнес. Непосильными новации законодателей оказались для большого количества заведений общепита, пошива одежды, косметологии и прочих сфер услуг, которые массово прекратили свою деятельность.

– Статистика прошлого года сурова: примерно 98% проверок налоговых органов заканчиваются доначислениями. Но вы утверждаете, что сегодня выиграть спор с налоговой инспекцией реально. По данным на сайте, с 2020 по 2026 год вы отменили налоговых претензий к вашим клиентам на сумму более чем в 2 млрд рублей. При этом большинство предпринимателей уверены, что оспорить решения налоговых органов невозможно. Как это вам удаётся? Изменилась ли сама философия защиты налогоплательщиков за последние годы?

– Важно понимать, что защита налогоплательщика начинается не в тот момент, когда ему вручают решение по проверке с доначислениями или когда дело доведено клиентом до суда с самостоятельными попытками досудебного обжалования, а когда уже есть первые звоночки о возможных претензиях со стороны контролирующих органов. Конечно же, идеальный вариант – это привлечение специалистов для оценки налоговых рисков с прогнозированием потенциальных претензий ещё до совершения тех или иных операций хозяйственной жизни. И как правило, при работе с таким клиентами гораздо проще и легче донести свою позицию до проверяющих, поскольку подготовка сопровождается не только документальной частью, но и тщательной проработкой правового обоснования. Поэтому, на наш взгляд, превентивные меры в работе с потенциальными претензиями являются наиболее эффективным инструментом. Как говорится, готовь сани летом, а телегу – зимой. Чем раньше клиенты привлекают нас, тем выше шансы избежать налоговых проблем или минимизировать их. Мы это отчётливо видим по нашим проектам.

– Что сегодня выступает главным основанием для налоговых споров?

– Полагаю, ни для кого не секрет, что основной камень преткновения во взаимодействии с налоговыми органами – это вопросы так называемых технических компаний: применение схемных операций налогоплательщиком, использование формальных посредников и поставщиков и т.д. Сегодня статья 54.1 Налогового кодекса РФ – абсолютный рекордсмен по использованию проверяющими. По сути, любые нарушения налогоплательщиков, не указанные в специальных нормах, подпадают под действие этой статьи. Формально бремя до-

казывания получения налогоплательщиком незаконной налоговой экономии лежит на инспекции. При этом нет худшей стратегии в споре с налоговой, чем ограничиваться утверждением о недостаточности доказательств с её стороны. Чтобы победить, нужно занимать максимально активную позицию и приводить собственные доказательства для своей защиты.

В последнее время также участились случаи, когда возникают вопросы с ЕНС (единым налоговым счётом). Это настоящий шквал обращений как от физических, так и от юридических лиц. Причём речь идёт не столько о самом факте наличия задолженности, фигурирующей в ЕНС, сколько о происхождении этих данных. Зачастую даже налоговый орган не может их пояснить. Суммы формируются стремительно: сегодня задолженность может быть нулевой, а на следующий день после проведения операций она меняется. Информацию приходится буквально раскапывать, чтобы понять, что именно стало первоначальной точкой для претензий со стороны инспекции.

– Ваша компания имеет многолетний опыт сопровождения налоговых проверок. Расскажите подробнее об основных зонах риска для бизнеса при проведении проверок.

– Если сформулировать ответ на ваш вопрос буквально в нескольких словах, это будет «на авось». К сожалению, мы нередко встречаемся с ситуациями, когда наши клиенты не преследовали цели минимизировать свои налоги и не получили ни одного лишнего рубля из бюджета, но всё равно имеют проблемы при проверке. Лишь потому, что в своё время слишком невнимательно подошли к тем или иным бизнес-процессам. Вот несколько примеров из практики. Договорились с поставщиком о работе, а договор решили подписать потом. Работы выполнены, и стороны подписали договор задним числом, а через несколько лет налоговая видит, что договор подписан позже начала выполнения работ. Или договор подписан до открытия счета контрагента. Для бизнеса – это мелочь, для проверяющих – основание для претензий. Другая популярная история. Заключается договор с контрагентом и для него берётся некий шаблон документа. Его не корректируют под конкретную сделку, а просто подписывают. Через несколько лет инспекция видит, что этот документ предусматривал оформление ста и одного документа, а не только счёта-фактуры и акта. Этих дополнительных документов нет, значит, сделка фиктивна. И всего этого можно было легко избежать, но в компании при оформлении отношений понадеялись на авось.

– Как грамотно подготовиться к налоговой проверке?

– Обратиться к профессионалам – к тем, кто постоянно отслеживает изменения и держит руку на пульсе. Если упустить эти изменения, перестанешь понимать, в каком направлении при проверке двигается налоговый орган. Мы на систематической основе сопровождаем проверки, и новшеств для нас не так много. Даже исходя из запросов, которые наши клиенты получают в ходе проверок, мы можем понять стратегию инспекции. Но для любого клиента это абсолютно новая и неизведанная территория, на которой он действительно не понимает, как себя вести: какие документы можно представлять, что обязательно стоит представлять, а какие моменты лучше проигнорировать. Кроме того, уже на этом этапе проверки, ещё до составления акта, профессионалы хорошо понимают потенциальные нарушения, которые могут быть обнаружены и вменены клиенту. И здесь важно занимать проактивную позицию: не ждать акта, а самостоятельно прорабатывать доказательства, поскольку инспекция со своей стороны собирает те, что выгодны ей. Задача любого бизнеса – сосредоточить свои силы на сборе доказательств в опровержение.

– Один из ключевых моментов – процессуальные нарушения. Реально ли оспорить решение налоговой, даже если, по сути, она права, найдя ошибку в процедуре?

– Безусловно, пункт 14 статьи 101 Налогового кодекса Российской Федерации указывает на возможные основания для отмены решений, а также на нарушение существенных условий процедуры проверки, которые должны являться безусловным основанием для его отмены. На практике всё реже встречаются такие случаи в категории дел с юридическими лицами, а также эта норма нивелируется действиями вышестоящего налогового органа, который отменяет решение из-за нарушения данных условий, рассматривает дело и соблюдает все условности, после чего выносит аналогичное решение, которое являлось предметом спора. Поэтому, помимо формальных нарушений, всегда надо иметь обоснование неправомерности проведённых доначислений, что и может послужить основанием для их отмены.

– Появились новые нормы, расширяющие полномочия налоговых органов. Налоговая служба может осматривать территории и помещения, а также проводить выемку документов и предметов при проведении дополнительных мероприятий при рассмотрении материалов проверки. Насколько я понимаю, теперь осмотр и выемка могут проводиться даже после формального завершения налоговой проверки в рамках дополнительных мероприятий, а камеральные проверки теперь могут проводиться по экстерриториальному принципу – любой инспекцией из любого региона. Как эти новеллы меняют правила игры для бизнеса? Получается, что компания теперь должна быть готова к тотальному контролю 24/7?

– По факту это является расширением прежнего довольно скудного перечня дополнительных мероприятий налогового контроля. Ведь даже когда налогоплательщики хотели доказать свои доводы в возражениях на акт, составлением которого формально заканчивается проверка, и показать инспекторам наличие остатков на складах, отвезти на производство и т.д., они не могли этого сделать из-за закрытого перечня мероприятий. Поэтому, с одной стороны, мы видим плюсы в расширении этого списка, а с другой – наличие выемки несколько ухудшает эту картину из-за возможной явки инспекторов в любой день, как правило, без предупреждения, в период проведения дополнительных мероприятий налогового контроля. Однако и в ходе проверки имеются те же опции выемки, поэтому это несущественно ухудшает положение подготовленного налогоплательщика. И куда более сомнительным является факт, что инспекторы, проводящие проверку по экстерриториальному принципу, поедут в другой регион для проведения осмотра или выемки. Поэтому такие сюрпризы лучше ожидать от органов по месту вашего непосредственного учёта.

– Многие считают, что допросы сотрудников при проведении проверок – это зона особого риска. Какие роковые ошибки при допросах сотрудников вы видите чаще всего?

– И коллеги действительно правы, считая, что зачастую допросы сотрудников – это ахиллесова пята бизнеса. Ведь дело не в низкой компетенции допрашиваемых лиц, а в наличии стресс-факторов, которыми сопровождается этот не самый дружелюбный процесс: суровый взгляд и тон инспекторов, неизвестная обстановка, вопросы об операциях с давностью трёх (а то и пяти) лет, расплывчатые формулировки и много иных обстоятельств. Даже самый уверенный бухгалтер, прораб, исполнительный директор теряются в точности своих ответов, которая требуется инспектору для занесения в протокол с учётом тех формулировок и деталей, которые используют проверяющие. Не стоит забывать и про те формулировки, которые фактически потом будут отражены на бумаге. Простой сотрудник (даже руководящего уровня) не всегда может понимать, к чему приведут неточности отражения их ответов или отсутствие каких-либо дополнительных пояснений в плане налоговых рисков. Поэтому мы рекомендуем не только готовиться к допросам должным образом, но и иметь квалифицированную поддержку в ходе самого процесса допроса.

– Вы также представляете интересы ваших клиентов в судах по налоговым спорам. Согласно статистике ФНС, в арбитражных судах в пользу налоговых органов принимается более 80% решений. Какова должны быть стратегия, если дело доходит до суда?

– До сих пор многие налогоплательщики занимают пассивную позицию в спорах с налоговыми органами, однако такая тенденция давно является проигрышной. Лишь проактивные действия, направленные на защиту своей позиции, и доказывание реальности всех операций повлекут положительное решение и сохранят финансовый результат многолетнего труда клиента. Современные реалии доказывают, что ссылки и доводы о формальных нарушениях сроков проверки, вручения акта, процедур-

ных моментов являются малоэффективной защитой, которая не принесёт желаемого результата.

– ФНС планирует активнее внедрять искусственный интеллект и формировать цифровые профили налогоплательщиков. Как это изменит работу бизнеса? Уйдёт ли в прошлое человеческий фактор в налоговых спорах или, наоборот, роль квалифицированного юриста станет ещё более критичной?

– Исходя из опыта нынешней цифровизации, можно сделать вывод, что всё больше внимания будет уделяться формальным признакам, которые будут отображать схемы и базы, а не существующим реалиям, в которых бизнес работает, стараясь оставаться на рынке и сохранять свою рентабельность. Если тот или иной налогоплательщик по какому-то критерию будет выбиваться из идеальной картинки искусственного интеллекта, он автоматически будет попадать в зону риска или повышенного внимания со стороны контролирующих органов. На наш взгляд, минимизация вовлечённости живых людей значительно осложнит процесс понимания государством тебя как единицы бизнеса. Это лишь увеличит количество споров с налоговой системой, а квалифицированные специалисты как были, так и будут на вес золота *(смеётся)*.

– Какие тренды, на ваш взгляд, будут определять сферу налогообложения в ближайшее время и как действовать бизнесу в этих условиях?

– С учётом всех принятых и одобренных за последние годы законодательных инициатив, можно сделать вывод об увеличении налоговой нагрузки и укрупнении бизнеса. То есть такие категории лиц, как самозанятые, индивидуальные предприниматели и организации на упрощённой системе налогообложения, будут вынуждены объединяться для уплаты налогов на общей системе или перестраивать свой формат работы. Это, безусловно, не безоговорочное решение следующего года, но отмена УСН для торговой деятельности, а также специального налогового режима в виде налога на профессиональный доход неоднократно рассматривались Минфином России на 2028 год.

КИРИЛЛ ЕРМОЛЕНКО. «ДЕРЖИТЕ ФОКУС НА ЦЕЛЬ»: КАК РАЗРЕШИТЬ КОРПОРАТИВНЫЙ КОНФЛИКТ, НЕ ПОТЕРЯВ БИЗНЕС

Кирилл Ермоленко, партнёр коллегии адвокатов «Монастырский, Зюба, Степанов & Партнёры», – о корпоративных спорах, цене ошибки и алгоритме, который помогает договориться даже в самой сложной ситуации.

– Кирилл, вы занимаетесь корпоративными конфликтами 17 лет. Какие основные виды споров можно выделить сегодня?

– Я бы выделил четыре основных вида бизнес-конфликтов, которые встречаются наиболее часто.

Первый – конфликт между акционерами. Он связан прежде всего с тем, что у собственников бизнеса начинают расходиться взгляды на то, как продолжать деятельность.

Второй вид – споры между акционерами и менеджментом. Когда бенефициару кажется, что директор действует недобросовестно, например в угоду другим акционерам: выводит активы, заключает сделки, которые могут вредить компании.

Третий – внешний конфликт. Появляется кто-то со стороны, например кредитор, который предъявляет иски, требования, претензии, в результате удовлетворения которых бизнес легко можно потерять.

И четвёртый – конфликт, связанный с событиями в жизни бенефициаров – семейный или наследственный корпоративный конфликт.

– Какие основные причины бизнес-конфликтов вы бы выделили?

– Помимо объективных экономических обстоятельств, я бы выделил три причины, которые особенно часто встречаются в корпоративных конфликтах.

Первая – несоответствие ожиданий и реальности. Встретились люди, договорились вести бизнес. У всех розовые очки: сейчас заработаем много денег, реализуем интересный проект и придём к успеху. Но проходит время и то, что задумывалось, не реализуется. Мой опыт показывает, что чаще всего конфликт возникает в плоскости личных взаимоотношений – люди не могут найти общий язык при решении повседневных вопросов и начинают искать ответ не на вопрос «Что сделать?», а на вопрос «Кто виноват?».

Вторая причина – асимметрия вкладов. Предположим, три партнёра договорились, распределили зоны ответственности, функционал. Но со временем двое сконцентрировались на параллельных проектах, а кто-то, наоборот, берёт на себя непомерный объём задач. И ему начинает казаться, что всё это моё. И, когда наступает момент распределения прибыли или возникает необходимость дополнительных инвестиций в совместный бизнес, включаются личные амбиции и появляются взаимные претензии.

Третья причина – это события в жизни бенефициаров, семейные и наследственные истории.

– Можно ли на берегу, когда люди только сходятся как партнёры, предсказать эти моменты и прописать поведение в таких ситуациях?

– Безусловно, такую работу следует проводить. Но практика показывает, что ни одно соглашение полностью не защитит от конфликтов. Оно может существенно

снизить риски и предусмотреть механизмы выхода из тупиковых ситуаций, однако не менее важна готовность партнёров адаптироваться к меняющимся обстоятельствам.

Соглашение фиксирует договорённости на определённый момент, а жизнь не стоит на месте. Причём изменения происходят не только во внешнем контуре бизнеса, но и внутри. Люди и обстоятельства меняются, и со временем у партнёра может сформироваться собственное видение ситуации, отличное от вашего.

– Часто конфликт – это сложные и противоречивые эмоции. Как принимать взвешенные решения? Как перевести конфликт из состояния неопределённости в структурированную дорожную карту?

– Каждый конфликт индивидуален. За все годы практики не было двух похожих историй. Всегда есть специфика. Но при всей уникальности корпоративных конфликтов в их разрешении существуют общие закономерности. Многолетняя практика позволила мне сформировать универсальный алгоритм работы с такими ситуациями, состоящий из семи последовательных этапов.

Этап первый – отделить факты от эмоций.

Когда доверитель обращается со сложной ситуацией, нередко его рассказ представляет собой смесь событий, эмоций и обстоятельств, не имеющих прямого отношения к конфликту. Наша задача – структурировать факты и установить, что произошло на самом деле.

Этап второй – определить цель доверителя, который иногда сам не понимает, что ему нужно.

Многие ошибочно воспринимают свою цель как нанести максимальный урон оппоненту. Это путь в никуда. Задача – обнаружить истинный интерес того, кто к нам обратился. Порой этот интерес, как ни странно, совпадает с интересом другой стороны, тогда время на разрешение конфликта можно существенно сократить.

Этап третий – формирование юридической позиции.

Это основа. Причём важно не сводить юридическую позицию к сугубо формальной аргументации – право самым тесным образом связано с понятийной (фактической) составляющей конфликта. Сильная правовая позиция должна не только выдерживать юридическую проверку, но и давать убедительные ответы на вопросы: «Почему прав именно я?», «Что на самом деле произошло?», «Как вы можете это объяснить?».

Этап четвёртый – оценка экономики конфликта.

Победа в суде не всегда означает экономическую победу. Можно выиграть многолетний процесс, но к моменту его завершения потерять гораздо больше, чем составляла первоначальная цена конфликта. Поэтому необходимо понимать, каких ресурсов потребует тот или иной сценарий разрешения конфликта.

Этап пятый – формирование эффективной стратегии и синхронизация ожиданий с доверителем.

Здесь важен психологический элемент: человек должен понимать, какой путь ему предстоит пройти. В большинстве случаев мы продумываем не только план «А», но и планы «Б», «В» и даже «Г», которые могут содержать развилки весьма непростого и даже неприятного для доверителя характера.

В работе по разрешению корпоративных конфликтов сюрпризов лучше избегать, поэтому необходима полная согласованность действий с доверителем, максимальная открытость в отношениях с ним. Доверителя необходимо информировать о каждом возможном повороте: затратах времени, ресурсов, нервов, вероятных негативных и положительных сценариях, чтобы он был мобилизован и готов к любому развитию событий.

Эти первые пять этапов имеют первоочередное значение, поскольку здесь фактически сделана основная работа.

Этап шестой – реализация юридической стратегии.

Порой бывает так, что он сливается с этапом седьмым – с переговорами.

С моей точки зрения, принципиально соблюдать именно такую последовательность.

Многие убеждены, что сначала надо поговорить с другой стороной. А о чём говорить, если ты не готов? Ты думаешь, что идёшь на переговоры, но по факту это превращается в перепалку. Подобные ошибки откатывают назад и приводят лишь к эскалации конфликта.

Или другая ситуация: человек сначала подаёт иск, не думая о последствиях: «Давайте сейчас подадим и посмотрим, что будет». Но судебный процесс – не эксперимент. Каждое процессуальное действие должно иметь понятную цель и укладываться в общую стратегию. Когда решения основаны исключительно на эмоциях, на бизнес-составляющей они всегда сказываются негативно.

– Зачастую корпоративные конфликты приводят к параличу управления компанией. Что делать, чтобы не потерять бизнес во время спора?

– Обычно бизнесмены сами понимают эти риски.

Когда возникает конфликт, управление, как правило, концентрируется в руках одной стороны. Вторая сторона от повседневной операционной деятельности отстраняется. И возникает вопрос: может ли директор принимать решения в том же объёме, как раньше? Если да, компания продолжает функционировать, во внешний периметр конфликт не попадает: контракты заключаются, работа делается, поставки идут, обороты прежние. Конфликт остаётся внутри компании, хотя приходится тратить время и отвлекать ресурсы на претензионно-юридическую, а порой и на судебную работу.

Другой вариант, когда корпоративная документация структурирована так, что по определённому кругу вопросов должно быть единогласное решение. Возникает дедлок. Компания перестаёт вести деятельность в прежнем режиме и переформатируется. Всё, чем она занимается, – это судебные споры. Это момент существенного обострения корпоративного конфликта.

С одной стороны, это провоцирует очень серьёзные риски – компания может просто умереть: возникнут кассовый разрыв, банкротство, субсидиарная ответственность, уголовные дела, порой зарплату нечем платить.

С другой стороны, это мотивирует людей находить решения. Ситуация такова, что ты или принимаешь правильное решение, или не принимаешь никакого, что в моём понимании наихудший исход. И тогда это называется «вместе в пропасть».

Есть конкретные практические инструменты, как этого избежать. Например, совместная продажа: стороны вместе продают бизнес новому инвестору, фиксируют стоимость актива и расходятся с подписанием соглашения об отсутствии взаимных претензий. В определённых ситуациях это позволяет сторонам выйти из тупикового конфликта, сохранив стоимость бизнеса.

– Какова роль медиации и как договориться на стадии, когда конфликт ещё не так силён?

– Можно только приветствовать, что в последнее время в нашей стране достаточно активно развивается институт бизнес-медиации. Во многих корпорациях создаются внутренние службы медиации.

В моей практике часто встречаются ситуации, когда есть человек, которому доверяют обе стороны. Разумеется, в острой фазе бизнес-конфликта они втроём не садятся за один стол. Как правило, реализуется челночная медиация, когда посредник отдельно встречается сначала с одним, затем с другим, чтобы склеить конфигурацию, которая может разрешить конфликт.

Лично мне импонирует, что эту роль всё чаще берут на себя юристы. И первичный контакт, нацеленный на разрешение ситуации, возникает именно на уровне консультантов. Во множестве случаев именно в этом диалоге рождалась концепция урегулирования. В сложных корпоративных конфликтах юристы способны оценить не только юридические перспективы сторон, но и те риски, которые собственники из-за эмоций могут недооценивать.

– Какой совет вы бы дали тем, кто находится в корпоративном споре? Как не наломать дров?

– Я бы сказал так: всегда держите фокус на цель. Не забывайте, в чём именно заключается ваш интерес. И относитесь к конфликту не как к личной войне, а как к сложной рабочей задаче, у которой необходимо найти решение.

АЛЕКСАНДР АРОНОВ:

«Часто бизнес узнаёт о своей уязвимости в момент, когда устранять её уже поздно»

Уголовное дело в сфере бизнеса начинается не с обыска. Часто оно начинается намного раньше – с документа, который кто-то подписал не глядя, с обязанности, которая не закреплена за конкретным сотрудником, с решения, принятого по привычке. К моменту, когда в офисе появляются следователи, эти мелочи уже сложились в конструкцию, которую поздно перестраивать. В медицине есть понятие longevity – работа с организмом до того, как болезнь проявилась. Управляющий партнёр Московской коллегии адвокатов «Аронов и Партнёры» Александр Аронов перенёс эту логику на бизнес: уязвимость уже заложена в системе – просто пока она не проявилась. И чем раньше удастся её найти, тем дешевле и проще будет устранение. О том, почему компании откладывают профилактику до последнего и как из наблюдения за практикой выросла идея «Лонживити-меню» – серии адвокатских продуктов от соглашения с защитником до ИИ-ассистента «Агата», – мы поговорили с Александром Ароновым.

– Александр Владимирович, термин longevity – из медицины. Почему вы решили перенести его на уголовно-правовые риски бизнеса?

– В медицине longevity – это работа с организмом до того, как болезнь проявилась. Врач смотрит на образ жизни, анализы, наследственность и говорит: вот здесь уязвимость, давайте её закроем. В бизнесе логика та же. Уголовно-правовые риски возникают задолго до проверки или возбуждения уголовного дела. Часто их порождает не злой умысел, а обычная повседневная рутина: логика распределения ответственности, некорректное оформление внутренних документов, безответственные действия сотрудников. Всё это уже заложено в документах, процессах и привычках людей. Просто до поры до времени не проявляется. А когда проявляется – «лечить» уже недёшево!

– Вы говорите, что риски возникают задолго до проверки. Но если риска ещё не видно, как бизнесу понять, что он есть?

– Обычно на чужом опыте. Проверка у контрагента, визит, который случился не

НАША СПРАВКА

МКА «Аронов и Партнёры» – команда из 30 адвокатов и юристов, специализирующаяся на уголовно-правовой защите бизнеса и правовом сопровождении компаний. Коллегия входит в рейтинги «Право-300», «Коммерсантъ» и Forbes, имеет офисы в Москве и во Владивостоке.

Александр Аронов – управляющий партнёр коллегии, адвокат, кандидат юридических наук, профессор НИУ ВШЭ. Рекомендован «Право-300» по отраслям «Уголовное право» и «Фармацевтика и здравоохранение», «Сложные судебные споры», «Антимонопольное право», «Медицинское право».

«В критической ситуации время должно уходить на защиту, а не на организационные вопросы».

у вас, а у соседа по бизнес-центру, уголовное дело против партнёра. В современном бизнес-климате интерес правоохранительных органов может быть направлен как на саму компанию, так и на её партнёров. Практика показывает: прибыв в офис, зачастую следователь не ограничивается предметом расследования, он может изъять любые документы и предметы, которые сочтёт относящимися к делу. И выемка возможна не только в рамках уголовного дела, её вправе проводить и налоговые органы в ходе выездной проверки, в том числе с участием сотрудников органов внутренних дел. Так что задумываться стоит не тогда, когда к вам пришли, а заранее.

– Где эта уязвимость чаще всего заложена: в документах, в процессах или в привычках?

– Во всём сразу, но по-разному. В документах – когда обязанности и полномочия закреплены формально, а не так, как функции реально распределены внутри компании. В процессах – когда решение принимается одним человеком, а оформляется так, что отвечает за него другой. В привычках – когда сотрудники годами действуют как удобно, не задумываясь, как это будет выглядеть перед следователем. Именно поэтому мы начинаем не с бумаг, а с выезда: смотрим офисы, склады, производственные помещения, изучаем фактически сложившиеся бизнес-процессы. Сопоставляем то, как есть, с тем, как записано. Разрыв между этими двумя картинами и есть зона риска.

– Из этой логики и выросло «Лонживити-меню». Расскажите, как оно устроено?

– «Лонживити-меню» – это серия практических адвокатских продуктов для профилактики, диагностики и подготовки к ситуациям, которые могут повлиять на устойчивость бизнеса и положение его руководителей. Мы охватили разные этапы работы с риском: профилактику, подготовку, защиту и разбор уже произошедшей ситуации. Все продукты решают одну задачу – повышают устойчивость бизнеса. В меню восемь позиций. «Соглашение с адвокатом» – чтобы в критический момент не искать защитника, а сразу звонить своему. «Защита топ-менеджмента» – аудит локальных актов, чтобы ответственность не оседала на генеральном директоре по умолчанию. «Мастер-класс по осмотру офиса» – взгляд на рабочие места глазами следователя. «Мастер-класс по взаимодействию с правоохранительными органами» – чтобы сотрудники знали алгоритм при допросе, обыске, задержании. «Адвокатское расследование» – когда нарушения уже ощутимы, но надо установить причины, масштаб и причастных. «Профилактика несчастных случаев на производстве». «Мастер-класс по участию в госзакупках» – там, где сегодня возбуждается большинство дел о мошенничестве, присвоении и растрате. И «Агата» – рабочее место юриста с ИИ-ассистентом.

– Какой из этапов сегодня бизнес недооценивает сильнее всего?

– Профилактику и подготовку. Все готовы защищаться, когда уже поздно. Но если соглашение с адвокатом не заключено заранее, в момент обыска компания одновременно ищет защитника, согласовывает условия, объясняет контекст и решает, кто внутри бизнеса будет с ним взаимодействовать. Время уходит на организацию, а не на защиту. Если сотрудники не знают, кому звонить и что делать, они действуют под психологическим давлением и часто вредят себе. Если ответственность не распределена документально, она концентрируется на первом лице. Если всё это решается заранее, то и стоит на порядок дешевле, чем потом.

– «Соглашение с адвокатом» – не приходится убеждать, что это не оплата за воздух?

– Обычно триггер – уже случившееся событие, часто не у самого клиента. Но формат актуален и для компаний, которые не видят непосредственных рисков: критическая ситуация может быть связана не с самой компанией, а с действиями сотрудников, контрагентов или интересами к третьим лицам. Что даёт соглашение? Адвокатская команда уже определена – компания знает, к кому обращаться. Порядок взаимодействия понятен – заранее определены контактные лица и ситуации, в которых требуется подключение. Сотрудники знают, кому звонить. Это не оплата за воздух, а организационная готовность.

– «Защита топ-менеджмента»: насколько типична ситуация, когда всё оседает на генеральном директоре?

– Нередко по умолчанию ответственность за нарушения связывают с генеральным директором как единоличным исполнительным органом. При этом за отдельные направления и конкретные решения фактически могут отвечать другие сотрудники. Если это распределение не закреплено документально, уголовно-правовые риски действительно сосредоточиваются на первом лице. Мы проводим аудит локальных нормативных актов, выезжаем на места, изучаем документацию, сопоставляем процессы с формальными правилами, интервьюируем сотрудников – с их согласия. На выходе – более чёткое закрепление обязанностей и полномочий с учётом того, как функции распределены фактически.

– «Агата» – рабочее место юриста с ИИ-ассистентом. Насколько охотно юридические команды доверяют ИИ?

– Здесь важно, как устроен инструмент. «Агата» – это пространство, где в одном месте собраны работа с делом, правовые вопросы и подготовка документов. Она отвечает на правовые вопросы со ссылкой на конкретную норму и релевантную практику – ответ можно проверить по первоисточнику. Собирает материалы дела, распознаёт и структурирует их. Внутри дела работает отдельный чат: можно задавать вопросы по загруженным материалам и получать ответы со ссылками на документы, на которых основан вывод. Помогает восстановить хронологию, готовит черновики. При командной работе сохраняет контекст при передаче дела. Материалы пользователей не используются для обучения моделей, данные хранятся в защищённых ЦОД на территории России, «Агата» включена в Единый реестр российского ПО. Доверие строится не на вере в ИИ, а на возможности проверить каждый вывод.

– С чего начать выстраивание «сейсмоустойчивости» компании?

– С честного ответа на вопрос: что произойдёт, если завтра придут? Есть ли у команды порядок действий, знает ли она, кому звонить, закреплена ли реально ответственность, нет ли в офисе документов и предметов, которые следствие истолкует против вас. Это диагностика. Она не требует больших вложений, но демонстрирует уязвимости. А дальше – по меню: закрывать то, что важнее именно вам, желательно по всем пунктам. Чем раньше риск обнаружен, тем дешевле его устранить.

«Увидеть юридическую уязвимость раньше, чем она станет кризисом, и заранее понимать, как действовать, если риск реализуется».

Московская коллегия адвокатов «Ваюкин и Партнёры» – профессиональное объединение адвокатов с многолетним опытом оказания квалифицированной юридической помощи физическим и юридическим лицам. Основные направления деятельности коллегии – уголовное, налоговое, банкротное и семейное право, разрешение судебных споров.
Управляющий партнёр коллегии Василий Викторович Ваюкин поделился с нами взглядами на то, почему у профессионального успеха нет единого мерила, и рассказал, какие качества адвоката ценятся одинаково на всех континентах.

ТОПОВЫЙ АДВОКАТ: КАКОЙ ОН?

В Нью-Йорке, Париже и Шанхае на этот вопрос отвечают по-разному

УСПЕХ АДВОКАТА В КАЖДОЙ ЮРИСДИКЦИИ ИЗМЕРЯЕТСЯ ОСОБЫМИ КРИТЕРИЯМИ.

ГЛОБАЛЬНЫЙ ВЗГЛЯД: ЧТО ДЕЛАЕТ АДВОКАТА ТОПОВЫМ

В преддверии премии хочется отойти от разбора отдельных кейсов и взглянуть на профессию шире – глазами разных правовых культур. Статус «топового адвоката» не абсолютен: то, что делает адвоката звездой в Континентальной Европе, может не сработать в судах США, а критерии британских премий нередко ставят в тупик российских предпринимателей. Причина – в самой архитектуре правовых систем: они по-разному устроены процедурно, по-разному расставляют источники права и роль суда в разрешении спора. Как следствие, разными оказываются и мерила профессионального успеха.

АНГЛО-САКСОНСКАЯ МОДЕЛЬ: ЮРИСТ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖЕР

В США и Великобритании премии традиционно тесно связаны с экономикой практики. Здесь оценивают не только число выигранных дел, но и финансовые показатели, в первую очередь прибыль на партнёра и способность практики стабильно генерировать выручку. Премии строятся на интервью с клиентами и коллегами по рынку, но за кулисами методологии всегда стоят практические вопросы: приносит ли адвокат деньги фирме и удовлетворён ли клиент результатом как продуктом. Топ-адвокат в англо-саксонской системе – это одновременно эксперт и эффективный менеджер.

ЕВРОПЕЙСКАЯ МОДЕЛЬ: СТАВКА НА ЭКСПЕРТНУЮ РЕПУТАЦИЮ

Во Франции и Германии акценты смещены. Здесь профессиональное сообщество выше ценит экспертную репутацию, участие в резонансных делах и вклад в развитие правовой доктрины, даже если конкретное дело не принесло сиюминутной сверхприбыли. Адвокат чаще выстраивает карьеру через публикации, преподавание, участие в профильных ассоциациях и работу над делами, которые формируют практику. Экономический результат, безусловно, важен, но он – не единственный и даже не главный критерий топовости. На первый план здесь выходит признание со стороны профессионального сообщества.

АЗИАТСКАЯ МОДЕЛЬ: ЦЕННОСТЬ ЗАКРЫТОСТИ

В Азии во многом действует противоположная логика. Здесь выше ценится не публичность, а сдержанность и умение работать «в тени». Особенно ярко это проявляется в сопровождении сделок: излишняя публичность адвоката и его команды нередко воспринимается клиентом как репутационный риск, а не как достижение. Успешный азиатский адвокат – это надёжный и незаметный советник, чья ценность измеряется доверием клиента, а не количеством упоминаний в прессе или профессиональных премий.

ЧТО ОБЪЕДИНЯЕТ ВСЕ ЮРИСДИКЦИИ

При всех различиях в любой правовой культуре три вещи ценятся одинаково высоко. Во-первых, это готовность адвоката нести личную ответственность за нестандартный результат, а не просто добросовестно вести процесс ради процесса. Во-вторых, умение объяснить сложное юридическое решение простым языком доверителю, который не является юристом: способность перевести на язык бизнеса ценится и в Нью-Йорке, и в Шанхае, и в Москве. В-третьих, готовность лично участвовать в процессах: доверитель повсеместно ждёт, что за сложным делом стоит конкретный профессионал, а не только бренд фирмы.

ФОРМУЛА УСПЕХА

Именно на стыке этих качеств рождается по-настоящему сильная юридическая репутация. Премии ценны тем, что дают возможность сверить собственную траекторию с лучшими мировыми практиками, не копируя чужую модель успеха, а находя баланс между экономической эффективностью, экспертным авторитетом и человеческим доверием клиента, которое остаётся универсальной валютой профессии в любой точке мира.

Московская коллегия адвокатов «Ваюкин и Партнёры» выстраивает работу именно на этом балансе: внимание к результату, экспертная репутация в сложных категориях споров и личная вовлечённость партнёров в ключевые процессы. Такой подход, объединяющий сильные стороны разных правовых культур, а не следующий одной модели, позволяет коллегии быть конкурентоспособной на юридическом рынке и достойно представлять интересы доверителей в тяжёлых жизненных ситуациях.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ И ГОТОВНОСТЬ ПАРТНЁРА ЛИЧНО ВЕСТИ ДЕЛО ЦЕНЯТСЯ ОДИНАКОВО ВЕЗДЕ.

Руководитель юридического агентства «Юнона» Марина Павлова готовит к выходу книгу о социальной политике и демографии. Казалось бы, при чём здесь юридическая практика? Однако за годы работы с семейными спорами, налоговыми рисками и бизнес-кейсами Марина пришла к выводу: профилактика конфликтов важнее виртуозного тушения пожаров. В новом интервью для «Топ-50 юристов» – о том, как опыт коллег из правоохранительных органов помогает в гражданских делах, почему ИИ остаётся лишь помощником и какая одна норма способна снизить дискриминацию на рынке труда.

СЕМЕЙНЫЕ СПОРЫ, НАЛОГОВЫЕ РЕФОРМЫ И СЛЕПОЙ НАЙМ: как юридический бутик «Юнона» влияет на будущее общества

– Марина, я много слышала о вашей готовящейся книге «Контуры будущего. Путь от одиночества к свободе» и о том, что в ней будет много размышлений о демографии и социальной политике. Зачем руководителю юридического агентства писать книгу о том, как «не вымереть обществу»? Где здесь стык с вашей ежедневной практикой?

– Как юрист я много работаю с «теневой стороной общества», поэтому о многих социальных проблемах знаю не понаслышке. И знаю, что есть современные исследования и методы решения таких проблем. О них вы сможете узнать из моей книги. Я собрала современную статистику, а также идеи общественного устройства, которые можно было бы применить в нашей стране. Возможно, книга поможет людям немного по-другому взглянуть на наше общество и на стереотипы, которые до сих пор присутствуют в нём. Но мне бы хотелось думать, чтобы многие социальные проблемы в будущем будут решены. Думаю, каждый немного переживает о том, что ждёт наше общество в будущем.

Для меня это больше общественный проект, который напрямую перекликается с моей юридической практикой. Многие идеи, изложенные в этой книге, уже вызывали большой интерес в социальных сетях, люди с нетерпением ждут её выхода. Постараемся их не разочаровывать.

– За этот год произошли резкие изменения в законодательстве и судебной практике. Какое дело или кейс за последние полгода заставил вас пересмотреть подходы в работе? Что нового появилось в вашем юридическом бутике по сравнению с тем, что было полгода назад?

– Моя статья в «Независимой газете» по вопросам изменения налогового законодательства и «обеления» экономики вызвала большой интерес у клиентов. К сожалению, не все предприниматели до сих пор работают в полностью «белом» секторе экономики, поэтому мы даже открыли новое направление. Часто люди просто концентрируются на своём деле и даже не знают о бюрократических формальностях, думая, что они делают всё правильно. Мы помогаем предпринимателям подготовить полный пакет для открытия бизнеса (договоры с клиентами, пакет до-

кументов для сбора согласий на обработку персональных данных), чтобы они не беспокоились о юридической стороне своего дела.

В юридической практике нужно иметь инстинкт самосохранения, чтобы потом самому не пришлось обращаться за помощью к своим же коллегам. Важно выстраивать границы, не позволяя использовать опыт и знания юриста для аморальных и противозаконных дел.

– В прошлый раз мы говорили о семейных спорах. Но теперь я знаю, что в вашей команде есть люди с опытом работы в правоохранительных органах, включая экономические преступления и даже отдел убийств. Как этот «тяжёлый» бэкграунд помогает в обычных гражданских спорах? Чем бывший следователь по особо важным делам может помочь клиенту при разделе имущества или банкротстве?

– К сожалению, часто семейные дела могут переходить в уголовные. Например, когда мы говорим о сталкинге или о физическом насилии. О проблеме сталкинга и как с ним бороться я написала статью в журнал Psychologies.

Также услуга уголовного юриста востребована бизнесом по целому спектру дел о мошенничестве. Часто такое встречается даже в поставках, когда целые фуры с товаром могут перейти к мошенникам. Поэтому без кросс-функциональной команды в таких делах не обойтись. Ещё мы сотрудничаем с психологами для медиации семейных дел.

– Марина, у вас есть уникальное сочетание: вы пришли в компанию с опытом ИТ-проектов в банковской сфере, а ваши коллеги – из правоохранительных органов. Это ведь абсолютно разная культура мышления: «цифра» и «оперативка». Как эти два мира уживаются при выработке стратегии для клиента?

– Каждый из нас вырабатывает стратегию со своей стороны и обсуждает её друг с другом. В уголовной сфере я полностью доверяю своим коллегам. Я узнаю от них много нового, ведь гражданский процесс не содержит в себе такой «романтики». А они удивляются моей способности «составить договор даже на пустом листе».

– В прошлый раз вы говорили, что пока не доверяете ИИ из-за «галлюцинаций». Меняется ли ваша позиция? Вы начали использовать нейросети для аналитики или по-прежнему считаете, что в суде «живой» юрист незаменим?

– Я использую ИИ для поиска информации в интернете. Это важно, когда нужно быстро что-то найти. Но я его проверяю по ссылкам, которые он находит, потому что бывают ошибки. Юридическую сторону мы ему не доверяем. Странно было бы отдавать клиенту документ, отработанный ИИ, а не самим юристом. Это инструмент для профессионала, но он не может принимать решений за него.

– Марина, вы упомянули второе экономическое образование. Сейчас рынок юруслуг стал жёстче. Помогает ли вам экономический взгляд принимать решения в бизнесе, которые спасают компанию в кризис? Может быть, какие-то процессы вы оптимизировали или, наоборот, решили инвестировать в новое направление?

– Экономическое образование необходимо в арбитражных спорах, где важно уметь читать финансовую отчётность. Это направление у нас остаётся, оно даже расширилось. Конечно, в этом плане юрист не может полностью заменить налогового консультанта или бухгалтера, но экономическое образование значительно расширяет возможность видеть полную картину бизнеса, находя оптимальные решения для клиента.

– Банкротство граждан переживает бум. Вы говорили, что для вас это новое направление. Как за полгода изменился портрет среднестатистического клиента-банкрота? Кто чаще приходит: те, кто набрал микрозаймов, или бизнесмены, попавшие под санкционное давление?

– Мы открывали это направление под бизнес, но оно для нас непрофильное, поэтому сейчас мало таких задач. Часто у нас всё заканчивается на разъяснениях последствия банкротства. Думаю, этот рынок будут модернизировать, поскольку сейчас суды всё чаще стали отказывать в применении процедуры банкротства.

Сейчас к юристу обращаются, когда всё уже «сгорело». А я хочу, чтобы наши услуги стали профилактическими.

– Возвращаясь к вашей книге. В ней вы пишете о том, как сделать жизнь семей безопаснее с точки зрения урбанистики и законов. Если бы вы могли прямо сейчас изменить одну норму в российском законодательстве для защиты семьи, что бы это было? И как этот запрос отражается на вашей повседневной работе с клиентами?

– Я бы ввела систему слепого найма работников, которая помогла бы убрать проблему дискриминации женщин и возрастных профессионалов, потому что часто решения о найме сотрудников принимаются на основании эмоций и стереотипов. Это могло бы помочь тем женщинам, которые долго были в декрете, или тем, кто растит детей в одиночку. Или помогло бы найти работу возрастным работникам предпенсионного возраста. Это изменение не требует больших финансовых затрат, но оно могло бы изменить нашу систему найма в лучшую сторону.

– В прошлом интервью вы говорили о «красных флагах». В последнее время случалось ли отказывать «дорогому» клиенту с требованиями, сомнительными с точки зрения морали? Никогда не жалели потом?

– Да, такое случается. Нет, не жалеем, потому что в юридической практике нужно иметь инстинкт самосохранения, чтобы потом самому не пришлось обращаться за помощью к своим же коллегам. Важно выстраивать границы, не позволяя использовать опыт и знания юриста для аморальных и противозаконных дел.

– Давайте о стратегии. В прошлый раз вы только задумывались о статистике кросс-продаж. Успели её внедрить? Ваша модель сотрудничества работает в самых разных житейских ситуациях или клиенты пока предпочитают «одноразовых» юристов?

– Мы всегда были против «юридического фастфуда» с одинаковыми документами для всех клиентов. Клиенты приходят к нам по рекомендации, в том числе от специалистов других сфер, с которыми мы работаем. Поэтому стараемся держать высокую планку.

– Суды стали более цифровыми (картотека, видео-конференц-связь). Упростило ли это работу вашему бутику или добавило бюрократических сложностей? Как ваши специалисты из правоохранительных органов адаптируются к новой цифровой этике в судах?

– Они работают в своей традиционной стихии правоохранительных органов, где документы могут отправить обычным письмом неизвестно куда. Просто находятся по другую сторону баррикад. Думаю, цифровые изменения – это часть нашей общей повседневной жизни, поэтому с ними все быстро справляются.

– Традиционный итоговый вопрос. Если в прошлом интервью мы говорили: «Клиент приходит с болью», то сейчас, в контексте вашей книги, каким вы видите идеального клиента «Юноны» через 5 лет? Это всё ещё человек, спасающий имущество, а иногда и свободу, или это осознанный семьянин, который приходит к вам за мирным планированием жизни, чтобы не «вымереть»?

– Думаю, в будущем услуга юриста должна стать для общества профилактической. Сейчас к юристу обращаются, когда уже всё «сгорело», и мы должны спасти то, что осталось. Люди даже сначала деньги переводят, а потом начинают их искать с помощью юриста. Мы хотим упростить взаимодействие людей с юристами, чтобы это была простая и понятная услуга по чётким единым правилам.

Управляющий партнёр ЮК «Искусство права» в интервью нашему изданию рассказал, почему честность стала бизнес-моделью, как менеджерское образование помогает в юриспруденции и зачем юристу учиться видеть на несколько ходов вперёд.

Слева направо: Илья Сергеевич Канунников, Евгений Александрович Морозов, Андрей Михайлович Седогин

ЕВГЕНИЙ МОРОЗОВ:

«“ИСКУССТВО ПРАВА” – ЭТО ТОЧНОСТЬ, СТРАТЕГИЯ И ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ ПОНИМАНИЕ СИТУАЦИИ»

– Название вашей компании – «Искусство права». Что для вас лично означает это словосочетание? Почему юриспруденция схожа с искусством, а не только с наукой?

– Для меня «Искусство права» – это прежде всего отношение к профессии.

Юриспруденция – это, конечно, наука. Мы работаем с нормами, доктриной, судебной практикой, регламентами и с огромным объёмом информации. Но знание законов само по себе ещё никого не сделало сильным юристом.

Искусство начинается там, где заканчивается механическое применение закона. Когда фантазия, мышление и образ жизни переплетаются со знаниями о праве и правоприменении.

Хороший юрист должен видеть на несколько ходов вперёд. Поэтому для меня «Искусство права» – это точность, стратегия, опыт и человеческое понимание ситуации. Убери любой из этих элементов – останется просто ремесло.

– Философия Bona Fides – яркий маркер вашего бренда. Как вам удаётся внедрить принцип добросовестности в повседневную работу команды? С какими вызовами вы сталкиваетесь?

– Bona Fides – это не просто латинская формула для солидности на визитке. Это рабочий принцип, который начинается с простой вещи: мы говорим клиенту правду, даже когда она ему не нравится. Особенно когда она ему не нравится.

Если мы видим высокую вероятность проигрыша, не будем обещать победу только потому, что клиент готов за неё платить. Если спор можно закрыть переговорами быстрее и дешевле, честно скажем об этом, хотя судебный процесс для юридической компании выгоднее.

В команде это внедряется личным примером и нулевой терпимостью к вранью. Юрист, который приукрасил перспективы или забыл упомянуть о рисках, с нами не работает. Одна такая история стоит дороже любого гонорара.

Премиальный юридический сервис – это когда клиент знает: ему скажут не то, что он хочет услышать, а то, что ему нужно знать для правильного решения. Поэтому для нас Bona Fides – не только этика, но и бизнес-модель – просто с длинным горизонтом окупаемости.

Юрист, приукрасивший клиенту перспективы или забывший упомянуть о рисках, с нами больше не работает.

– Вы говорите: «Мы не продаём юридические услуги, мы создаём долгосрочную безопасность». Что изменилось в запросах клиентов за последние 3–5 лет?

– Клиент повзрослел. Раньше к юристу часто приходили как к врачу скорой помощи – когда уже болит. Сегодня всё больше собственников и руководителей понимают, что профилактика дешевле лечения. К нам приходят не только с вопросом «Как выиграть этот спор?», но и с вопросом «Как сделать так, чтобы такого спора не возникло?».

Я бы сказал так: юрист прошлого защищал клиента от уже возникшей проблемы. Юрист будущего помогает клиенту не создавать проблему собственными руками. Второе гораздо сложнее и почти никогда не попадает в новости, но именно за это клиенты остаются с нами надолго.

– У вас уникальный опыт: представление интересов в CAS и защита топ-футболистов, но при этом – трудовые споры и индустриальная недвижимость. Где главная точка роста: спорт высоких достижений или корпоративный HR?

– Я бы не противопоставлял.

Со стороны спортивное право, HR и индустриальная недвижимость – три разные планеты. Но если смотреть глубже, везде одно и то же: люди, деньги, ответственность, репутация и долгосрочные обязательства. Просто в спорте это происходит быстрее и «при полных трибунах».

– В работе со спортсменами и тренерами высок уровень публичности. Как Bona Fides помогает справляться с медиадавлением и защищать репутацию клиента?

– Публичность не отменяет профессиональную этику, скорее наоборот, делает её дороже.

Когда мы работаем со спортсменом, тренером или с публичным человеком, понимаем, что у юридического конфликта почти всегда есть вторая сторона – репутационная. Иногда она важнее первой.

Отсюда первое правило: не комментировать лишнего. Юрист не должен превращать процесс в ток-шоу. Одна эмоциональная фраза в СМИ способна разрушить переговорную позицию, которую мы выстраивали месяцами.

Конфиденциальность для нас не формальность и не абзац в NDA. Это часть доверия.

– Вы упомянули, что работа с неудачами – часть вашей философии. Можете привести пример, когда проигрыш привёл к ещё более сильному партнёрству с клиентом?

– Вы сейчас предлагаете мне нарушить принцип, о котором я только что рассказывал *(смеётся)*. Конфиденциальную историю клиента в публичный кейс превращать не буду – именно потому, что конфиденциальность для нас имеет реальную ценность.

Но о принципе расскажу. В практике бывают моменты, когда объективная позиция клиента оказывается слабее, чем ему казалось в начале. У юриста два пути: поддерживать иллюзию «ещё немного – и точно выиграем», продолжая выставлять счета, или честно сказать, что перспективы изменились и нужно менять стратегию. Я всегда выбираю второе.

Проигрыш сам по себе не является позором. Позор – когда юрист понимал риски и промолчал.

После неблагоприятного решения наша работа часто становится интенсивнее: мы разбираем причины, оцениваем обжалование, ищем альтернативные способы защиты и минимизируем последствия. Клиент должен знать: если что-то пошло не так, мы не исчезаем.

– У вас три высших образования, включая два MBA. Как менеджерский бэкграунд отличает вас как управляющего партнёра?

– У меня пока два образования, в получении третьего я только на середине пути, попутно повышая квалификацию. Буквально недавно окончил повышение квалификации – 256 академических часов, и теперь являюсь квалифицированным специалистом по охране труда.

И скажу честно: помогает. Но иногда мешает – теперь я вижу неэффективность там, где раньше спокойно проходил мимо.

Юридическая компания – тоже бизнес. Каким бы сильным ни был юрист, без управления его экспертиза не превращается в устойчивую систему. Она остаётся талантом одного человека, который может заболеть, устать или уйти в отпуск.

Для меня принципиально, чтобы качество услуги не зависело от того, удачный ли сегодня день у конкретного юриста. Качество должно быть встроено в систему. При этом я категорически против конвейера. Клиент – не заявка в CRM.

– В компании два партнёра – Илья Сергеевич Канунников и Андрей Михайлович Седогин. Как вы распределяете зоны ответственности?

– И то, и другое. У каждого партнёра своя экспертиза и зона ответственности, но работаем мы как единая команда.

Для меня принципиально, чтобы партнёры не конкурировали друг с другом внутри компании. Внутренняя конкуренция – это когда два умных человека тратят энергию не на клиента, а друг на друга. Клиент не должен чувствовать нашу организационную структуру, он должен получать единый результат.

Сложные дела мы обсуждаем вместе, сопоставляем позиции и подключаем разные компетенции. Когда несколько профессионалов смотрят на проблему с разных сторон, шанс увидеть неочевидный риск гораздо выше.

Клиент платит не за согласие с его позицией, а за правду. Репутация строится годами и может быть разрушена одной репликой.

– Вы лично курируете сложные кейсы. Как вы совмещаете глубину экспертизы с управлением компанией? Какой навык руководителя сегодня самый важный?

– Главный навык – расставлять приоритеты и признавать, что ты можешь не всё.

Управляющий партнёр, который проверяет каждую запятую в каждом документе, очень быстро перестаёт заниматься стратегией. Проверено на себе.

Есть дела, в которые я включаюсь лично: сложные споры, стратегически важные проекты, ситуации, где цена ошибки особенно высока. В остальном моя задача – создать команду, которой можно доверять.

И здесь мы снова возвращаемся к Bona Fides. Делегирование невозможно без доверия, а доверие невозможно без ответственности. Это работает и внутри компании, и в отношениях с клиентом.

– Ваше увлечение спортом стало частью имиджа компании. Это осознанный шаг в построении личного бренда или естественное продолжение жизни?

– Естественное продолжение. Спорт в моей жизни был с детства, и я никогда не выстраивал вокруг этого имидж. То, что действительно является частью тебя, рано или поздно становится частью профессионального образа.

А семья – другая система координат. В какой-то момент понимаешь, что качество жизни измеряется не количеством выигранных дел и не размером бизнеса.

– Если бы вы могли дать один главный совет начинающему управляющему партнёру юридической фирмы, что бы вы сказали?

– Не пытайтесь казаться больше, чем вы есть. Станьте профессиональным настолько, чтобы вам не приходилось это доказывать.

Репутация строится годами и рушится за один разговор, поэтому никогда не обещайте невозможного. Не берите дело только ради гонорара. Не соглашайтесь с клиентом там, где видите, что он ошибается. Клиент платит вам не за согласие с его позицией, а за правду.

И никогда не переставайте учиться. Закон меняется, практика меняется, экономика меняется, сама профессия меняется под воздействием мировых событий. Юрист, который решил, что уже всё знает, – это юрист с истекающим сроком годности.

А философию я бы сформулировал одной фразой: «Сначала заслужите доверие, а потом защищайте его так же тщательно, как защищаете интересы клиента».

– Каким вы видите «Искусство права» через 5 лет? А через 20?

– Через 5 лет – устойчивая премиальная практика федерального уровня, которую ассоциируют не с количеством офисов и сотрудников, а с качеством сложных решений. Чтобы к нам обращались в том случае, когда вопрос действительно имеет значение для бизнеса, карьеры, капитала, семьи или репутации.

Мы будем развивать спортивное и трудовое право, HR, индустриальную недвижимость, судебную практику, при этом сохраняя главное – персональное отношение к клиенту.

А 20 лет – горизонт поколения. Я бы хотел, чтобы фраза «Этим занимается “Искусство права”» воспринималась как знак качества: вопросом занимаются серьёзно, конфиденциально, добросовестно и до конца. Такая репутация ценнее любого рейтинга.

Вот это я и хотел бы сохранить и через 5 лет, и через 20.

Zharov Group – единственное в России адвокатское бюро, работающее исключительно в сфере экологического права. За годы работы команда защитила капитал клиентов на сумму более 340 млрд рублей, а в пользу предприятий выиграны дела на сумму свыше 5 млрд рублей. С управляющим партнёром Zharov Group, членом-корреспондентом РАЕН, доктором юридического администрирования Евгением Жаровым мы поговорили о бизнес-вызовах узкой специализации, о трансформации отношения бизнеса к экологии и о судебных прецедентах, которые меняют правила игры.

ЕВГЕНИЙ ЖАРОВ:

«ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ – КАК ПРЕВРАТИТЬ БИЗНЕС-РИСК В КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО?»

– Zharov Group позиционируется как единственное в России юридическое бюро, специализирующееся исключительно на экологическом праве. В чём главный бизнес-вызов и одновременно преимущество такой узкой специализации в условиях, когда большинство игроков юридического рынка предпочитают диверсификацию?

– Экологическое право требует выхода за рамки юриспруденции, а главное наше преимущество заключается в глубоком погружении и формировании уникальной экологической экспертизы, которую невозможно получить при диверсифицированной практике.

Главный бизнес-вызов диктуется спецификой самого рынка и особенностями государственного регулирования в сфере экологии. Экологические риски в основном волнуют компании, которые ведут деятельность в опасных, добывающих и перерабатывающих производствах. Большинство предприятий до сих пор недооценивают масштабы экологических рисков. Хотя для предприятий, имеющих объекты ОНВОС и подлежащие федеральному государственному экологическому надзору, риски нарушения экологической безопасности находятся в топе главных, наряду с налоговыми. А по средней стоимости для бизнеса их можно поставить на первое место. Экологические споры не так распространены, однако суммы исков и претензий регулятора, как правило, огромные. За юридической помощью часто обращаются уже по факту, когда нарушение произошло. Иногда речь идёт уже о спасении бизнеса, поскольку сумма иска может обанкротить компанию.

– За годы работы вы помогали предприятиям из нефтегазового, металлургического и химического секторов. Как изменилось отношение бизнеса к экологическому регулированию за последние 5 – 7 лет?

– За последние годы отношение бизнеса к вопросам экологии претерпело трансформацию. Если раньше экологическое регулирование воспринималось преимущественно как статья затрат, снижающая рентабельность продукта, то сегодня это становится частью бизнес-стратегии. Однако этот переход не завершён полностью. Многие промышленные предприятия до сих пор воспринимают действующие экологические нормы как административный барьер. Чтобы изменить ситуацию, государству необходимо развивать реальные экономические стимулы – льготы и субсидии

Сумма иска за нарушения в сфере экологии может обанкротить компанию. К юристам часто приходят, когда нарушение уже произошло, а иногда речь идёт уже не о затратах, а о спасении бизнеса.

за внедрение «зелёных» решений, чтобы экология из статьи расходов превратилась в конкурентное преимущество.

– Zharov Group известна не только практикой, но и издательской и образовательной деятельностью. Это часть кадровой стратегии?

– Да, издательская и образовательная деятельность – важные направления в стратегии бюро. Просто быть юристом мало. Мы ищем сотрудников не просто с юридическим дипломом, а людей, изначально неравнодушных к теме экологии и готовых к междисциплинарному обучению. Специфика отрасли такова, что юриспруденция занимает лишь около 40% необходимых знаний, тогда как остальное – это опыт, практика, знания естественных наук и профессиональная интуиция. Сотрудники бюро постоянно обучаются, пишут научные и правовые статьи, посещают профессиональные мероприятия, проводят обучающие семинары для бизнеса. В бюро практикуется командный подход. Каждое действие обсуждается сообща, а линия защиты строится с учётом мнений разных специалистов.

– Насколько сегодня судебная система готова к справедливому разрешению экологических споров и какой кейс последнего времени вы считаете наиболее показательным для защиты прав бизнеса?

– В экологических спорах судебная система демонстрирует двойственный подход. С одной стороны, суды оперативно рассматривают резонансные дела и выносят решения о взыскании огромных сумм. С другой – суды опираются на нормы гражданского права о возмещении вреда, что недостаточно для реальной оценки ущерба природе. В практике мы сталкиваемся с тем, что суды часто отказывают в назначении судебной экспертизы для оценки ущерба, а расчёты проводятся по нормам, предоставленным Росприроднадзором.

В качестве примера показательны дела портовых терминалов о взыскании ущерба за загрязнение акваторий угольной пылью. Регулятор считает: если угольная пыль в процессе перевалки осела на поверхность воды в акватории, это не просто атмосферный выброс, а целенаправленное размещение отходов в водном объекте. С 2020 г. всего нами выявлено 8 таких дел. Примечательно, что все иски были удовлетворены в полном объёме, и во всех делах суды отказали в назначении судебной экспертизы. Сейчас в суде рассматривается дело по иску к АО «Дальтрансуголь» о возмещении вреда водному объекту в размере более 2,5 млрд руб. (дело № А73-19604/2025). В этом деле суд удовлетворил ходатайство о назначении судебной экспертизы. Это дело не только очень важно для угольной отрасли, оно может стать прецедентным для дальнейшей практики.

– Тема расширенной ответственности производителей остаётся одной из самых острых. В чём главный системный недостаток текущего механизма РОП?

– Цель реформы РОП – формирование экономики замкнутого цикла, при которой упаковка и товары после утраты потребительских свойств повторно вовлекаются в производственный цикл. Поэтому важно, чтобы механизм реализации реформы следовал этой цели, а не превращался только в инструмент пополнения бюджета.

Однако мы наблюдаем рост поступления экосбора в бюджет, а это говорит о том, что для большинства производителей уплата экосбора остаётся более выгодной и простой альтернативой самостоятельной утилизации. Почему? Низкая инфраструктурная развитость центров по приёму и переработке отходов. Если мы откроем карту утилизаторов по регионам, увидим, что более чем в 30 регионах утилизаторов нет вообще. Кроме того, даже включённые в Реестр организации часто принимают ограниченный перечень фракций или требуют крупных партий, что недоступно для региональных производителей. Производители вынуждены платить экосбор, поскольку у них нет реальной возможности передать отходы на утилизацию.

– Влияют ли цифровые технологии на экологическое право?

– Конечно, влияют. Цифровизация позволяет надзорным органам перейти от плановых проверок к работе на опережение. Получая сигналы о нарушениях в режиме реального времени через выгрузки из GIS, спутниковые снимки и данные с беспилотников, регулятор может дистанционно фиксировать и пресекать нарушения. Для добросовестного бизнеса это означает снижение количества проверок, что уменьшает административную нагрузку. Для недобросовестных – скрыть нарушение практически невозможно.

– Как в условиях ограничений адвокатской этики выстраивается маркетинг и деловая репутация Zharov Group?

– Маркетинг и деловая репутация бюро базируются не на коммерческом продвижении, а на стратегии экспертного лидерства и публичной ответственности. Получение статуса адвоката является своего рода публичным заявлением о серьёзных намерениях в профессии. Именно этот статус служит главным фильтром и маркером качества услуг для клиента.

– Если бы вы могли дать один главный совет владельцу крупного промышленного предприятия, что бы вы сказали?

– Относитесь к экологии не как к статье затрат или к обременительной обязанности, а как к управленческому и репутационному риску. Перестройте систему управления в своей компании так, чтобы она реально выявляла объективные причины воздействия на природу для минимизации рисков в будущем. Уходите от схемы «платим штрафы постфактум», перестройте систему так, чтобы выявлять причины воздействия на природу, а не фиксировать и оплачивать их последствия.

Относитесь к экологии не как к статье затрат, а как к управленческому и репутационному риску, и тема из бизнес-риска превратится в конкурентное преимущество.

Четверть века в одной команде, немецкая выучка, спасение директоров от «субсидиарки» и дети как помощники юриста. В этом интервью Юлия Потеряева рассказала, почему юриспруденция остаётся искусством, как переключаться между банкротствами и семейными драмами и почему ИИ не заменит адвоката.

ИСКУССТВО ЗАЩИЩАТЬ

Управляющий партнёр Коллегии адвокатов «Оферта» Юлия Потеряева – о немецкой дисциплине, субсидиарной ответственности и воспитании юристов «с младых ногтей».

ПРОДАВАТЬ КЛИЕНТУ ИЛЛЮЗИИ РАДИ ПРОЦЕССУАЛЬНЫХ ЧАСОВ НЕЭТИЧНО.

– Юлия, ваша карьера с четвёртого курса связана с одним коллективом – Коллегией адвокатов «Оферта», правопреемником первой частной юридической консультации № 59. В эпоху, когда юристы часто меняют компании, это выглядит как высшая степень лояльности. Что держит вас в «Оферте» четверть века и как исторический бэкграунд компании помогает в сегодняшних судах?

– Меня держит ощущение фундаментальности: здесь юриспруденция воспринимается как искусство и глубокая аналитическая работа, а не как конвейерная услуга. Исторический бэкграунд даёт колоссальное преимущество в современных судах.

– Вы стажировались в Германии и переняли у немецких коллег жёсткую дисциплину сроков. Насколько нам известно, российская судебная система не всегда дружелюбна к дедлайнам. Удаётся ли прививать эту «немецкую системность» в реалиях наших арбитражей или приходится импровизировать?

– Немецкая система научила меня главному: дисциплина дедлайнов – это вопрос внутренней культуры, а не внешних обстоятельств. «Немецкая системность» в нашей команде проявляется в жёсткой внутренней структуре: все процессуальные документы, контррасчёты и доказательства готовятся с существенным опережением. Если суд запрашивает документ или задаёт неожиданный вопрос, у нас уже есть готовый процессуальный ответ. Импровизация в суде допустима, но только в том случае, когда она на 90% подготовлена заранее.

– В вашем портфолио есть дело о субсидиарной ответственности, где вы спасли руководителя от многомиллионных взысканий, причём ваши доводы поддержали на всех инстанциях. Это редкий случай. Раскройте кухню: в чём была фишка вашей позиции, которая переубедила суд, когда фатальный исход казался неизбежным?

– Ключ к победе в делах о субсидиарной ответственности – это переход от стандартного опровержения формальных претензий к реконструкции реальной экономической логики бизнеса. В том деле фатальность исхода была обусловлена тем, что оппоненты создали внешне убедительную картиночную модель «преднамеренного банкротства». Мы провели глубокий экономико-правовой аудит всех управленческих решений директора и защитили право на предпринимательский риск. Мы доказали суду, что убытки возникли не в результате недобросовестности или умысла руководителя, а под влиянием внешних негативных макроэкономических факторов и недобросовестности контрагентов.

– Вы работаете с банкротствами, корпоративными и семейными спорами. А ведь это совсем разные сферы: в одной – активы и цифры, в другой – судьбы людей. Как вам удаётся переключаться между жёстким финансовым анализом и деликатной психологией семейных конфликтов в рамках одной рабочей недели?

– Это действительно разные измерения, но между ними есть общая точка – умение видеть истинный конфликт, спрятанный за формальными претензиями. В семейных делах цифры и активы – лишь следствие разрушенных человеческих отношений. Здесь на первый план выходят деликатная психология и умение снизить градус эмоционального накала. Переключение происходит за счёт жёсткого разделения ролей и режимов мышления. К тому же подобная вариативность практики не даёт выгореть: сухая математика банкротств разбавляется живой человеческой психологией, и наоборот.

Пока судьи решают по внутреннему убеждению, нейросети не заменят адвоката.

– Для вас важно, чтобы довод ложился в основу судебного акта и проходил все обжалования. В современной практике часто идут на мировые соглашения ради скорости. Что для вас принципиальнее: скорость процесса или формирование прецедентной практики через выстраданное решение суда?

– Для клиента лучший судебный процесс – это тот, которого удалось избежать или завершить мировым соглашением на выгодных условиях. В этом плане скорость и сохранение ресурсов доверителя всегда в приоритете. Однако есть категории споров, где формирование судебного акта, прошедшего все круги обжалования, принципиально важно. Это касается вопросов защиты деловой репутации, защиты от необоснованной субсидиарной ответственности или от системных корпоративных конфликтов, где уступка означает крах бизнеса. Мой подход прост: если есть возможность заключить сильное мировое соглашение, мы его заключаем. Если оппонент недоговороспособен, мы формируем правовую позицию, которая ляжет в основу прецедентного судебного акта.

– В деловых СМИ сейчас много говорят о «мягких навыках» юриста. Для вас в работе важнее быть жёстким переговорщиком-стратегом или эмпатичным советником, который умеет объяснить клиенту, что надежд на победу нет и нужно менять тактику?

– Юрист высокого уровня должен владеть гибридным инструментарием. Жёсткость и стратегическая бескомпромиссность необходимы в зале суда и за столом переговоров с оппонентами, эмпатия и абсолютная честность – в общении с клиентом. Продавать клиенту иллюзии ради процессуальных часов неэтично. Клиенты ценят нас именно за способность давать трезвую, объективную оценку ситуации и находить выходы там, где прямая атака невозможна.

– Юлия, вы – управляющий партнёр. Как вам удаётся совмещать операционное управление бизнесом и личное участие в сложных процессах в качестве адвоката? Не боитесь, что административная рутина съест вашу экспертизу как судебного практика?

– Управляющий партнёр не должен занимать своё время рутинным документооборотом. Моя задача как руководителя – задавать векторы развития фирмы, а как практикующего юриста – вести ключевые, прецедентные процессы. Я никогда не брошу судебную практику, потому что именно судебный зал даёт понимание реального положения дел на рынке, трендов правоприменения и проблем наших клиентов.

– Вы упомянули, что ваши дети – 16 и 17 лет – планируют поступать на юридический и уже вовлечены в вашу работу. Это их осознанный выбор или вы заразили их своим примером? Не страшно матери отдавать детей в такую жёсткую, конфликтную среду, особенно сейчас, когда рынок перенасыщен?

– Это абсолютно их осознанный выбор, хотя, безусловно, пример семьи сыграл свою роль. Они с детства видели, что юриспруденция – это не скучные фолианты, а увлекательный интеллектуальный детектив, где побеждает тот, кто лучше мыслит и глубже анализирует. И мне абсолютно не страшно отдавать их в эту среду. Да, рынок перенасыщен дипломированными специалистами, но на нём всегда остаётся острый дефицит высококлассных, системных профессионалов с фундаментальным мышлением. Жёсткая и конкурентная среда не пугает, а закаляет. Если у человека есть правильная база, дисциплина и страсть к профессии, он всегда будет востребован.

– Ваша дочь и сын уже пробовали себя в роли помощников? Передаёте ли вы им ту самую немецкую дисциплину, которой учились сами?

– Да, дочь пробует себя в качестве моего помощника. Сын занят своей спортивной карьерой. Но я бы хотела, чтобы они прошли классический путь – от систематизации материалов дел, анализа судебной практики и технической работы с документами до подготовки первичных аналитических записок. Я убеждена, что нельзя стать хорошим стратегом, не понимая, как устроена черновая работа. В нашей работе не бывает мелочей: неправильно оформленное приложение или пропущенная деталь в хронологии могут стоить победы в процессе. Они привыкают к этому уровню ответственности с первых шагов.

– Сегодня суды активно цифровизируются, появляется ИИ. Как вы считаете, через 10 лет профессия судебного юриста кардинально изменится? Или ручная работа с формулировками для судьи останется нашей главной ценностью, несмотря на нейросети?

– Через 10 лет эта тенденция только усилится. Пока решения суда принимаются судьями по внутреннему убеждению, судебный юрист будет востребован. Никакой искусственный интеллект не заменит адвоката с его мировоззрением и умением убеждать.

– Если бы ваша 20-летняя карьера была книгой, какие три главы вы бы выделили как самые важные для начинающих юристов, чтобы они не выгорали и строили личный бренд так же успешно, как вы?

– Я бы выделила следующие главы.

Первая – «Дисциплина и системность важнее вдохновения»: о том, как построить внутренние рабочие процессы так, чтобы глубокая аналитика стала ежедневной привычкой, предотвращающей выгорание.

Вторая – «Репутация как единственный непотопляемый актив»: о смелости говорить клиенту правду, об этике в отношениях с коллегами и оппонентами и о том, почему сиюминутная выгода не стоит потери доверия.

Третья – «Искусство переосмысления: как превращать кризисы в точки роста»: о гибкости мышления, умении быстро пересобрать рухнувшую стратегию и воспринимать любые сложные ситуации не как поражение, а как задачу, требующую нестандартного юридического решения.

YAHATIN – о команде, которой нет сорока, о деле, дошедшем до двух высших судов, и о том, зачем юристу учиться говорить в эпоху нейросетей

УПРЯМСТВО КАК ПРОФЕССИЯ

КОМАНДЕ НЕТ СОРОКА

В юридической компании YAHATIN 11 юристов, и средний возраст команды – 35 лет. Молодость здесь – не рекламный эпитет, а следствие того, как устроен отбор.

Скорость написания документа перестала быть достоинством – этому научилась машина. Поэтому смотрят на другое: умеет ли человек поставить вопрос; держит ли удар, когда его позицию ломают на глазах; способен ли объяснить сложное так, чтобы понял не коллега, а доверитель. Последнее оказалось самым редким.

Внутри действует правило, которое здесь называют вторым взглядом: ни одна позиция не уходит в суд, пока её не разобрал юрист, не работавший над делом, – и его задача не согласиться, а сломать. Выдержала своих – выдержит и чужих.

Антон Смирнов, партнёр YAHATIN, руководитель административно-правовой защиты:

«После второго отказа мы сели и честно проговорили вслух: юридически мы правы, но дверей больше нет. Тогда и появилась мысль зайти с другой стороны: не спорить с решением, а поставить вопрос к самой норме. Позицию переписывали столько раз, что я сбился со счёта. Отправляя последнюю версию, никто из нас, если честно, до конца в неё не верил».

Насколько прочной оказалась эта конструкция, выяснилось в деле, которое к тому времени было проиграно четыре раза подряд.

ЧЕТЫРЕ «НЕТ»

Дорожная компания получила аванс по муниципальному контракту – почти треть миллиарда рублей. Получила особым образом: деньги легли не на её счёт, а на казначейский, откуда каждый рубль уходит только с разрешения государства и только на стройку. Потом контракт признали недействительным, и деньги вернулись в бюджет – до копейки. А следом прокуратура потребовала с подрядчика ещё 40 млн – проценты за то, что он якобы пользовался чужими деньгами.

Пользоваться ими он не мог физически. Это казалось очевидным всем, кроме судов.

Первая инстанция: взыскать. Апелляция: оставить в силе. Окружная кассация: оставить в силе. В декабре 2025-го судья Верховного Суда отказалась передавать жалобу в Судебную коллегию. Через неделю компания подала жалобу заместителю председателя Верховного Суда – последнюю дверь, шансы на которую измеряются долями процента. В феврале пришёл отказ и оттуда.

Четыре «нет» подряд. Тот момент, когда девять юридических фирм из десяти закрывают папку и выставляют доверителю счёт за проделанную работу.

«Мы просто не умеем в этом месте останавливаться», – говорит управляющий партнёр YAHATIN Сергей Яхатин.

КАК ДЕЛО ВЕРНУЛОСЬ В ВЕРХОВНЫЙ СУД

Оставался один путь, и он вёл в другую сторону – не выше по инстанциям, а вбок. Команда подготовила жалобу в Конституционный Суд: не на решения судов, а на сам смысл, который практика придала норме о процентах, когда применила её к деньгам, лежащим под контролем казначейства.

Это отдельный жанр. В Конституционный Суд нельзя прийти с несогласием: туда приходят с законом, который нарушил ваши права, и только когда все прочие двери закрыты. Здесь они были закрыты все.

8 июля 2026 года Конституционный Суд принял жалобу к рассмотрению – само по себе редкость, до этой стадии доходит малая доля обращений.

А дальше дело вернулось туда, откуда его дважды выпроводили. В июле Верховный Суд истребовал материалы, в августе заместитель председателя отменил отказ судьи и передал жалобу в Судебную коллегию. 26 августа коллегия слушала дело – от доверителя выступали трое, включая управляющего партнёра. Через неделю вышло определение: ре-

шения трёх судов отменить, прокурору в иске отказать. Полностью. Не отправляя дело на новый круг.

Сорока миллионов больше нет. А правовая позиция, которую 2 года никто не хотел слышать, стала позицией Верховного Суда.

«До высших инстанций доходят не потому, что очень хочется. Доходят потому, что в деле есть правовой вопрос, который ниже не решается. Там уже не смотрят на папку с доказательствами, там смотрят на идею. Либо она выдерживает, либо нет».

ПОЧЕМУ ОНИ НЕ ОСТАНОВИЛИСЬ

Экономика юридического бизнеса устроена так, что до этих дверей никто не доходит. Первая инстанция приносит деньги. Апелляция приносит деньги. Всё, что выше, – работа, которая не окупается по часам никогда. Отсюда привычка, которую на рынке не произносят вслух, но которой следуют почти все: проиграли – предложи клиенту зафиксировать убыток.

«Юридически безупречно, человечески – так себе, – говорит Яхатин. – У нас другое правило: взяли дело – идём до последней возможности, и вопрос гонорара на этом этапе не обсуждается. Не из благотворительности, а из расчёта. Доверитель, за которого дошли до Верховного Суда, остаётся с вами навсегда. И есть простая вещь, о которой в нашей профессии стали забывать: человек, который вам доверился, не должен узнавать, что помощь заканчивается там, где заканчивается экономическая целесообразность».

То же упрямство работает и там, где судов нет вовсе. Двумя годами раньше компания добилась исключения можжевельника обыкновенного из Красной книги Чувашии: пришлось поднять данные наблюдений за популяцией с 2001 года и доказать, что растение не исчезает, а распространяется. Прецедентов исключения растений из региональных Красных книг до этого в стране не было – проект попал в специальные номинации рейтинга «Право-300».

В сам рейтинг «Право-300» компания входит с 2023 года – с первого года, когда заявилась. В отраслевом рейтинге Издательского дома «Коммерсантъ» 2025–2026 годов отмечена в десяти категориях.

«Рейтинг нельзя купить обаянием: вас оценивает рынок – коллеги, оппоненты, суды, которые видели вашу работу. Но переоценивать не стоит: рейтинги фиксируют вчерашний день. Клиент приходит не за строчкой в таблице, а потому что кто-то, кому он верит, сказал: эти доведут».

Работает компания из Чебоксар, и это, вопреки ожиданиям, не мешает: процесс идёт в электронном виде, заседания – по видеосвязи, практика едина от Калининграда до Владивостока. Двадцать лет назад региональная прописка была приговором, сегодня это просто адрес. А то, что осталось региональным, работает на компанию.

«В большом городе фирма живёт в потоке: клиент пришёл, клиент ушёл, репутация растворяется в масштабе рынка. Здесь так нельзя. Здесь репутация – это то, с чем ты выходишь из дома».

ВЕК, В КОТОРОМ ДОКУМЕНТ ПОДЕШЕВЕЛ

Второй разговор, который в компании ведут всерьёз, – про искусственный интеллект. И начинается он не там, где обычно.

«В зоне риска не юристы. В зоне риска та часть профессии, которая всю жизнь продавала изготовление документа».

Тридцать лет ценность юриста измерялась умением написать текст: иск, договор, отзыв. Сегодня нейросеть делает проект иска за 40 секунд – не блестяще, но и не позорно, примерно на уровне среднего исполнителя. Значит, средний исполнитель больше не нужен. Это, считает Яхатин, не трагедия, а санитарная процедура. Интереснее следствие: когда документы у обеих сторон одинаково приличные, документ перестаёт быть преимуществом – и разница уходит туда, где машины нет.

«Суд – это не сравнение двух текстов. Судья не сличает файлы: судья слушает и задаёт вопросы, а вопрос всегда бьёт в самое слабое место. Нейросеть напишет безупречную позицию – и не ответит на вопрос, которого нет в деле. Не услышит, что судья спросил про одно, а имел в виду другое. Не почувствует, что внимание в зале держится ещё секунд тридцать. А дело решается именно в эти тридцать секунд».

История с сорока миллионами – иллюстрация к этому тезису. Все письменные доводы были написаны задолго до Верховного Суда, и три инстанции их отклонили. Изменилось не содержание позиции. Изменилось то, что её услышали.

Сами инструменты в компании используют без снобизма – там, где машина сильнее: разбор гор документов, поиск по практике, контроль сроков. Но с тремя запретами, которые не обсуждаются. Позицию формирует юрист, который за неё отвечает: ответственность нельзя передать тому, у кого нет ни репутации, ни риска. Ни одна ссылка на судебное решение не идёт в суд непрочитанной – в 2023 году американских адвокатов оштрафовали за ссылки на дела, которых не существует: их сочинил чат-бот, а проверить никто не удосужился. И третье, самое короткое: данные доверителей не уходят в публичные модели.

«У адвокатской тайны не бывает облачной версии».

ЧТО ДАЛЬШЕ

Расти вширь ради красивой цифры в презентации здесь не собираются: юридическая фирма – не сеть магазинов, каждый новый человек либо поднимает средний уровень, либо опускает.

Планы выглядят скучно ровно настолько, насколько скучно выглядит всё, что делается всерьёз. Отдельное направление под высшие инстанции: то, что в этом году стало событием, должно стать рутиной. Работа до спора – аудит рисков и структурирование сделок в строительстве, дорожном хозяйстве и государственном заказе, потому что самый дорогой процесс тот, которого можно было избежать тремя абзацами в договоре. И обучение выступлению: пока рынок вкладывается в технологии, здесь собираются вкладываться в них ровно в той же мере, что и в умение своих юристов говорить.

«Право – это не набор норм. Это обещание, которое государство даёт человеку. Работа юриста – добиться, чтобы обещание исполнили. Не сделать всё возможное, а добиться. Разница между этими двумя формулировками и есть наша профессия».

Китай – страна с многотысячелетней историей, одна из древнейших цивилизаций, известная также как Поднебесная страна. Неудивительно, что Китай в большой степени влиял на развитие всей мировой цивилизации. Многие изобретения Китая, сделанные в глубокой древности, используются во всём мире до настоящего времени. Самые известные – это бумага, порох, компас, шёлк. В течение многих лет Китай не был заметен на мировой арене. Это была одна из беднейших стран мира, и оставалась она такой практически до конца XX века. Затем Китай ускорил своё экономическое развитие и в 2001 году был назван страной с быстро развивающейся экономикой наряду с Россией, Индией и Бразилией. Так, с лёгкой руки Джима О'Нила, главного экономиста банка Goldman Sachs, в обиход вошла аббревиатура BRIC.

ПОЛЁТ В ПОДНЕБЕСЬЕ

Об авторе:
Владимир Бирюлин
Партнёр, Главный советник юридической фирмы «Городисский и Партнёры»

Владимир Иванович Бирюлин начал работу в юридической фирме «Городисский и Партнёры» в 1998 году.

Он обладает значительным опытом консультирования клиентов по российскому и зарубежному законодательству об интеллектуальной собственности, международным договорам, конвенциям и соглашениям в сфере ИС, трансферу технологий и лицензированию, нарушению прав на интеллектуальную собственность, недобросовестной конкуренции, параллельному импорту и авторскому праву. Он также консультирует клиентов по вопросам арбитражных разбирательств и лицензионных соглашений. Регулярно представляет интересы клиентов в технически и юридически сложных делах о нарушении прав в российских судах, включая Суд по интеллектуальным правам, охватывая широкий круг вопросов в сфере ИС.

Владимир Иванович включён в списки ведущих мировых специалистов в области патентного делопроизводства, судебных споров и лицензирования в рейтингах The Best Lawyers, Who's Who Legal, IAM Patent 1000, WTR 1000, MIP IP Stars, Expert Guides, WIPR Leaders и Leaders League.

В течение некоторого времени эти страны показывали равные темпы экономического развития. Затем Китай, в отличие от других стран BRICS (в 2010 году к этой группе стран присоединилась Южная Африка), начал вырываться вперёд и постепенно стал мировой производственной площадкой, экспортируя свои товары по всему миру. Одновременно Китай стал показывать своё технологическое лидерство. В Китае стали бурно развиваться новые современные технологии, которые обязательно патентуются, – это заметно по числу патентных заявок на новые технические разработки. В настоящее время Китай является мировым лидером по подаче заявок на изобретения: более полутора миллиона заявок в год в своей стране. Китайские компании патентуют любые новые продукты, будь то электроника, робототехника, машиностроение или технологии для освоения космоса, опережая другие промышленно развитые страны – США, Японию, Южную Корею, Германию и в значительной степени Россию.

В Китае бóльшая часть заявок на изобретения превращается в патенты. Конечно, само количество патентов производит впечатление, но что с этими изобретениями происходит дальше?

В стране создана многоуровневая система обращения с интеллектуальной собственностью (ИС). Патентовладелец (компания или сам изобретатель) может либо сам использовать и продвигать своё изобретение, либо может обратиться в один из Центров обслуживания по интеллектуальной собственности, это своего рода служба одного окна. Таких центров в Китае много, например в г. Ханчжоу Центр был основан в 2021 году региональным правительством. Центр занимается установлением контактов между изобретателями и компаниями, которые могут использовать запатентованные технологии. Кроме того, центр сам занимается поиском технологий, передачей прав на технологии, помогает в регистрации и обеспечивает финансирование проектов. Центр помогает сформировать патентный портфель компании, оценивает стоимость новых технологий, занимается медиацией конфликтов. Он успешно работает и получает отчисления от заключённых сделок. С 2021 года центр предложил к публикации более 30 000 патентов и заключил более 6000 сделок по коммерциализации патентов, включая их лицензирование, на сумму более 110 млн долларов. Развитие института интеллектуальной собственности и разработка новых технологий способствуют быстрому развитию китайской экономики.

С 1990 года ВВП Китая вырос в 13 раз, в то время как, например, в России – только на 33%. Государственные инвестиции в НИОКР в Китае в 2024 году составили 2,43% от ВВП, а в России всего – 0,94%, при том, что ВВП Китая превышает ВВП России в 9 раз. За одно современное поколение Китай превратился из страны с низким уровнем жизни в глобального лидера, который производит практически всё – от одежды и обуви до высокотехнологичной электроники, автомобилей, промышленного оборудования и строительных материалов. Он производит смартфоны, компьютеры, другие потребительские товары и в большом количестве поставляет их в Россию и в другие страны. Китай впервые создал квантовый компьютер с количеством кубитов, превышающим количество кубитов любого квантового компьютера в мире. Китай

лидирует в использовании искусственного интеллекта, производит больше электромобилей, чем другие страны. Можно посмотреть на любую отрасль экономики и увидеть лидерство Китая.

В древности, в соответствии с конфуцианской идеологией, центром мира являлся двор китайского императора. Похоже, что мифологические представления древних китайцев становятся реальностью и Китай действительно становится центром мира. Пока он является второй экономикой мира, но быстро догоняет США и даже обгоняет их по ряду показателей.

С Китаем всё ясно, а как же Россия? У нас тоже имеются центры поддержки технологий и инноваций, однако об их успехах на рынке известно не очень много. В России каждый год подаётся примерно 20 000 заявок на изобретения. В 2025 году патентовладельцы заключили немного более 2000 договоров о распоряжении правом в отношении 6000 патентов РФ, полученных в разные годы российскими и иностранными заявителями, в основном это медицина, химия и нефтехимия, энергетика и электротехника. Что можно сделать, чтобы оживить рынок технологий?

Необходимо использовать существующие или создавать новые центры содействия развитию технологий, но для этого нужна федеральная программа. Вначале необходимо создать пилотные центры в крупных городах или в промышленных регионах. Первые два года центр должен субсидироваться региональным правительством, а затем можно перейти на финансирование за счёт отчислений от реализованных проектов. Такой центр должен составить реестр компаний в своём регионе, способных создавать новые технологии. Необходимо наладить горизонтальные связи с компаниями, с патентными поверенными, возможно, с другими организациями, которые могут быть полезны в деле развития и использования новых технологий. Центр может использовать ежегодный отчёт Роспатента, в котором публикуются статистические данные по регионам о подаче заявок и выдаче патентов, и ориентировать профильные компании. В центр сможет обратиться любая компания, чтобы обсудить возможность патентования или реализации уже запатентованного решения. Центр должен изучать выданные патенты и выбирать патенты, которые можно коммерциализировать, связываться с их патентовладельцами и с компаниями, заинтересованными в использовании патентов, для организации взаимодействия между ними. Центр может помочь в осуществлении коммерческих проектов, заключении лицензионных соглашений и в случае успеха получать отчисления от реализованных проектов. Этот центр должен работать по принципу многофункциональных центров, куда может обратиться любая компания или гражданин. Центр также может проводить образовательные мероприятия. Информация обо всех успешных проектах должна широко публиковаться – это будет стимулировать другие компании к коммерциализации интеллектуальной собственности. Региональное правительство должно контролировать результаты деятельности таких центров и требовать от них не только формальные статистические данные, но и финансовые результаты деятельности как самого центра, так и компаний, которые были привлечены к использованию изобретений.

Такой подход позволит ускорить технологическое развитие страны.

В 2026 году председатель правительства Михаил Мишустин дал поручения по результатам проведения стратегических сессий правительства о принятии дополнительных мер поддержки новых разработок и обеспечения их коммерческой эффективности. Представляется, что вышеуказанные предложения могли бы войти составной частью в пакет мер, предложенный Михаилом Мишустиным.

Автор фото Д.А. Иванов

О ФИРМЕ

Юридическая фирма «Городисский и Партнеры» – крупнейшая российская фирма в области интеллектуальной собственности и TMT с офисами в России, Казахстане, Киргизии и ОАЭ. Около 140 патентных поверенных и юристов фирмы консультируют и оказывают квалифицированные услуги по различным объектам интеллектуальных прав, включая изобретения, товарные знаки, промышленные образцы, полезные модели, компьютерные программы, базы данных, фирменные наименования, коммерческие обозначения, секреты производства, произведения науки, литературы, искусства и др., готовят лицензионные договоры, договоры залога и коммерческой концессии; осуществляют правовой аудит интеллектуальной собственности; представляют интересы клиентов в патентных ведомствах в процессе приобретения прав на объекты интеллектуальной собственности, в судах и административных органах в случаях нарушений исключительных прав и пресечения недобросовестной конкуренции.
Клиентами фирмы являются крупные российские и иностранные компании, представители среднего и малого бизнеса, государственные организации, академические и научные учреждения, университеты, финансовые организации и физические лица.

ОЛЬГА САВИНА:
«Доверие нельзя предусмотреть в договоре, его нужно заслужить»

О сложных спорах, защите активов и о доверии как главном активе

Как защитить предприятие, когда формальные документы говорят одно, а экономический смысл отношений – совсем другое? Почему правила игры внутри группы компаний выгоднее зафиксировать до конфликта, а не в зале суда? И что на самом деле стоит за словом «партнёрство» в отношениях адвоката и клиента? Об этом – Ольга Савина, адвокат, управляющий партнёр Savina Legal. В интервью мы говорим о работе со сложными экономическими и корпоративными спорами, банкротством, защитой активов и трансграничными проектами – и о том, почему главный актив юридической фирмы нельзя прописать ни в одном договоре.

– С какими задачами бизнес приходит в Savina Legal?

– Мы работаем со сложными экономическими и корпоративными спорами, банкротством, защитой активов, сопровождаем сделки и трансграничные проекты. Отдельное направление – транспорт и международная логистика. Но клиент обычно приходит не за названием юридической практики. Ему нужно сохранить предприятие, защитить инвестиции, договориться с кредиторами или продолжить работу на зарубежном рынке.

Поэтому сначала важно понять, как устроен бизнес и какого результата хочет собственник. Мы анализируем всю систему отношений: структуру группы, движение активов, корпоративные решения, договорённости и фактическое поведение участников. Это позволяет увидеть причины конфликта и найти решение, которое имеет для клиента экономический смысл.

– В чём заключается эксклюзивность такой работы?

– В способности увидеть то, что остаётся за формальными документами, и разработать стратегию для конкретного бизнеса. Под каждый проект мы формируем команду, соединяя юридические, экономические и отраслевые компетенции.

В одном из наших дел задолженность выглядела как обычное денежное требование между самостоятельными компаниями, но анализ отношений показал, что она возникла в рамках единой внутригрупповой модели финансирования и перераспределения ресурсов. Мы добились признания её корпоративной, внутригрупповой природы, что позволило существенно снизить объём предъявляемой задолженности.

За формальными документами адвокат должен увидеть экономический смысл отношений, иначе решение не будет иметь для клиента смысла.

Для этого потребовалось восстановить реальную картину: зачем перемещались средства, как принимались решения, почему долг долго не взыскивали. Именно понимание экономического смысла операций помогло изменить правовую оценку ситуации.

– Можно ли выстроить такую защиту до возникновения спора?

– Это и есть самый разумный подход. Внутри группы компаний отношения годами могут строиться на общей бизнес-модели, но при смене собственника или выходе компании из группы прежние договорённости способны превратиться в многомиллиардные требования, поэтому правила финансирования, распределения ресурсов и урегулирования задолженности нужно фиксировать заранее. Такая работа помогает предупредить конфликт, а если он всё же возникнет, подготовить доказательственную базу для защиты.

– Что сегодня особенно важно для правовой защищённости бизнеса в России?

– Предсказуемость. Предприниматель вкладывает средства, создаёт продукт, регистрирует права и рассчитывает, что сможет на них опереться. Для бизнеса важно понимать, как закон будет применяться в конкретной ситуации и насколько устойчивыми окажутся принятые решения.

В нашей практике был спор о защите товарных знаков PayQR компании «ФИТ». Он поставил вопрос, который выходит далеко за пределы одного дела: насколько надёжно защищён созданный предпринимателем нематериальный актив, когда его интересы сталкиваются с интересами крупного участника рынка?

Уверенность в защите собственности напрямую влияет на готовность инвестировать и развивать бизнес, поэтому я считаю важной частью нашей профессии способность видеть системные вопросы за отдельным спором и последовательно отстаивать правовую позицию. От качества этой работы зависит и доверие к деловой среде в целом.

– Что означает быть партнёром клиента?

– Быть вовлечённым в его задачу и отвечать за свои рекомендации. Объяснять варианты и последствия, помогать выстраивать стратегию, сохраняя профессиональную независимость. Иногда нужно прямо сказать: выбранный путь слишком рискован, судебный процесс не оправдает затрат или переговоры дадут больше, чем продолжение конфликта.

Основа такого партнёрства – доверие. Клиент должен иметь возможность открыто рассказать о сложностях, ошибках и сомнениях – без этого невозможно увидеть полную картину и предложить точное решение. Но открытости нельзя потребовать при первой встрече. Её заслуживают конфиденциальностью, точностью оценок, выполнением обещаний. Нельзя обещать гарантированную победу или скрывать плохие новости. Нужно понятно объяснять, что происходит и почему мы предлагаем именно эти действия.

Имя в названии фирмы для меня означает личную ответственность за этот подход. Клиент доверяет нам то, что создавал годами. Сохранить это доверие – главный критерий качества нашей работы.

Открытости клиента нельзя требовать при первой встрече. Её заслуживают конфиденциальностью, точностью оценок и выполнением обещаний.

Savina
SAVINA LEGAL

— Юридическая фирма для бизнеса

— Сложные экономические и корпоративные споры

— Банкротство и защита активов

— Сделки и трансграничные проекты

— Транспорт и международная логистика

Ольга Савина — адвокат, управляющий партнер

Telegram-канал Savina Legal
t.me/savinalegal

+7 495 136 63 88

Info@savlegal.ru

На правах рекламы

Реклама. Рекламодатель ООО «СЛ» ИНН 9709068485. Erid: 2VSb5wCFmUN

Фото: Кирилл Вагоу, Христофор Мармаров.

Управляющий партнёр Ростовской областной коллегии адвокатов «Формат» Алексей Меншиков

АЛЕКСЕЙ МЕНШИКОВ

о победах в Верховном Суде, искусственном интеллекте и развитии коллегии адвокатов «Формат»

В адвокатской практике многое решает личность самого адвоката – его опыт, характер, профессиональная интуиция. Но сложные дела требуют большего: узкой специализации, критической оценки позиции и, порой, командной работы.

О победах в Верховном Суде РФ, будущем профессии в эпоху искусственного интеллекта, роли управляющего партнёра и о том, почему сильная коллегия – это не просто объединение адвокатов под одной вывеской, мы поговорили с управляющим партнёром Ростовской областной коллегии адвокатов «Формат» Алексеем Сергеевичем Меншиковым.

«Система сама по себе не выигрывает дела – их ведут конкретные люди. Задача коллегии – создать среду, в которой сильный адвокат раскрывает свой потенциал максимально».

– Прошлый год для коллегии оказался особенно заметным: по трём делам удалось добиться положительного результата в Верховном Суде РФ. Что для вас стоит за этой цифрой – личное мастерство конкретных адвокатов или выстроенная система работы команды?

– Да, действительно, прошлый год оказался для нас особенно результативным в работе с делами, дошедшими до Верховного Суда РФ. По двум гражданским спорам и одному уголовному делу наши жалобы были удовлетворены.

В адвокатской практике на первом месте, безусловно, стоит личное мастерство адвоката. Система сама по себе дела не выигрывает: за каждым результатом стоят конкретные профессионалы – их опыт, знания, характер и профессиональная интуиция.

В нашем случае задача коллегии – создать такую организацию работы, при которой сильный адвокат сможет максимально раскрыть свой потенциал, не отвлекаясь на организационные вопросы, не связанные непосредственно с правовой работой.

Свою функцию как управляющего партнёра я вижу именно в этом.

– В чём главное отличие работы над делом в Верховном Суде РФ от работы в судах нижестоящих инстанций?

– В цене ошибки и уровне ответственности.

Уже сама передача дела на рассмотрение Судебной коллегии Верховного Суда РФ – серьёзный результат, поскольку для этого необходимо преодолеть жёсткий процессуальный фильтр.

Ещё выше ответственность, когда приходится обращаться непосредственно к председателю Верховного Суда РФ: фактически это последняя процессуальная возможность изменить судьбу дела и защитить права доверителя.

Например, по уголовному делу в отношении моего подзащитного пришлось дойти до жалобы на имя председателя Верховного Суда РФ, чтобы добиться соблюдения требований УПК РФ в ситуации, связанной с пробелом нормативного регулирования применения уголовного закона судом в достаточно специфических обстоятельствах.

По существу, это был последний процессуальный шанс – и он сработал: жалоба была удовлетворена, а уголовное преследование доверителя прекращено по реабилитирующему основанию.

Другой пример – дело, которое вёл руководитель арбитражной практики КА «Формат» адвокат А.К. Краковский. Только на уровне Верховного Суда РФ удалось добиться правильного применения статьи 1069 ГК РФ по делу по иску прокурора к нашему доверителю о взыскании денежных средств в связи с коррупционной составляющей.

Дело стало практикообразующим и широко обсуждалось в профессиональной и научной среде. При этом нижестоящие суды не дали должной оценки глубоко проработанной и теоретически обоснованной позиции адвоката.

Не менее важным оказалось дело руководителя гражданской практики КА «Формат» адвоката К.В. Макарова. Ему пришлось добиться рассмотрения дела Судебной коллегией Верховного Суда РФ, чтобы признать незаключённым кредитный договор, оформленный мошенниками от имени его доверителя.

Суды нижестоящих инстанций не дали надлежащей оценки отсутствию волеизъявления доверителя на заключение договора. Верховный Суд РФ, напротив, дал этому обстоятельству принципиальную правовую оценку.

– Почему сегодня, на ваш взгляд, модель «один сильный адвокат на все случаи» перестаёт работать?

– Я бы не сказал, что она совсем перестала работать. Есть адвокаты, которые способны качественно вести очень разные категории дел. Но такая модель становится всё менее эффективной и требует от адвоката больших ресурсов.

Рынок юридических услуг глубже сегментируется, конкуренция растёт, судебная практика постоянно меняется. Кроме того, каждое новое поколение моделей искусственного интеллекта даёт юристам более мощные инструменты для анализа законодательства, судебной практики и правовых позиций.

В таких условиях универсалу становится сложнее одинаково глубоко работать сразу в нескольких направлениях.

Именно поэтому в КА «Формат» мы развиваем специализированные практики и стараемся, чтобы каждый адвокат концентрировался прежде всего на тех категориях дел, в которых он действительно наиболее силён.

– Учитывая темпы развития искусственного интеллекта, на ваш взгляд, будут ли в будущем нужны юридические команды? И как ИИ вообще отразится на профессии?

– Это настолько масштабный вопрос, что ему можно посвятить отдельную монографию.

На нынешнем этапе искусственный интеллект – мощнейший инструмент для любого юриста. Он уже способен существенно ускорять поиск и обработку информации, помогать при подготовке материалов, проверке правовых гипотез, анализе больших массивов документов и экономить огромное количество времени.

Думаю, в ближайшей перспективе ИИ существенно сократит потребность в значительной части рутинной работы младших юристов. При этом профессионалов он сделает гораздо производительнее, а начинающим позволит быстрее достигать уровня работы, для которого раньше требовались годы практики.

Но это не означает, что исчезнет потребность в командах. Скорее изменится сам характер командной работы. Чем больше рутинных задач будет брать на себя технология, тем большую ценность будут иметь профессиональное суждение, стратегия, опыт, специализация, способность критически оценивать выводы и принимать ответственность за решение.

При дальнейшем качественном скачке искусственный интеллект, безусловно, может создать серьёзные риски уже для юридической профессии в целом. Но когда именно и в какой форме это произойдёт, сегодня, думаю, никто достоверно сказать не может.

– По каким качествам вы понимаете, что перед вами действительно сильный и порядочный адвокат?

– Я бы разделял эти два понятия.

Профессиональную компетентность, как правило, можно определить достаточно быстро. Она видна по тому, как человек рассуждает, какие вопросы задаёт, как анализирует ситуацию, насколько глубоко понимает законодательство и судебную практику. Многое говорят опыт, реальные результаты и сама манера профессионального общения.

С порядочностью сложнее. Её можно почувствовать интуитивно, но проверить – только временем. Нужны поступки и реальные ситуации, в которых человек делает выбор. Только после определённого количества таких эпизодов первоначальное впечатление либо подтверждается, либо опровергается.

– Что получает доверитель, обращаясь именно в коллегию, а не к одному узкопрофильному адвокату?

– Прежде всего возможность получить помощь адвоката, специализация и опыт которого максимально соответствуют конкретной задаче.

Например, в КА «Формат» руководители практик могут оценить сложность дела и определить, адвокат какого уровня и специализации необходим в конкретной ситуации.

В нашей команде уже более 30 человек, и мы продолжаем расти. Поэтому при необходимости можем быстро усилить работу по делу адвокатами нужной специализации, не теряя качества и преемственности.

«Рост не должен превращаться в простое увеличение числа адвокатов, важнее масштабировать качество среды, чтобы сильные профессионалы оставались в коллегии и вместе вели сложные дела».

Кроме того, наш коллектив – это профессионалы с большим и разносторонним опытом работы не только в адвокатуре. У каждого есть собственная профессиональная база, своё видение и свои сильные стороны. При правильной организации работы всё это позволяет дополнять и усиливать друг друга.

Именно в этом, на мой взгляд, одно из главных преимуществ сильной коллегии перед моделью, при которой каждый адвокат существует исключительно сам по себе.

– Какой вы хотите видеть КА «Формат» через 5 лет? И что для вас будет наиболее значимым показателем успеха?

– Наша цель – последовательно развивать и масштабировать коллегию, сохраняя и повышая качество профессиональной среды.

Сегодня мы уже относимся к числу крупных адвокатских образований Юга России и, уверен, способны в этой перспективе стать одним из наиболее сильных.

Но для меня принципиально важно, чтобы рост не сводился к простому увеличению количества адвокатов. Нужно одновременно развивать цифровые решения, совершенствовать организационные стандарты, усиливать маркетинговую поддержку, создавать современные офисы и формировать сплочённую, профессионально интегрированную команду.

Коллегия не должна быть местом, где адвокаты просто платят взносы и каждый существует сам по себе. Она должна создавать среду, в которой профессионалы действительно усиливают друг друга и в которой хочется работать.

ПОБЕДИТЕЛЕЙ НЕ СУДЯТ. А ЗРЯ...

Юридический рынок любит победы. Их удобно показывать: иск удовлетворён, решение отменено, крупная сумма взыскана, сделка признана недействительной. У победы есть номер дела, дата судебного акта и результат, который легко поместить в портфолио. Для адвоката это понятный способ продемонстрировать профессиональную состоятельность. Для доверителя всё сложнее – его жизнь не заканчивается в момент, когда судья оглашает решение.

У юристов адвокатского бюро «Щеглов и партнёры» много лет в ходу фраза: «Не судиться, а побеждать». На первый взгляд она звучит как обычный юридический девиз. Но чем дольше работаешь с конфликтами, тем менее очевидным становится само слово «победа». Что считать ею: выигранный процесс, взысканную сумму, сохранённый актив, прекращённый конфликт, возможность продолжать бизнес – или ситуацию, в которой до суда удалось вообще не дойти?

Судебное решение отвечает на юридический вопрос, но доверитель приходит к адвокату не ради судебного акта как такового. За формулировкой «выиграть дело» почти всегда стоит более практическая задача: вернуть деньги, сохранить компанию, защитить имущество, прекратить давление, не допустить потери контроля, закончить семейный конфликт и иметь возможность жить дальше.

Именно поэтому победителей всё-таки стоит судить – не в процессуальном смысле, а по последствиям результата.

В практике бюро был спор о передаче секрета производства – ноу-хау. Компания-доверитель получила иск о взыскании задолженности по договору, а в ответ заявила встречное требование о признании сделки недействительной. Позиция была сильной, подкреплялась судебной практикой и экспертными мнениями. Можно было продолжать и ждать судебного решения. Но спустя год процесса стало очевидно, что даже потенциальная победа будет слишком долгой для промышленного бизнеса. Стороны сели за стол переговоров и в итоге договорились: стоимость ноу-хау была снижена, а недостатки договора скорректированы.

Если оценивать работу только по шкале «выиграл – проиграл», здесь не хватает красивой точки: нет разгромного решения суда в пользу одной стороны. Но для бизнеса время – такая же часть результата, как и правовая позиция. Судебный акт, полученный слишком поздно, может оказаться роскошью, которую компания не может себе позволить.

В другом деле в бюро обратился мужчина, которому нужно было быстро урегулировать имущественный вопрос с бывшей

«Не судиться, а побеждать».

супругой. Формальный путь лежал через раздел квартиры в суде. Однако судебный вариант исключили: он был долгим и не решал задачу сторон так, как им было нужно. Адвокат помог выстроить нотариальное соглашение, по которому бывшая супруга получила компенсацию, а доверитель стал единоличным собственником квартиры. Судебного дела не появилось вовсе.

Есть ли в такой истории победитель? В привычном юридическом смысле – как будто нет. Зато два человека закрыли имущественный вопрос без многомесячного процесса и получили именно тот результат, который был им нужен.

Иногда лучшая судебная победа – это дело, которое не пришлось начинать.

Один из старых кейсов бюро особенно хорошо показывает, насколько незаметной может быть такая работа. Небольшая компания получила от нового интернет-провайдера счёт, многократно превышавший привычные расходы на связь. Провайдер готовился взыскивать задолженность через суд. Юлия Лялюцкая проанализировала не только договор, но и судебную практику самого контрагента: было найдено около тридцати его исков, двенадцать – с аналогичной фабулой. После того как собранная информация и правовая позиция были доведены до провайдера, претензии сняли. Спора в суде не случилось.

Такой результат почти нечем украшать. Нет судебного акта или суммы «выигранного иска». Есть только проблема, которая перестала существовать до того, как превратилась в процесс. Для доверителя этого зачастую более чем достаточно.

Но из этого не следует, что адвокат должен любой ценой договариваться и избегать суда. Иногда уступка создаёт новые риски. В недавнем деле о патентах и корпоративном конфликте доверительница пришла в бюро уже после отказа суда первой инстанции. За внешне патентным спором адвокат увидела масштабную конструкцию: лицензионные договоры, аффилированность, сомнительный протокол общего собрания и фактическую хозяйственную деятельность общества. В итоге протокол был признан ничтожным, сделки – недействительными, а полученные по ним денежные средства подлежали возврату обществу. Здесь именно последовательная судебная работа оказалась способом защитить реальный интерес участника бизнеса.

Эти истории разные, но у них есть общее. Юридический инструмент каждый раз выбирался не ради самого инструмента. Где-то потребовалось идти дальше в суде и перестраивать позицию после неблагоприятного решения, где-то – остановить процесс и заключить мировое соглашение, где-то – не начинать его вообще.

Наверное, поэтому мы осторожно относимся к фразе «идти до конца». Она звучит решительно, но редко отвечает на главный вопрос: до какого именно конца? До последней инстанции? До полного исполнения решения? Или до момента, когда интерес доверителя действительно защищён?

Юлия Лялюцкая в одной из статей о рисках владения бизнесом формулирует три основы ответственного поведения собственника: правовая экспертиза, умение договариваться и готовность пожертвовать частью, чтобы сохранить проект. В другом тексте бюро среди «непрошеных советов» называет мудростью способность вовремя отказаться от бесполезной борьбы. Эти мысли плохо сочетаются с романтическим образом адвоката, который непременно должен сражаться до последнего. Но хорошо – с реальной жизнью доверителя, которому после завершения дела предстоит продолжать управлять компанией, распоряжаться активами, общаться с детьми, партнёрами и контрагентами.

У адвоката и доверителя могут быть разные соблазны. Адвокату приятно выиграть сложный процесс. Доверителю в момент конфликта приятно услышать, что он прав. Но профессиональная работа начинается там, где оба готовы отделить эмоционально привлекательный сценарий от полезного.

Иногда судиться необходимо. Иногда необходимо быть жёстким, идти в апелляцию и кассацию, искать новые доказательства и не соглашаться на компромисс. Но решение об этом должно появляться не потому, что «хороший адвокат всегда идёт до конца», а потому, что этот путь лучше других защищает интерес доверителя.

Поэтому вопрос «выиграем ли мы?» на первой встрече кажется нам слишком узким. Гораздо важнее понять, что именно доверитель будет считать победой, когда эта история закончится. Получить решение суда? Вернуть деньги? Сохранить актив? Не потерять бизнес? Выйти из конфликта с минимальными последствиями? Иногда эти цели совпадают, иногда противоречат друг другу.

Именно здесь начинается стратегия. Не с выбора между иском, переговорами или соглашением, а с определения результата, ради которого, вообще, стоит действовать.

В одном случае таким результатом будет судебное решение, и за него действительно придётся бороться до последней инстанции. В другом – компромисс, позволяющий сохранить больше, чем можно получить после долгого спора. В третьем – возможность остановить конфликт до того, как он начнёт жить собственной жизнью. Эти результаты невозможно свести к одной статистике выигранных дел, потому что у каждого доверителя своя цена победы и свои последствия от поражения.

Поэтому смысл формулы «Не судиться, а побеждать» для нас не в противопоставлении суда и переговоров. Иногда суд остаётся единственным способом защитить право. Речь о другом: не перепутать юридический процесс с той целью, ради которой человек в него вступает.

«Победа – это не момент оглашения решения. Это положение, в котором остаётся доверитель, когда дело закончено».

Возможно, именно поэтому победителей всё-таки стоит судить. Не по красоте судебного решения и не по количеству удовлетворённых требований, а по тому, что произошло после него.

Удалось ли доверителю вернуть то, что он хотел вернуть? Сохранить то, что боялся потерять? Закрыть конфликт, а не просто выиграть его очередной эпизод? Продолжить заниматься бизнесом и собственной жизнью, а не получить вместе с победой следующий многолетний спор?

Тогда становится понятно, что победа – это не момент оглашения решения. Это положение, в котором остаётся доверитель, когда дело закончено.

Путь Леонида Фоноберова в сферу банкротства начался с личного опыта – ситуации, связанной с потерей актива, – задолго до выбора профессии. За 25 лет юридической практики, в том числе в качестве адвоката, он защищал права и законные интересы арбитражных управляющих, работал со стресс-активами и искал выгодные решения для должников и кредиторов. В 2023 году вошёл в группу соучредителей саморегулируемой организации «Адамант», получившей статус СРО арбитражных управляющих в январе этого года. Сегодня он рассказывает, как «Адамант» готовит арбитражных управляющих к новым требованиям рынка и почему банкротство – это шанс, а не крах.

ЛЕОНИД ФОНОБЕРОВ:
«БАНКРОТСТВО – ЭТО НЕ КРАХ, А ШАНС НА ОЗДОРОВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ»

– Леонид Владимирович, расскажите о вашем пути к профессии арбитражного управляющего и о создании союза «Адамант».

– Мой путь начался задолго до учёбы на юридическом факультете. Личная жизненная ситуация, связанная с потерей актива и риском банкротства, предопределила выбор специальности. Большую часть своего 25-летнего опыта практической деятельности, в том числе в качестве адвоката, я защищал права и законные интересы арбитражных управляющих, а как привлечённый специалист практиковал азы управления стресс-активами, занимался поиском наиболее выгодного решения конфликтной ситуации в интересах должника и его кредиторов. С процессами создания саморегулируемых организаций сталкивался прямо или косвенно, помогал другим, но долгое время не задумывался о получении статуса арбитражного управляющего, будучи убеждённым, что буду полезен в иной сфере.

С 2016 года я преподаю на факультете дополнительного профессионального образования Российского государственного университета правосудия имени В.М. Лебедева по Единой программе подготовки арбитражных управляющих. В 2023 году близкие по духу люди предложили совместно создать саморегулируемую организацию. Основываясь на опыте и возможности реализовать себя в более качественном управлении процессами несостоятельности, я принял предложение и вошёл в группу соучредителей СРО «Адамант», получившей статус СРО арбитражных управляющих в январе этого года. Наша цель – объединить профессионалов, помочь им улучшать навыки и развивать высокие стандарты, повышая доверие к ключевой фигуре процедуры банкротства.

– Какие ключевые принципы лежат в основе работы «Адаманта»?

– Главные принципы – компетентный подход, постоянное повышение профессионализма через единение практики и теории и, безусловно, команда единомышленников. Единственный капитал саморегулируемой организации – люди. Мы уверены, что только через уважение, сплочённость и ответственность за свои

действия можем достичь эффективности, необходимой для выполнения задач в области несостоятельности и запросов общества.

– Какова роль СРО «Адамант» в современных условиях?

– «Адамант» играет уникальную роль в создании пространства для становления, обучения и поддержки арбитражных управляющих. Саморегулируемая организация – это площадка, предоставляющая ресурсы, информацию и возможность обмена опытом, что позволяет членам эффективно справляться с вызовами, а значит, эффективно проводить процедуры банкротства, соблюдая баланс интересов должника и его кредиторов.

– Расскажите о вашем опыте защиты прав арбитражных управляющих, должников и кредиторов.

– За годы практики я успешно защищал интересы многих арбитражных управляющих, должников и кредиторов не только в судах, включая Верховный Суд РФ, но и в правоохранительных органах. Этот опыт позволяет понимать многие аспекты процессов несостоятельности и формулировать стратегии, соответствующие потребностям участников и требованиям законодательства. СРО – одна из возможностей поделиться опытом, помочь в осуществлении деятельности, уберечь от неоправданного риска.

– Каков ваш взгляд на важность образования в области арбитражного управления?

– Образование – основа успеха в нашей профессии. Как доцент кафедры предпринимательского и корпоративного права РГУП имени В.М. Лебедева я стремлюсь не только передавать теоретические знания, но и акцентировать внимание на практических навыках. К сожалению, в общественном мнении закрепилось, что банкротство – это всегда плохо. Я так никогда не считал. Ведь даже при реализации имущества должника с целью расчётов с кредиторами это шаг к оздоровлению экономических связей, возвращению имущества в гражданский оборот и освобождению от долгов добросовестных должников. Необходимо на положительных примерах рассказывать обществу не только о последствиях, но и о шансах, которые даёт институт несостоятельности.

> «Наша цель – объединить профессионалов и повысить доверие к ключевой фигуре процедуры банкротства – арбитражному управляющему».

Реформа законодательства, начатая в 2026 году, упрощает и открывает новые возможности. Например, возможность проведения процедуры путём замещения активов должника – создания на базе должника нового юридического лица не только через акционерное общество, но и через ООО – существенно удешевляет и ускоряет путь к сохранению бизнеса и увеличивает шансы кредиторов на наиболее полное удовлетворение требований, а должников – продать имущество как действующий бизнес по максимально возможной цене.

– Как вы видите ситуацию с законодательством о банкротстве в свете реформ 2026 года?

– Институт банкротства в России находится на стадии активного формирования. Большинство норм изначально были заимствованы из иностранных юрисдикций. До сих пор мы видим необходимость адаптации процедур к российской действительности. Важную роль играют Верховный Суд РФ и Конституционный Суд РФ: первый формирует единообразие судебной практики, второй выясняет суть и смысл правовой нормы при проверке её на соответствие Конституции. В этом смысле процесс становления законодательства о банкротстве схож с метафорой о Правилах дорожного движения, которые, как известно, написаны кровью. Поэтому реформирование 2026 года считаю давно назревшим и необходимым.

– Как вы оцениваете влияние новых норм на процесс банкротства?

– Я не могу сразу оценить, хороши или плохи это нормы. Покажет практика их применения. Уже сейчас стоит согласиться с мнением большинства, что не все пробелы правового регулирования были разрешены поправками. Важно быть готовыми к изменениям и действовать в соответствии с новыми реалиями. Законодатель это понимает, введя поэтапный трёхлетний период введения новых норм.

Основные вызовы – необходимость адаптироваться к изменениям и новым требованиям рынка. Арбитражные управляющие должны быть готовы к новым подходам и методам работы. Заданный вектор на санацию и восстановление платёжеспособности требует пересмотра парадигмы проведения процедур. Преодоление этих вызовов только арбитражными управляющими – сложный процесс, требующий системной работы со стороны как государственных органов и саморегулируемых организаций, так и бизнеса в целом. Такое взаимодействие должно быть открытым и прозрачным. Это позволит построить доверительные отношения и находить оптимальные решения, максимально сближающие интересы всех стороны.

> *«В общественном мнении банкротство – это всегда плохо. Я так никогда не считал».*

Как СРО «Адамант» нацелен на постоянное улучшение процессов через обучение и практико-ориентированность членов, внедрение новых технологий и обмен положительным опытом с иными СРО.

– Какие рекомендации вы бы дали молодым арбитражным управляющим?

– Я бы посоветовал активно участвовать в образовательных программах, развивать навыки коммуникации и не бояться сложных ситуаций. Подходить ко всему с целью получить опыт и знания, которые помогут в будущем. Мы успешно внедрили и практикуем в «Адаманте» институт наставничества – не только для будущих коллег, проходящих стажировку, но и для вновь принятых членов. Внутри сообщества мы настаиваем на соблюдении высоких этических стандартов, честности и ответственности. Эти ценности – основа для создания эффективных и устойчивых связей. Мы стараемся подключиться к решению любой конфликтной ситуации, разрешить её на самой ранней стадии, защитить своего арбитражного управляющего от риска признания его действий незаконными и минимизировать риски причинения вреда.

– Как вы видите будущее арбитражного управления в России?

– С учётом принятых изменений в Закон о банкротстве я вижу продолжение динамичного развития арбитражного управления. Вероятно увеличение конкурентной среды, вызванное появлением новых СРО. При этом важно продолжать работу над созданием устойчивого, независимого и профессионального сообщества, популяризацией статуса арбитражного управляющего как ключевой фигуры в делах о несостоятельности.

СРО «Адамант» состоялась как команда, сплочённый организм, готовый справиться с предстоящими вызовами. Рост численности членов за неполный год почти на 10% – прямое свидетельство того, что выбранный путь развития и взаимодействия является правильным.

Анастасия Литвиненко, эксперт в области налогового консалтинга, рассказала, почему классическая модель «советника со стороны» устарела, как переводить законодательные изменения на язык KPI и почему налоговая экономия без юридической защиты превращается в отложенный риск.

ОБ ЭКСПЕРТЕ

АНАСТАСИЯ ЛИТВИНЕНКО

- **Генеральный директор и учредитель консалтинговой компании КИТБИЗ.**
- **Соавтор книги «Маленькие секреты больших денег».**
- **Член Совета Московского областного отделения «ОПОРА РОССИИ» и руководитель Бюро по защите прав предпринимателей и инвесторов при «ОПОРЕ РОССИИ».**
- **Эксперт с более чем 20-летним опытом сопровождения предприятий реального сектора.**
- **Эксперт в сфере налоговой безопасности, договорной и корпоративной архитектуры, превентивной защиты активов и системного управления бизнес-процессами.**

АНАСТАСИЯ ЛИТВИНЕНКО, КИТБИЗ: «Налоговый консалтинг – от постфактум к управлению рисками»

НАЛОГОВЫЙ КОНСАЛТИНГ: УПРАВЛЯТЬ РИСКАМИ, А НЕ «ТУШИТЬ ПОЖАРЫ»

Налоги – сфера жёстких норм. Но бизнес всё равно получает требования ФНС и сталкивается с доначислениями. Почему? До любого требования была жизнь компании: собственник выбрал структуру, контрагентов, порядок расчётов. Через какое-то время совокупность этих решений превращается в налоговый риск, поэтому современный консалтинг предполагает не просто ответ на требование или ссылку на статью НК. Это превращение налоговых рисков и бизнес-процессов в управляемые. Мы не гарантируем отсутствие вопросов, но делаем так, чтобы они не стали неожиданностью. Ещё на этапе решения собственник понимает последствия и осознанно выбирает, готов ли их принять.

Любое изменение законодательства отражается на финансовом результате. Важно понимать, сколько новые нормы будут стоить конкретному бизнесу. Мы анализируем выручку, расходы, налоговую нагрузку и маржинальность, рассчитываем сценарии. Снижение налогов не может быть главным KPI: можно платить меньше, но терять прибыль. Эффективность консалтинга – когда собственник видит последствия каждого решения до его принятия.

> *«Мы не можем гарантировать компании, что у налоговой никогда не возникнет вопросов, но мы можем сделать так, чтобы эти вопросы не становились для собственника неожиданностью».*

ПАРАЛЛЕЛЬНЫЙ ИМПОРТ: ГОТОВИТЬ ЮРИДИЧЕСКУЮ ЗАЩИТУ ЗАРАНЕЕ

Параллельный импорт позволяет ввозить товары без согласия правообладателей, но этот режим не обязательно сохранится навсегда. Крупные компании оценивают последствия, малый и средний бизнес – нет. Юридическую защиту нужно закладывать

«Налоговая экономия, которая существует только до первой проверки, не является экономией – это отложенный финансовый риск».

в сделку заранее: проверять происхождение товара, реальность цепочки поставок, полномочия посредников, документальное подтверждение расходов и условия ответственности. Налоговые риски возникают не из-за самого параллельного импорта, а из-за недостатков оформления и фактического исполнения сделок. Задача консультанта – выстроить договорные отношения так, чтобы бизнес мог обосновать законность операций и спустя годы.

Вопрос не в выборе между экономией и страхом ФНС. Сначала нужно понять, зачем в сделке посредник и какую реальную функцию он выполняет. Если он организует логистику, финансирует закупку, принимает риски, его участие обоснованно. Если компания существует только на бумаге, а цель – налоговая выгода, ситуация иная. Мы изучаем договоры, движение товара, денег, распределение ответственности и деловую цель.

ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ И НАЛОГОВАЯ ПЕРЕСТРОЙКА

Налоговая перестройка не всегда означает снижение налогов. Иногда задача – прекратить потери, которые бизнес создаёт неправильной организацией процессов. Компания может иметь достаточную выручку, но испытывать недостаток оборотных средств. Причина – в сроках расчётов, в договорных условиях, документообороте, несогласованности подразделений. Налоговые последствия здесь являются частью общей картины. Мы рассматриваем весь хозяйственный процесс: от договора до получения денег и отражения в учёте. Результат оцениваем не количеством документов, а предсказуемостью денежных потоков и предотвращёнными потерями.

Налоговый мониторинг – не для всех. Прежде чем переходить, нужно оценить готовность компании: достоверность учёта, согласованность подразделений, систему внутреннего контроля. Если внутри беспорядок, доступ к данным его не устранит. Для крупного бизнеса с выстроенными процессами мониторинг может стать эффективным инструментом предупреждения споров. Финансовая устойчивость зависит не от факта перехода, а от способности управлять налоговыми обязательствами.

СИСТЕМНЫЕ СБОИ, АВТОМАТИЗАЦИЯ И «КРАСНЫЕ ФЛАГИ»

Один из серьёзных сигналов – когда финансовые показатели не соответствуют реальному содержанию деятельности. Обороты растут, договоры заключаются, обязательства увеличиваются, а собственник не понимает, почему денег меньше и какие риски принимает. Но обвинять только юристов не стоит. Налоговые последствия формируются совместными решениями руководства, бухгалтерии, финансистов и юристов. Если договоры подписываются без оценки налоговых последствий, контрагенты не проверяются, а юрист узнаёт о сделке после исполнения, проблема в системе управления. Своевременно сданная отчётность не означает юридическую защиту. Важнее согласованность подразделений и понимание собственником последствий.

Автоматизация хаотичных процессов – проблема. Можно купить дорогую систему, но, если процессы не выстроены, мы автоматизируем хаос. Опасны разрывы между закупками, складом, логистикой, продажами и бухгалтерией. Товар перемещается, документы оформляются позже, информация не совпадает. Эти несоответствия становятся предметом вопросов ФНС. Автоматизацию нужно начинать с анализа бизнес-процессов, распределения ответственности и контрольных точек.

РОЛЬ КОНСУЛЬТАНТА И РАБОТА С СОБСТВЕННИКОМ

Я не противопоставляю консультанта штатному финансовому директору или главному бухгалтеру. У каждого своя задача. Штатный специалист обеспечивает непрерывную работу. Консультант решает конкретную проблему, результат и сроки обсуждаются до начала. Консультант имеет опыт разных компаний и видит неочевидные решения. Но есть человеческий фактор: сотрудники привыкают к порядку, даже неэффективному. Проблема не всегда в квалификации руководителя. Поэтому мы не ограничиваемся регламентами, учитываем привычки, обучаем команду, определяем контрольные механизмы.

Собственника нельзя переубедить только ссылками на законодательство. Предприниматели мыслят возможностями, рисками и финансовым результатом. Если я вижу опасную конструкцию, выясняю, какую задачу собственник решает. Затем показываю последствия: доначисления, пени, штрафы, судебные расходы, риски для активов и репутации. Иногда выясняется, что экономия несопоставима с потерями. Но если собственник сознательно выбирает противоправную схему и ждёт, что консультант поможет её реализовать, мы не участвуем.

НЕСТАНДАРТНЫЕ КЕЙСЫ И ПРЕДСКАЗУЕМОСТЬ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

Международные расчёты и логистика требуют большей юридической подготовки. Привычная схема прямой оплаты иностранному поставщику не всегда доступна. Бизнес использует платёжные платформы, посредников, альтернативные механизмы. Но изменение способа оплаты не отменяет обязанностей по документальному подтверждению, таможенному оформлению и налоговому учёту. Важно восстановить всю цепочку: кто покупатель, кому принадлежит товар, кто исполняет платёжное обязательство и какими документами это подтверждается. Новые способы расчётов – инструмент решения коммерческой задачи, но юридическая конструкция должна соответствовать реальным отношениям. Иначе сегодняшнее решение платёжной проблемы создаст завтрашний налоговый спор.

Если бы я могла одним изменением в НК РФ упростить жизнь среднему бизнесу, я бы сосредоточилась на повышении предсказуемости. Бизнес умеет приспосабливаться, но ему нужно время. При инвестиционном решении, долгосрочном договоре или запуске производства предприниматель рассчитывает экономику на годы. Существенное изменение налоговых условий пересматривает расчёты. Я предложила бы усилить переходные положения НК, предусмотрев достаточный период адаптации при существенном увеличении нагрузки. Предсказуемость налоговой системы не менее важна, чем размер ставок.

О КОМПАНИИ

• «КИТБИЗ» – консалтинговая компания, где в единой системе объединяются право, финансы и операционная деятельность бизнеса.

• Специализация: налоговая безопасность и перестройка, договорная и корпоративная архитектура, автоматизация бизнес-процессов, антикризисное управление и защита активов.

• Команда специалистов с практическим опытом внутри бизнеса – в праве, финансах, управлении, сопровождении производственных и торговых процессов.

• Превентивная модель работы: юридическая защита и управленческие решения закладываются в сделку заранее, чтобы бизнес мог обосновать законность операций и спустя годы.

• Ориентация на измеримый результат: клиент видит финансовые и юридические последствия каждого решения до его принятия.

НИКИТА КУЛАЧКИН:

«Юридическая компания не должна держаться на памяти одного человека»

Основатель ЮГК – о границах личного контроля, собственной ИИ-системе и ответственности за результат

Как сохранить качество юридической помощи, когда основатель уже не может лично вести каждое дело? Для Никиты Кулачкина этот вопрос стал отправной точкой перестройки компании. ЮГК – Юридическая группа Никиты Кулачкина – специализируется на взыскании и защите имущественных интересов граждан и бизнеса. Команда объединяет материалы дел в цифровые досье, использует собственную систему на базе искусственного интеллекта, разделяет подготовку правовой позиции и представительство в суде. За этими изменениями стоит задача: сделать профессиональные знания достоянием команды, сохранив персональную ответственность за решения.

– Вы строите компанию, которая должна работать без вашего постоянного участия. Разве клиент приходит не за личной экспертизой Кулачкина?

– Моя фамилия в названии – это моя ответственность за организацию работы. Но было бы неправильно обещать, что я лично прочитаю каждый документ и буду на каждом заседании. У времени руководителя есть предел.

Я сохраняю участие в стратегии и сложных вопросах практики. При этом клиент должен получать качественную помощь и тогда, когда я занят другим делом. Для этого опыт необходимо передавать команде: через материалы дела, обсуждение позиции, понятные правила подготовки и контроля.

Юридическая компания не должна держаться на памяти одного человека. Существенные обстоятельства дела должны быть зафиксированы и доступны команде. Обеспечить это — моя задача как руководителя.

– Что в этом переходе оказалось самым трудным лично для вас?

– Перестать считать собственное участие главным способом обеспечить качество. Практикующему юристу легко сказать: «Я сам посмотрю, сам поправлю, сам схожу в суд». В конкретном деле это может помочь. Но если так происходит постоянно, компания упирается в возможности одного человека.

С 2019 года я постепенно перехожу от личного ведения дел к построению команды. Сейчас моя задача – организовать работу так, чтобы юрист получил необходимые материалы, разобрался в них и подготовил обоснованную позицию. А я мог проверить качество этой работы, не выполняя её заново.

По мере развития компании я продолжаю совершенствовать распределение ответственности и контроль качества. Делегирование требует от руководителя не меньшей дисциплины, чем личное ведение дела: нужно определить результат, распределить ответственность и обеспечить контроль.

– За вашими плечами 17 лет службы в органах государственной безопасности. Что из этого опыта вы перенесли в бизнес?

– Прежде всего привычку разбираться в обстоятельствах, прежде чем принимать решение. В судебном споре первоначальная картина часто неполна. Есть рассказ клиента, документы, позиция другой стороны. Нужно понять, что подтверждается, чего не хватает и где могут оказаться слабые места.

Пригодились дисциплина и внимание к деталям, а вот подход к управлению пришлось менять. В бизнесе недостаточно поставить задачу и потребовать исполнения. Нужно объяснить, какого результата мы ждём, дать человеку условия для работы и выстроить взаимодействие. Особенно в юридической команде, где от сотрудника требуется самостоятельное профессиональное суждение.

– Какую конкретную проблему решает ваше цифровое досье?

– Представьте обычную ситуацию: договор находится в папке, важная переписка – в телефоне, часть обстоятельств клиент сообщил на встрече, а то, что происходило в заседании, помнит только участвовавший в нём юрист. Формально материалы есть. Но целостная картина зависит от того, удастся ли собрать их вместе.

Мы формируем по каждому делу единое цифровое досье, связанное с нашей внутренней CRM-системой. В него входят документы, фотографии, видео- и аудиоматериалы, переписка и сведения, полученные от клиента или из материалов дела в суде. На этой основе команда восстанавливает хронологию и готовит позицию.

В имущественных и строительных спорах это особенно важно: приходится сопоставлять большой объём материалов. При смене юриста не должно возникать необходимости восстанавливать историю дела с нуля. Именно для этого мы собираем её в одном месте и дополняем по мере развития процесса.

– Где в этой системе появляется искусственный интеллект?

– В работе с накопленной информацией. Мы разработали внутренний портал и собственную систему анализа на базе искусственного интеллекта. Она объединяет материалы дел и помогает работать с базой знаний по конкретному клиентскому делу, нормативными актами и судебной практикой.

Нас интересует не столько возможность быстро получить текст, сколько возможность глубже разобраться в материалах: восстановить последовательность событий, сопоставить сведения, подготовить основу для правового анализа.

При этом качество исходных данных принципиально. Если важный документ не загружен или обстоятельства изложены неполно, технология сама по себе эту проблему не устранит. Поэтому внедрение ИИ для нас связано с изменением всей организации работы. Сначала нужно собрать и систематизировать материалы. Затем провести анализ с помощью системы. И обязательно проверить её выводы.

Ценность нашей разработки – в работе с конкретным делом и накопленными по нему знаниями. Общего ответа на юридический вопрос недостаточно: нужно учитывать обстоятельства именно этого спора.

– Для этого вы развернули собственный сервер. Почему не ограничились готовыми сервисами?

– В клиентских делах содержатся персональные данные, сведения об имуществе, финансовых операциях и семейных обстоятельствах. Для нас принципиально контролировать, где обрабатывается эта информация. Поэтому мы выбрали локальную инфраструктуру на собственном сервере. Это требует ресурсов и сопровождения, зато даёт больше контроля над обработкой материалов.

При этом сам по себе сервер не означает, что все риски исчезли. Важны правила доступа и то, как сотрудники обращаются с информацией. Техническое решение – часть ответственности перед клиентом.

– Что вы не готовы передать искусственному интеллекту?

– Окончательную правовую позицию и ответственность за решения. Система может подготовить материал для анализа, но юрист должен проверить факты, правовые основания и применимость найденной практики к конкретному делу.

Убедительно написанный текст ещё не означает, что позиция выдержит возражения другой стороны. Нужно понимать, на каких доказательствах она основана, где её уязвимости и какие последствия выбранная стратегия создаёт для клиента.

Сослаться на то, что «так предложила система», нельзя. Клиент доверил дело нам. Ответственность остаётся у людей, независимо от того, какими инструментами они пользуются.

– Подготовку дела и участие в заседаниях вы разделили между разными юристами. Не возникает ли разрыв между теми, кто пишет позицию, и теми, кто её защищает?

– Такой риск есть. Разделение функций имеет смысл только при хорошей передаче информации. Если юрист получил готовый текст, но не понимает, почему выбраны именно эти доводы, никакого выигрыша в качестве не будет.

У нас отдельная группа изучает материалы, систематизирует доказательства и готовит процессуальные документы. Представитель в суде работает с общим досье и согласованной стратегией. Он должен понимать логику позиции и быть готовым к вопросам, которые возникнут во время заседания.

Цель – обеспечить несколько уровней профессиональной проработки дела и преемственность. Если один сотрудник не может продолжить работу, команда должна иметь возможность её подхватить. Это требует координации, одного распределения задач недостаточно.

– Ваша специализация – взыскание. В какой момент вы считаете задачу клиента решённой?

– Когда мы оцениваем дело, мы должны понимать, ради чего человек пришёл. В споре о долге ему обычно нужны возвращённые деньги. Судебное решение имеет самостоятельное значение, но ещё не означает, что деньги получены.

Поэтому мы уделяем внимание всей цепочке: первоначальному анализу, выбору стратегии, судебному процессу и исполнению. При этом не всё зависит от юриста. Важно говорить об ограничениях и рисках, а не создавать у клиента ощущение, что положительное решение автоматически решит все проблемы.

Особенно это чувствуется в работе с пострадавшими от мошенников. Человек уже понёс потери и хочет определённости. Наша задача – трезво оценить ситуацию и объяснить, какие действия имеют основания и чего от них можно ожидать. Обещание, которое невозможно обосновать, не должно становиться способом получить доверие.

– Вы – отец четверых детей, интересуетесь историей и коллекционируете старинные вещи. Как это связано с тем, какую компанию вы строите?

– Семья заставляет смотреть дальше текущей задачи. Я хочу создать дело, которое будет устойчивым много лет. Интерес к истории тоже помогает чувствовать масштаб времени: когда держишь в руках старую книгу или газету, сегодняшняя срочность выглядит немного иначе.

Моя цель – развивать ЮГК как юридическую компанию федерального масштаба. Но открывать новые офисы имеет смысл, только если мы умеем поддерживать качество работы. Для этого нужны сильные специалисты, общие стандарты и накопленные знания, которыми команда действительно пользуется.

Через 10 лет мне хотелось бы видеть компанию, в которой молодые юристы растут, опыт сохраняется и передаётся дальше, а клиент понимает, кому доверил своё дело.

Для меня это и будет признаком того, что я построил компанию, а не просто обеспечил работой самого себя.

Когда мы слышим слово «банкротство», часто представляем собственные финансовые затруднения. Однако в деловой практике несостоятельность контрагента становится проблемой и для его кредиторов, даже если их собственный бизнес устойчив и прибылен. Вы исполнили обязательства, отгрузили товар или оказали услуги, но контрагент оплату не произвёл. Банкротство – это не всегда про вас, но всегда про ваши деньги. Даже надёжный партнёр, с которым вас связывают годы сотрудничества, не застрахован от финансовых трудностей: экономический кризис, санкционное давление, потеря рынка, ошибки менеджмента, конфликт собственников, намеренный вывод активов. Поэтому кредитору важно не оставаться в роли наблюдателя, а выбрать определённую стратегию действий. На практике она зависит от размера долга и прогнозируемых перспектив его погашения в банкротной процедуре. О том, как кредитору защитить свои интересы при банкротстве контрагента, нашему изданию рассказал адвокат, партнёр международной юридической фирмы UCL | Dr. Khaled Станислав Петров.

БАНКРОТСТВО КОНТРАГЕНТА: СТРАТЕГИИ ДЛЯ КРЕДИТОРОВ

НАША СПРАВКА

Станислав Петров
- Адвокат
- Партнёр международной юридической фирмы UCL | Dr. Khaled, руководитель практики разрешения споров и банкротства
- Арбитр в Российском арбитражном центре при Российском институте современного арбитража
- Член рабочей группы Межпарламентской ассамблеи СНГ

Начну с того, что в подобной ситуации можно выделить три стратегии поведения кредитора при банкротстве контрагента-должника:

1. **Пассивная**. Кредитор ограничивается включением в реестр требований кредиторов и ожидает распределения конкурсной массы. Уместна при небольших суммах долга, прозрачной процедуре и отсутствии у контрагента реальных активов. Риски – включение в реестр фиктивной задолженности «дружественных» кредиторов и вывод должником активов. Процент удовлетворения требований, как правило, низкий.

2. **Умеренная**. Кредитор добивается включения требования в реестр и участвует в отдельных обособленных спорах: оспаривает вывод ключевого актива, возражает против фиктивного требования «дружественного» кредитора, добивается исключения или субординации его требований.

3. **Активная**. Кредитор участвует практически во всех обособленных спорах: оспаривает сделки, возражает против требований других кредиторов, просит привлечь контролирующих лиц к субсидиарной ответственности, взыскивает убытки, контролирует торги и пополнение конкурсной массы. Оправдана при значительном долге и реальных перспективах взыскания.

Обратим внимание на ключевые моменты, которые необходимо учитывать любому кредитору независимо от выбранной стратегии защиты.

Проводите мониторинг деятельности контрагента и фиксируйте задолженность

До появления у контрагента признаков неплатёжеспособности важно выстроить

внутри вашей компании чёткую систему мониторинга всех контрагентов (due diligence): отслеживайте судебные споры, исполнительные производства, смену руководителя или юридического адреса, отрицательные изменения в финансовой отчётности. При просрочке правильно фиксируйте возникновение задолженности и взыскивайте её в судебном порядке: судебное решение станет необходимым условием для инициирования банкротства контрагента и основой для включения ваших требований в реестр.

Первым инициируйте дело о банкротстве

Право на подачу заявления о признании контрагента банкротом возникает после вступления в силу судебного решения, подтверждающего долг (для большинства должников-юридических лиц сумма долга должна быть свыше 2 млн руб., а просрочка – более 3 месяцев). Первый кредитор-заявитель получает существенное преимущество: он выбирает и предлагает утвердить кандидатуру арбитражного управляющего, от которого зависит успешность большинства мероприятий – оспаривание сделок, поиск активов, привлечение контролирующих лиц к ответственности. Если заявление подаёт сам должник, управляющий определяется методом случайной выборки, что делает процедуру гораздо менее предсказуемой. Именно поэтому банкротство бизнес-партнёра рекомендуется инициировать раньше других кредиторов и самого должника. Промедление может привести к тому, что ключевые решения будут приниматься без вашего участия.

Противодействуйте контролируемому банкротству

Если дело о банкротстве инициировал «дружественный» должнику кредитор или сам должник – это тревожный сигнал, указывающий на возможное контролируемое банкротство. Стоит проверить его характерные признаки: недавнее вынесение судебных актов о взыскании сумм, минимально необходимых для инициирования процедуры; мировые соглашения, противоречащие интересам должника, или признание долга; аффилированность кредитора-заявителя с должником; смена адреса регистрации должника незадолго до банкротства («банкротный туризм»); отражение фиктивной задолженности перед отдельными кредиторами.

Обнаружив хотя бы некоторые из указанных признаков, важно действовать без промедления: оспаривать фиктивные требования «дружественных» кредиторов или искусственную смену подсудности дела. В суде необходимо заявить о недопустимости утверждения арбитражного управляющего, предложенного «дружественным» кредитором, при наличии оснований полагать, что он будет обеспечивать исключительно интересы должника. Эти шаги позволяют пресечь возможные злоупотребления и обеспечить максимальное удовлетворение требований независимых кредиторов.

Активно участвуйте в деле о банкротстве

Сразу после возбуждения дела о банкротстве стоит проанализировать финансово-хозяйственную деятельность должника за последние 3 года – это позволит выявить сделки, вызывающие обоснованные сомнения в их реальности и экономической целесообразности. Сделки можно оспорить как по общегражданским основаниям недействительности, так и по специальным основаниям, предусмотренным законодательством о банкротстве. Успешное оспаривание подозрительных или преференциальных (по отношению к отдельным кредиторам) сделок позволит пополнить конкурсную массу и удовлетворить требования кредиторов в существенно большем размере.

Привлекайте контролирующих должника лиц к субсидиарной ответственности в деле о банкротстве или за рамками него

Субсидиарная ответственность позволяет напрямую взыскать долги должника с его контролирующих лиц. К ним относятся не только руководитель и участники должника, но и бенефициары, выгодоприобретатели по сделкам с должником, а также лица, дававшие обязательные указания должнику в лице его органов. Предъявление таких требований требует правильно определить круг контролирующих лиц и тщательно проанализировать их действия (бездействие) на предмет причинно-следственной связи с наступлением банкротства.

Если серьёзно отнестись к составлению заявления и сбору доказательств, шансы на успешное взыскание долга достаточно высоки. По итогам 2025 года доля привлечения к субсидиарной ответственности превысила 54%, а общий размер обязательств составил более 535 млрд рублей.

Институт субсидиарной ответственности развивается. Тенденция последнего времени – возможность привлечения к так называемой внебанкротной субсидиарной ответственности. Кредитор вправе обратиться с иском напрямую к контролирующим лицам, если средства для финансирования процедуры банкротства компании-должника отсутствуют, а сама она была исключена из ЕГРЮЛ как недействующая или фактически прекратила деятельность. Такой способ позволяет избежать длительной, сложной и затратной процедуры банкротства и получить удовлетворение требований за счёт имущества контролирующих должника лиц.

Коротко о главном

Для минимизации финансовых рисков при банкротстве контрагента важен системный подход. Начните с мониторинга деятельности контрагента уже сейчас: отслеживайте судебные споры, исполнительные производства, смену руководства и адреса, финансовую отчётность. Фиксируйте задолженность документально и не затягивайте с судебным взысканием. При первых признаках неплатёжеспособности рассмотрите возможность первым инициировать банкротство: это позволит влиять на ход дела и участвовать в принятии ключевых решений. После введения процедуры банкротства не оставайтесь наблюдателем: выбирайте активную или умеренную стратегию, оспаривайте подозрительные сделки, добивайтесь привлечения контролирующих лиц к субсидиарной ответственности, способствуйте пополнению конкурсной массы. Не забывайте и о внебанкротных механизмах, позволяющих взыскать долг с контролирующих лиц без длительной процедуры банкротства.

Банкротство вашего контрагента для вас – не тупик, а ситуация, требующая стратегического подхода: чем раньше и активнее вы включитесь в дело, тем выше шанс вернуть свои деньги.

НАША СПРАВКА:

- UCL | Dr. Khaled – это международная юридическая фирма с офисами в ОАЭ, России и на о. Маврикии и в Гонконге, специализирующаяся на разрешении споров, сопровождении сделок и консалтинге (ранее – UPPERCASE LEGAL ADVISORY).
- Команда специализируется на разрешении международных споров, корпоративных спорах и M&A, банкротстве, налоговом праве, недвижимости и строительстве, а также на корпоративных услугах (Corporate Service Provider).
- Глубокая экспертиза и следование международным стандартам позволяют компании реализовывать сложные проекты в странах Ближнего Востока и Северной Африки (MENA).
- Нашу команду объединяют опыт работы в ведущих российских и международных юридических фирмах, сильная академическая база и широкая партнёрская сеть в различных юрисдикциях.

Адвокаты и юристы практики разрешения споров и банкротства международной юридической фирмы UCL | Dr. Khaled оказывают полный спектр услуг по защите интересов кредиторов в делах о банкротстве: от первичного анализа финансового состояния должника и оценки перспектив взыскания до сопровождения всех обособленных споров, включая оспаривание сделок, привлечение контролирующих лиц к субсидиарной ответственности, взыскание убытков и контроль действий арбитражного управляющего.

Мы сопровождаем клиентов на всех этапах – от досудебного урегулирования и инициирования банкротства до фактического возврата денежных средств. Наша практика объединяет юристов с опытом ведения сложных банкротных процедур, в том числе с иностранным элементом, и позволяет выстраивать эффективную стратегию защиты интересов кредитора с учётом последних тенденций в законодательстве и судебной практике.

ИРИНА ШОЧ: «ПРЕИМУЩЕСТВО ПОЯВЛЯЕТСЯ ТОГДА, КОГДА КОМПАНИЯ УМЕЕТ ВСТРОИТЬ ИИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС»

Цифровые технологии проникли во многие сферы жизни и бизнеса, в том числе в юриспруденцию. Однако в сложных юридических спорах использовать искусственный интеллект нужно с умом – как инструмент, а не как замену профессиональному суждению. О том, что именно меняет ИИ в работе юриста, рассказывает Ирина Шоч, основательница коллегии адвокатов «Ирина Шоч и партнёры».

– Ирина Александровна, как бы вы определили роль ИИ на данный момент? Насколько структурно он меняет саму модель юридической услуги?

– Я бы не говорила, что искусственный интеллект заменяет юриста. Он меняет прежде всего саму организацию юридической работы. У юриста всегда огромное количество времени уходило не на принятие правового решения, а на подготовительную работу: прочитать большой массив документов, составить хронологию, сопоставить позиции сторон, найти противоречия, сделать первичный обзор практики, подготовить структуру документа, проверить формулировки. ИИ за несколько минут может подготовить первичную структуру материала, выделить ключевые факты, сформулировать вопросы, на которые нужно обратить внимание юристу.

Поэтому я воспринимаю ИИ скорее как очень сильный интеллектуальный инструмент, но профессиональная оценка, стратегия, ответственность перед клиентом и финальное решение по-прежнему остаются за человеком.

– Многие международные фирмы системно используют генеративный ИИ для ранней оценки дел, подготовки документов и т.п. Расскажите подробнее о модели, которая используется в вашей компании.

– Мы тоже начинали с отдельных нейросетей и постепенно столкнулись с типичной проблемой: инструментов стало очень много. Одна модель лучше работает с большим объёмом текста, другая – с логикой, третья – с документами. В итоге юристу приходится разбираться не только в праве, но ещё и в десятке разных ИИ-сервисов, подписок и интерфейсов.

Поэтому сейчас в качестве основной рабочей среды мы используем DOWEDO. Это российская платформа-агрегатор, в которой собраны разные ведущие нейросети и специализированные ИИ-инструменты. Туда можно загрузить договор, иск, материалы дела или большой комплект документов и работать с ними в диалоге: попросить выделить существенные обстоятельства, составить хронологию, найти противоречия, сравнить документы, подготовить вопросы, предложить структуру позиции или первоначальный проект документа. Есть отдельный ИИ-юрист и возможность подключать к нему собственную базу знаний компании: шаблоны, регламенты, ранее подготовленные документы.

Принципиально важно ещё одно направление – интеграция DOWEDO с системой ГАРАНТ. Она позволяет соединять возможности генеративного ИИ с профессиональной правовой информацией: работать с документами из правовой базы, искать релевантные источники и уже на их основе продолжать анализ. Поэтому ИИ у нас включается практически с самого начала работы с материалом, но не вместо юриста, а до него и вместе с ним.

– В сложных юридических спорах всегда есть масса нюансов. Способна ли нейросеть их все учесть?

– Нет, и очень опасно создавать иллюзию, что нейросеть способна полностью разобраться в любом деле. Чем сложнее спор, тем больше там контекста, который может вообще не содержаться в документах: взаимоотношения сторон, процессуальная история, особенности конкретного суда, поведение участников, коммерческая логика, иногда буквально одна фраза клиента, которая меняет восприятие всей ситуации. ИИ этого не знает, пока человек ему этого не объяснит.

Поэтому мы используем его там, где он особенно силён: обработка больших массивов информации, систематизация, сравнение документов, поиск противоречий, формирование гипотез, подготовка черновиков, поиск аргументов. А вот определить, какую позицию реально занимать, какой риск допустим для клиента, как вести себя процессуально и какое решение оптимально, – это задача юриста. Хороший результат сегодня получается не по формуле «ИИ вместо юриста», а по формуле «сильный юрист плюс правильно настроенный ИИ».

– Сколько времени в среднем экономит юрист за счёт ИИ-инструментов?

– Здесь очень многое зависит от типа задачи. Я бы не называла одну красивую цифру для всей юридической работы. На переговорах или в судебном заседании ИИ практически не экономит время напрямую, а вот на подготовительном этапе разница может быть очень существенной. Первичная обработка большого комплекта документов, составление хронологии, сравнение версий документов или подготовка первого проекта текста раньше могли занимать несколько часов. Сегодня значительную часть этой механической работы можно получить за минуты, после чего юрист проверяет результат и занимается содержательной частью. На типовых аналитических и документарных за-

дачах ИИ способен снять примерно треть, а иногда даже половину подготовительной работы. Но для нас важна не только скорость. Освободившееся время юрист может потратить на то, за что клиент действительно ему платит: на стратегию, аргументацию, переговоры и оценку рисков.

– Сегодня клиенты всё чаще оценивают компании по уровню технологической оснащённости. Является ли компетенция в сфере ИИ преимуществом в конкурентной борьбе?

– Безусловно. Но я бы разделяла доступ к нейросети и реальную компетенцию работы с ней. Сегодня открыть ChatGPT или другой сервис может практически любой человек. Само по себе это уже не конкурентное преимущество. Преимущество появляется тогда, когда компания умеет встроить ИИ в профессиональный процесс: знает, какую информацию можно передавать, как формулировать задачи, как работать с большими документами, как перепроверять результат, какие источники использовать и где должен подключаться человек.

Поэтому мы ушли от экспериментов с множеством отдельных сервисов к единой среде DOWEDO. Юристу не требуется переключаться между разными нейросетями: в одном рабочем пространстве можно анализировать документы, работать с разными ИИ-моделями, использовать корпоративные материалы и правовые источники. Для клиента результат понятный: при том же уровне юридической ответственности он быстрее получает качественно проработанный результат. Думаю, через несколько лет наличие таких процессов будет восприниматься уже не как инновация, а примерно как сегодня наличие электронной системы документооборота.

– Одна из главных претензий к ИИ в юридической практике – «галлюцинации». Какой протокол проверки выстроен между выводом ИИ и финальными решениями?

– Это один из самых важных вопросов. Мы изначально исходим из того, что ответ генеративной модели нельзя воспринимать как юридический источник. Если нейросеть сообщает, что существует определённая норма, судебный акт или правовая позиция, этого недостаточно. Источник необходимо открыть и проверить.

Здесь для нас особенно интересно развитие DOWEDO в связке с системой ГАРАНТ. Смысл интеграции в том, чтобы генеративный ИИ работал не в информационном вакууме, а юридический анализ можно было связывать с профессиональной правовой базой и конкретными документами. Мы разделяем два слоя. Первый – интеллектуальная работа ИИ: структурировать, сравнить, найти возможную проблему, предложить гипотезу или аргумент. Второй – юридическая верификация: существует ли эта норма, актуальна ли редакция, действительно ли судебный акт говорит именно то, что нам необходимо, применим ли он к нашим обстоятельствам. И только после этого появляется финальный документ.

В рутинной подготовительной работе машина уже может выполнять значительную часть объёма, но финальная юридическая оценка и ответственность – на 100% человеческие. ИИ может подготовить решение, но принимать юридическое решение должен юрист.

– Можно ли на конкретном примере показать, как изменился рабочий процесс до и после внедрения ИИ?

– Приведу не исключительное дело, а типовой для юридической практики сценарий. Представьте, что мы получаем от клиента большой массив материалов: договоры, переписку, процессуальные документы, приложения, решения, несколько версий одних и тех же документов.

Раньше первый этап выглядел линейно: юрист последовательно открывал документы, составлял заметки, отдельно делал хронологию, выписывал противоречия, затем искал применимые нормы и судебную практику и только после этого формировал первоначальную позицию.

Сейчас часть этого процесса мы делаем через DOWEDO. Загружаем материалы, просим систему сначала ничего не придумывать, а исключительно структурировать факты: кто, когда и что сделал, какие документы это подтверждают, где позиции сторон расходятся, каких данных не хватает. Затем отдельным запросом просим найти потенциальные юридически значимые обстоятельства и возможные направления анализа. Следующий этап – проверка правовой части и источников, в том числе через базу ГАРАНТ. И только после этого юрист формирует стратегию.

То есть раньше мы начинали с чтения массива информации, а сегодня начинаем с его интеллектуальной обработки. В результате юрист гораздо быстрее оказывается в той точке, где начинается действительно профессиональная работа.

– Многие дела требуют конфиденциальности. Нет ли опасности утечки данных?

– В юридической практике я бы избегала формулировки «опасности утечки нет». В информационной безопасности абсолютных гарантий практически не бывает. Правильный подход – управлять этим риском архитектурно.

Во-первых, мы разделяем информацию по уровню чувствительности. Не каждый документ нужно целиком передавать ИИ. Где это возможно, сведения обезличиваются, удаляются избыточные персональные данные, коммерческие детали и информация, которая не требуется для конкретной задачи.

Во-вторых, для корпоративного использования принципиально важно, где именно работает ИИ и как организован контур. Одна из причин, почему нам интересен DOWEDO, – возможность не только пользоваться облачным сервисом, но и строить корпоративные варианты с отдельным защищённым контуром и выделенной инфраструктурой под требования конкретной организации. Для особо чувствительных проектов архитектура обсуждается отдельно: какие модели используются, куда направляются запросы, где хранятся документы, кому предоставлен доступ.

Конфиденциальность для нас – не галочка «используем или не используем ИИ», а отдельный элемент проектирования процесса. И для действительно чувствительных уголовных, банкротных или корпоративных материалов мы всегда применяем более строгий режим, чем для обычной работы с открытой правовой информацией.

– Как будет развиваться использование нейросетей в юридической практике?

– Мне кажется, следующий этап – переход от отдельных чат-ботов к полноценной юридической ИИ-инфраструктуре. Сейчас человек в основном сам говорит системе: прочитай этот документ, сравни эти договоры, найди риски, подготовь текст. Дальше ИИ будет гораздо глубже встроен в рабочий процесс. Например, система получает новый документ, понимает, к какому делу он относится, сопоставляет его с остальными материалами, замечает изменение позиции контрагента, показывает юристу потенциальный риск, проверяет актуальность правового регулирования и предлагает, какие действия необходимо выполнить.

Особенно перспективна связка нескольких вещей: сильных генеративных моделей, внутренней базы знаний юридической компании и проверяемых профессиональных источников. Именно поэтому нам интересна логика, которую развивает DOWEDO: не просто предоставить доступ к GPT, Claude или другой модели, а собрать в одном рабочем пространстве разные нейросети, документы компании, специализированный ИИ-юрист и интегрировать их с такой системой, как ГАРАНТ.

Я думаю, выиграют не те юридические компании, которые просто используют нейросети, а те, которые смогут превратить их в нормально управляемую часть юридического производства. При этом профессия юриста никуда не исчезнет. Наоборот, стоимость механической работы будет снижаться, а ценность профессионального суждения, стратегии, доверия клиента и ответственности человека будет только расти.

ГРИГОРИЙ ПЕРЕГОНЦЕВ: «В СЛОЖНЫХ СПОРАХ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ ЮРИСТА ИМЕЕТ КЛЮЧЕВОЕ ЗНАЧЕНИЕ»

Основатель и генеральный директор юридического бюро «Перегонцев и Партнёры» Григорий Перегонцев в интервью RBG рассказал о том, как узкая специализация юристов помогает выигрывать сложные дела, как налоговая реформа повлияла на запросы бизнеса и почему юридическое бюро открыло бухгалтерское направление.

– Григорий, ваш профессиональный путь начинался в Следственном комитете, где карьера складывалась успешно, – ваша работа была отмечена благодарностью председателя СК Александра Бастрыкина. Однако 10 лет назад вы перешли в частную практику. Как опыт госслужбы повлиял на вашу юридическую философию?

– Работа на государственной службе позволила мне понять изнутри работу государственных органов, таких как суды, и всей правоохранительной системы в целом. Без практики «по ту сторону» крайне сложно понять, как мыслят люди, находящиеся внутри системы. Как следствие, без такого опыта трудно выстраивать эффективную защиту доверителей от этой системы и даже просто выигрывать дела на условиях состязательности с противоположной стороной. Именно поэтому наша стратегия по защите бизнеса базируется не на теоретических знаниях, а на практическом понимании того, как работают механизмы изнутри.

– За годы практики вы выросли в сеть с филиалами в двух городах и партнёрскими офисами в Тюмени, Санкт-Петербурге и Москве. Что стало драйвером этого роста, ведь сегодня, несмотря на высокий спрос на юридические услуги, нет недостатка и в их предложении. Как на фоне высокой конкуренции завоевать доверие клиентов, которое позволяет масштабировать бизнес?

– Драйвером роста стало стремление расширять и масштабировать свой бизнес, разумеется. Это честный ответ, без прикрас и разговоров о высоких целях. Любой бизнес в первую очередь создаётся собственником для получения прибыли. Если кто-то говорит обратное, он лжёт и пытается выглядеть лучше, чем есть на самом деле. Но! Без качественного сервиса и высочайшего уровня услуг, предоставляемых бизнесом, развить и масштабировать собственное дело не получится. Поэтому мы идём к своей цели путём оказания качественных услуг, побед в судах и на досудебных стадиях для наших клиентов, премиального сервиса. Сейчас наш бизнес на таком уровне, когда мы уже не нуждаемся в рекламе, – клиенты сами передают наши контакты из уст в уста, рекомендуя нас друг другу как профессиональную команду юристов.

– Сегодня штат специалистов и партнёров юридического бюро «Перегонцев и Партнёры» составляет более 40 человек, и все специалисты в штате распределены по своим узким отраслям: земельное, наследственное, корпоративное, миграционное право, банкротство и т.п. Насколько критична такая специализация в сложных спорах?

– Специализация для юриста критична в максимальной степени. Для того чтобы это наглядно проиллюстрировать, мы всегда сравниваем работу юристов с работой врачей, чтобы любому человеку было максимально просто понять суть нашего подхода. Есть терапевт: он ведёт первичный приём, лечит несложные общие заболевания, оказывает базовую помощь. Так и среди юристов есть специалисты общей практики, которые берутся за всё подряд в несложных делах. Однако если терапевт видит более сложную проблему, например с сердцем, он направит пациента к кардиологу, если с головным мозгом – к неврологу, если требуется операция – к хирургу. Продолжать можно до бесконечности, вспоминая отоларингологов, стоматологов и даже патологоанатомов. Суть в том, что есть несложные общие задачи, а есть специализация – и она обязательна, если ваша юридическая проблема сложнее, чем расторжение брака через мировой суд, особенно когда речь идёт о бизнесе.

– В вашей практике – сильный корпоративный отдел защиты бизнеса. Какие самые частые запросы от собственников компаний вы видите сейчас: налоговые претензии, корпоративные конфликты, что-то иное? Если можно, поделитесь последними самыми запомнившимися кейсами.

– Безусловно, в свете проходящей уже второй год налоговой реформы налоговые споры, имеют наибольшую актуальность. Мы сами «попали» на НДС 5% ещё в 2025 году – работаем прозрачно и платим все налоги, поэтому на собственном примере понимаем, с чем сегодня имеет дело малый и средний бизнес.

Именно поэтому мы в 2025 году открыли направление бухгалтерских услуг. В первую очередь я как собственник захотел иметь штатный бухгалтерский отдел, а не пользоваться не всегда качественными услугами аутсорсеров. Выстроив сильный отдел с бухгалтерами, не «как для себя», как любят пафосно говорить некоторые коллеги, а действительно для себя, я решил поделиться этим сокровищем с другими. Так мы расширились и начали оказывать бизнесу бухгалтерские услуги, помимо юридических: как разовые, так и полное сопровождение (аутсорсинг).

Проблемы с налогами сегодня возникают у всех, поскольку налоговая реформа проводится в авральном режиме, и сами налоговики зачастую путаются в своей работе и множестве нововведений. Поэтому мы, можно сказать, помогаем не только бизнесу, но и налоговым органам. Когда на стороне бизнеса выступают грамотный бухгалтер и налоговый юрист, налоговой значительно проще разобраться в ситуации и найти точки соприкосновения с бизнесом. Стороны начинают говорить на одном языке, а мы выполняем роль переводчика с языка бизнеса на язык налоговиков, и наоборот.

И делаем это так качественно, что за консультацией к нашим бухгалтерам и налоговым юристам обращаются зачастую не сами собственники, а их профильные специалисты – главные бухгалтеры компаний.

Из последних примеров: после завершения камеральной проверки компании пришло требование налоговой о предоставлении документов по одному из контрагентов. Спустя месяц, когда проверка уже была закончена, налоговая стала требовать сдать уточнённую декларацию и уплатить налог на несколько десятков миллионов за этого контрагента – компания оказалась последней в цепочке. Пришлось помогать клиентам и налоговым органам разобраться в этой ситуации.

– В рейтингах «Комсомольской правды» и «Делового Квартала» бюро «Перегонцев и Партнёры» называют лучшим в регионе уже несколько лет подряд. Что для вас самое важное в этом признании?

– То, что нас оценили по достоинству, что нас замечают и уважают, а значит все наши старания не зря. Значит мы делаем жизнь людей и мир чуточку лучше, по крайней мере на своём фронте работ. Как говорится, хочешь сделать мир лучше – начни с себя.

– Вы автор книги «Основы юридической грамотности», а также вы регулярно выступаете как эксперт в СМИ. Расскажите немного о книге, для кого она?

– Эта книга для обычных людей, не юристов, в том числе для предпринимателей, ведь предприниматель прежде всего – физическое лицо, человек. То есть она для всех, кто не связан с юриспруденцией и не разбирается в базовых вещах, которые могут пригодиться в повседневной жизни. В ней нет глубокого раскрытия юридических тем, как в профессиональной литературе для юристов, но есть необходимый минимум, который нужен каждому, чтобы знать свои права и понимать, как действовать в той или иной житейской ситуации, с чего стоит начать. Это книга для практики, а для глубоко погружения в тему надо обращаться к профессионалам за персональными консультациями.

– С вашей точки зрения, личный бренд для юриста – это часть бизнес-стратегии или скорее социальная миссия?

– От строительства личного бренда я давно отошёл и сейчас строю бренд компании. Я всем с гордостью говорю, что в моей компании каждый специалист на своём месте и в своей сфере он гораздо компетентнее и умнее меня. Руководитель не может охватить все аспекты деятельности, но он может нанять профессионалов для каждого направления. Поэтому я в первую очередь строю бренд компании, чтобы любой наш клиент понимал: если за его дело берётся сотрудник нашего бюро, значит, он под надёжной защитой профессионала.

– Помимо классических практик, у вас при бюро есть детективное агентство – это необычно. Как вы пришли к мысли о его создании? С какими запросами бизнес обращается именно к частному детективу, а не просто к юристу?

– В прошлом я – следователь, поэтому тема расследований мне всегда была близка и остаётся таковой. Юриспруденция и расследования часто пересекаются: постоянно требуется сбор различных сведений, проверка контрагентов, бизнес-расследования, выявление хищений и многое другое. Это очень деликатная тема. В агентстве работают настоящие профессионалы – люди с многолетним опытом службы в правоохранительных органах. Они проводят расследования в предельно сжатые сроки, обеспечивая высокое качество и достоверность фактов.

– С вашей точки зрения, как изменилась роль юриста в бизнесе за последние 5 лет? Стал ли сегодня юрист не только тем, кто «тушит пожар», но и полноценным партнёром, который участвует в стратегических решениях?

– Я считаю, да, предприниматели поняли, что юристы – это стратегический партнёр для бизнеса. Это правильно и хорошо, что бизнес это понимает. Юрист, как и бухгалтер, должны участвовать в стратегических решениях, иначе их неучастие может привести к фатальным последствиям для компании, вплоть до банкротства и уголовной ответственности. Сильные и грамотные управленцы давно практикуют такой подход.

– Каким вы видите развитие бюро «Перегонцев и Партнёры» в перспективе?

– Учитывая нестабильную ситуацию в мире, о развитии мы сейчас думаем очень осторожно. Как-то я прочитал шутку: «Кем вы видите себя через пять дней?» – «Дней?» – «Ну, время такое». Горизонт планирования очень сократился, сейчас в первую очередь мы сосредоточены на развитии и удержании достигнутых результатов, на максимальной помощи нашим клиентам и развитии бренда компании. Прямая экспансия в другие города была бы желательна, но, полагаю, сейчас для неё не время.

ЕКАТЕРИНА ИЛЬИНА:

«ХОРОШАЯ ЗАЩИТА – ЭТО НЕ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ СПОР СО СЛЕДСТВИЕМ, А ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНАЯ ПРОВЕРКА ДОКАЗАТЕЛЬСТВ ОБВИНЕНИЯ»

Екатерина Ильина – юрист с многолетней профессиональной практикой и сотнями сложных дел. Она представлена к государственной награде Указом Президента РФ. О том, какие вопросы сегодня волнуют бизнес, какие стратегии защиты эффективны при уголовном преследовании и в каких случаях стоит прибегать к медиации, – в интервью нашему изданию.

– Екатерина Андреевна, за вашими плечами многолетняя практика в различных отраслях права и три образовательных учреждения: юридический институт Иркутского государственного университета, Академия Генеральной прокуратуры в Санкт-Петербурге и Университет МВД по направлению уголовного права и криминалистики. В чём для юриста ценность такого разноплановой образования?

– Главное преимущество разноплановой образования в том, что оно позволяет смотреть на одно и то же дело с разных сторон. В гражданско-правовом споре в центре внимания будут договор, обязательства сторон, убытки и сроки. С точки зрения уголовного права те же обстоятельства приходится оценивать иначе: кто и при каких обстоятельствах принимал решения, как фактически исполнялись договорённости, каким образом двигались денежные средства, кто подписывал документы и какую правовую оценку этим действиям впоследствии могут дать правоохранительные органы.

В работе с бизнесом особенно важно уметь соединять эти подходы. Обычный спор между контрагентами может выйти далеко за пределы договорных отношений: одновременно с претензионной работой или арбитражным процессом может начаться проверка правоохранительных органов, а при наличии оснований – и уголовное преследование. Поэтому мне всегда было важно понимать не только норму закона, но и практику её применения. Образование даёт базу, а профессии адвоката по-настоящему учит практика. Через 20 лет работы особенно хорошо понимаешь цену одного документа, одной неосторожно сказанной фразы или, наоборот, одного своевременно принятого решения.

– С какими запросами бизнес приходит к вам сегодня?

– Бизнес стал гораздо внимательнее относиться к рискам, которые нередко воспринимались раньше как второстепенные. Если несколько лет назад предприниматель чаще приходил с конкретной задачей: взыскать задолженность, оспорить сделку, разрешить корпоративный конфликт, – сегодня всё чаще приходится оценивать ситуацию комплексно.

Один и тот же эпизод сегодня может одновременно иметь гражданско-правовые, налоговые, банковские и уголовно-правовые последствия. Отдельная история – внутренние корпоративные конфликты. Когда отношения между партнёрами разрушаются, нередко в ход идут заявления в правоохранительные органы, споры о доступе к документации, обвинения в выводе активов или присвоении денежных средств. Поэтому юридическая проблема в бизнесе редко существует в чистом виде: зачастую приходится одновременно работать сразу с несколькими процессами и оценивать последствия каждого принятого решения.

– Много говорится о возросшем уголовно-правовом давлении на бизнес. Как часто обычный хозяйственный спор перерастает в уголовное дело?

– Такой риск существует, но утверждать, что любой хозяйственный конфликт сегодня автоматически превращается в уголовное преследование, было бы неправильно. Проблема в другом: граница между гражданско-правовым спором и обстоятельствами, которым правоохранительные органы могут дать уголовно-правовую оценку, для самого предпринимателя далеко не всегда очевидна. Например, есть неисполненный договор. Для одной стороны это задолженность и основание обратиться в арбитражный суд. Другая сторона утверждает, что контрагент изначально не собирался исполнять обязательства, а денежные средства получил путём обмана. Фактическая основа конфликта одна, а правовые версии принципиально разные.

При этом само по себе неисполнение договора, наличие задолженности или нарушение срока ещё не свидетельствуют о

наличии преступного умысла. Именно поэтому я осторожно отношусь к фразе «это просто хозяйственный спор», но столь же осторожно – к попыткам увидеть преступление в любом нарушенном обязательстве. Нужно изучать документы, движение денежных средств, переписку, реальные действия сторон.

– Какие «красные флаги» вы советуете предпринимателям отслеживать в первую очередь?

– Один из главных рисков – ситуация, когда реальная деятельность бизнеса начинает расходиться с тем, что отражено в документах. Деньги перечисляются по одному основанию, а фактически используются по другому; работы выполняются без надлежащего документального оформления; сотрудники действуют по устным указаниям, а спустя время уже никто не может восстановить, кто, почему и на каком основании принял конкретное решение.

Ещё один серьёзный сигнал – корпоративный конфликт. Если между собственниками возникло противостояние, любой документ, платёж или деловая переписка впоследствии могут оказаться доказательствами в суде либо материалами доследственной проверки.

Я бы также обращала внимание на претензии контрагентов, в которых речь идёт уже не просто о нарушении договора, а появляются обвинения в обмане, присвоении денежных средств, фиктивности сделки; на запросы банков и государственных органов, вызовы сотрудников для дачи объяснений, интерес к операциям прошлых периодов.

И, пожалуй, одна из самых плохих идей в такой ситуации – пытаться срочно «исправить» прошлое. Попытка привести документы в соответствие с желаемой версией событий задним числом нередко создаёт гораздо более серьёзные риски, чем первоначальная хозяйственная ошибка.

– Чаще вам приходится подключаться, когда уголовное дело уже возбуждено или ещё на стадии проверки?

– К сожалению, достаточно часто адвоката приглашают тогда, когда многие важные события уже произошли: сотрудники дали объяснения или показания, документы переданы либо изъяты, проведены следственные действия, а у правоохранительных органов уже сформировалась версия произошедшего.

Участие адвоката на ранней стадии не означает попытку что-либо скрыть или воспрепятствовать проверке. Задача совершенно другая: понять её предмет, оценить уголовно-правовые риски, определить позицию, собрать документы, подтверждающие реальный характер хозяйственной деятельности, и не допустить необдуманных действий, которые впоследствии могут быть использованы против доверителя.

Своевременное подключение к ситуации позволяет представить документы и аргументы до принятия ключевых процессуальных решений, а не начинать защиту, когда основная доказательственная база уже сформирована без вашего участия.

– Как строить защиту, если у следствия уже сформировалась обвинительная версия?

– Первое правило – не пытаться победить обвинение количеством возражений. Сначала нужно понять, из чего оно состоит.

Обычно я разбираю обвинительную версию по элементам: какое конкретно действие вменяется человеку, какими доказательствами оно подтверждается, каким образом эти доказательства получены, действительно ли они подтверждают именно тот вывод, который делает следствие, и какие обстоятельства этому выводу противоречат.

На практике обвинительная версия иногда выглядит очень убедительно, пока не начинаешь разбирать доказательства по отдельности. Переписка приведена без контекста. Финансовая операция рассматривается как подтверждение умысла, хотя имеет вполне объяснимое хозяйственное основание. Показания одного лица несколько раз воспроизводятся в процессуальных документах и начинают восприниматься как установленный факт, хотя объективными данными это не подтверждено.

Поэтому хорошая защита – это не эмоциональный спор со следствием, а последовательная проверка доказательств обвинения и работа с обстоятельствами, которые ему противоречат. Причём необходимо строить эту работу с учётом возможной судебной перспективы дела. Ходатайства, заключения специалистов, документы, замечания на процессуальные действия – всё это должно иметь значение не только в конкретный момент, но и на последующих стадиях процесса.

И ещё один принципиальный момент: защита не обязана доказывать невиновность человека – обязанность доказывания обвинения лежит на стороне обвинения. Но адвокат не может просто сидеть и ждать, когда обвинение само обнаружит слабые места собственной версии. Если имеются документы, свидетели, заключения специалистов и иные объективные сведения, опровергающие обвинение или ставящие его под сомнение, их необходимо своевременно представлять и добиваться их приобщения и исследования.

– Вы также работаете с досудебным урегулированием. Насколько сегодня медиация востребована в корпоративных спорах?

– На мой взгляд, возможности медиации в России пока используются значительно меньше, чем могли бы. При этом нужно разделять процедуру медиации и переговоры в более широком смысле. На практике бизнес значительно чаще использует именно переговорные механизмы, не оформляя их как формальную процедуру медиации.

Нередко стороны приходят к идее переговоров слишком поздно – когда конфликт уже стал личным, потрачены значительные деньги, поданы иски и заявления, а любое отступление от первоначальной позиции начинает восприниматься как поражение.

Между тем в корпоративном конфликте иногда гораздо важнее не получить судебное решение через 2 года, а сохранить работающий бизнес сегодня. Суд способен разрешить правовой спор, но не всегда способен решить экономическую проблему, которая за ним стоит.

Медиация и переговоры особенно эффективны там, где стороны заинтересованы в сохранении отношений либо существует актив, который разумнее разделить или продолжить использовать совместно, чем фактически уничтожить длительным конфликтом.

Конечно, медиация подходит не для каждой ситуации. Если одна сторона использует переговоры исключительно для затягивания времени, выводит или скрывает активы либо изначально не намерена исполнять достигнутые договорённости, судебная защита может оказаться единственным разумным вариантом.

– И последний вопрос. Какой главный совет вы бы дали владельцу бизнеса, который хочет минимизировать уголовно-правовые риски?

– Главный совет – не начинать заниматься уголовно-правовыми рисками только после того, как ими заинтересовались правоохранительные органы.

Самая эффективная защита бизнеса часто выглядит совершенно негероически. Это грамотно составленные договоры, понятное движение денежных средств, сохранённая деловая переписка, первичные документы, отражающие реальные хозяйственные операции, чётко разграниченные полномочия сотрудников и возможность объяснить экономический смысл каждой существенной сделки спустя несколько лет.

Предприниматель хорошо знает собственный бизнес, и он часто уверен, что происходящее очевидно для всех остальных. Но следователь, прокурор или суд спустя несколько лет увидят бизнес не таким, каким его помнит собственник. Они увидят договоры, платежи, переписку, документы и показания людей. Поэтому одна из задач грамотной юридической работы – сделать так, чтобы всё это соответствовало тому, что происходило в действительности.

А если проблема уже возникла, я бы прежде всего советовала не совершать резких действий из страха. Не удалять переписку, не переделывать документы, не инструктировать сотрудников, что нужно говорить, не давать необдуманных объяснений без понимания своего процессуального положения и возможных последствий. Сначала нужно разобраться в правовой ситуации и выстроить позицию, а уже потом действовать. В уголовно-правовых вопросах цена импровизации бывает слишком высока.

НАТАЛИЯ ЕРМУШОВА:

«Я ЗНАЮ СТРОИТЕЛЬНЫЙ ПРОЕКТ НЕ ТОЛЬКО СО СТОРОНЫ ЮРИСТА»

Строительный проект – это не только возводимые здания и помещения. За каждым объектом стоит сложная система договоров, обязательств, разрешительной и исполнительной документации, взаимодействия между десятками участников. Ошибка на одном этапе может проявиться спустя годы – уже в виде многомиллионных убытков. Наталия Ермушова, генеральный директор ООО «ПРАВИНСТРОЙ», имеет значительный практический опыт работы в компаниях строительной отрасли. В её профессиональной практике – сопровождение крупных инвестиционно-строительных проектов, в том числе в рамках договоров по реализации проектов комплексного развития территорий, работа с объектами в рамках программы реновации, с проблемными объектами строительства, а также сопровождение проектов с использованием договоров участия в долевом строительстве и механизмов эскроу.
О том, почему юридическая стратегия должна быть частью управления строительным проектом с самого начала, – в интервью RBG.

– Наталия Ивановна, сегодня вы руководите строительно-правовой компанией. Но ваш профессиональный опыт связан непосредственно со строительной отраслью. Насколько это влияет на вашу сегодняшнюю работу?

– Очень существенно.

Я пришла к юридическому сопровождению строительства не только через изучение законодательства и судебную практику. Значительная часть моего профессионального опыта связана непосредственно с работой в строительных компаниях.

Мне довелось работать в структурах, представляющих разные стороны строительного процесса: заказчика, застройщика, технического заказчика, генерального подрядчика и подрядчика. Это принципиально важно. Когда находишься внутри строительного проекта, начинаешь понимать, что за юридической формулировкой в договоре всегда стоит реальный процесс. Поэтому сегодня, анализируя договор или спор, я стараюсь смотреть на ситуацию не только с позиции закона, но и с позиции самого строительного проекта.

– Что дала вам работа на разных сторонах строительного процесса?

– Возможность увидеть проект целиком.

У заказчика одни задачи: получить предусмотренный договором результат, контролировать сроки, стоимость и качество, обеспечить реализацию инвестиционной модели.

У застройщика своя зона ответственности: привлечение финансирования, взаимодействие с банками и участниками долевого строительства, соблюдение требований 214-ФЗ, обеспечение устойчивости проекта.

У технического заказчика свой круг вопросов: координация участников, документация, технические решения, взаимодействие с подрядчиками и контроль реализации проекта.

У генерального подрядчика уже другая зона ответственности: организация работ, взаимодействие с субподрядчиками, соблюдение графика, оформление выполненных работ, финансирование и расчёты.

Юрист, который понимает интересы только одной стороны, может видеть лишь часть картины. Мне же этот опыт позволяет задавать другой вопрос: «Как это договорное условие будет работать непосредственно на строительной площадке и к чему оно приведёт через несколько месяцев?».

Именно такой подход я считаю одним из ключевых в сопровождении строительного бизнеса.

– В вашей практике были проекты комплексного развития территорий. Что в них особенно сложно с юридической точки зрения?

– Проекты комплексного развития территорий – это очень сложная система взаимосвязанных обязательств. Здесь нельзя рассматривать один договор изолированно.

Есть земельные отношения, градостроительная составляющая, проектирование, строительство, сроки реализации, финансирование, инфраструктура, взаимодействие с органами власти, подрядчиками и иными участниками проекта. Кроме того, крупный проект развивается годами.

И юридическая позиция, сформированная на начальном этапе, может иметь последствия далеко за пределами первоначального договора.

Например, изменение одного срока может повлечь последствия для нескольких связанных договоров. Изменение технического решения может повлиять на стоимость и сроки и так далее. Поэтому юридический анализ должен учитывать всю цепочку событий.

– Вы упомянули, что юридическая функция должна работать на протяжении всего жизненного цикла проекта. Как это выглядит на практике?

– Это всегда командная работа. Юрист не может и не должен работать в одиночку. В сложном строительном проекте рядом с ним находятся финансисты, сметчики, инженеры ПТО, специалисты строительного контроля, проектировщики, специалисты по договорной работе. Юрист собирает всю эту картину в единую правовую позицию. Именно поэтому в нашей практике юридическое сопровождение строительного проекта – это не работа по отдельному документу, а совместная работа команды специалистов, и каждый видит свою часть общей картины.

– А что происходит, когда объект уже становится проблемным?

– Тогда юридическая работа становится особенно сложной.

Проблемная стройка практически никогда не возникает внезапно.

Как правило, до серьёзного конфликта есть определённая история: задержки, изменения проекта, неоплаты, дополнительные работы, несогласованные решения, претензии, проблемы с документацией.

Если эти сигналы своевременно не анализировать, в какой-то момент они складываются в один большой конфликт.

Поэтому в работе с проблемными объектами мы прежде всего стараемся восстановить полную картину проекта: что было предусмотрено первоначально; что изменилось; какие решения принимались; кто и когда направлял уведомления; какие работы фактически выполнены; какие документы подписаны; какие обязательства исполнены; какие денежные расчёты произведены.

И только после этого можно принимать решение о дальнейшей стратегии.

– В одном из интервью вы говорили о том, что спор необходимо предупреждать. Почему это так важно?

– Это действительно важно: когда компания получает иск, значительная часть событий уже произошла. К этому моменту могли быть подписаны документы, пропущены сроки уведомлений, выполнены дополнительные работы без надлежащего оформления, накоплена задолженность. И юрист вынужден работать уже с тем массивом документов и обстоятельств, который сформировался ранее.

Поэтому я всегда говорю: юридическая защита должна начинаться не с иска.

Она начинается с договора. Затем продолжается на стадии исполнения договора.

При возникновении первых отклонений необходимо корректировать правовую позицию. А если конфликт всё-таки развивается, своевременно формировать доказательства.

– Вы также сопровождаете проекты, связанные с долевым строительством и использованием счетов эскроу. Чем эта сфера отличается?

– Здесь особенно важно понимать взаимосвязь между договорной моделью, финансированием проекта и интересами участников строительства.

Договор участия в долевом строительстве – это не просто договор о покупке будущей квартиры. За ним стоит целая система отношений между застройщиком, участником долевого строительства, банком и другими субъектами проекта.

Механизм эскроу также изменил финансовую архитектуру многих проектов.

Поэтому юридическое сопровождение должно учитывать не только отношения непосредственно между застройщиком и дольщиком, но и то, как договорные обязательства связаны с финансированием и реализацией проекта в целом.

Для юриста здесь особенно важны точность договорных формулировок, соблюдение процедур и понимание всей финансово-правовой модели проекта.

– У вас значительный опыт по взысканию неотработанного аванса при расторжении договоров с подрядчиками. В чём специфика таких дел?

– Один из самых серьёзных блоков в строительных спорах связан с деньгами, особенно когда речь идёт о крупных авансах, поэтапной оплате, дополнительных работах и окончательных расчётах после расторжения договора.

Взыскание неотработанного аванса – это одно из наиболее востребованных и одновременно наиболее сложных направлений.

В практике встречаются ситуации, когда подрядчику выплачиваются значительные авансы, в отдельных случаях до 50–90% от цены договора. Но подрядчик срывает сроки, не подтверждает выполненные работы и их качество исполнительной документацией, не предъявляет их к приёмке. В итоге заказчик вынужден расторгнуть договор и требовать возврата суммы выплаченного аванса с начислением всех предусмотренных договором неустоек, штрафных санкций и убытков.

Когда договор с подрядчиком расторгается и подаётся иск о взыскании неосновательного обогащения, необходимо учесть всё: как оформлялись авансовые платежи, как велась исполнительная документация, какие акты подписывались, какие объёмы фактически выполнены, какие работы приняты, какие замечания фиксировались. Суд исследует не только платёжные поручения, но и всю цепочку документов: договор, график, акты, справки о стоимости, переписку, уведомления, претензии.

В моей практике были дела, где сумма неотработанного аванса составляла сотни миллионов рублей. И результат зависел не от одного судебного заседания, а от того, насколько системно и полно была сформирована доказательственная база задолго до обращения в суд.

Такие ситуации показывают, как важно контролировать не только сам факт выполнения работ, но и документальное подтверждение того, какая часть обязательств исполнена и какая сумма действительно отработана.

Фактическое выполнение и доказанное выполнение – не всегда одно и то же. Чем лучше выстроен документооборот, тем выше шансы доказать свою позицию.

– Как вы видите современную роль строительного юриста?

– Я бы не ограничивала её подготовкой договоров и судебным представительством. Для меня строительный юрист – это часть команды проекта.

Он должен понимать, что происходит с объектом, знать договорную модель, видеть риски и своевременно предупреждать о возможных последствиях.

Особенно это важно для крупных проектов. Когда стоимость проекта исчисляется значительными суммами, даже небольшая ошибка в договоре или документообороте может привести к серьёзным финансовым последствиям.

– Что вы считаете своим главным профессиональным преимуществом?

– Наверное, именно сочетание практического строительного опыта и судебной работы.

Я знаю, как выглядит проект со стороны бизнеса и понимаю, как он выглядит, когда спор уже приходит в суд. Когда я анализирую договор, я думаю не только о том, соответствует ли его формулировка закону.

Я думаю:

Как этот пункт будет исполняться?

Какие документы появятся?

Что произойдёт, если сторона нарушит обязательство?

Сможем ли мы доказать свою позицию?

Какие финансовые последствия возникнут?

И наоборот, когда я готовлю судебную позицию, я стараюсь восстановить реальную историю проекта, а не рассматривать спор только через отдельные документы.

Практический опыт работы внутри строительной отрасли позволяет видеть интересы доверителей не только теоретически. А судебная практика показывает, чем заканчиваются ошибки, которые своевременно не были замечены.

Именно поэтому юридическая функция должна работать на протяжении всего жизненного цикла проекта: от переговоров и договора – до завершения строительства, расчётов и, если потребуется, до судебной защиты.

Софья ЖАЛЯЛОВА: КАК ЗАЩИТИТЬ БИЗНЕС В ЛИЧНЫХ И КОММЕРЧЕСКИХ КОНФЛИКТАХ

Семейный конфликт собственника, смерть партнёра или спор по строительному подряду могут быстро выйти за пределы частной проблемы и затронуть управление, активы и финансовую устойчивость бизнеса. Юрист-литигатор Софья Жалялова рассказывает, как выстраивать защиту в сложных спорах, почему судебная позиция формируется задолго до иска и что предпринимателю важно предусмотреть заранее.

– Софья, как складывался ваш путь в профессии и почему именно судебные споры стали главным направлением вашей работы?

– С детства у меня обострённое чувство справедливости, которое сочетается с системным мышлением и дисциплиной. Я никогда не избегала конфликтов: мне было важно разобраться в их причинах и найти решение. Думаю, именно готовность брать на себя эту ответственность во многом определила выбор профессии.

Профессиональный путь я начала в МВД, следователем. Но со временем поняла, что мне не хватает правовой свободы – возможности шире смотреть на конфликт и самостоятельно выстраивать юридическую аргументацию.

Поэтому перешла в юридический консалтинг, выросла до руководителя судебного отдела, а в 25 лет начала частную практику. Постепенно вокруг неё сформировалась команда Legal Group.

Сегодня основа моей работы – сложные гражданские и коммерческие споры, в том числе семейные и наследственные конфликты собственников бизнеса, а также арбитражные споры в сфере строительного подряда.

– Почему кассационная инстанция занимает особое место в вашей практике?

– Кассационная инстанция – это стадия, на которой дело уже прошло рассмотрение в первой инстанции и апелляцию, где судебный акт проверяет коллегия из трёх судей. Здесь особенно нужна правовая смелость. Нужно быть готовым поставить под сомнение выводы как минимум четырёх судей, увидеть то, что не было замечено ранее, и убедительно показать, что в судебных актах допущена правовая ошибка, которая повлияла на результат.

Для этого недостаточно хорошо знать материалы дела. Кассационная работа требует широты мышления: заново проверить, правильно ли был поставлен и разрешён основной правовой вопрос.

– Когда семейный конфликт собственника начинает угрожать бизнесу?

– Когда спор затрагивает активы, за счёт которых работает бизнес, или корпоративные права, от которых зависит управление. Конфликт перестаёт быть частным – в него вовлекаются партнёры, кредиторы, контрагенты и сотрудники.

Ошибка собственника считать: «Я создал бизнес сам, значит, супруг к нему отношения не имеет». Право оценивает иное: когда приобретён актив, за счёт каких средств, каков его правовой режим, есть ли соглашения между супругами и как устроено корпоративное управление.

Такие дела индивидуальны. Иногда разумно сохранить связанные активы у одного супруга с компенсацией другому. Иногда – не допустить изменения корпоративного контроля и учесть интересы остальных участников. Право на экономическую стоимость доли и право участвовать в управлении – не одно и то же.

Если конфликт начался, первое правило – не совершать резких действий с активами. Срочный вывод имущества, передача доли партнёру или изменение корпоративных документов часто только ухудшают судебную позицию.

Нужно разобрать бизнес на составляющие: активы, доли, обязательства, источники их приобретения, корпоративные документы, отношения с партнёрами – и только потом выбирать способ разрешения спора.

Решение должно быть не только юридически допустимым, но и экономически исполнимым. Бессмысленно сохранить компанию на бумаге, если для выплаты компенсации придётся лишить её оборотных средств.

– При внезапной смерти партнёра как не получить наследственный конфликт внутри компании?

– Это одна из наиболее уязвимых ситуаций для бизнеса. Собственники часто думают о наследовании как о передаче актива: кому достанется доля, кому – имущество. Но для действующего бизнеса важнее сохранить преемственность управления, корпоративный контроль и финансовую устойчивость.

У каждого наследника свой экономический интерес, но это не значит, что они готовы участвовать в управлении, поэтому право на капитал и право управлять им я бы изначально рассматривала отдельно.

Наследственное планирование должно начинаться со стресс-теста бизнеса. Что будет, если одного из ключевых участников завтра не станет? Кто реализует права по доле? Изменится ли баланс голосов? Потребуется ли выплата наследникам действительной стоимости доли и выдержит ли компания такую нагрузку?

Затем подбираются инструменты: положения устава, завещание с исполнителем, доверительное управление, наследственный договор, а для сложных структур – личный или наследственный фонд.

Моя задача – смоделировать несколько сценариев, связать наследственные и корпоративные решения и проверить, будет ли конструкция работать в кризис, а не только правильно выглядеть на бумаге.

– Почему строительные споры считаются одной из самых сложных категорий судебных дел?

– Потому что право здесь невозможно отделить от самой технологии строительства. Нужно понимать последовательность производственных процессов: можно ли было приступить к конкретному этапу без утверждённой документации, насколько одно нарушение блокировало последующие работы, можно ли было продолжать строительство при выявленных недостатках, как действия одного участника повлияли на весь график.

Судья не обязан быть строителем, проектировщиком или инженером, поэтому одна из главных задач юриста – перевести сложный технический процесс на понятный суду юридический язык и показать причинно-следственную связь между событиями на объекте и тем требованием, которое рассматривается в процессе.

Иногда для этого недостаточно даже документов. В одном из дел мы принесли в судебное заседание макет строительной площадки, потому что иначе было невозможно наглядно объяснить расположение объектов и почему определённые действия заказчика физически препятствовали выполнению работ. Для меня это нормальная часть работы литигатора: если суду необходимо понять техническую реальность, нужно найти способ её показать.

– Заказчик создал препятствия и сорвал сроки: почему ответственность всё равно пытаются возложить на подрядчика?

– В строительном подряде есть определённый дисбаланс. Подрядчик не просто обязан выполнить работы. Если возникает препятствие, именно он должен его выявить, письменно предупредить заказчика, запросить необходимые решения, а в предусмотренных законом случаях приостановить работы. Если этого не сделать, впоследствии даже очевидное нарушение со стороны заказчика бывает сложно доказать.

А такие ситуации возникают постоянно: не передана рабочая документация, площадка не готова, месяцами не согласовываются проектные решения, ограничен доступ на объект, обнаружены обстоятельства, которых вообще не было в проекте. Для подрядчика это производственная проблема. Для суда – только обстоятельство, которое ещё нужно доказать.

Фиксацию необходимо выстраивать последовательно.

Первое – квалифицировать препятствие: определить, какое именно обстоятельство мешает исполнению, влияет ли оно на возможность продолжения работ, их последовательность, сроки или качество результата.

Второе – направить заказчику мотивированное уведомление. В нём необходимо указать, когда препятствие выявлено, какие работы оно блокирует, какое действие требуется от заказчика и какие последствия возникнут, если ситуация не будет устранена.

Третье – сформировать объективную доказательственную фиксацию: акт осмотра, запись в общем журнале работ, фото- и видеофиксацию. Представителя заказчика следует приглашать к составлению и подписанию акта; отказ от подписи также необходимо фиксировать.

Четвёртое – отражать развитие ситуации. Одного первоначального уведомления недостаточно, если препятствие сохраняется. Нужно фиксировать продолжительность простоя, повторные обращения, бездействие заказчика и влияние этого бездействия на дальнейшее исполнение.

Пятое – оформлять решения рабочих совещаний. Если заказчик признаёт препятствие, берёт на себя обязанность его устранить или согласует изменение порядка работ, это должно быть закреплено протоколом.

В результате должна быть сформирована последовательная доказательственная цепочка: возникновение препятствия – уведомление заказчика – его реакция или бездействие – техническое последствие – влияние на исполнение договора.

– Работы выполнены и используются: почему подрядчик всё равно может остаться без оплаты?

– Возражения заказчика обычно формулируются так: документы направлены ненадлежащим образом, исполнительная документация неполная, объём не подтверждён, результат не соответствует проекту, имеются недостатки.

Здесь важно отделить существенное нарушение от формального. Если недостатки действительно не позволяют использовать результат или подрядчик выполнил не тот объём, который предусмотрен договором, – это одна ситуация. Но если объект эксплуатируется, работы встроены в общий результат строительства, а спор фактически сводится к оформлению документов, правовая оценка должна быть уже иной.

Здесь сильная судебная позиция строится на том, чтобы вернуть спор к его существу: какой результат фактически получил заказчик, соответствует ли он договору и действительно ли заявленное нарушение даёт основание не оплачивать именно этот объём работ.

– Заказчик в одностороннем порядке отказался от договора: можно ли оспорить такой отказ в суде?

– Да. Уведомление заказчика ещё не означает, что отказ правомерен. В суде проверяется: были ли у заказчика законные и договорные основания прекратить обязательство и не вызвано ли нарушение, на которое он ссылается, его собственными действиями.

Заказчик может указать на просрочку, недостижение результата или отставание от графика, но, если до этого он сам не передал документацию, не подготовил площадку, не согласовал техническое решение либо иным образом препятствовал исполнению, его отказ нельзя оценивать отдельно от этих обстоятельств.

Если из-за нарушения заказчика подрядчик понёс имущественные потери, он может взыскать убытки: расходы на материалы, аренду техники, персонал и др. Но для этого критично всё то, о чём мы говорили выше: своевременные уведомления, акты, журналы работ, протоколы совещаний, переписка и документы, подтверждающие расходы. Без этой базы даже обоснованная позиция остаётся трудно доказуемой.

– Что поможет подрядчику защитить свою позицию в суде?

– Сильная судебная позиция складывается из последовательности действий ещё на стадии исполнения договора.

Подрядчик должен соблюдать договорную процедуру, своевременно фиксировать препятствия со стороны заказчика, правильно оформлять сдачу работ, обеспечивать соответствие исполнительной документации фактическому результату и отдельно подтверждать понесённые расходы и убытки. Если возникает техническая проблема, важно понимать её правовое значение: влияет ли она на возможность продолжения работ, сроки, качество или стоимость.

Когда дело доходит до суда, задача литигатора – соединить техническую, договорную и доказательственную часть в одну понятную для суда систему, поэтому в строительных спорах особенно важно взаимодействие юриста с производственной командой и техническими специалистами. Чем раньше юрист подключён к проекту, тем меньше риск, что в суде придётся доказывать обстоятельства, которые своевременно никто не зафиксировал.

Для предпринимателя главный вывод простой: судебная защита подрядчика начинается не с иска, она начинается с того, насколько грамотно компания исполняет договор, фиксирует происходящее на объекте и заранее формирует доказательства своей позиции.

АНДРЕЙ МИЛЬСКИЙ, АДВОКАТ, К.Ю.Н.:

«ПРАВО ТРЕБУЕТ НЕ ГРОМКИХ СЛОВ, А ТОЧНЫХ ФОРМУЛИРОВОК И ХОЛОДНОГО РАЗУМА»

Сайт адвоката Андрея Мильского открывается словами: «Я не рассказываю о практике. Я показываю результаты». Сегодня мы говорим именно о результатах, которые меняют правила игры.

– Андрей Сергеевич, почему вы решили стать адвокатом для бизнеса?

– У меня семья предпринимателей – и родители, и старший брат. С детства я видел, как родители управляют бизнесом, с какими проблемами сталкиваются и как сложно приходится предпринимателям в России. И я понимал, как сложно им найти того, кто решит их проблемы не просто за деньги, а будет искренне понимать и бороться за их права и интересы. Уже в школе понял, что хочу помогать этим людям при их взаимодействии друг с другом в очень агрессивной среде и при их взаимодействии с государством.

– Помимо юридического образования, вы ещё магистр экономики. Как знание экономических законов помогает использовать законы, придуманные людьми?

– Разумеется, диплом экономиста не превратил меня одновременно в бухгалтера, финансового аналитика и специалиста по финансам. Однако специфика моей практики такова, что её значительную часть составляют споры с экономической составляющей: налоговые разбирательства, конфликты с брокерами и лизинговыми организациями, страховые дела, а также процессы, где приходится работать с внушительными объёмами расчётов. Именно в этих категориях дел экономическая подготовка даёт мне возможность вести работу на принципиально ином, более высоком уровне.

– Мы говорим про результаты, какими из них вы гордитесь особо?

– Своей главной профессиональной гордостью я считаю то, что одним из первых начал всерьёз развивать институт внебанкротной субсидиарной ответственности. На практике ситуация выглядит предельно просто: должник не хочет платить и выбирает стратегию «спрячусь». Именно здесь внебанкротная «субсидиарка» превращается в реально работающий инструмент. Она не требует введения процедуры банкротства и привлечения арбитражного управляющего, а значит, экономит время и средства доверителя. По сути, это способ вернуть спор в реальность, где долги всё-таки погашают, а не «забывают» о них.

Из недавних дел особый повод для гордости – первая в округе отмена судебного акта по данной категории и одно из первых решений о привлечении к ответственности. В суде округа я напрямую обратился к судьям: «Именно вы формируете практику региона. Если оставить ошибку без внимания, завтра её начнут копировать как норму». Суд нас услышал: решение отменили, позицию поддержали. Теперь на этот судебный акт будет ориентироваться весь округ. Для меня это и есть настоящий результат: когда ты не просто выигрываешь конкретное дело, а постепенно меняешь правила игры, затрудняя должникам возможность делать вид, что долгов не существует.

Ещё одно дело, которое до сих пор вызывает улыбку, связано с предпринимательницей из Новосибирска, решившей зарегистрировать на себя товарный знак известного корейского косметического бренда. Нам пришлось отстаивать этот знак в суде и буквально по пунктам доказывать очевидное: заявительница не имеет к бренду никакого отношения, не является ни правообладателем, ни лицензиатом. В итоге товарный знак мы защитили, но на это ушло чуть больше полутора лет – ровно столько, сколько иногда требуется, чтобы очевидное стало официально признанным.

– Лизинговые споры – одна из самых сложных категорий дел. Какие тенденции вы здесь видите?

– Лизинговые споры в России продолжают оставаться одной из самых сложных и системно значимых категорий арбитражных дел. Практика Верховного Суда показывает, что суд системно защищает интересы лизингополучателей как более слабой стороны договорных отношений, особенно когда условия договоров оказываются явно необоснованными.

Можно выделить основные категории споров. Во-первых, некачественное имущество. Если техника или транспортное средство оказываются с существенными дефектами, это служит основанием для взыскания убытков и снижения встречных обязательств.

Во-вторых, расчёт сальдо встречных обязательств. Практика показывает, что суды должны учитывать не только номинальные суммы платежей, но и фактические обстоятельства исполнения договора, реальную рыночную стоимость предмета лизинга, расходы сторон и объективные данные.

В-третьих, снижение неустоек и штрафов. Суды традиционно применяют ст. 333 Гражданского кодекса РФ, снижая несоразмерные неустойки, если они явно превышают возможный ущерб и создают экономическую невозможность исполнения должником обязательств.

Практика показывает, что снижение штрафов является частой мерой корректировки требований лизингодателей. В частности, в моей практике был случай, когда клиент лизинговой компании допустил просрочку нескольких платежей из-за временных финансовых трудностей. Лизингодатель подал иск, требуя взыскать более 38 млн рублей. Благодаря грамотно выстроенной правовой позиции, детальной проверке расчётов и правильно подготовленным возражениям удалось доказать завышение требований. Суд снизил сумму взыскания до 2,5 млн рублей, признав часть требований лизинговой компании необоснованными.

Этот пример демонстрирует, что расчёты, представляемые лизингодателями, не всегда отражают реальный экономический баланс обязательств сторон. При возникновении спора критически важно не принимать такие расчёты как данность, а детально проверять их.

– Что вы рекомендуете предпринимателям на стадии заключения договора лизинга и в случаях возникновения спора?

– Перед подписанием договора важно тщательно проанализировать все условия, уделяя особое внимание критериям качества предмета лизинга, условиям расчёта сальдо, неустойкам и штрафам, порядку закрытия обязательств. Если предмет лизинга имеет недостатки, целесообразно инициировать экспертизу, зафиксировать дефекты и направить претензию лизингодателю. Такие действия укрепляют позиции в суде.

При расчёте остаточных обязательств важно использовать объективные данные: рыночные цены на аналогичные предметы лизинга; фактические суммы неоплаченных платежей; экономические условия, влияющие на возможность исполнения обязательств.

Лизинговые споры требуют комплексного правового подхода: он включает глубокий анализ договора, опору на актуальную судебную практику и выверенную стратегию защиты интересов сторон. Практика Верховного Суда подтверждает, что суды нацелены на обеспечение баланса интересов, объективный расчёт обязательств и справедливую оценку последствий договорных условий. В условиях экономической нестабильности и волатильности рынка предметов лизинга эти принципы приобретают ещё большее значение. Наряду с грамотным применением правовых норм и судебной практики их понимание позволяет минимизировать риски, снизить размер взысканий и оградить бизнес от неправомерных требований, сохранив его устойчивость и конкурентоспособность.

– Что, на ваш взгляд, отличает сильного юриста?

– Первое – способность воздерживаться от моральных оценок того, что сделал доверитель. Человек обращается за профессиональной помощью в споре, а не за нравоучениями. И в экономических конфликтах это правило работает ничуть не меньше, чем в уголовных.

Второе – готовность идти до конца. Случается, что позиция кажется слабой, а судебная практика складывается не в твою пользу. Но по тому, как ты выступаешь, судья не должен уловить ни малейшего колебания. Проще говоря, нужно транслировать абсолютную убеждённость в своей правоте, даже когда внутренне ты понимаешь, что это не совсем так. И это действительно даёт результат.

Третье – умение считывать ожидания судьи. Юрист – не психолог по образованию, однако он обязан чувствовать настрой суда, его реакцию на конкретные доводы. Если какой-то аргумент не находит отклика, его следует переформулировать или вовсе снять.

Выступление в суде не должно превращаться для юриста в рутину, которую нужно просто отработать и поскорее забыть. Судебной работой нужно жить. Любой, даже самый незначительный спор имеет ценность. Когда человек горит делом, стремится победить и изменить ситуацию к лучшему, это чувствуют и судьи – и воспринимают такое выступление совершенно иначе.

ПРАВОВЫЕ ВЫЗОВЫ 2026–2027: ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ В СУБСИДИАРНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

NOVATOR Legal Group – стратегический юридический консалтинг для защиты активов собственников бизнеса и интересов топ-менеджмента. Компания объединяет экспертизу в сложных арбитражных спорах, банкротстве, корпоративных конфликтах и уголовно-правовой защите в единую стратегию. Среди доверителей фирмы – владельцы промышленных, строительных, финансовых и энергетических компаний, фэмили-офисы и инвесторы.
Об эволюции субсидиарной ответственности и новых вызовах для бизнеса рассказывает Вячеслав Косаков – управляющий партнёр NOVATOR Legal Group, адвокат.

Субсидиарная ответственность перестала быть исключительной мерой и превратилась в повседневный риск для собственников и топ-менеджмента при банкротстве. Экономическая реальность изменилась: санкционное давление, разрывы логистических цепочек и падение спроса в отдельных секторах увеличили число банкротств. Кредиторы видят в субсидиарной ответственности рабочий механизм возврата средств. Поэтому вопрос уже не в том будет она или нет при банкротстве компании, а как выстроить заблаговременную защиту до того, как она станет предметом судебного разбирательства.

КАК ИЗМЕНИЛСЯ САМ СПОР

В декабре 2025 года Пленум Верховного Суда РФ принял два постановления, читать которые стоит вместе. Постановление № 42 изменило знаковое постановление № 53 от 2017 года

и стало первым за 8 лет постановлением Пленума, целиком посвящённым субсидиарной ответственности. Постановление № 41 касается требований контролирующих и аффилированных лиц. Их объединяет одна общая идея: суд оценивает конкретное поведение конкретного человека.

Раньше суды нередко ограничивались общим выводом: ответчики входили в одну группу контролирующих лиц, например, коллегиальный орган (совет директоров или правление), значит, отвечают вместе. Теперь суд обязан установить роль каждого. Одинаковая должность или принадлежность к одной группе уже не служит основанием, и один процесс распадается на несколько споров о личном вкладе. Наёмный руководитель получил возможность защищаться, показывая свою действительную роль. Но если он не может документально подтвердить, что не извлекал личной выгоды и действовал в рамках корпоративной модели, позиция ослабевает. При этом Верховный Суд РФ не ослабил требования к тем, кто скрывает контроль: если кредитор убедительно обосновал статус контролирующего лица и причинную связь хотя бы косвенными доказательствами, опровергать их должен сам ответчик (определение от 10.03.2026 № 305-ЭС22-17725(15,16)).

Центром разбирательства становится граница между предпринимательским риском и неразумным поведением. Сам по себе предпринимательский риск основанием для привлечения не является. Ответственность наступает, когда неспособность рассчитаться с кредиторами вызвана поведением руководителя, не отвечающим критериям добросовестности и разумности. Грань между недобросовестностью и обычным деловым просчётом размыта, и её определение зависит от того, насколько качественно задокументированы управленческие решения.

Ход процесса меняется с первых шагов. Если ответчик, получив заявление, не представляет отзыв и уклоняется от пояснений о причинах банкротства, суд вправе расценить это как косвенное подтверждение требований, и бремя доказывания переходит к нему. Пассивная позиция на ранних стадиях оказывается стратегически проигрышной: в 6 из 10 случаев пассивного поведения (непредставления возражений или неявка) привлекают к ответственности.

Меняется и предмет спора. Пленум систематизировал состав размера ответственности: помимо реестровых требований, в размер ответственности теперь входят текущие платежи, зареестровые требования, финансовые санкции (кроме налоговых штрафов) и мораторные проценты. Контролирующее лицо вправе возражать и доказывать отсутствие причинно-следственной связи между своим поведением и конкретными требованиями, так что спор об объёме идёт по каждой группе требований отдельно.

Смерть ответчика спор не завершает: обязанность входит в наследственную массу и погашается в пределах стоимости наследственного имущества. Для владельцев семейного капитала планирование наследства и структурирование активов требуют особого внимания.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БЕЗ БАНКРОТСТВА

Самый массовый сюжет связан с брошенными компаниями. В ноябре 2025 года Президиум Верховного Суда РФ утвердил обзор практики по таким спорам: кредитор брошенной компании доказывает долг, признаки недействующего юридического лица и статус ответчиков как контролирующих лиц, а если те уклоняются от объяснений, предполагается, что расчёты стали невозможны из-за них.

ЧТО ПРЕДЛАГАЕТ ЗАКОНОПРОЕКТ

25 июня в Госдуму был внесён законопроект № 1271176-8. Авторы предлагают привлекать контролирующих лиц только за умышленное причинение вреда кредиторам, сделать базовым правилом долевую ответственность вместо солидарной и разрешить списание долга через 10 лет при добросовестном поведении. Логика инициаторов отражена в пояснительной записке: субсидиарная ответственность задумывалась как исключительная мера, но применяется массово. Суды удовлетворяют больше половины заявлений на протяжении 5 лет – и именно это, по мнению авторов, свидетельствует о том, что институт требует перенастройки.

Детали законопроекта заслуживают отдельного внимания.

Первое – в п. 10 ст. 61.11 предлагается установить, что контролирующее лицо может быть привлечено к ответственности только при наличии умысла на причинение вреда. При этом установление обстоятельств и презумпций, предусмотренных п. 2 ст. 61.11, само по себе не подтверждает наличие умысла – форма вины устанавливается судом отдельно, а бремя доказывания умысла возлагается на заявителя. Это принципиальный сдвиг: теперь недостаточно доказать, что действия привели к банкротству, нужно доказать, что они были совершены с прямым умыслом.

Второе важное нововведение касается долевой ответственности; п. 8 ст. 61.11 в новой редакции устанавливает: если действий каждого из сопричинителей вреда было недостаточно для наступления объективного банкротства, но в совокупности они привели к нему, такие лица несут ответственность в долях, размер которых определяется исходя из характера допущенного нарушения. Более того, пока не доказано иное, субсидиарная ответственность лиц, действовавших совместно, предполагается долевой. Это меняет саму логику споров: вместо солидарного взыскания всей суммы с любого из ответчиков суд должен определить долю каждого.

Третье – механизм освобождения от ответственности; п. 6 ст. 213.28 дополняется абзацем, согласно которому гражданин может быть освобождён от дальнейшего исполнения требований не ранее чем через 10 лет со дня принятия судебного акта, по итогам повторной процедуры реализации имущества и при условии добросовестного сотрудничества с судом, управляющим и кредиторами. Это попытка решить проблему пожизненной долговой кабалы, но с большим количеством фильтров, чтобы исключить злоупотребления.

Законопроект также вводит новые основания для снижения размера ответственности (п. 11.1 ст. 61.11): явная несоразмерность нарушения, несущественная роль в причинно-следственной связи, превышение размера ответственности над фактически причинённым вредом. И предусматривает право привлечённого лица обратиться с заявлением об установлении долей других сопричинителей вреда (п. 4 ст. 61.15). Кроме того, из размера ответственности предлагается исключать требования, которые кредитор увеличил по собственной грубой неосторожности.

Опираться на законопроект при выстраивании защиты пока преждевременно: до его принятия ещё далеко, а Верховный Суд уже ответил на ту же проблему с помощью доступных ему механизмов. Однако сам факт инициативы демонстрирует, что дискуссия о соразмерности ответственности вышла в законодательную плоскость, и аргументы из пояснительной записки могут зазвучать в судебных заседаниях. Это ещё один вызов для юристов: нужно не только знать текущие нормы, но и понимать, куда движется регулирование.

РАБОТА ЮРИСТА НАЧИНАЕТСЯ ДО ИСКА

Юрист заявителя строит позицию вокруг роли каждого ответчика и связи его поведения с конкретными требованиями. Юрист ответчика подключается в момент получения заявления: отзыв, пояснения о причинах банкротства и документы по управленческим решениям закладывают позицию на ранних стадиях.

Мы ведём субсидиарные споры по обе стороны процесса, и опыт заявителя меняет взгляд защитника. В основе работы – предпроектная подготовка и аналитика: именно на этих этапах формируется доказательственная база и становится понятно, какие риски можно снять до того, как они станут проблемой.

Руководителю, который приходит в компанию в сложный период, стоит воспринимать назначение как инвестицию собственными активами и репутацией. До подписания приказа имеет смысл провести ту же аналитику, что и перед покупкой бизнеса. Субсидиарная ответственность остаётся самым дорогим риском, и начинать управлять им лучше заранее.

АДВОКАТ **АЛЕКСЕЙ ЗАЦЕПИН:**

«БЕЗ ПРАВА НА ИЛЛЮЗИИ»

Оправдательных приговоров в России – меньше 1%. Тех, кто умеет их добиваться, можно пересчитать по пальцам, но адвокат Алексей Зацепин – из них. Экс-следователь МВД, прокуратуры и налоговой полиции, он знает систему изнутри, но уже четверть века стоит по другую сторону баррикад. В этом интервью Алексей объясняет, почему не даёт обещаний, выполнение которых не может гарантировать на 100%, о том, как отличить бизнес-риск от преступления и что вообще означает «быть профессиональным адвокатом».

– Алексей, почему в уголовном деле нет права на иллюзии?

– Потому что уголовный процесс – не та сфера, где самообман остаётся без последствий. Здесь необдуманная фраза может стать частью протокола, поспешная подпись – процессуальным аргументом, а потерянное в первые дни время – закрытой возможностью получить или сохранить доказательство.

Чаще всего я вижу три опасные иллюзии. Первая: «Я сейчас всё объясню, и меня отпустят». Вторая: «Раз дело возбуждено, значит, всё уже решено». Третья: «Нужен человек со связями, который просто договорится». Первая толкает на импульсивные действия, вторая парализует, третья уводит из правового поля и делает человека особо уязвимым.

Задача адвоката – не лишить доверителя надежды, а очистить её от самообмана. Я должен честно показать, что уже известно, чего мы пока не знаем, где реальный риск, где слабость обвинения и какие решения нужно принять сейчас. Реализм в защите – это не пессимизм и не капитуляция. Это способность вернуть человеку управление ситуацией. Надежда становится силой только в том случае, когда за ней стоят факты, стратегия и дисциплина.

–Нередко люди ищут адвоката, который гарантирует победу. Что вы отвечаете на просьбу дать гарантию результата?

– Я отвечаю прямо: результат, который зависит от следователя, прокурора или суда, гарантировать невозможно. Профессиональная этика адвоката не допускает привлекать доверителя обещанием благополучного разрешения дела. Тот, кто заранее обещает конкретный приговор, даёт обещания в рамках чужой компетенции.

Но отсутствие гарантии результата не означает отсутствия ответственности. Я могу и должен отвечать за то, что зависит от меня: личное включение в дело, конфи-

денциальность, независимую и честную оценку, подготовленность к каждому процессуальному действию, понятную стратегию, своевременную корректировку позиции и использование всех обоснованных законных возможностей защиты.

Моя формула проста: я не могу гарантировать чужое решение, но отвечаю за собственную работу. В уголовной защите профессионализм начинается там, где заканчивается торговля обещаниями.

– Не опасаетесь, что такой честный ответ проигрывает на фоне громких обещаний?

– На первой встрече – возможно. Громкое обещание действует как сильное обезболивающее: тревога на время снижается, и человеку кажется, что проблема уже передана тому, кто «всё решит». Но уголовное дело – длинная дистанция. При первом осложнении обещание сталкивается с реальностью, и вместе с ним рушится доверие.

Я не конкурирую в смелости прогнозов. Я конкурирую качеством анализа и работы. Профессиональная уверенность звучит не как «гарантирую победу», а так: вот факты, вот пробелы, вот наиболее опасные точки, вот план действий и запасные сценарии. Человек должен понимать, на чём основан мой вывод.

Да, честность иногда означает, что клиент уйдёт к тому, кто «нарисует» благостный прогноз. Но я считаю, что неправильно покупать доверие надеждой, которую сам не можешь обеспечить. Мне важно не выиграть первые десять минут разговора, а выдержать вместе с доверителем весь путь. В уголовном деле правда, сказанная вовремя, почти всегда полезнее обещания, которое красиво звучит только до первого столкновения с реальностью.

– Что для вас означает стратегия защиты? Это набор ходатайств и процессуальных действий?

– Стратегия – это архитектура защиты, а не стопка ходатайств. Она начинается с ответа на вопрос «Какого результата мы добиваемся на данном этапе и что мешает его достичь?» Затем обвинение разбирается на элементы: событие, причастность, умысел, роль, квалификация, размер ущерба, допустимость и достоверность каждого доказательства. Для каждого вывода обвинения нужно понимать его источник, слабые места и возможную альтернативу.

Любое действие я оцениваю минимум по трём критериям: какую задачу оно решает, какой риск создаёт и какие возможности открывает или закрывает дальше. Иногда нужно немедленно заявлять ходатайство, фиксировать нарушение, привлекать специалиста, сохранять цифровые данные. Иногда опасно преждевременно раскрывать аргумент, который эффективнее предъявить на другой стадии. Не всякая активность полезна, и не всякая пауза означает бездействие.

Тактика может меняться вместе с материалами дела, но стратегия должна сохранять логику и конечную цель. Сильная защита – не значит «самая шумная». Это защита, в которой каждое действие связано с общей конструкцией и приближает доверителя к конкретному результату.

УГОЛОВНЫЙ ПРОЦЕСС – НЕ ТА СФЕРА, ГДЕ САМООБМАН ОСТАЁТСЯ БЕЗ ПОСЛЕДСТВИЙ.

– Почему первые часы после задержания, обыска или предъявления претензий имеют такое значение?

– Потому что именно в первые часы человек находится под максимальным давлением и располагает минимальной информацией. Он ещё не понимает своего точного статуса, объёма имеющихся материалов и последствий собственных слов. Желание немедленно оправдаться, всё объяснить, подписать документ, «чтобы быстрее закончить», или обсудить детали по телефону вполне понятно психологически, но процессуально может оказаться очень дорогим.

Первые объяснения нередко становятся отправной точкой обвинительной версии. Позднейшее уточнение воспринимается уже как изменение позиции, а не как исправление ошибки. Одновременно именно в этот период могут быть утрачены записи камер, переписка, документы, данные о местонахождении и другие материалы.

Поэтому первая задача адвоката – остановить хаос и вернуть ситуации управляемость: установить процессуальный статус, получить и изучить документы, обеспечить конфиденциальное общение, зафиксировать нарушения, определить, какие доказательства необходимо срочно сохранить, и только после этого принимать решение о показаниях. Право не свидетельствовать против себя – не признание вины и не универсальная рекомендация молчать всегда. Это законная возможность не импровизировать до того, как становятся понятны факты и последствия.

– Как опыт следственной работы повлиял на вас как на адвоката?

– Работа следователем не дала мне тайных ключей, но дала более ценное – понимание механики уголовного дела. Я знаю, как из первичной информации рождается версия, как она закрепляется рапортами, протоколами, экспертизами, как отдельные предположения начинают повторяться в разных документах и со временем выглядят как установленный факт.

Поэтому я читаю дело в двух слоях. Первый – что в нём написано. Второй – чего в нём нет: какие версии не проверены, какие вопросы не заданы, почему это доказательство появилось именно в тот момент, где вывод подменил факт.

Этот опыт помогает предвидеть следующий процессуальный шаг и включать защиту до того, как обвинительная конструкция окончательно закрепится. А также он научил меня важному: эмоциональное возмущение редко меняет ход дела само по себе. Системе нужно противопоставлять точность – документы, логику, своевременно зафиксированные нарушения и альтернативную версию, которую невозможно проигнорировать. Я понимаю логику обвинения, но использую это знание не для конфликта, а для профессиональной проверки каждого вывода.

– В делах, связанных с бизнесом, вы часто повторяете: «Должность не равна вине». Что стоит за этой формулой?

– За этой формулой стоит базовый принцип: уголовная ответственность всегда персональна. Должность показывает круг полномочий, подпись подтверждает участие в определённом действии, присутствие на совещании – осведомлённость о факте встречи. Но ни одно из этих обстоятельств само по себе не доказывает преступный умысел, объём фактических знаний, личную роль и согласованность действий с другими лицами.

В крупной компании решение редко рождается в одном кабинете. Документы готовят профильные сотрудники, финансовые показатели проверяют одни подразделения, правовые риски оценивают другие. Поэтому защита должна восстановить реальную картину на момент события: какая информация была доступна руководителю, кто её готовил, были ли данные искажены или скрыты, что входило в его обязанности, имел ли он фактическую возможность контролировать конкретный участок.

Нельзя превращать корпоративную иерархию в презумпцию виновности. Безусловно, чем выше должность, тем больше ответственность за управление, но уголовная вина не возникает автоматически вместе с подписью на документе. Вина требует самостоятельного и доказанного обоснования.

– Как отличить предпринимательский риск или управленческую ошибку от преступления?

– Граница проходит не по итоговой сумме убытка и не по факту неисполнения договора. Бизнес по своей природе

связан с риском: проект может оказаться убыточным, контрагент – ненадёжным, расчёты – ошибочными, рынок – непредсказуемым. Неблагоприятный результат ещё не превращает управленческое решение в преступление.

Разграничение требует ответа на более сложные вопросы: какой была реальная цель действий, когда и при каких обстоятельствах мог возникнуть преступный умысел, предпринимались ли реальные шаги к их исполнению, куда направлялись полученные средства, скрывалась ли существенная информация, использовались ли фиктивные документы. Для мошенничества принципиально, чтобы прямой умысел на хищение подтверждался доказательствами, а не выводился только из последующей неудачи.

Особенно опасна оценка задним числом. Зная финал, легко объявить очевидной ошибку, которая в момент принятия решения выглядела допустимым деловым риском. Поэтому я всегда возвращаю анализ в ту точку времени, когда действовал доверитель. Убыток – это повод разбираться, но не готовое доказательство преступления.

ДОЛЖНОСТЬ НЕ РАВНА ВИНЕ. ВИНА ТРЕБУЕТ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО И ДОКАЗАННОГО ОБОСНОВАНИЯ.

– Что вы делаете, когда материалы дела выглядят подавляюще, а позиция обвинения – почти бесспорной?

– Я перестаю смотреть на дело как на единую громаду и разбираю его до несущих элементов. Количество томов само по себе ничего не доказывает. В многоэпизодных делах десятки протоколов могут воспроизводить один исходный источник, сотни страниц переписки не содержать прямого подтверждения умысла, а объёмная экспертиза строиться на неполных исходных данных.

Я составляю карту обвинения: какой конкретный тезис нужно доказать, каким доказательством он подтверждается, откуда оно получено, допустимо ли оно, не вырвано ли из контекста, есть ли независимое подтверждение. Отдельно проверяются хронология, цифровые следы, методика экспертиз, цепочка получения и хранения объектов.

При этом сильная защита не должна отрицать очевидное. Если факт достоверно установлен, важно точно определить, что он доказывает и чего не доказывает. Спор может идти о причастности, умысле, роли, квалификации, количестве эпизодов или допустимости доказательств. Защита не обязана спорить со всем. Она обязана не позволить обвинению выдать предположение за доказанный факт.

– Как вы сообщаете доверителю неприятную правду?

– Как можно раньше, прямо и понятным языком. Но неприятная правда должна основываться не на настроении адвоката, а на материалах. Я разделяю три уровня: установленный факт, профессиональную правовую оценку и прогноз. Доверитель должен понимать, где документ, где вывод, а где вероятность.

Обычно я показываю несколько сценариев: благоприятный, наиболее реалистичный и неблагоприятный. Объясняю, от каких обстоятельств зависит каждый, какие решения нужно принять сейчас. Это особенно важно, когда речь идёт о выборе позиции, даче показаний, возмещении ущерба, особом порядке или соглашении о сотрудничестве. Не все решения обратимы.

Но я никогда не ограничиваюсь фразой «Всё плохо». Каждый риск должен быть связан с планом: что можно проверить, опровергнуть, смягчить, сохранить, обжаловать. Честность без маршрута превращается в жёстокость, оптимизм без фактов – в обман. Задача адвоката – дать человеку ясность, на основе которой он способен принять осознанное решение.

– Какую роль в защите играет семья доверителя?

– Семья может стать одним из главных ресурсов защиты. Именно близкие в первые дни собирают медицинские документы, характеристики, сведения о детях, помогают сохранить работу, находят поручителей и залогодателей. Для человека, оказавшегося под стражей, ощущение, что семья рядом и действует организованно, имеет огромное значение.

Но тревога легко превращает семью в дополнительный источник риска. Родственники начинают параллельно консультироваться у нескольких людей, обсуждать дело с возможными свидетелями, публикуют подробности, пытаются самостоятельно договориться или требуют от адвоката действий, которые противоречат позиции самого доверителя.

Поэтому с первых дней я устанавливаю ясный порядок общения. При этом нужно помнить: даже если соглашение заключил или оплатил родственник, позицию по делу определяет человек, которому оказывается защита. Семья не должна подменять доверителя. Её задача – стать опорой, а не вторым центром управления делом.

– Что вы считаете победой в уголовном деле?

– Оправдательный приговор и реабилитация – наиболее очевидная и полная победа. Но сводить результат уголовной защиты только к оправданию значит не видеть реальной сложности этой работы. Иногда победа достигается раньше приговора: уголовное преследование не начинается или прекращается, человека не заключают под стражу, исключаются эпизоды или ключевые доказательства, меняется квалификация, уменьшается объём обвинения, возвращается имущество.

В других делах разумная цель – минимизация последствий: наказание без лишения свободы, минимальный срок, успешная апелляция или кассация. Цели должны быть определены честно: максимальная, реально достижимая и та граница, ниже которой результат нельзя считать приемлемым.

Я оцениваю итог по разнице между первоначальным риском и тем, чего удалось законно добиться или не допустить. Нередко самая значимая победа – это событие, которое не произошло: арест не был избран, обвинение не расширили, бизнес не остановили. Профессионализм защиты часто измеряется не только выигранным, но и предотвращённым.

– Как после почти трёх десятилетий практики не стать циником и не воспринимать человеческие истории как очередные дела?

– Я всегда помню одну вещь: то, что для адвоката может быть знакомой процессуальной ситуацией, для доверителя происходит впервые. Для него это не очередной том и не очередная статья. Это страх за свободу, детей, родителей, работу, имя и будущее. Если перестаёшь это видеть, теряется не только человечность, но и профессиональная точность.

При этом адвокату необходима дистанция. Нельзя проживать каждое дело вместо доверителя – тогда быстро исчезает способность принимать холодные решения. Но дистанция не равна равнодушию. Я не обязан разделять каждую эмоцию клиента, но обязан всерьёз относиться к последствиям каждого шага.

Устойчивость дают дисциплина, подготовка, понятные границы рабочего времени, семья. Сочувствие без профессиональной формы может привести к выгоранию. Профессионализм без сочувствия превращает защиту в техническое обслуживание. Сильный адвокат должен сохранять оба качества.

– Каким вы видите действительно сильного адвоката?

– Сильный адвокат – не обязательно самый громкий человек в зале. Его сила проявляется в независимости суждения,

глубине подготовки, выдержке и способности оставаться точным под давлением. Он не подстраивает правовую оценку под ожидания клиента, следствия, суда или общественного мнения.

Он умеет сказать доверителю «нет», когда тот требует опасного или незаконного шага. Умеет признать, что первоначальная версия нуждается в корректировке. Умеет жёстко спорить по существу, не превращая процесс в личную вражду. Умеет объяснить сложный выбор так, чтобы человек принимал его осознанно.

Сильный защитник не делает чужую беду сценой для самопрезентации. Публичность, резкие заявления, эффектные ходатайства оправданы только в том случае, когда они помогают делу. Иногда профессиональная сила – выступить ярко. Иногда – сохранить тишину. Авторитет адвоката измеряется не громкостью голоса, а качеством решений. Самая сильная речь в суде начинается задолго до заседания – в спокойной и скрупулёзной работе с доказательствами.

СИЛЬНЫЙ АДВОКАТ – НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО САМЫЙ ГРОМКИЙ ЧЕЛОВЕК В ЗАЛЕ. ЕГО СИЛА – В НЕЗАВИСИМОСТИ СУЖДЕНИЯ.

– Что для вас означает признание в числе топ-50 юристов России?

– Для меня это, безусловно, честь. За этой точкой стоят годы работы, тысячи прочитанных страниц, сложные решения, процессы, которые не заканчиваются вместе с рабочим днём, и ответственность перед людьми, доверившими мне свободу.

Но награда не участвует в следующем допросе, не читает материалы и не выступает в суде. Она не даёт права работать слабее. Публичное признание повышает планку: после него особенно важно подтверждать профессиональный уровень не словами, а ежедневной работой.

Я воспринимаю эту премию не как корону, а как обязательство. Статус проверяется не в момент вручения, а на следующий день, когда закрывается дверь кабинета и напротив сидит человек, которому страшно и который ждёт честного ответа.

– Какое обещание вы всё-таки готовы дать человеку, который обращается к вам за защитой?

– Я готов обещать только то, что зависит от меня. Я не стану скрывать риски, подменять анализ успокаивающими словами или соглашаться с удобной версией. Я буду лично включён в дело, сохранять конфиденциальность, готовиться к каждому значимому действию, объяснять смысл решений и своевременно говорить, если стратегию необходимо менять.

Я обещаю, что сложность дела не станет причиной формальной работы, а неблагоприятный поворот – поводом исчезнуть. Все выявленные и обоснованные законные возможности защиты будут проверены и использованы. Там, где нужно спорить, я буду спорить. Там, где нужно остановиться, я скажу об этом прямо. Там, где первоначальная цель объективно недостижима, я не буду поддерживать иллюзию, а предложу следующий сильный и реалистичный рубеж.

Я не могу обещать определённое решение другого человека. Но могу обещать своё отношение к делу: честность, независимость, личную ответственность и настойчивость до конца. Доверителю нужен адвокат, который сохраняет ясность, когда вокруг страх и хаос. У адвоката нет права создавать иллюзии. У него есть обязанность создавать защиту – точную, профессиональную и человеческую.

НАЛОГОВЫЙ ДИАГНОЗ ДЛЯ БИЗНЕСА:

КАК ЗАЩИТИТЬ АКТИВЫ В ЭПОХУ ТОТАЛЬНОГО ЦИФРОВОГО КОНТРОЛЯ

Взаимоотношения государства и бизнеса в налоговой сфере давно вышли за рамки обычных проверок и превратились в высокотехнологичное противостояние. Сегодня налоговый адвокат должен не просто безупречно знать закон, но и понимать алгоритмы ИИ, считывать скрытые риски и обладать безупречной профессиональной репутацией. Председатель Кировского филиала Коллегии адвокатов Санкт-Петербурга «Присяжный Поверенный» **налоговый адвокат Андрей Костин** в интервью для журнала РГБ рассказал, почему опыт работы в фискальных органах помогает ему спасать бизнес от разорения, какие ошибки руководства обходятся дороже всего и что ждёт сферу налогового консалтинга в ближайшее десятилетие.

ИЗ СИСТЕМЫ – В ЗАЩИТУ: ВЗГЛЯД С ОБЕИХ СТОРОН СТОЛА

– Андрей Валерьевич, вы начинали как налоговый инспектор, затем работали в управлении по налоговым преступлениям, а сейчас успешно защищаете бизнес. Этот переход из «системы» в адвокатуру был осознанным решением или стечением обстоятельств? Что изменилось в вашем взгляде на споры, когда вы оказались по другую сторону стола?

– Мой путь в профессию начался в Кирове с диплома юриста-финансиста, и работа в правоохранительных структурах по налогам и затем в налоговой инспекции была важнейшей школой. Переход в адвокатуру – абсолютно осознанный шаг. Работая внутри системы, ты со временем упираешься в жёсткие рамки ведомственных инструкций, показателей и планов. Мне всегда хотелось более глубокой, аналитической и, если хотите, справедливой юридической практики. Защита бизнеса дала мне эту свободу.

Что изменилось во взгляде? Когда ты сидишь в кабинете инспектора, налогоплательщик часто кажется тебе набором цифр и потенциальным нарушителем, который «что-то недоговаривает». Оказавшись по другую сторону стола, я увидел реальный бизнес: живых людей, колоссальные риски, рабочие места и ту невероятную административную нагрузку, которую они несут. Главное открытие – фискальный орган далеко не всегда прав. Система часто действует шаблонно, используя типовые алгоритмы доначислений. Мой прошлый опыт – это суперсила. Я детально знаю, как думает инспектор, на какие «болевые точки» он будет нажимать и где сама система допускает процессуальные просчёты.

– За годы работы и «на той», и «на этой» стороне вы наверняка видели, из-за чего чаще всего рушатся налоговые дела. Какая ошибка бизнеса оказывается самой дорогой?

– Самая дорогая ошибка – это позднее реагирование и иллюзия, что «мы сами обо всём договоримся». Предприниматели часто совершают роковой промах: они пускают ситуацию на самотёк на этапе предпроверочного анализа или камеральной проверки, надеясь на штатного бухгалтера или собственное красноречие.

Бизнес начинает бить тревогу только тогда, когда на руках уже лежит акт выездной налоговой проверки с астрономическими суммами доначислений, пеней и штрафов. Но к этому моменту инспекторы уже собрали железобетонную доказательную базу, допросили сотрудников и контрагентов. Разрушить такую конструкцию в суде кратно сложнее, чем предотвратить её появление на ранней стадии. Цена такой беспечности – арест счетов, банкротство и реальные уголовные дела.

НОВЫЕ ФИСКАЛЬНЫЕ РЕАЛИИ: ЧТО НЕДООЦЕНИВАЕТ БИЗНЕС

– Налоговое законодательство меняется постоянно. Что из последних изменений вы считаете самым важным для бизнеса, и что руководители пока недооценивают?

– Ключевое изменение последних лет – это глобальное реформирование упрощённой системы налогообложения (УСН), масштабное введение НДС для «упрощенцев» и одновременная налоговая амнистия за добровольный отказ от дробления бизнеса.

Многие региональные предприниматели до сих пор фатально недооценивают серьёзность этой реформы. Они считают, что «дробление» – это проблема федеральных холдингов или крупных блогеров. Это опасное заблуждение. Сегодня под прицелом налоговых органов находится средний и малый бизнес в регионах: розничные сети, логистические компании, производственные площадки. ФНС научилась с лёгкостью доказывать искусственное разделение бизнеса ради сохранения льготных режимов. И если компания не воспользуется механизмами обеления или сделает это юридически неграмотно, последствия будут катастрофическими.

БИТВА ДОКУМЕНТОВ И ЦИФРОВОЙ СЛЕД

– В налоговых спорах часто побеждает не тот, кто прав, а тот, у кого крепче документы.

Что чаще всего подводит бизнес: отсутствие «первички», противоречия в показаниях или цифровые следы? И как вы работаете с тем, что уже нельзя исправить?

– Сегодня ландшафт доказательств изменился кардинально. Если лет десять назад всё решала бумажная первичка, то сегодня бизнес чаще всего топят противоречия в показаниях свидетелей и цифровые следы.

Налоговые органы практически перестали спорить о качестве подписей на накладных. Зачем, если можно провести допрос рядового кладовщика, менеджера или бывшего главбуха? Люди путаются, пугаются и под протокол говорят то, что полностью опровергает реальность сделки.

Второй фактор – «цифра». ФНС анализирует IP-адреса, с которых отправлялась отчётность (если у пяти «разных» контрагентов один IP-адрес – для налоговой это маркер аффилированности), данные геолокации, переписки в мессенджерах и телефонные биллинги.

Как я работаю с тем, что нельзя исправить? В налоговом праве нет безвыходных ситуаций, но есть плохая стратегия. Если «первичка» дефектна или контрагент оказался токсичным, мы используем концепцию налоговой реконструкции. Мы доказываем, что расходы и обязательства по сделке фактически были понесены, определяем реальный размер налогового обязательства и убираем из-под удара необоснованные штрафные санкции. Главное – не пытаться фальсифицировать документы задним числом. Современная экспертиза выявляет давность нанесения штрихов за секунды, и из налогового спора вы мгновенно получите стезю уголовного дела за фальсификацию доказательств.

– ФНС активно внедряет аналитику: АСК НДС, автоматические проверки, искусственный интеллект. Как это меняет работу адвоката? Стало ли сложнее защищать клиентов?

– Автоматизация ФНС, включая систему АСК НДС-2 и новые аналитические комплексы, превратила налоговый контроль в конвейер. Защищать клиентов, безусловно, стало сложнее, потому что глубина и скорость анализа данных инспекцией выросли в разы. Адвокату больше не противостоит уставший инспектор с калькулятором – нам противостоит мощная нейросеть, которая видит цепочки разрывов по НДС до десятого колена.

Но в этом есть и плюс: у бизнеса появились новые, строго математические аргументы. Автоматизация сделала действия налоговой более прогнозируемыми. Машина работает по алгоритмам, а значит, её выводы можно разложить на составляющие и найти системную ошибку. Если программа показывает «разрыв», это ещё не значит, что налогоплательщик – мошенник. Задача адвоката – перевести сухие математические аномалии алгоритма ФНС на понятный язык реальной хозяйственной деятельности в арбитражном суде.

НА ГРАНИ ФОЛА: ОТ ШТРАФА ДО СКАМЬИ ПОДСУДИМЫХ

– Грань между налоговым правонарушением и уголовным делом очень тонка. В какой момент бизнесмену нужно срочно звать адвоката, чтобы не перейти эту грань? Что чаще всего становится триггером для возбуждения дела?

– Адвоката нужно звать в тот момент, когда вы получили первое требование о предоставлении документов вне рамок проверок (по статье 93.1 НК РФ) либо когда ваших сотрудников начали вызывать на «информационные беседы» и допросы. Если к вам в офис пришли с осмотром или выемкой, адвокат должен стоять на пороге параллельно с проверяющими.

Триггерами для возбуждения уголовного дела (по статьям 198–199.2 УК РФ) всегда являются сумма неуплаты и умысел, зафиксированные в решении по результатам выездной или камеральной налоговой проверки. Если сумма недоимки превышает крупный размер, установленный УК РФ (юрлица – 18,7 млн, физлица – 2,7 млн руб.), и решение налогового органа вступает в силу, материалы автоматически направляются в Следственный комитет. Дополнительным триггером часто становятся материалы оперативно-розыскной деятельности (ОРД) органов внутренних дел, в том числе негласные (прослушивание телефонов, наружное наблюдение и др.), которые подключаются к проверкам ФНС при подозрении на умышленное уклонение, вывод активов или использование фирм-однодневок.

РЕПУТАЦИЯ И МЕДИАЦИЯ ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С ГОСУДАРСТВОМ

– Какое значение имеет репутация адвоката в налоговых спорах? Были ли случаи, когда именно репутация помогала решить вопрос быстрее? И как вы строите отношения с ведомством, не переходя на «неформальные» рельсы?

– Отношения строятся исключительно в правовом поле: на основе жёсткого знания регламентов, взаимного профессионального уважения и языка цифр. Более того, в своей практике я активно использую медиативные методики как профессиональный медиатор. Налоговый спор – это не всегда глухая война до последнего рубля. Зачастую это конфликт интересов, который можно и нужно разрешать путём переговоров. Инструменты медиации позволяют находить баланс между требованиями фискального органа и возможностями бизнеса, помогая сторонам услышать аргументы друг друга и прийти к законному компромиссу , например к заключению мирового соглашения или рассрочке, что сохраняет предприятию жизнь, а бюджету гарантирует поступления.

Репутация же помогает решать вопросы быстрее на стадии досудебного урегулирования. Если налоговый орган понимает, что адвокат готов идти до Верховного Суда, досконально знает арбитражную практику и не пропустит ни одного процессуального нарушения, им проще снизить сумму претензий до разумного, обоснованного минимума ещё на этапе возражений на акт. Любые кулуарные договорённости сегодня не просто незаконны, они бессмысленны. С внедрением сквозного цифрового контроля со стороны центрального аппарата ФНС ни один местный инспектор не может «стереть» или «закрыть» разрыв в программе вручную.

ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ: КАКИЕ НАВЫКИ СПАСУТ АДВОКАТА И БИЗНЕС ЧЕРЕЗ 10 ЛЕТ

– Если посмотреть на перспективу профессии через 5–10 лет: какие навыки, на ваш взгляд, будут ключевыми для налогового защитника, а какие безвозвратно уйдут в прошлое?

– Мир стремительно меняется, и классический юрист, способный лишь цитировать статьи Налогового кодекса, уйдёт в прошлое. Этот навык полностью заберёт искусственный интеллект. Поиск судебной практики, составление типовых жалоб и простых договоров автоматизируются уже сейчас.

Ключевыми навыками будущего станут:

• Налоговый дата-анализ (Data Science в праве). Адвокат будущего должен уметь читать код, понимать логику работы систем искусственного интеллекта ФНС и проводить аудит цифрового следа компании раньше, чем это сделает налоговый робот.

• Управление рисками на опережение (Tax Compliance). Профессия окончательно сместится от стадии «тушения пожаров» к стадии «налоговой инженерии» и профилактики.

• Психология, кризисные коммуникации и медиация. Умение работать с людьми в условиях жесточайшего стресса. Профессиональные навыки медиатора становятся базовой необходимостью: адвокат будущего – это не агрессивный боец, а эффективный переговорщик, способный урегулировать сложнейшие налоговые и партнёрские конфликты до того, как они перейдут в затяжные судебные войны.

Бизнесу я хочу дать один совет: не ждите, пока государственная машина начнёт проверку. Проводите регулярный аудит своих процессов, избавляйтесь от старых серых схем и помните – своевременное привлечение профильного налогового адвоката всегда обходится дешевле, чем исправление системных ошибок на скамье подсудимых.

Реклама

Реклама. Рекламодатель ООО БАНК МБА-МОСКВА ИНН 7744001828. Erid: 2VSb5yyr5i2