



**ПАВЕЛ ЮРЛОВ:  
«НАШИ ПРИОРИТЕТЫ —  
ЦИВИЛИЗОВАННОЕ  
РАЗРЕШЕНИЕ БИЗНЕС-  
КОНФЛИКТОВ И ЗАЩИТА  
ДОВЕРИТЕЛЕЙ...»**

Консалтинг  
Обучение  
Аудит

Лидер рынка

50 видов услуг  
для бизнеса

Время ценностей  
сотрудничества

Время управления  
через смыслы

12 принципов и 33 метода  
повышения эффективности  
и управляемости

## РУССКИЙ КОД УПРАВЛЕНИЯ



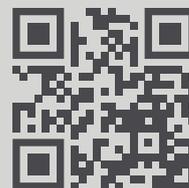
” На русском нельзя  
сказать «я победю».  
Только – «мы победим».  
И это – неспроста!

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



**РКУ**  
РУССКИЙ КОД  
УПРАВЛЕНИЯ

+7 (800) 700 20 64



spgrukon.ru



управление-наше-все.pф

RBG

[www.rbgmedia.ru](http://www.rbgmedia.ru)

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

12+

Учредитель и издатель:

**ООО «БИЗНЕС-ДИАЛОГ МЕДИА»**

при поддержке ТПП РФ

Главный редактор: **Мария Сергеевна Суворовская**

Заместитель директора по коммерческим вопросам:

**Ирина Длугач**

Редактор номера: **Екатерина Золотарева**

Дизайн/вёрстка: **Александр Лобов**

Дирекция развития и PR: **Алевтина Климова,**

**Наталья Фастова, Екатерина Цындук**

Журналисты: **Алина Волкова, Анна Добрынина,**

**Вячеслав Колесников**

Фото: **Андрей Волков, Роман Новиков**

<https://legalforum.info>

<https://ru.freepik.com>

Отпечатано в типографии ООО «ВИВА-СТАР»,

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

Материалы, отмеченные значком R или «РЕКЛАМА»,

публикуются на правах рекламы. Мнение авторов не

обязательно должно совпадать с мнением редакции.

Перепечатка материалов и их использование в любой

форме допускается только с разрешения редакции

издания RBG.

**Рукописи не рецензируются и не возвращаются.**

Адрес редакции и издателя: **143966, Московская**

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

E-mail: [mail@b-d-m.ru](mailto:mail@b-d-m.ru)

Тел.: +7 (495) 528-17-35

**Издатель: ООО «Бизнес-Диалог Медиа»**

Зарегистрировано Федеральной службой по надзору в

сфере связи, информационных технологий и массовых

коммуникаций. Регистрационный номер

средства массовой информации ПИ № ФС77-70487

от 25 июля 2017.

**RBG № 14/299 май 2025**

Подписано в печать: **30.04.2025**

Дата выхода в свет: **10.05.2025**

Тираж: **15 000. Цена свободная.**

RBG

[www.rbgmedia.ru](http://www.rbgmedia.ru)

Business publication about development, industries,

prospects, business personalities in Russia and abroad.

12+

Founder and publisher:

**BUSINESS DIALOG MEDIA LLC**

with the support of the CCI of Russia

The editor-in-chief: **Maria Suvorovskaya**

Deputy Marketing Director: **Irina Dlugach**

Managing Editor: **Ekaterina Zolotareva**

Designer: **Alexandr Lobov**

Directorate for Development and PR: **Alevтина Klimova,**

**Natalia Fastova, Ekaterina Tsynduk**

Journalists: **Alina Volkova, Anna Dobrynina,**

**Vyacheslav Kolesnikov**

Photo: **Andrey Volkov, Roman Novikov**

<https://legalforum.info>

<https://ru.freepik.com>

Printed in the printing house of VIVASTAR LLC, Moscow,

ul. Elektrovzvodskaya, 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](mailto:mail@b-d-m.ru)

Тел.: +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 № 14/299 May 2025**

Signed to the press: **30.04.2025**

Date of issue: **10.05.2025**

Edition: **15 000 copies. Open price.**

## СОДЕРЖАНИЕ

### АКТУАЛЬНАЯ ПОВЕСТКА

2 **ПМЮФ-2025: УРОКИ ПРОШЛОГО ДЛЯ МИРА БУДУЩЕГО**

### ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

4 **ПАВЕЛ ЮРЛОВ:**  
«НАШИ ПРИОРИТЕТЫ – ЦИВИЛИЗОВАННОЕ РАЗРЕШЕНИЕ  
БИЗНЕС-КОНФЛИКТОВ И ЗАЩИТА ДОВЕРИТЕЛЕЙ»

### ЮРИДИЧЕСКАЯ ПОМОЩЬ – ФУНДАМЕНТ ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РОСТА

10 **ДМИТРИЙ ЯМАШЕВ:**  
«У АДВОКАТА ВЫРАБОТАН ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ  
ИММУНИТЕТ, ПОЗВОЛЯЮЩИЙ СОПЕРЕЖИВАТЬ, НО  
СОХРАНЯТЬ ХОЛОДНУЮ ГОЛОВУ»

12 **ЭДУАРД ОГАНЯН:**  
ГЛАВНОЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АДВОКАТА –  
МОРАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

14 **МАРИЯ ФЕДОТОВА:**  
ЮРИСПРУДЕНЦИЯ – ЭТО СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМАЯ МИССИЯ

18 **RUSSIANLEGAL: ЭНЕРГИЯ БИЗНЕС-КОНФЛИКТА: РОЛЬ  
ЮРИСТА НА ПУТИ ОТ РАЗРУШЕНИЯ К СОЗИДАНИЮ**

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

26 **«ЭДВАЙЗ-АУДИТ»:**  
ЭФФЕКТИВНАЯ И КВАЛИФИЦИРОВАННАЯ ПОМОЩЬ ПРИ  
СОЗДАНИИ И ВЕДЕНИИ БИЗНЕСА

30 **«ЛЯПУНОВ ТЕРЁХИН И ПАРТНЁРЫ»:**  
ЮРИСПРУДЕНЦИЯ: ИСКУССТВО ВИДЕТЬ ЗА СПОРОМ –  
СТРАТЕГИЮ, А ЗА РЕШЕНИЕМ – БУДУЩЕЕ БИЗНЕСА

34 **30 ЛЕТ ЗАКОНУ О НКО:**  
ЭВОЛЮЦИЯ ТРЕТЬЕГО СЕКТОРА В РОССИИ

38 **AV LAWYERS: СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ В СФЕРЕ ТАЙНЫ  
ЛИЧНОЙ И КОРПОРАТИВНОЙ ПЕРЕПИСКИ**

42 **ВЛАДИМИР ЗАЙЦЕВ:**  
«ЖЕНЩИНЫ-АДВОКАТЫ СТАЛКИВАЮТСЯ С МНОЖЕСТВОМ  
ПРЕПЯТСТВИЙ, НО УСПЕШНО РАЗРУШАЮТ СТЕРЕОТИПЫ»

46 **ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ПРЕСТУПЛЕНИЯ И БИЗНЕС:**  
ПОЧЕМУ НАРУШИТЕЛИ ПРИРОДЫ МОГУТ ПОПАСТЬ ПОД  
УГОЛОВНОЕ ПРЕСЛЕДОВАНИЕ



# RBG

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

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



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

### АРХИТЕКТУРА ДЕЛОВОЙ ПРОГРАММЫ ПМЮФ-2025

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

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





Фото: Павел Дюков, Сергей Коньков

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Блок **«ЮРИДИЧЕСКОЕ СООБЩЕСТВО: ОБРАЗОВАНИЕ, ПРОФЕССИЯ И ПРИЗВАНИЕ»** объединит дискуссии о будущем юридического образования, о

роли правовой науки и о новых вызовах для юридической профессии.

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

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

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



**Павел Юрлов:**

**«НАШИ ПРИОРИТЕТЫ – ЦИВИЛИЗОВАННОЕ  
РАЗРЕШЕНИЕ БИЗНЕС-КОНФЛИКТОВ И  
ЗАЩИТА ДОВЕРИТЕЛЕЙ...»**

В последние годы наблюдается рост конфликтов разных форматов: гибридных, информационных, торговых, прокси-конфликтов, межнациональных, межличностных и бизнес-конфликтов. Несмотря на то что бизнес-конфликты являются естественной частью конкурентной рыночной среды, их последствия могут наносить серьёзный вред экономике страны. Такие конфликты затрагивают не только экономические аспекты, но также административно-публичные и социальные. Их невольными жертвами становятся обычные люди, работающие на предприятиях, вовлечённых в судебное разбирательство, а чиновники могут быть замешаны в коррупционные преступления.

О ситуации с бизнес-конфликтами в России и методах их разрешения мы поговорили с Павлом Юрловым – управляющим партнёром Адвокатского бюро «Юрлов и Партнёры». Адвокатское бюро «Юрлов и Партнёры» специализируется на оказании правовой помощи по урегулированию бизнес-конфликтов. Бюро основано в 2003 году, оно объединяет в своём составе более 20 специалистов в различных отраслях права. Команда адвокатов и юристов Бюро имеет многолетний опыт правового сопровождения проектов российских и иностранных компаний в России. Профессионалы своего дела помогают клиентам создавать и развивать свой бизнес не только юридически правильно, но и защищают его от различных внешних и внутренних угроз, со знанием дела решают сложные правовые задачи, вселяя чувства безопасности и надёжности.

Ключевые практики Бюро – разрешение споров, реструктуризация и банкротство, уголовно-правовая защита бизнеса, защита интеллектуальной собственности и персональных данных, коммерческое и корпоративное право, недвижимость и строительство.

Профессионализм адвокатов Бюро многократно признавался федеральными и региональными бизнес-омбудсменами, адвокатской корпорацией и предпринимательскими объединениями. По версии ИД «Коммерсантъ» и каталога юридических компаний «Право-300», Адвокатское бюро «Юрлов и Партнёры» входит в рейтинги лучших юридических фирм.

– Павел, более 20 лет Адвокатское бюро «Юрлов и Партнёры» специализируется на защите интересов бизнеса. Что изменилось за эти годы? Какие бизнес-конфликты чаще всего стали возникать сегодня?

– За последние 20 лет в вопросах разрешения бизнес-конфликтов практически ничего не изменилось. Как и раньше, такие дела достаточно часто рассматриваются нашими судами, вот только участники конфликтов и их консультанты-юристы, пожалуй, становятся более изощрёнными и подкованными. Мы заметили растущую тенденцию по спорам, возникающим при применении процедуры банкротства, которую стали использовать в том числе для захвата ликвидных активов, принадлежащих предпринимателям, испытывающим временные финансовые трудности. В портфеле Адвокатского бюро «Юрлов и Партнёры» есть успешный кейс, в котором мы не позволили незаконно захватить миллиардный бизнес и успешно защитили активы московского предпринимателя.

Активно развивается институт субсидиарной ответственности, думаю, что количество споров по этим вопросам в ближайшие годы будет расти. Хочу отметить, что предприниматели стали чаще защищать свои права на объекты интеллектуальной собственности и бороться с контрафактом, а государство начало деприватизацию незаконно приобретённой частной собственности.

– Что влияет на скорость разрешения бизнес-конфликтов, на ваш взгляд? Приходилось ли адвокатам вашего Бюро сталкиваться с какими-то типичными проблемами в судопроизводстве?

– Всегда есть к чему стремиться, необходимо снижать нагрузку на судей и внедрять современные механизмы в правосудие. Пожалуй, остановлюсь на трёх проблемах в сфере разрешения бизнес-конфликтов, наиболее существенных, на мой взгляд.

Во-первых, стоит отметить большую загруженность судов Московского региона. Это приводит к тому, что участники судебных процессов зачастую по несколько часов вынуждены дожидаться начала судебных заседаний, что влияет на эффективность производительности труда юристов, кроме того, возникают дополнительные издержки сторон судебных дел. Тревожность вызывает очень большое количество дел, которые находятся в производстве у судей, – это вряд ли способствует созданию условий для всестороннего и полного исследования доказательств, установления фактических обстоятельств, правильного применения законов и иных нормативных правовых актов при рассмотрении дела. Следовательно, это может влиять на объективность и законность судебных актов, снижать общее доверие к судебной власти.

Во-вторых, в уголовном судопроизводстве сложилось неравенство сторон обвинения и защиты,

## Юрлов Павел Павлович

Юридический стаж с 1995 года, статус адвоката с 1999 года. Почётный адвокат, сооснователь и управляющий партнёр Адвокатского бюро «Юрлов и Партнёры», заместитель руководителя офиса Центрального окружного отделения Арбитражного центра при РСПП в Московской области, член Общественного совета УФНС России по Московской области и Экспертного совета Уполномоченного при Президенте РФ по защите прав предпринимателей, сопредседатель Центра правовой поддержки при МОСПП, сопредседатель Центра общественных процедур «Защита бизнеса».

что приводит к нарушению принципов состязательности и равенства сторон. Основываясь на опыте адвокатов «Юрлов и Партнёры», в том числе на опыте подготовки заключений по обращениям предпринимателей в адрес Уполномоченного по защите прав предпринимателей, участия в заседаниях Общественных советов ЦОП «Бизнес против коррупции» и ЦОП «Защита бизнеса», мы замечаем следующую тенденцию: следователи чаще действуют в интересах стороны обвинения, а не установления объективной истины по делу, что было бы правильнее со стороны духа и буквы закона. Это в том числе влияет на качество приговора. Стоит учитывать, что следователи де-юре действуют в рамках предоставленных им Уголовно-процессуальным кодексом дискреционных полномочий. Термин «дискреционный» означает «зависящий от личного усмотрения».

Эксперты ЦОП «Защита бизнеса» неоднократно сталкиваются с перевесом полномочий в пользу стороны обвинения на стадии предварительного расследования преступлений экономических составов, несмотря на провозглашение принципов равноправия и состязательности сторон, что является одной из причин вынесения некачественных приговоров в уголовном судопроизводстве. Адвокаты всё чаще указывают, что принцип равенства сторон и право на защиту нарушаются в рамках применения статей 192, 195, 198 УПК РФ, что выражается в отказе следователя, который руководствуется исключительно личным усмотрением, проводить определённые следственные действия (очные ставки, экспертизы) по ходатайству защитников, и не даёт установить истину по делу.

К сожалению, в большинстве случаев суды поддерживают сторону обвинения, что не способствует соблюдению принципов состязательности и равенства сторон в уголовном судопроизводстве. Думаю, что некоторые дискреционные полномочия следователя на стадии предварительного расследования создают предпосылки для злоупотреблений и идут вразрез с основными принципами уголовного судопроизводства.

И в-третьих, хочу заметить, что на сегодняшний день ответственность за ложь в суде несут только свидетели, эксперты, специалисты и переводчики. Ни представители сторон, ни сами стороны (за исключением потерпевшего в уголовном судопроизводстве) не несут абсолютно никакой ответственности за ложь, высказанную публично на судебном заседании. Это даже не является неуважением к суду. Несмотря на то что эта проблема уже давно поднимается, никто не хочет выносить её на законодотворческий уровень для внесения в законодательство соответствующих изменений. Мне же кажется странным, что можно допустить мысль о том, что ложь в суде является нормой.

Если обычные юристы могут оправдать себя тем, что они просто отстаивают позицию клиента, то для адвоката такой ограниченный подход к пониманию своей функции будет умалением статуса и неуважением к профессии. Хочется отдельно отметить и тот факт, что адвокатам также не запрещено лгать в суде.

Безусловно, все эти три перечисленных фактора могут вызывать затягивание судебных процессов, вынесение неправосудных решений, мошенничество в суде со стороны недобросовестных юристов, общее недоверие к судебной власти, нарушение прав граждан и бизнеса.

#### **– Что может способствовать устранению указанных проблем и улучшить ситуацию с рассмотрением дел экономической направленности?**

– Если говорить об устранении первой проблемы, то здесь напрашивается такое рациональное решение, как увеличение судейского корпуса, но этот вопрос достаточно сложный, поскольку он связан с увеличением расходной части бюджета. Надеюсь, органы государственной власти, в чьей компетенции находится решение этого вопроса, обратят внимание на существующую проблему и найдут для неё оптимальное решение.

Считаю, что развитие института арбитража (третейского разбирательства), частично поможет в решении первой проблемы, связанной с большой загруженностью судов Московского региона.

Мне не понятно, почему большая часть предпринимателей не использует арбитражную оговорку в своих договорах, несмотря на явные преимущества рассмотрения споров в арбитраже: компетентность, независимость, оперативность, конфиденциальность, простота и выгодность процедуры, направленность на примирение сторон, скрупулёзность в изучении позиций сторон, обстоятельность решения и обязательность решения для сторон спора.

Возможно, причина неиспользования арбитражной оговорки кроется в отсутствии должной информированности предпринимательского сообщества. Как адвокат я считаю, что всё профессиональное сообщество должно вести просветительскую работу и пропагандировать развитие института арбитража как альтернативного способа разрешения бизнес-конфликтов.



«МНЕ НЕ ПОНЯТНО, ПОЧЕМУ БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ НЕ ИСПОЛЬЗУЕТ АРБИТРАЖНУЮ ОГОВОРКУ В СВОИХ ДОГОВОРАХ, НЕСМОТЯ НА МНОГОЧИСЛЕННЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА РАССМОТРЕНИЯ СПОРОВ В АРБИТРАЖЕ: КОМПЕТЕНТНОСТЬ, НЕЗАВИСИМОСТЬ, ОПЕРАТИВНОСТЬ, КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ, ПРОСТОТА И ВЫГОДНОСТЬ ПРОЦЕДУРЫ».



Ещё один альтернативный способ разрешения бизнес-конфликтов – это медиация. Развитие института медиации в предпринимательском сообществе также будет способствовать более оперативному разрешению конфликтов в сфере бизнеса.

Для устранения второй проблемы необходимо внести изменения в УПК РФ, приведя все нормы, регламентирующие дискреционные полномочия следователя на стадии предварительного расследования, в соответствие с задачами уголовного судопроизводства и его основными принципами.

Так, в статье 192 УПК РФ необходимо предусмотреть, что не только по усмотрению следователя, но и по инициативе стороны защиты обязательно проведение очной ставки, когда в показаниях ранее допрошенных лиц есть существенные противоречия и/или лицо даёт показания против подозреваемого или обвиняемого.

Статью 196 УПК РФ стоит дополнить положением, что по ходатайству подозреваемого/обвиняемого, защитника обязательно назначение и производство экспертизы при расследовании преступлений в сфере экономики, если для установления обстоятельств, предусмотренных статьёй 73 УПК РФ, требуются специальные познания.

Одним из важных направлений для устранения третьей проблемы будет являться внесение изменений в процессуальное и уголовное законодательство РФ в части запрета и ответственности за сообщение суду заведомо ложных сведений. Но, как мы понимаем, это вопрос не быстрый. Возможно, для начала движения в этом направлении и прохождения подготовительного периода стоит подумать над внесением изменений в Кодекс профессиональной этики адвокатов и дополнить его пунктом, аналогичным по содержанию пункту 4.4 Общего кодекса правил для адвокатов стран Европейского Сообщества. В качестве санкции за нарушение данного пункта должна быть предусмотрена ответственность вплоть до лишения статуса адвоката. В связи с этим должна измениться практика привлечения к дисциплинарной ответственности адвокатских палат субъектов РФ.

**– С какими видами бизнес-конфликтов чаще сталкивается ваше Бюро?**

– Хочется отметить споры, которые происходят при процедуре банкротства, в сфере защиты прав интеллектуальной собственности и защиты от контрафакта, в области защиты от уголовного преследования. По таким делам у адвокатов

«Юрлов и Партнёры» есть компетенции и успешные кейсы, которыми, думаю, стоит поделиться.

**– Давайте начнём с дела о процедуре банкротства.**

– Адвокат и старший партнёр Бюро Кирилл Горбатов вёл дело о привлечении к субсидиарной ответственности контролирующего должника лиц (КДЛ). Кредиторами организации было подано заявление о нецелевом расходовании неотработанного аванса от ПАО «Газпром автоматизация» по контракту стоимостью 8 396 394 069,61 рублей. Организации вменялось фиктивное банкротство и незаконное изъятие активов путём выплаты дивидендов в пользу бывшего акционера.

Адвокаты «Юрлов и Партнёры» представляли ответчиков в этом судебном процессе. Для успешного завершения процесса нам пришлось проделать очень серьёзную работу: мы провели финансовый аудит деятельности должника с 2017 по 2021 год с целью подтверждения даты объективного банкротства, которая отличалась от даты, на которую ссылались оппоненты; восстановили и смоделировали порядок действий обвиняемых КДЛ, чтобы доказать, что были приняты все возможные меры по выводу предприятия

«ДАЖЕ В СЛОЖНЫХ СИТУАЦИЯХ КРЕАТИВНЫЙ ПОДХОД В СОЧЕТАНИИ С УПОРСТВОМ КЛИЕНТА ПОЗВОЛЯЕТ ЭФФЕКТИВНО ЗАЩИТИТЬ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ АКТИВЫ И ПОЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ».



из финансового кризиса; собрали доказательства финансирования должника за счёт личных средств привлекаемых к ответственности лиц в интересах кредиторов, представили обоснование правомерности выплаты дивидендов в пользу бывшего акционера.

Мы добились полной победы в судебных процессах трёх инстанций. Суды согласились с нашей позицией об отсутствии вины ответчиков в доведении компании-должника до банкротства и полностью отказали в удовлетворении требований заявителей. Также немаловажно, что в результате судебного процесса удалось восстановить репутацию наших доверителей, поскольку до результатов суда оппоненты устроили массированную информационную атаку через небольшие региональные СМИ.

**– Приходилось ли вам бороться с контрафактной продукцией?**

– Да, у нас было очень сложное и показательное дело, которое вёл партнёр Бюро и руководитель практики «Защита интеллектуальной собственности и персональных данных» Глеб Ситников. В этом деле, косвенно отстаивая права доверителя на интеллектуальную собственность, наше Бюро поспособствовало тому, чтобы контрафактная продукция не попадала к покупателям.

Нашим доверителем стал создатель уникального робота-тренажёра «ГОША» для обучения навыкам оказания первой

помощи. Конкуренты начали массово копировать его разработку, выпустив на рынок манекены под названиями «ТОША» и «ГРИША». В них они попытались имитировать отличительные особенности «ГОШИ», но по факту качество манекенов, выдаваемых за оригинал, не соответствовало эталону. За разработку методики массового обучения навыкам оказания первой медицинской помощи с использованием робота-тренажёра «ГОША» авторы были награждены многочисленными наградами, а некоторые недобросовестные компании попытались паразитировать на репутации и узнаваемости оригинального товара в своих коммерческих интересах.

Ситуация усугублялась тем, что конкуренты не просто имитировали внешний вид и функционал тренажёра, но и систематически использовали название «ГОША» в своих рекламных кампаниях и при участии в государственных закупках. Это вводило заказчиков в заблуждение, заставляя их путать товары и выбирать менее качественные и дешёвые подделки, что наносило существенный материальный и репутационный ущерб нашему клиенту. Покупатели регулярно обращались к нашему доверителю с просьбой продать «ТОШУ» или «ГРИШУ», ошибочно полагая, что они относятся к линейке его товаров. Общий объём реализации контрафактной продукции, который удалось достоверно установить, превысил 150 млн рублей.

Наша адвокаты провели масштабную работу по формированию позиции, осно-

ванной одновременно на нормах интеллектуального и антимонопольного права. Мы тщательно зафиксировали все случаи копирования и имитации, провели детальный сравнительный анализ тренажёров, собрали доказательства неправомерного использования интеллектуальных активов и акта недобросовестной конкуренции.

На этапе взыскания компенсации был проведён анализ данных из системы госзакупок, что позволило получить полную картину масштабов нарушения.

На первом этапе мы выиграли два судебных процесса о признании действий оппонентов актами недобросовестной конкуренции и их запрете – сначала против производителя «ТОШИ» в Республике Марий Эл, затем против создателей «ГРИШИ» в Республике Татарстан. В обоих случаях суды полностью поддержали нашу позицию. В результате нам удалось радикально снизить количество контрафактной продукции на рынке и укрепить положение доверителя – его финансовые показатели стали расти.

Следующим шагом стали имущественные иски к производителям и дилерам контрафакта, в рамках которых нам удалось взыскать в пользу доверителя 44 млн рублей компенсации.

Это дело показательное тем, что изначально продукт не имел традиционной патентной защиты – даже его название не охранялось товарным знаком. Однако нам удалось сформировать позицию и доказать нарушения в рамках авторско-

го права и законодательства о конкуренции. Это дело наглядно демонстрирует, что даже в сложных ситуациях креативный подход в сочетании с упорством клиента позволяет эффективно защитить интеллектуальные активы и положение компании на рынке.

**– В мировой практике нередки случаи, когда добросовестные предприниматели и налогоплательщики сталкиваются с риском потерять бизнес и свободу вследствие незаконных действий со стороны недобросовестных партнёров и подрядчиков. Причём в такие ситуации попадают даже компании со штатом грамотных юристов. В вашей практике были такие кейсы?**

– Подобные дела отягощены тем, что может сломаться не только жизнь предпринимателя, но и прекращает существование его бизнес, кормящий целые семьи. Адвокат, старший партнёр Бюро Тимофей Ермак защитил строительную компанию, которой были предъявлены обвинения в хищении бюджетных денежных средств при выполнении контракта.

Эта компания получила заказ на выполнение подрядных работ для муниципального учреждения в городе Электрогорске Московской области в рамках проведённого тендера по ФЗ № 44.

Заклѳченный контракт был успешно выполнен, работы сданы, денежные средства оплачены подрядчику.

Тем не менее, через год после сдачи работ было возбуждено уголовное дело по ч. 4 ст. 159 УК РФ, в рамках которого наш доверитель, генеральный директор компании-подрядчика, был обвинѳн в хищении бюджетных денежных средств.

Суть обвинения сводилась к тому, что в ходе строительных работ подрядчик в лице директора этой строительной организации заменил устанавливаемые в рамках контракта уличные фонари в городском парке на более дешѳвые аналоги, введя заказчика в заблуждение относительно их стоимости и присвоив себе разницу в денежных средствах.

Однако, как выяснилось, замена уличных фонарей была проведена по согласованию и с ведома заказчика, которому всегда представлялась исчерпывающая информация обо всех работах и действиях подрядчика. По просьбе заказчика строительная компания выполнила ещё ряд дополнительных подрядных работ, не включѳнных в смету к муниципальному контракту. И в итоге стоимость окончательного результата всех работ превышала размер цены контракта и сумму полученных по нему денежных средств.

За почти год следствия и два года судебного разбирательства адвокату удалось доказать суду, что подсудимый полностью невиновен в совершении мошенничества. По делу было проведено 5 строительных экспертиз, назначения решающей экспертизы удалось добиться

уже в ходе судебного рассмотрения уголовного дела.

Тимофей Ермак провѳл огромную работу по сбору и предоставлению следствию и суду доказательств, по допросу свидетелей, по подготовке процессуальных документов, жалоб и обращений. В конечном сѳте суд согласился с позицией защиты по делу и вынес оправдательный приговор директору строительной организации.

**– Как вы считаете, можно ли повлиять на первопричину возникновения бизнес-конфликтов? И как это сделать?**

– Первопричиной всех конфликтов является неисполнение договорѳнностей стороной и эгоизм. Нужно помнить, что бизнес – это не только извлечение выгоды, но и ответственность. Уже наметился тренд к тому, что бизнес становится более социально ответственным, участвует в развитии городской инфраструктуры и в благотворительных проектах, и мы должны пропагандировать этот подход к ведению дел, развивать и поощрять его.

В нашем современном мире, где каждодневные решения и действия могут оказывать значительное влияние на жизнь окружающих, важность моральных принципов и уважения к закону становится как никогда очевидной. Каждому человеку нужно научиться не только следовать установленным правилам, но и развивать свою этическую позицию, основанную на честности, уважении и ответственности. Именно этические нормы, основой которых являются божественные заповеди, формируют базу для доверия между людьми, создают условия для сотрудничества и взаимопонимания. Моральные принципы и уважение к закону – это две стороны одной медали, без них невозможно представить функционирование цивилизованного общества. Каждый из нас обязан помнить о своём вкладе в общее благо, давая тем самым возможность для развития гармоничных и безопасных условий жизни.

**«МОРАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ И УВАЖЕНИЕ К ЗАКОНУ – ЭТО ДВЕ СТОРОНЫ ОДНОЙ МЕДАЛИ, БЕЗ НИХ НЕВОЗМОЖНО ПРЕДСТАВИТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ЦИВИЛИЗОВАННОГО ОБЩЕСТВА».**

*Беседовала Анна Добрынина*





## **Дмитрий ЯМАШЕВ:** **«У адвоката выработан профессиональный иммунитет, позволяющий сопереживать, но сохранять холодную голову»**

**Б**ракоразводные процессы, как ни печально, по количеству занимают одно из лидирующих мест в российской судебной практике. Почти каждое дело имеет свои сложности: юридические тонкости, эмоциональное напряжение вместе и поочерёдно. Подобные дела всегда чувствительны и требуют глубокого личного погружения.

Управляющий партнёр юридической фирмы «Д. Ямашев и Партнёры» Дмитрий Ямашев имеет огромный опыт защиты интересов клиентов в судах всех инстанций и уровней, умело сочетая в работе глубокие знания и широкий практический опыт, – это позволяет ему добиваться положительного результата для клиентов.

Признанный эксперт в области семейного права, практикующий уже более 20 лет, специализирующийся на делах о разделе имущества супругов и спорах о детях, Дмитрий Ямашев рассказал нашему изданию о пути в профессию, о сложностях при ведении дел, о нестандартных случаях из практики, а также дал рекомендации по защите активов от возможного раздела.

**– Дмитрий, почему всё-таки юриспруденция и семейное право? Ведь это не та профессия, о которой, как правило, мечтают с детства.**

– Вот у меня как раз наоборот. Ещё в третьем классе я написал сочинение на тему «Хочу быть адвокатом». Повлияли фильмы. Разумеется, в таком возрасте я не понимал специфику работы и саму адвокатскую деятельность, но знал, что адвокат – тот, кто помогает людям в сложных ситуациях и защищает их.

В дальнейшем я целенаправленно шёл к поступлению именно на юфрак: получал знания в правовом лицее (нам очень глубоко преподавали право – учились по вузовским учебникам для I курса, преподаватели были практикующими юристами), увлекался историей и правоведением, много читал. Поступил на факультет права Высшей школы экономики, по окончании ушёл в аспирантуру, а сейчас, помимо юридической практики, преподаю в МГЮА имени О.Е. Кутафина. На III курсе стал помощником адвоката, участвовал в семейных спорах. Так и началась моя практика в семейном праве, которой я занимаюсь уже практически 20 лет.

Семейное право только кажется простым. По сравнению с другими кодексами Семейный кодекс – это тоненькая книжечка. Но в этом и кроется его сложность: к примеру, спорам о разделе имущества посвящены всего 7 статей, и кажется, что в них легко разобраться. Но без глубокого понимания гражданского, предпринимательского права, без судебной практики эффективно применять эти статьи не получится.

Кроме того, специфика семейного права – это тесное переплетение юриспруденции и психологии. Ведь судятся близкие или ранее бывшие близкими друг другу люди, движимые обидами и злостью. Основное слово здесь – «люди». Если по экономическим спорам какая-то сторона может понимать, что она что-то нарушила, допустила просрочку и т.д., то в семейном споре каждый супруг/родственник может объяснить, почему он прав, а вторая сторона – нет. Это психология – так устроен человек, и это всегда нужно учитывать. Я много раз видел, как опытные юристы, чуждые семейному праву, часто допускают ошибки, не понимая этой специфики.

**– С какими вопросами клиенты чаще всего обращаются в юридическую фирму «Д. Ямашев и Партнёры»? Какие семейные проблемы вы помогаете решать клиентам?**

– Изначально «Д. Ямашев и Партнёры» задумывалась как узкоспециализированный судебный бутик по семейным делам. Мы остались верны этой идее, экспертиза в семейном и наследственном праве

– наше главное преимущество, подтверждённое рейтингами «Право-300» и «Коммерсантъ». Команда состоит из опытных юристов и выпускников МГЮА имени О.Е. Кутафина, где я преподаю семейное право. Мы сотрудничаем с ведущими юрфирмами, помогая их клиентам в семейных вопросах и передавая им запросы вне нашей компетенции.

«Д. Ямашев и Партнёры» оказывает полный спектр услуг в области семейного права: от расторжения брака и раздела имущества (включая иностранные юрисдикции) до споров о детях, алиментов, брачных договоров и лишения родительских прав. Мы также сопровождаем наследственные и банкротные дела, связанные с семейными спорами.

К нам часто обращаются с комплексными проблемами: развод, раздел имущества, алименты и споры о детях. С 2022 года выросло число трансграничных споров, а также запросов на брачные договоры и завещания, так как клиенты стремятся защитить активы и урегулировать споры заранее. Эта тенденция характерна и для молодых, и для опытных предпринимателей.

Несмотря на специализацию в судебных спорах мы всегда советуем: «Если есть возможность не судиться, лучше не судиться». Поэтому часто мы разрешаем споры во внесудебном порядке, заключая соглашения и договоры.

**– С какими сложностями вы сталкиваетесь при ведении дел о разводах и разделе имущества? Какие ошибки чаще всего совершают люди? Какие советы вы можете дать клиентам, чтобы помочь им справиться с эмоциональными и финансовыми последствиями?**

– Хороший вопрос. Начнём с самых распространённых ошибок; отбросив всякую лирику, буду говорить как юрист. Практически все мужчины, оказавшись перед лицом бракоразводного процесса, повторяют как один: «Мы поженились по любви, я ей доверял, а она...» – и далее по списку разочарований. Жёны вторят им: «Я ему верила, а он меня обманул». Конечно, любовь и доверие сами по себе ошибками не являются. К слову, Семейный кодекс – единственный закон, где упоминается любовь как основа семейных отношений. Но слепое доверие часто играет с людьми злую шутку.

Что касается эмоциональной поддержки, это не к нам. Мы – не психологи, мы не утешаем и не даём пустых надежд. Наша задача – честно рассказать, с чем предстоит столкнуться, как будет развиваться процесс, где ожидают подводные камни. Мы приводим примеры из практики, делимся опытом. Фразы «не вы первый», «время лечит» банальны, но правдивы. Именно поэтому мы сотрудничаем

**«ЭКСПЕРТИЗА  
В СЕМЕЙНОМ И  
НАСЛЕДСТВЕННОМ  
ПРАВЕ – НАШЕ  
ГЛАВНОЕ  
ПРЕИМУЩЕСТВО,  
ПОДТВЕРЖДЁННОЕ  
РЕЙТИНГАМИ  
«ПРАВО-300» И  
«КОММЕРСАНТЪ».**

с психологами, в том числе с судебными экспертами – они незаменимы в спорах о детях, и рекомендуем их нашим клиентам, если видим, что развод даётся им особенно тяжело.

Главный совет, как защитить свои активы, прост: обращайтесь к юристам до, а не после. Планируете крупную сделку, приобретение или любое важное решение – проконсультируйтесь заранее. Пусть лучше совет в дальнейшем не пригодится, чем впоследствии кусать локти. Защитить активы от раздела можно и без брачного договора, главное – действовать правильно.

**– Расскажите о сложных случаях в вашей практике, как вам удалось их разрешить? Были ли вопиющие случаи, когда было несовпадение по ценностям?**

– Почти каждое дело имеет свои сложности, особенно болезненны споры о детях, где родительская любовь перерастает в ожесточённую битву. Со временем вырабатывается профессиональный иммунитет, позволяющий сопереживать, но сохранять холодную голову. Ведь цель юриста в суде – победа, в суды ходят выигрывать.

Нередко после развода один из супругов одержим желанием отравить жизнь экс-возлюбленному. Узнав о новой любви бывшего супруга, в ход идут месть, надуманные иски и необоснованные претензии. От любви до ненависти действительно один шаг.

Недавний пример юридической проблемы – иск бывшей супруги о признании нового брака недействительным. Супруги – граждане РФ заключили брак в России, а спустя несколько лет и в США. После развода в России, раздела имущества, решения вопросов о ребёнке и алиментах бывшая жена, узнав о новом браке экс-супруга, обратилась в суд, утверждая, что несмотря на развод в России действующий брак в США делает новый союз недействительным, а мужа – многоженцем. Мы представляли интересы мужа, и суд отклонил иск.

Совсем недавно завершилось дело о разделе имущества, где фигурировала компания на Британских Виргинских островах (БВО). Встал вопрос о бенефициарной собственности: фактическим владельцем являлся супруг, хотя юридически он не имел отношения к компании. В арбитраже дела о «снятии корпоративной вуали» привычны, но в судах общей юрисдикции, несмотря на практику Верховного суда, подобные дела сложны.

**– Какие изменения, по вашему мнению, нужно внести в семейное законодательство и почему?**

– В целом система семейного права в России работает неплохо. За последние годы Верховный суд разрешил несколько важных дел и дал по ним разъяснения. Однако ключевой проблемой остаётся предвзятое отношение к отцам в спорах о месте жительства детей, где предпочтению практически всегда отдают матери, несмотря на равенство родителей по закону. Даже указание Верховного суда о неприменимости принципа неразлучения ребёнка с матерью существенно не изменило ситуацию.

К тому же назрела необходимость законодательного урегулирования вопросов о правовом режиме и принадлежности аккаунтов в социальных сетях, активно подвергающихся разделу, а также о бенефициарной собственности в спорах о криптовалюте.

**– Поделитесь своими ожиданиями от предстоящего XIII Петербургского международного юридического форума. Какие направления для вас особенно интересны и значимы?**

– Ожидания позитивные, надеюсь, что форум разрешит накопившиеся противоречия в правовой сфере и придаст импульс дальнейшему развитию. Основной интерес для меня, разумеется, представляют вопросы семейного и наследственного права, а также актуальные аспекты, связанные с искусственным интеллектом.

*Беседовала Алина Волкова*

ЭДУАРД  
ОГАНЯН:

*«Главное  
в деятельности  
адвоката —  
моральный  
аспект...»*



**Ю**ридическое сопровождение призвано защищать интересы как частных, так и юридических лиц. Грамотные и своевременные действия правовых специалистов помогают не только минимизировать последствия проблемных ситуаций, но и предотвратить их.

**Об изменениях в запросах по оказанию юридической помощи, моральных принципах адвоката и планах по развитию мы беседуем с Эдуардом Оганяном, председателем коллегии адвокатов «Оганян, Арапиев и партнёры».**

**– Эдуард Викторович, назовите основные направления в деятельности коллегии?**

– Коллегия осуществляет свою деятельность по гражданским делам, в арбитражной и уголовной практике, так как зачастую гражданская и уголовная плоскости пересекаются, если мы поговорим о преступлениях в экономической сфере.

**– Кто ваши основные клиенты – частные или юридические лица? Каков, если так можно выразиться, портрет вашего клиента?**

– Нашими доверителями являются как физические лица, так и юридические. Если мы говорим о физических лицах, то это в основном предприниматели, которые могут обращаться за оказанием юридической помощи для своего бизнеса или в интересах третьих лиц.

**– Коллегия существует с 2012 года. Какие изменения вы можете отметить в своей работе? Как изменились запросы клиентов?**

– Безусловно, с момента создания коллегии в 2012 году запросы по оказанию юридической помощи меняются, ведь жизнь не стоит на месте. Изменения связаны с развитием новых сфер бизнеса, с трансформацией законодательства, в частности налогового, с новациями в судебной практике по оспариванию сделок в рамках банкротных дел, привлечения должностных и контролируемых лиц к субсидиарной ответственности.

Несколько лет назад пандемия сильно повлияла на запросы по оказанию юридической помощи, так как бизнес не был готов к таким серьёзным вызовам, а законодательство не предусматривало оснований для оптимизации рисков, в связи с чем возникла необходимость корректировки форс-мажорных обстоятельств. Аналогичная ситуация складывается теперь – в новых экономических и политических условиях у бизнеса появляются дополнительные вопросы и нужды, вызванные сложившимися обстоятельствами.

**– По вашему мнению, какие направления юридической помощи наиболее востребованы сегодня и почему?**

– На мой взгляд, в настоящее время сильно востребована юридическая помощь по налоговым вопросам, учитывая количество выездных налоговых проверок, а также совершенствование алгоритмов ФНС по признанию сделок фиктивными и по доначислению налогов.

Это, в свою очередь, вызывает увеличение количества судебных споров предпринимателей с ФНС в арбитражных судах, а также растёт спрос на оказание юридической помощи по уголовным делам, возбуждённым в связи с уклонением от уплаты налогов.

**– Можете рассказать о самом резонансном деле, в котором коллегия приняла участие и добилась успехов?**

– Самым резонансным делом, которым занималась наша коллегия, было уголовное дело по перестрелке на Рочдельской. В ходе того происшествия было возбуждено несколько уголовных дел по совершенно разным составам преступления, фигурантами в них были достаточно громкие фамилии в разных сферах, и средства массовой информации активно освещали это дело.

Я по данному уголовному делу защищал оперуполномоченного, его позиция с начала следствия не менялась и заключалась в непризнании вины по статье 285 УК РФ ч. 3, в то время как санкция статьи предусматривала лишение свободы сроком до 10 лет. В итоге суд назначил моему подзащитному наказание в виде лишения свободы сроком на 3 года, и после рассмотрения дела в апелляционной инстанции по прошествии незначительного периода времени мой подзащитный вышел на свободу. Не мне судить, является ли это победой для меня как для защитника, учитывая, что успешность работы адвоката заключается в признании подзащитного судом невиновным. Но при этом всегда нужно учитывать особенность каждого дела, особенно такого резонансного.

**– Каковы ваши главные принципы в работе с клиентами? В чём заключаются наиболее сильные стороны коллегии?**

– Для меня главный принцип в работе – это прежде всего намерение оказать доверителю квалифицированную и действенную юридическую помощь, не ставя во главу угла материальные или иные факторы.

В настоящее время юридический рынок сильно развит, это конкурентный и прибыльный бизнес, однако для меня первоочерёдным является моральный аспект. Если я понимаю, что в конкретной ситуации могу помочь человеку, который обратился ко мне с явно непростым вопросом, потому что с простыми вопросами к адвокату не обращаются (*улыбается*), я постараюсь сделать всё от меня зависящее, чтобы помочь доверителю.

При этом бывают ситуации, где невозможно достичь не только положительного результата, но и, вообще, перспективы решения отсутствуют. Тогда я однозначно об этом скажу клиенту, обратившемуся ко мне. Я, конечно, могу кому-то показаться старомодным или идеалистом, но я убеждён в том, что адвокатам во главу угла нельзя ставить материальный фактор, если видна бесперспективность результата. Многие забывают о том, что у человека, обратившегося за помощью и получившего согласие адвоката на оказание юридической помощи, появляется надежда на положительный итог. И кто-то порой спекулирует на этой надежде, а в реальности ожидания являются искусственными и необоснованными ввиду недосказанности, умалчивания, а порой даже нечестности со стороны юриста.

**– Возможно, из-за такой вашей прямой, но честной позиции клиенты и обращаются к вам?**

– Возможно, так оно и есть. Вы знаете, за все годы работы коллегии мы никогда себя не рекламировали. И, как правило, к нам обращаются за юридической помощью по рекомендации, а такое сарафанное радио – лучшая реклама, которая показывает, что наш профессионализм ценится людьми, народный рейтинг – самый показательный.

**– Расскажите о планах развития коллегии: собираетесь ли вы развивать новые направления или сосредоточиться на усилении существующих?**

– Коллегия планирует усиливать свою практику по текущим направлениям, а также развивать новые направления. Мне кажется очень интересным спортивное право, учитывая, как активно развивается спорт в нашей стране. Однако при этом отсутствует чёткий механизм судебной защиты спортсменов, так как в каждой федерации спорта имеются свои внесудебные инстанции, и при возникновении споров стороны редко обращаются для рассмотрения дела в суд. К примеру, в Российском футбольном союзе существует Палата по разрешению споров, решения которой могут быть обжалованы в Комитете по статусу игроков. Аналогичные алгоритмы используются во многих других спортивных организациях, поэтому я считаю, что это интересная и перспективная отрасль рынка юридических услуг.

*Беседовал Вячеслав Колесников*



## Мария Федотова: ЮРИСПРУДЕНЦИЯ – ЭТО СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМАЯ МИССИЯ

В современном мире юридическая практика требует не только глубоких знаний закона, но и гибкости, адаптивности и креативности. Юрист должен быть стратегом и тактиком, уметь видеть картину в целом и одновременно обращать внимание на мельчайшие детали, а для этого необходимо постоянно работать над собой, развивать самодисциплину и быть готовым к непрерывному обучению. Также среди ключевых факторов успеха в юридической профессии – умение ясно и убедительно излагать свои мысли, аргументировать свою позицию и устанавливать контакт с людьми, кроме того, юрист должен быть хорошим слушателем, уметь сочувствовать и понимать нужды своих клиентов. Все эти качества и навыки умело сочетаются в Марии Федотовой – компетентном специалисте с более чем 15-летним стажем, оказывающем высококвалифицированную юридическую помощь в области гражданского и административного права, юристе с высокими моральными принципами, готовым отстаивать справедливость и законность.

В своём интервью Мария рассказала о специфике профессии юриста, главных ценностях в работе и в жизни, а также об ожиданиях от Петербургского международного юридического форума.

**– Мария Александровна, осуществилась ли ваша детская мечта о будущей профессии?**

– Детская мечта о будущей профессии действительно сбылась – я с детства хотела быть юристом. И нужно сказать, что достаточно приятно осознавать, что тот путь, который в юности казался недостижимым, ты с достоинством приняла и освоила. Именно детская мечта не дала свернуть с этого пути в условиях абсолютной полярности идеалистических представлений о профессии и суровой правовой реальности.

**– Сильно ли отличалась юриспруденция в начале вашего профессионального пути от сегодняшней?**

– Да, значительно. В начале профессионального становления юриспруденция практически всегда идеализирована, кажется, что её цель – защищать слабых и добиваться торжества справедливости всегда достигается, а правозащитник должен лишь обеспечивать соблюдение формальностей. Нынешняя юриспруденция – это, скорее, выверенный стратегический подход, особый склад ума и прагматизм, а не слепое поклонение формальностям. Формальности сейчас – это, как и должно быть, всего лишь один из инструментов в арсенале юриста.

Намного жёстче стала конкуренция, в связи с тем, что рынок юридических услуг перенасыщен, и, чтобы выделиться, нужно постоянно совершенствоваться, изучать новые тенденции, развивать навыки и умения. Простого знания законов уже недостаточно, необходимо уметь мыслить стратегически, анализировать риски и находить нестандартные решения.

Да и в целом юриспруденция стала более динамичной, сложной и взыскательной. Она требует постоянного обучения, адаптации и готовности к изменениям. Но в то же время она остаётся интересной и перспективной областью, где можно реализовать свой потенциал и добиться успеха.

**– Какие принципы и нормы профессионального поведения юриста вы считаете наиболее актуальными в настоящее время? Какие качества, на ваш взгляд, формируют облик безупречного служителя закона?**

– Помимо базовых очевидных принципов в виде честности, независимости и профессиональной компетентности, я бы добавила эмоциональный интеллект – способность юриста проникать в суть человеческих мотивов, поскольку юрист должен уметь читать людей, с которыми взаимодействует в ходе отправления правосудия. Не менее важна и стрессоустойчивость – востребованные юристы и адвокаты зачастую работают в условиях

беспощадного цейтнота, морального давления и агрессивных оппонентов.

Безусловно, умение сохранять хладнокровие и ясность мышления под давлением обстоятельств – это ключевой навык для современного юриста. Способность быстро анализировать ситуацию, находить оптимальные решения и эффективно коммуницировать с клиентами и коллегами, несмотря на стресс, отличает профессионала высокого класса.

И в конечном итоге безупречный служитель закона – это не только высококвалифицированный специалист, но и человек с развитым чувством справедливости, эмпатией и преданностью своему делу. Это тот, кто за каждой буквой закона видит человеческую судьбу и стремится к тому, чтобы правосудие восторжествовало в каждом конкретном случае.

**– В чём, по вашему мнению, заключаются достоинства и недостатки профессии юриста? Насколько эта профессия опасна и психологически трудна?**

– Профессия юриста сочетает в себе безусловные яркие плюсы, но она не лишена и явных недостатков. Как минимум, это не скучно – ты живёшь в условиях постоянного интеллектуального вызова, головоломки. Это социально значимая миссия, поскольку юристы стоят на страже прав и свобод, спасают активы граждан и бизнеса, меняют судебную практику, а также это неплохая финансовая перспектива и её реализация.

Однако наряду с этим есть и ряд недостатков: высокий уровень стресса, обусловленный грузом ответственности за чужие судьбы и вовлечённостью в конфликтные ситуации, иногда этическая дилемма и непрерывные процессы обучения и самосовершенствования.

Что касается опасности, безусловно, есть определённая статистика убийств и

«УМЕНИЕ  
СОХРАНЯТЬ  
ХЛАДНОКРОВИЕ  
И ЯСНОСТЬ  
МЫШЛЕНИЯ ПОД  
ДАВЛЕНИЕМ  
ОБСТОЯТЕЛЬСТВ  
– ВОТ КЛЮЧЕВОЙ  
НАВЫК ДЛЯ  
СОВРЕМЕННОГО  
ЮРИСТА».



нападений на правозащитников, связанных с их профессиональной деятельностью. Однако, на мой взгляд, гораздо большую опасность представляет собой постоянный стресс – он влечёт за собой мобилизацию всех ресурсов организма и, как следствие, его износ.

**– Какой аспект вашей работы кажется вам наиболее сложным?**

– Если брать аспекты профессии в общем, то это прежде всего торги с собственной совестью, этическая дилемма, когда

правозащитник берёт в производство дело доверителя, позиция или действия которого противоречат морально-этическим убеждениям защитника. Однако здесь необходимо понимать, что доверителя нужно защитить, а не посадить. Мыслительный процесс – достаточно сложная штука: помимо сознательного, есть и бессознательное, которые в совокупности с истинным отношением к вопросу могут дать неожиданные и не всегда желаемые результаты.

С учётом этих обстоятельств я давно для себя решила, что брать в производство нужно только тех доверителей, чьё положение и ситуация с точки зрения восприятия провоцирует подъём жажды справедливости и законности в его пользу, в противном случае маловероятно, что это приведёт к чему-то хорошему.

**– Как вы считаете, что можно изменить в судебной системе к лучшему?**

– Среди коллег-экспертов есть мнение, что реформирование судебной системы должно иметь комплексный подход и включать в себя мероприятия от внедрения дополнительных технологий до кардинального изменения кадровой политики. Однако, на мой взгляд, это не более чем разговоры об утопичной системе.

Так или иначе, с течением времени постепенно улучшается кадровая политика и внедряются новые технологии, то есть развитие и улучшение идут своим чередом, ничего не бывает здесь и сейчас. Развитие – это сложный и длительный эволюционный процесс.

Откровенно говоря, я считаю, что желание что-то менять в системе – это, скорее, про жалобы, а жаловаться я не люблю. Мне нравится работать в тех условиях, которые существуют в моменте, адаптироваться к ним. Вместе с тем единственный вопрос, который на сегодняшний день у меня есть





к судебной системе – это вопрос приоритета судебной практики перед буквальным толкованием норм закона, то есть, по сути, система права в нашем государстве сейчас больше похожа на прецедентную, нежели на романо-германскую.

**– Поделитесь примерами наиболее успешных дел, повысивших вашу репутацию как специалиста.**

– Очень горжусь своей судебной практикой по одному из споров о признании результатов торгов недействительными. Я представляла интересы лица, выигравшего такие торги, к нему же был предъявлен иск от лица, которого не включили в список участников. На первый взгляд претензии казались вполне обоснованными: всё было оформлено надлежащим образом и в срок.

Почти месяц я провела в раздумьях, выстраивая линию защиты, пока не заметила одну тонкую, но решающую деталь. В материалах дела оппонент предоставил скриншоты, из которых следовало, что заявка была отправлена за 9–10 минут до окончания приёма: скажем, в 9:51 при дедлайне в 10:00. При более детальном изучении скриншотов интерфейса электронной почты мне стало очевидно, что время в интерфейсе установлено по московскому часовому поясу, то есть по часовому поясу места событий: +4 часа (+7 GMT), соответственно, заявка оппонента была направлена за пределами времени её возможного приёма, то есть в 13:51. Это обстоятельство легло в основу отказа в удовлетворении исковых требований, дело, разумеется, я выиграла, решение было подтверждено в последующих судебных инстанциях.

**– Какой самый ценный совет или урок за свою профессиональную карьеру вы получили?**

– 15 лет назад, когда опыта и знаний было немного, мой первый руководитель Елена Павлова (сейчас она – помощник депутата Государственной Думы РФ) дала мне самый ценный совет: читать процессуальные кодексы. И знаете, я до сих пор их читаю.

**– Какие законы, на ваш взгляд, требуют срочной реформы и почему?**

– Как правило, реформы требуются в той части законодательства, которая регулирует общественные отношения, где имеется острый запрос общества. Из

очевидного это, безусловно, область миграционной политики, сфера безопасности кредитования, защита населения от мошеннических действий в сфере кредитования. С 1 марта 2025 года законодателем принято очень удачное, на мой взгляд, нововведение о самозапрете на кредиты и прочие общественные отношения, где, скажем прямо, наболело.

Подчеркну, что реформы должны быть хорошо продуманы и учитывать интересы всех заинтересованных сторон. Важно проводить широкое общественное обсуждение и привлекать экспертов к разработке новых законов. Только так можно создать законодательство, которое будет эффективно решать проблемы и способствовать развитию общества.

**– Как вам удаётся совмещать работу и личную жизнь? Пришлось ли вам чем-то пожертвовать ради карьеры юриста?**

– Это очень непросто – совмещать работу и личную жизнь, порой приходится работать и в позднее вечернее время, и в выходные. Но жертвовать ничем не пришлось – у меня самый лучший, горячо любимый муж и потрясающий двухлетний сын, а также две собаки – самоед и якутская лайка.

**– Если не всегда удаётся достичь цели – выиграть дело, какие инструменты вы используете, для того чтобы эмоционально не выгореть в профессии?**

– Я стараюсь всегда идти до конца, особенно если на 100% уверена в правильности и обоснованности своей позиции. Не услышала апелляционная инстанция – это не значит, что не услышат вышестоя-

«ЮРИСТЫ СТОЯТ  
НА СТРАЖЕ  
ПРАВ И СВОБОД,  
СПАСАЮТ АКТИВЫ  
ГРАЖДАН И  
БИЗНЕСА, МЕНЯЮТ  
СУДЕБНУЮ  
ПРАКТИКУ».



«ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
ЮРИДИЧЕСКИЙ  
ФОРУМ – ЭТО  
СВОЕГО РОДА  
ЗАХВАТЫВАЮЩИЙ  
ТРЕХДНЕВНЫЙ  
ТЕМАТИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ».



ящие инстанции, всегда нужно использовать все доступные способы для помощи своим доверителям.

Кроме того, важно понимать, что далеко не всё и не всегда зависит от правозащитника, окончательное решение принимает суд – пожалуй, это основной аспект, который необходимо понимать. В противном случае, если правозащитник сделал всё от него зависящее, но результат не оправдал ожиданий, выгорание неизбежно.

Важно уметь отключаться от рабочих вопросов вне рабочего времени. Найти время для хобби, общения с близкими и друзьями, занятий спортом, просто для отдыха и релаксации. Переключение внимания помогает восстановить силы и избежать эмоционального истощения.

Не менее важно уметь признавать свои ошибки и извлекать из них уроки. Анализ неудачных дел помогает понять, что можно будет сделать лучше в следующий раз и избежать повторения ошибок. Это поз-

воляет расти профессионально и чувствовать себя более уверенно в своих силах.

Не стоит забывать и о профессиональной поддержке. Общение с коллегами, участие в конференциях и семинарах, супервизия – всё это помогает оставаться в курсе новых тенденций в профессии, обмениваться опытом и получать поддержку от тех, кто понимает твои проблемы.

И наконец нельзя забывать о ценности своей работы. Даже если не всегда удаётся достичь желаемого результата, правозащитник оказывает важную помощь своим доверителям, защищает их права и свободы. Это осознание помогает сохранять мотивацию и не терять веру в свою профессию.

**– Каковы ваши главные ценности на работе и в жизни?**

– Моя жизнь держится на прочном фундаменте семьи, родных и близких, они – моя главная жизненная ценность. А на работе меня вдохновляют профессиональные победы, каждая из них – ступень к возможности приносить пользу людям, делать их жизнь лучше.

**– Что вы ожидаете от Петербургского международного юридического форума – 2025, какие направления для вас особо значимы и интересны?**

– Действительно, я с нетерпением жду очередного ПМЮФ. Особый интерес для меня имеет регулирование в сфере искусственного интеллекта. В эпоху, когда технологии развиваются с головокружительной скоростью, законодательное регулирование ИИ, блокчейна, кибербезопасности, защиты персональных данных становится критически важным.

Например, на ПМЮФ в 2024 году обсуждались законодательные инициативы, касающиеся преступлений, совершаемых с помощью дипфейков. В частности, вставал вопрос о том, стоит ли выделять использование дипфейка без согласия правообладателя персональных данных в отдельный состав либо его нужно выделить в квалифицирующий признак, а может, это вообще станет отягчающим обстоятельством к уже существующим составам преступлений в УК РФ.

Кроме того, закономерно интересны вопросы регулирования рынка юридических услуг, вопросы, касающиеся международного права и способы защиты прав компаний, в том числе путём государственного администрирования в условиях санкционного давления. Для меня Петербургский международный юридический форум – это своего рода захватывающий трёхдневный тематический университет, который показывает, что ты сильно ошибалась, когда думала, что знаешь уже всё и даже больше. Это ежегодное напоминание о бесконечности саморазвития и совершенствования.

*Беседовала Алина Волкова*





Адвокатское бюро RussianLegal занимается разрешением корпоративных и бизнес-конфликтов, защищая владельцев компаний от противоправных действий бизнес-партнёров, супругов, наследников, менеджмента и кредиторов.

За плечами RussianLegal экстраординарный судебный, корпоративный и переговорный опыт, десятки сложнейших и ожесточённых конфликтов, причём многие из них завершились мирным урегулированием в интересах доверителей. Экспертиза бюро усилена значительным опытом в сфере коммерческих споров, сделок, слияний и поглощений, уголовного права.

В число доверителей бюро входят владельцы предприятий в области производства промышленной, химической и пищевой продукции, системной интеграции, IT-решений, строительства, недвижимости и других отраслей.

Об эволюции бизнес-конфликтов и о возможностях внешних юристов для их разрешения рассказывает Кирилл Ермоленко – адвокат, партнёр адвокатского бюро г. Москвы RussianLegal.

## ЭНЕРГИЯ БИЗНЕС-КОНФЛИКТА: роль юриста на пути от разрушения к созиданию

За 34 года, прошедших после распада Советского Союза, правовая система нашей страны подвергалась многократной трансформации. Было упорядочено правовое регулирование всех основных отраслей права: в 1993 году принята и в 2020 году дополнена Конституция РФ, появилось 20 кодексов, десятки тысяч федеральных законов, постановлений Правительства и указов Президента РФ. Развивалась и судебная система: увидел свет и был упразднён Высший арбитражный суд Российской Федерации, учреждены арбитражные апелляционные суды и кассационные суды общей юрисдикции. Отдельную нишу заняли постановления высших судебных инстанций – Конституционного и Верховного судов РФ, оказывающие самое непосредственное влияние на формирование трендов судебной практики.

### «ИЛЬФЫ» И «РУЛЬФЫ»

Ещё не так давно на рынке юридических услуг присутствовали два типа игроков – так называемые «ильфы» (международные юридические фирмы) и «рульфы» (российские, как правило, бутиковые компании). Неоспоримым преимуществом первых был высочайший уровень качества, отточенный многолетним опытом работы в самых разных точках земного шара. Вторые добивались успеха за счёт отличных знаний российских реалий, больших амбиций, энтузиазма и, будем честны, более доступной стоимости услуг.

После известных событий 2020-го, а вслед за этим и 2022 года портрет классической юридической фирмы в очередной раз претерпел существенные изменения. Причиной тому послужил не столько уход «ильфов» с рынка, сколько совершенно новые экономические реалии и принципы разрешения конфликтов в бизнесе. Гораздо реже стали возникать запросы на юридическое сопровождение отдельных («повседневных») коммерческих споров с почасовой оплатой стоимости услуг консультантов – на это попросту перестали выделять бюджеты. Вместе с тем быстро вырос спрос на квалифицированную юридическую помощь комплексного характера в ситуациях, угрожающих существованию бизнеса в целом, – в так называемых корпоративных или бизнес-конфликтах.

О том, как сохранить бизнес и остаться в плюсе в подобных случаях и пойдёт речь ниже.

### ОТ СПОРОВ К КОНФЛИКТУ

Бизнес-конфликт можно определить как следствие противоречий, возникших между собственниками бизнеса, акционерами, партнёрами, контрагентами, на-

следниками или супругами, столкновений их интересов и потребностей. Причём разногласия сторон могут носить как сугубо экономический или юридический, так и межличностный характер либо проявляться в виде комбинации того и другого. Конфликт при этом всегда порождает серьёзные риски для нормального функционирования «совместного предприятия» его участников, каким бы оно ни было, а то и вовсе ставит под угрозу его (предприятия) дальнейшее существование. Ведь конфликт – понятие значительно более широкое, чем спор, который является лишь одним из множества элементов конфликта.

Австрийский конфликтолог Фридрих Глаз разработал модель, состоящую из девяти шагов эскалации конфликта, которые условно можно разделить на три фазы.

## «В ЛЮБЫХ, ДАЖЕ В САМЫХ ЗАПУТАННЫХ КЕЙСАХ ЕСТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ДЛЯ УРЕГУЛИРОВАНИЯ И НИВЕЛИРОВАНИЯ РАЗРУШИТЕЛЬНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ ДЛЯ ДОВЕРИТЕЛЯ».

### «WIN-WIN»

Стороны впервые усматривают противоречия в своих позициях или столкновение своих интересов, но уверены, что их можно и нужно решить.

#### *Первая стадия – напряжённость.*

Возникает ситуация, вызывающая трения между сторонами. Это обычная ситуация, когда участники того или иного бизнеса имеют разные взгляды по какому-то вопросу. В зависимости от важности этого вопроса, а также от уровня доверия и личной симпатии сторон конфликт может прекратиться (точнее – даже не начаться), а может перерасти в следующую стадию.

#### *Вторая стадия – обсуждение.*

Стороны переходят к обсуждению сложившейся ситуации, стараются найти решение, объяснить свою позицию, убедить другого в своей правоте.

#### *Третья стадия – действия.*

Стороны конфликта уже не ведут конструктивный диалог. Вместо этого

они стараются обезопасить себя и сделать что-нибудь, что поможет лично им в этом конфликте, например направить формальный запрос о предоставлении корпоративных документов. Или, наоборот, лишить другую сторону доступа к информации.

### «WIN-LOSE»

Переход от фактов к обидам. Стороны перестают размышлять о произошедшем и переключаются на то, как нечестно и несправедливо поступает с ними другая сторона. Стремление одержать верх преобладает над желанием договориться.

#### *Четвёртая стадия – формирование коалиций.*

Участники конфликта ищут тех, кто поддержит их. Это могут быть как юристы, так и новые партнёры, имеющие собственный интерес, состоящий, например, в приобретении доли в спорном активе «со скидкой за конфликт».

#### *Пятая стадия – потеря лица.*

Оппоненты (здесь более уместен именно этот термин) перестают стесняться в выборе действий, которые, с их точки зрения, могут привести к победе – доходит до манипуляций, подтасовки фактов, обмана. Вспоминаются все прошлые грехи другой стороны. Вернуть доверие становится крайне затруднительно, эмоции по отношению к другой стороне самые негативные.

#### *Шестая стадия – угрозы.*

Стороны конфликта переходят к угрозам, чтобы добиться своего. Постепенно они становятся всё масштабнее. Причём часто оппоненты начинают фактически вредить друг другу, чтобы показать, что они способны перейти от слов к делу.

К сожалению, в этот момент всё ближе красная черта, переступив которую негативные последствия конфликта перевесят любой эффект от победы.

### «LOSE-LOSE»

В финальной фазе конфликта участники готовы на всё, чтобы оппонент проиграл. Даже если они сами понесут ущерб, победа важнее. Первоначальные цели давно в прошлом. Вернуть отношения практически невозможно.

#### *Седьмая стадия – ограниченное разрушение.*

Стороны переходят к нанесению вреда оппонентам. Никаким признаниям чувств друг друга здесь уже нет места. Партнёры становятся бывшими. Единственное, что пока останавливает их, – это инстинкт самосохранения. Ущерб другому наносится, только если он больше, чем сопутствующий ущерб себе.

#### *Восьмая стадия – полное уничтожение.*

Во главе угла – месть. Даже если собственный ущерб будет велик, это уже не



компания теряет контрагентов и ключевых сотрудников, появляются судебные иски, и, в конечном счёте, предприятие падает в банкротство. Во многих случаях подобное движение по наклонной заканчивается уголовными делами.

В случае своевременного обращения стороны за юридической помощью (и само собой эффективной работы юристов) стадии «lose-lose» и существенных потерь всегда можно избежать. Даже если на шестой или седьмой стадии стороны приступили к активным разбирательствам в юридической плоскости – всё поправимо и «win-win» ещё возможен.

## «ОДИН ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ЭЛЕМЕНТОВ РОЛИ АДВОКАТА-ЛИДЕРА – ЭТО УПРАВЛЕНИЕ ОЖИДАНИЯМИ ДОВЕРИТЕЛЯ».

### СИНЕРГИЯ ПРАВА, СТРАТЕГИИ И КОММУНИКАЦИЙ

Негативная энергия бизнес-конфликта может и должна трансформироваться в позитивную. Как этого достичь? Прежде всего следует комплексно проанализировать ситуацию, выявить корень проблемы и работать с ним, т.е. провести так называемую диагностику конфликта. В любых, даже в самых запутанных кейсах есть возможность для урегулирования и нивелирования разрушительных последствий для доверителя. Поэтому, как бы ни парадоксально это прозвучало, в целях защиты интересов одной стороны всегда уместно проанализировать интересы и потребности оппонента. Нередко можно обнаружить зоны их совпадения.

Существенную ценность в урегулировании бизнес-конфликта представляет выбор подходящего канала взаимодействия. Например, в запущенной стадии противоречий между бывшими супругами могут сильно помочь их адвокаты, у которых отсутствуют персональная вовлечённость в проблему и эмоции. Бывает и наоборот – не самый опытный юрист порой может запугать своего клиента многостраничным меморандумом с описанием гипотетических рисков, и тогда спасти ситуацию может прямой контакт на уровне лиц, принимающих решения (бенефициаров).

Особое внимание следует уделить тщательной проработке юридической стороны вопроса, подготовке полноценной стратегии и дорожной карты конфликта. Только понимание перспектив спора с

приоритет. Главное навредить оппоненту, в идеале – уничтожить его.

#### **Девятая стадия – вместе в пропасть.**

Инстинкт самосохранения отходит на второй план или вовсе забывается. На этой стадии оппоненты готовы даже к прекращению собственного существования, если одновременно погибнет другая сторона конфликта. Уничтожение другой стороны становится единственной идеей.

### ВЫХОД ВОЗМОЖЕН

Столь подробный разбор указанной модели представляет значительную важность, поскольку наглядно демонстрирует, какую разрушительную силу имеет любой конфликт. В этом контексте следует подчеркнуть, что каждый бизнес-конфликт аккумулирует огромный объём энергии и имеет скрытый потенциал.

Наверняка все мы неоднократно находились в ситуации, когда при обсуждении спорного вопроса удавалось выработать и впоследствии реализовать на практике взаимовыгодное решение в виде заключения сделки, привлечения нового инвестора, сокращения расходов, смены договорённостей и т.п. Каждый подобный исход всегда сопряжён с ощущением выросших крыльев. А об эффекте разрешения многолетнего конфликта, сочетавшего в себе многочисленные судебные разбирательства, заявления в правоохранительные органы и публикации в прессе, и говорить не приходится.

Другой пример – акционерный конфликт на предприятии, когда из-за разногласий двух партнёров сначала один блокирует жизненно важные для компании корпоративные решения, затем случается кассовый разрыв и падение выручки,

правовой точки зрения поможет определиться с дальнейшим вектором действий.

В корпоративных спорах широко распространена стратегия активного акционера, т.е. такая совокупность согласующихся между собой действий, когда (естественно, при наличии оснований) подаются все возможные иски, заявления и жалобы, а также инициируются корпоративные действия (запросы, требования в рамках бизнес-деятельности компании). Параллельно с этим осуществляется координация деятельности специалистов в иных областях (оценщики, аудиторы, PR-специалисты, финансовые консультанты и пр.), зачастую практикующих в разных юрисдикциях.

### АДВОКАТ-ЛИДЕР

В свете изложенного нельзя не отметить важность проектного менеджмента и фигуры лидера, который должен сочетать в себе не только высочайшую экспертизу в рамках узкой специализации, где лежит корень бизнес-конфликта, но и талант руководителя, способного консолидировать и синхронизировать усилия всех команд, принимающих участие в деле.

Опыт показывает, что роль лидера всё чаще и чаще берут на себя адвокаты, которые перестают выполнять функцию исполнителя и обеспечивают комплексную защиту интересов доверителя. Не может не радовать, что в условиях высочайшей конкуренции многие наши коллеги стре-

мятся в полной мере овладеть пониманием принципов функционирования бизнес-процессов, а также навыками в управленческой сфере. Ведь один из ключевых элементов роли адвоката-лидера – это управление ожиданиями доверителя. Если они коррелируют с объективной действительностью, повышается вероятность максимально положительного в сложившихся обстоятельствах исхода.

Если юридическая позиция у стороны сильная (а её прежде всего формирует адвокат), рано или поздно оппонент это примет, и в таком случае сам может предложить то, что соответствует и даже превосходит первоначальную цель доверителя – это и есть идеальный путь от разрушения к созиданию.

### НИЧЕГО ЛИЧНОГО

К сожалению, противоборствующие стороны часто забывают о ценности человеческих отношений. Во многих случаях именно личная неприязнь является главным блокирующим фактором преобразования негативной энергии конфликта в позитивную и, в конечном счёте, мешает разрешению спора. Как отмечалось желание причинить максимальный ущерб оппоненту может полностью лишить рассудка и заставлять сторону забыть об интересах собственного бизнеса.

При работе с любым бизнес-конфликтом не следует забывать о том, что поло-

жительный результат куда более вероятен, если процесс основан на принципах обоюдной вежливости и корректности, а также на профессионализме. Говоря об этом, мы вновь возвращаемся к необходимости наличия в команде лидера, который, с одной стороны, отталкивается от интересов доверителя, с другой – персонально не вовлечён в произошедшее, а умеет возвращать сторону к объективной реальности. Именно он зачастую выступает лицом, направляющим всю процедуру урегулирования и, как следствие, создающим предпосылки для достижения максимально полезного эффекта для стороны.

Если таких лидеров двое (по одному с каждой стороны) и при условии, что они действуют с позиций взаимного уважения, высокой отраслевой экспертизы, а также отталкиваются от интересов своих доверителей, это будет только способствовать тому, что стороны от разрушения перейдут к конструктиву и начнут формировать новые договорённости, а конфликт трансформируется, например, во взаимовыгодную сделку, приносящую дивиденды не только бывшим оппонентам, но и рынку в целом.

### К ВОПРОСУ О МЕДИАЦИИ

В последнее время всё чаще говорят о развитии процедуры бизнес-медиации. Во всём мире медиация – один из ключевых альтернативных способов разрешения споров, но в России этот инструмент пока не получил широкого распространения. Открытые данные дают лишь частичное представление о реальном масштабе внедрения данного механизма. Тем не менее, по нашему мнению, процедура медиации имеет колоссальный потенциал, – именно независимый и беспристрастный посредник может сыграть чрезвычайно ответственную роль в том, чтобы создать условия для перевода бизнес-конфликта в созидательное русло. При этом стороны, действуя корректно и профессионально, в упомянутой процедуре вполне способны медиатору помочь, как следствие, сформируется конструктивное поле, способное перевести ситуацию в режим «win-win».

\*\*\*

Подводя итог вышесказанному, конфликт всегда представляет собой мощный магнит, притягивающий ресурсы, время, силы, эмоции, риски и страхи. Однако системная, командная, профессиональная и экспертная работа с конфликтом способна не просто разрешить его, но и перекрыть понесённые убытки, одновременно расширив возможности и создав почву для новых прибыльных проектов, деловых союзов и, в конечном счёте, для улучшения инвестиционного климата в стране.





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

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

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

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

### Вклад МСП в ВВП

Россия

20%

Бразилия

27%

США

45%

Австралия

54%

Германия

60%

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(круговой поруке) в форме корреальных обязательств участников.

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

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

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

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



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

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

**– Как артельный подход может помочь в решении этой проблемы?**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Приглашаем всех заинтересованных лиц к сотрудничеству!





# **«Эдвайз-Аудит»:**

**эффективная и квалифицированная  
помощь при создании и ведении бизнеса**

**Г**алина Бадина, генеральный директор ООО «АК «Эдвайз-Аудит», свой первый опыт работы, и в том числе руководящей, получила в одной из аудиторских компаний, где была сначала аудитором, потом главным бухгалтером, а затем возглавляла отдел бухгалтерского учёта.

Позже она основала собственную компанию – «Эдвайз-Аудит». Сейчас это активно развивающаяся аудиторская фирма с командой высококлассных специалистов, а также новыми и интересными проектами.

**– Галина Аркадьевна, какие принципы были положены в основу деятельности компании, изменились ли они со временем?**

– Основной принцип работы нашей компании – это качественное, профессиональное оказание услуг. Других принципов нет, они совершенно не изменились за 15 лет её существования. Это мой подход к делу, который я требую и от своих сотрудников.

**– Насколько широка география деятельности «Эдвайз-Аудит»?**

– География у нас очень широкая, мы оказываем услуги в самых разных регионах России, но преимущественно в Москве и области. Например, когда-то мы проверяли аэропорты, это были Челябинск, Новосибирск, самый дальний – Чита. Проекты по аутсорсингу у нас сейчас на Сахалине, и во Владивостоке, и в Мурманске... Мы научились не только проводить аудит удалённо, но и вести бухгалтерию, современные методы нам это позволяют. Это очень удобно, гораздо более эффективно и даже дешевле для клиента.

**– Какие из услуг наиболее востребованы сегодня?**

– Основные услуги – это аутсорсинг – ведение бухгалтерского учёта, консалтинг – различные консультационные или аналитические проекты, и аудит. И все они достаточно востребованы.

С бухгалтерским учётом все более-менее понятно, поэтому остановлюсь подробнее на консалтинге. Это ещё не аудит, или уже не аудит (*смеётся*). Сейчас очень много изменений в законодательстве, и нужно не просто ответить на вопросы, что и как подлечит налогообложению, а в целом оценить и проанализировать каждую ситуацию. Порой бывает необходимо предложить дополнительные варианты по оптимизации налогообложения, документооборота, структуры, то есть это не просто анализ налогов, мы смотрим, как в принципе выстроены бизнес-процессы в компании и чем мы могли бы помочь. А иногда это какая-то комплексная работа с юристами, с адвокатами, с финансовыми аналитиками, которым всегда нужно опираться на адекватные цифры. Для это-

го привлекают нас как аудиторов, чтобы понять – а правильно ли вообще ведётся учёт в компании? Можно ли подтвердить достоверность этой отчётности, насколько актуальны цифры в отчёте, правильно ли бухгалтерия их сформировала? Это очень важно и для бухгалтерии, и для собственника. Просто для себя хоть немножко проверить – мы в соответствии с законодательством ведём отчётность? Потому что полностью доверять никому нельзя. Доверяй, но проверяй – такой должен быть подход руководителя и собственника. Для нашей команды – это самые лучшие проекты, на которых и мы учимся, и наши партнёры.

## «ОСНОВНЫЕ УСЛУГИ «ЭДВАЙЗ-АУДИТ» – ВЕДЕНИЕ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЁТА, КОНСАЛТИНГ И АУДИТ».

**– Расскажите о наиболее интересных (сложных) кейсах в вашей практике.**

– Для меня самые интересные кейсы, когда мы вместе с адвокатами, юристами, делаем какой-то совместный проект. Например, по реорганизации какого-то бизнеса.

Если есть у бизнеса дробление, мы продумываем, как обосновать необходимость этого дробления, либо наоборот – как от него избавиться в связи с изменением законодательства об амнистии. Юристы предлагают свои варианты, мы – свои, обсуждаем какие-то тонкости. И совместно делаем эти проекты.

Также очень люблю проекты, связанные с инвестициями, когда нужно прове-

рить компанию, которая покупает долю, или компанию, которая продаёт. Вместе с юристами – они смотрят свои вопросы, мы – свои, создаём какое-то общее мнение об этой компании, затем продумываем какие-то инвестиционные составляющие, как будет выстроен новый инвестиционный проект, а далее идёт его сопровождение. И очень отраднo видеть, когда инвестиционный объект уже построен, готов к эксплуатации, если мы его полностью сопровождали, и теперь видим результат своего труда.

**– Какие новейшие технологии вы используете в работе, уделяете ли внимание автоматизации процессов?**

– Мы стараемся идти в ногу со временем, автоматизируем процессы, потому что время – деньги. Мы уже давно не обмениваемся бумажными документами, все либо через электронный документооборот, либо просто в электронном виде. Мы партнёры «Контур» – это сервис электронного документооборота, поэтому стараемся со всеми клиентами взаимодействовать через эту систему. Это удобно, быстро, конфиденциально.

Когда была пандемия, мы одними из первых освоили проведение аудита через ЭДО. Был разгар сезона аудита, и нам пришлось учиться, как проверять клиента, сидя дома. Как раз тогда мы и начали развивать все эти технологии – как подписывать в электронном виде аудиторское заключение и т.д., научились всё делать в удалённом доступе. Это совершенно не повлияло на качество. Для меня автоматизация – это и экономия времени, и эффективность работы.

**– Чем ещё, помимо безопасных электронных сервисов, гарантируется конфиденциальность?**

– В первую очередь система конфиденциальности гарантируется договором с клиентом. Во-вторых, у нас в каждом трудовом договоре, в правилах трудового распорядка есть отдельные соглашения конфиденциальности, мы каждый раз обращаем на это внимание. Кроме того, по почте мы стараемся не отправлять какие-то конфиденциальные документы. Если знаем, что документ конфиденциальный,



то мы всегда уточняем, а можно ли его отправить по почте, и если клиент против, то мы это делаем либо через безопасные электронные сервисы, либо находим другие способы взаимодействия и обмена.

То есть у нас всегда гарантируется конфиденциальность, я считаю, что это приоритетный аспект профессионального взаимодействия.

#### **– Как клиенты оценивают уровень оказываемых компанией услуг?**

– В целом – очень высоко. Но, конечно, не бывает, чтобы всем всё нравилось, потому что у нас есть свои профессиональные принципы. Например, аудиторское заключение: мы предупреждаем, что не всегда можем решить какие-то вопросы, если это идёт вразрез с законодательством. И вы не должны обижаться, если мы вынесем это в заключение.

В основном клиенты с пониманием относятся к тому, что мы делаем в рамках аудита. Мы разъясняем, подсказываем, стараемся проводить заранее какие-то этапы проверки. Аудит в один этап крайне сложен, потому что надо проверить весь год, успеть бухгалтеру сформировать отчётность, сходу исправить все ошибки. Поэтому аудит всегда надо делить на два-три этапа, чтобы на первом полностью погрузиться во все вопросы, написать отчёт, проговорить всё с клиентом, и уже на втором анализировать отчётность, проверить исправленные ошибки и выдавать аудиторское заключение.

В ходе консультаций мы стараемся выяснить подоплёку вопроса, почему клиент именно об этом спрашивает, что конкретно его волнует, ведь я понимаю, что это как

вершина айсберга, надо смотреть глубже, и, может быть, с другой стороны к этому вопросу подходить. Если клиент новый, мы его изучаем, вплоть до того, что о нём пишут, какой у него сайт, чем он занимается, какая у него конкурентная среда, какие у него могут быть проблемы, и только после этого мы можем отвечать на какие-то вопросы.

Бухгалтерский учёт – совсем другой вид деятельности. Это работа практически «с нуля», от создания первичных документов до формирования налоговой декларации. Тут очень тесная связь с клиентом, как правило, с топ-менеджером. Самые интересные проекты, это когда собственник лично занимается своим бизнесом, когда он во всё старается вникнуть. Мы это называем ликбезом: садимся, проговариваем всё по несколько раз, сразу какая-то информация может у человека и не отложиться. А мне важно, чтобы клиент понимал, что он делает, зачем и почему. И какие могут быть последствия принятых решений. Я всегда прошу клиентов обсуждать вопросы не когда что-то уже случилось, а до того. Мы участвуем даже в процессе создания сложных договоров, чтобы предотвратить или минимизировать какие-то риски, просчитать последствия спорных сделок. И тогда клиент понимает, что мы не просто собрали документы и на их основе сдали какую-то отчётность, а что мы участвуем в создании и ведении его бизнеса. Это не просто бухгалтерия, мы вкладываем в проект весь наш богатый профессиональный опыт.

#### **– У вас бывают «запущенные» клиенты?**

– Вы знаете, бывают. Это те клиенты, которые спустя рукава относятся к своему бизнесу, не вникают в то, что у них происходит. Либо думают, что и так сойдёт.

«Запущенные» клиенты не советуются, поступают, как им заблагорассудится. Был у нас такой клиент, хозяин кофейни. Мы видели, что у него плохи дела, а он взял и открыл вторую кофейню. Он и первую-то не тянул, и вторую, тем более, не потянул. Пытались ему как-то помочь, но уже было поздно.

Увы, я не могу заставить таких людей заботиться о своём бизнесе, просчитывать последствия своих действий, не давать напрасных обещаний контрагентам, экономить и правильно расходовать свои ресурсы.

#### **– Многие компании оказались сейчас в сложном положении, что, по вашему мнению, в большей степени, влияет на благополучие бизнеса ваших клиентов?**

– Да, многие. Тут немало разных нюансов. Кто-то не умеет подстраиваться под ситуацию, где-то нужно сократить расходы, продумать на шаг-два вперёд, что делать дальше, уметь договариваться с контрагентами – например, на отсрочку платежа или, наоборот, на аванс со стороны покупателей. Если у кого-то есть кредиты по учётной ставке, это самая сложная ситуация, потому что растут процентные ставки. Но можно договориться с банком о переносе или капитализации процентов. Мы как раз помогаем в таких вопросах. А где-то нужно просто попробовать сократить свои расходы и сделать себе такой бюджет, на который можно выжить.

Мы, естественно, всегда идём клиентам навстречу, порой уменьшаем стоимость услуг, если видим, что нужно помочь, а к предыдущей ставке можно вернуться позже, когда у клиента всё наладится. Но чаще благополучие наших клиентов зависит от их желания перестраиваться и рассчитывать следующий ход. Если этим не занимается собственник или руководитель бизнеса, то уже ничего, к сожалению, не поможет.

**– С какими вызовами сталкивается компания в сфере своей деятельности?**

– Можно выделить несколько видов вызовов. Первое, что приходит в голову, это усиление контроля за соблюдением закона 115-ФЗ, «О противодействии легализации отмыывания доходов, полученных преступным путём». Очень много появилось требований к соблюдению этого закона, к заполнению аудиторами документов, причём не только по аудиту, но и по сопутствующим услугам в части принятия клиентов к ведению учёта и заключения с ними договоров. Мы обязаны проверять паспорта, идентифицировать каждого клиента, это занимает определённое время, требует более тщательного оформления документов. Второе – это в целом изменение налогового законодательства, оно влияет как на аудиторскую деятельность, так и на наших клиентов. Очень много сложных вопросов возникает, связанных как с дроблением бизнеса, с амнистированием, так и с изменением налогообложения. Сильно меняется само ведение бухгалтерского учёта, становится сложным в понимании, в применении. Многие бухгалтеры, даже профессиональные, не знают, как воспользоваться теми или иными нормами, нам приходится с ними вместе проговаривать, продумывать, изучать мнение Минфина, ФНС и так далее.

Отдельный вызов – это ценовая конкуренция, потому что очень много аудиторских компаний предлагает на рынке низкую стоимость услуг. Я не понимаю, на чём она основана. Если на аудит уходит минимум три недели, плюс составление рабочих документов, и аудитор получает рыночную зарплату, то аудит в принципе не может стоить ниже 300 тысяч – это минимальная цена. Тогда надо понимать, что этот демпинг негативно повлияет на качество услуг. То же самое по услугам бухгалтерского учёта, там нужно хорошо подумать, полностью изучить ситуацию клиента, при этом понимать изменения в законодательстве. То есть это должен быть высокий уровень бухгалтера, чтобы правильно и корректно вести бухгалтерский учёт.

Ну и конечно, это «борьба за мозги». На рынке труда за последние пару лет очень вырос уровень зарплаты, соответственно у работодателя увеличиваются издержки на оплату труда, на страховые взносы. Нам тоже нужно соответствовать, приходится увеличивать стоимость услуг, это тяжёлая история.

**– Да, и к тому же сотрудников нужно постоянно обучать.**

– Конечно, реалии таковы, что без регулярного повышения квалификации в нашей профессии гарантировать качество услуг невозможно. Аудиторы должны проходить обязательные ежегодные сорокачасовые курсы, компания все оплачивает. Мы проходим разные курсы, проводим корпоративные семинары по обновлению в законодательстве, обмениваемся профессиональными мнениями. Иногда делаем рассылку для своих клиентов по важным новостям, как, например, по закону о дроблении бизнеса, там очень много изменений, сообщаем, на что стоит обратить внимание. Кроме того, специалистам отдела бухгалтерского учёта мы также оплачиваем различные курсы, вебинары.

**«КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ  
– ЭТО ПРИОРИТЕТНЫЙ  
АСПЕКТ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ».**

У нас есть папка обмена новой информацией, в которую складывается всё новое и интересное. В течение дня в офисе можно собраться, что-то обсудить, поделиться мнением, помочь, даже просто проговорить какие-то темы. Порой в таких обсуждениях сталкиваются разные профессиональные мнения, но в споре рождается истина.

Я благодарна своим сотрудникам, потому что они максимально честно и профессионально относятся к своему делу. Именно поэтому наши услуги всегда на высоком уровне, потому что это опыт, это командная работа.

**– Появятся ли со временем новые услуги или вы предпочитаете повышать уровень предоставления уже существующих?**

– В последнее время мы участвуем в проектах, связанных с экспертизой, с

выдачей экспертного мнения по разным запросам от юристов клиентов. Мы также составляем экспертные заключения для суда, даже как-то нас попросили выступить в качестве эксперта, хотя судебным экспертом наша компания не является. Вот это направление деятельности мне кажется сейчас самым интересным. Я думала самостоятельно стать экспертом, чтобы вместе со своей компанией, своими специалистами иметь возможность помогать клиентам, выступая в суде, взаимодействуя с юристами и адвокатами. Потому что очень много вопросов, связанных с бухгалтерским учётом и отчётностью, иногда нужно разобраться в тонкостях и понять, насколько правильно отражена стоимость доли в балансе, а может быть, там была существенная ошибка у бухгалтера и отчётность искажена. Если компания не подлежит обязательному аудиту, это никому не интересно. Но я, например, вижу – там была ошибка, намеренная, которую можно исправить, и поэтому в своей экспертизе могу об этом заявить. Ведь клиентом может быть участник, которого интересует выход из общества и действительная стоимость доли и её размер, который определяется по балансу, но можно рассчитать и другим способом.

Если говорить о существующих услугах, конечно, мы постоянно повышаем уровень их предоставления, в том числе и за счёт автоматизации каких-то процессов. Да и наши законодатели не дают нам расслабиться, мы просто каждый день повышаем свою квалификацию: что-то новое изучаем, делимся этим опытом со своими клиентами, со своими коллегами, чтобы вместе решать насущные вопросы.

**– Поделитесь перспективами дальнейшего развития компании.**

– Перспективы связаны с расширением бизнеса, недавно мы переехали в новый бизнес-центр, разместили рекламу, и приходит очень много интересных клиентов с новыми проектами.

Например, мы сейчас работаем с китайскими компаниями, которые открывают в России новые виды бизнеса, это очень интересно, есть над чем поломать голову. Я люблю осваивать новые виды деятельности, это всегда расширяет горизонты. И как я заметила, как только появляется новое, хоть и небольшое направление, тут же начинают по этому вопросу обращаться клиенты.

*Беседовал Вячеслав Колесников*

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

*Старший партнёр,  
генеральный директор  
Филипп Терёхин*



*Старший партнёр  
Роман Ляпунов*

Современный рынок юридических услуг давно вышел за рамки формальных консультаций и шаблонных договоров. Сегодня бизнес требует не просто знания закона – ему нужны партнёры, которые понимают, как право работает в реальности. Те, кто видит за конфликтом глубинные интересы сторон, за сделкой – юридические и деловые риски, а за победой в суде – стратегические последствия для бизнеса.

Юридическая практика – это не набор механических действий, а живая среда, где постоянная адаптация и анализ необходимы не меньше, чем знание кодексов. Особенно если речь идёт о сопровождении бизнеса в вопросах недвижимости, банкротства, корпоративных споров и сложных судебных разбирательствах.

Юридическая фирма «Ляпунов Терёхин и партнёры» вошла в главный федеральный рейтинг России «Право-300» в двух отраслях права и получила результат: «Недвижимость, земля, строительство (споры)» и «Земельное право». А также включена в рейтинг издательского дома «Коммерсантъ» «Лидеры рынка юридических услуг» в категории «Строительство и недвижимость: решение споров участников рынка» и «Рейтинг юристов и их компаний» «Российской газеты».

О деятельности фирмы, об особенностях оказываемых услуг, о команде высококлассных специалистов и о ключевых компетенциях юриста, позволяющих сохранять качество работы независимо от сложности задачи, рассказали её основатели Роман Ляпунов и Филипп Терёхин.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА

### «ЛЯПУНОВ ТЕРЁХИН И

### ПАРТНЁРЫ» ВХОДИТ В

### КЛЮЧЕВЫЕ РЕЙТИНГИ

### РОССИИ: «ПРАВО-300»,

### «ЛИДЕРЫ РЫНКА

### ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ»

### ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА

### «КОММЕРСАНТЪ» И

### «РЕЙТИНГ ЮРИСТОВ

### И ИХ КОМПАНИЙ»

### «РОССИЙСКОЙ ГАЗЕТЫ».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

**– Почему многие клиенты выбирают работу именно с вами?**

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

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

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

**– Какими качествами должен обладать юрист для успешной практической деятельности?**

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



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

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

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

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

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

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

*Беседовала Алина Волкова*

# 30 ЛЕТ ЗАКОНУ О НКО: ЭВОЛЮЦИЯ ТРЕТЬЕГО СЕКТОРА В РОССИИ



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

## СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА О НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

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

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

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

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

дополнительные требования к отчётности и прозрачности деятельности.

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

## РОЛЬ ОБЩЕСТВЕННЫХ ИНСТИТУТОВ В РАЗВИТИИ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА О НКО

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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



## АКАДЕМИЯ НКО – ПЛОЩАДКА ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И КОММУНИКАЦИИ

### ОТВЕТ НА ЭВОЛЮЦИОННЫЕ ВЫЗОВЫ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА

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

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

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

Одним из значимых достижений Академии стала эффективная трансляция

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

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

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

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

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

### ОБУЧЕНИЕ В АКАДЕМИИ НКО

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

### ГРАНТЫ, СУБСИДИИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ГОСУДАРСТВОМ

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

### БУХГАЛТЕРИЯ, УЧЁТ, ОТЧЁТНОСТЬ И АУДИТ

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

### РАЗВИТИЕ НКО И ИНТЕРВЬЮ С ЛИДЕРАМИ СЕКТОРА

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

### ЮРИДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО

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

### IT В НКО: АВТОМАТИЗАЦИЯ, САЙТЫ И AI

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <p><b>ЭФИРЫ</b><br/>каждую первую среду месяца</p>  | <p><b>ЭФИРЫ</b><br/>каждую вторую среду месяца</p>  | <p><b>ЭФИРЫ</b><br/>каждую третью среду месяца</p>  | <p><b>ЭФИРЫ</b><br/>каждую четвертую среду месяца</p>  |
|--|--|---|---|

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



## **СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ** в сфере тайны личной и корпоративной переписки

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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



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

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

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

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

**ной и корпоративной переписки в условиях цифровизации?**

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

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

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

*«ВАЖНО ПОМНИТЬ, ЧТО ПОЛУЧИТЬ ДОСТУП К КОРПОРАТИВНОЙ ПЕРЕПИСКЕ НА ЗАКОННЫХ ОСНОВАНИЯХ РАБОТОДАТЕЛЬ МОЖЕТ ТОЛЬКО В ТЕХ СЛУЧАЯХ, КОГДА РАБОТНИКИ ИСПОЛЬЗУЮТ КОРПОРАТИВНЫЕ УСТРОЙСТВА*

*(КОМПЬЮТЕРЫ, ТЕЛЕФОНЫ, СИМ-КАРТЫ И ПР).*

*ЕСЛИ ЖЕ ДЛЯ РАБОЧИХ ЦЕЛЕЙ СОТРУДНИКИ ИСПОЛЬЗУЮТ ЛИЧНЫЕ УСТРОЙСТВА, ИЗЪЯТЬ ИХ И ПРОКОНТРОЛИРОВАТЬ СОДЕРЖИМОЕ БЕЗ СОГЛАСИЯ РАБОТНИКА НЕ ПОЛУЧИТСЯ».*

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

*Беседовала Анна Добрынина*





**Владимир Зайцев:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



*Анастасия Рувуль*

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

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

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

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

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



*Галина Кандрук*

способствуют созданию приятной атмосферы, повышающей работоспособность всех сотрудников.

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

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

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

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

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

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



*Диана Суминова*

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

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

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

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

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

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

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

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

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



*Яна Тарасова*

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

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

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

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

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

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

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

**– Владимир Викторович, подытоживая беседу, женщина в правоповедении – это...**

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

*Беседовала Алина Волкова*

Экологическая ответственность бизнеса перестала быть формальностью. Сегодня нарушения природоохранного законодательства могут привести не только к многомиллионным штрафам, но и к уголовным делам против руководителей и компаний. Современный мир стоит на перепутье: с одной стороны, экономическое развитие и промышленный прогресс остаются ключевыми драйверами роста благосостояния, с другой – экологический кризис всё чаще напоминает о том, что ресурсы планеты не безграничны. В этой парадигме бизнес как один из главных участников природопользования оказывается в фокусе внимания. Однако там, где пересекаются прибыль и экология, нередко возникают зоны риска – нарушения природоохранного законодательства, которые перерастают в уголовно наказуемые деяния. Почему же компании и предприниматели, игнорирующие экологические нормы, рискуют столкнуться не только с административными штрафами, но и с реальными тюремными сроками? Об этом рассказывает Евгений Жаров, управляющий партнёр адвокатского бюро Zharov Group.



## ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ПРЕСТУПЛЕНИЯ И БИЗНЕС: Почему нарушители природы могут попасть под уголовное преследование

**ZHAROV GROUP –  
АДВОКАТСКОЕ  
БЮРО, КОТОРОЕ  
СПЕЦИАЛИЗИРУЕТСЯ  
НА ЭКОЛОГИЧЕСКИХ  
СПОРАХ ПО ВСЕЙ  
РОССИИ. ПРАКТИКА  
БЮРО ОХВАТЫВАЕТ  
СВЫШЕ 80 СУБЪЕКТОВ  
РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ.**

Согласно данным Судебного департамента при Верховном Суде Российской Федерации, доля дел об экологических преступлениях (глава 26 Уголовного кодекса РФ) в общей структуре уголовных дел не превышает 1,4%. Цифра кажется скромной, но за ней стоят тысячи конкретных судеб и разрушенных экосистем. За последние 3 года по статьям 246–262 УК РФ было осуждено 17 431 человек. Анализ статистики позволяет выделить ключевые направления экопреступности: почти половина всех осуждённых (49,2%, или 8580 человек) привлечены за незаконную рубку лесных насаждений (ст. 260 УК РФ). Ещё 39,4% (6868 человек) осуждены за незаконную добычу водных биоресурсов (ст. 256 УК РФ). На третьем месте – незаконная охота (5,2%, 906 человек, ст. 258 УК РФ), а 4,9% (849 человек) получили наказание за оборот особо ценных животных из Красной книги (ст. 258.1 УК РФ). Оставшиеся 1,3% дел распределены между другими статьями главы 26.

Для бизнеса это означает, что ошибки в цепочке поставок, халатность подрядчиков или попыток сэкономить на утилизации отходов могут обернуться уголовными делами против топ-менеджмента и владельцев.

Почему же государство идёт на такие жёсткие меры? Во-первых, экологические преступления наносят колоссальный экономический ущерб. Например, по оценкам Рослесхоза, ежегодный ущерб от незаконных рубок в России превышает 10 млрд рублей. Во-вторых, они создают прямую угрозу национальной безопасности: деградация почв

снижает продовольственный потенциал, загрязнение воздуха в промышленных городах увеличивает нагрузку на систему здравоохранения, а истощение рыбных запасов бьёт по интересам легального бизнеса.

Для владельцев бизнеса ключевой риск заключается в том, что уголовная ответственность за экопреступления часто носит персональный характер. По статье 2.1 КоАП РФ, юрлицо может быть привлечено к административной ответственности, но уголовное наказание грозит конкретным людям: директорам, главным инженерам, экологам предприятия. Например, если на заводе произошёл аварийный выброс химикатов из-за несанкционированного отключения фильтров, к уголовной ответственности могут привлечь не только компанию, но и технического директора, который санкционировал это решение. Более того, даже если нарушение совершено подрядчиком (например, сторонней фирмой по вывозу мусора), суд может признать заказчика соучастником, если доказана его халатность при выборе контрагента.

Эти цифры отражают не только приоритеты правоохранительных органов, но и структурные проблемы природопользования. Незаконная вырубка лесов и браконьерство в водной сфере остаются самыми распространёнными видами экопреступлений не случайно. Лес и биоресурсы – это «быстрые деньги»: древесина и рыба пользуются стабильным спросом на чёрном рынке, а контроль их

оборота в удалённых регионах зачастую недостаточен. Бизнес, особенно малый и средний, иногда рассматривает нарушение экологических норм как способ снижения издержек. Например, компании могут сбрасывать отходы в реки, чтобы избежать затрат на их утилизацию, или вырубать леса без разрешения, экономя на аренде и лесовосстановлении. Однако подобная «экономия» оборачивается миллиардными убытками для государства и общества.

Сейчас экологические преступления наряду с посягательством на элемент экологической безопасности затрагивают и другие статьи:

- жизнь и здоровье человека (ч. 2 ст. 248, ч. 3 ст. 250, ч. 3 ст. 251, ч. 3 ст. 252, ч. 3 ст. 254, ч. 3 ст. 247 Уголовного кодекса);
- имущественные отношения (причинение значительного имущественного ущерба (ст. 255, ч. 1 ст. 260, подп. «а» и «в» ч. 2 и ч. 3 ст. 260 УК РФ);
- крупный имущественный ущерб (п. «а» ч. 1 ст. 256, п. «а» ч. 1 ст. 258, п. «г» ч. 2 ст. 260, ч. 4 ст. 261, ч. 3 ст. 256, ч. 2 ст. 258, ч. 3 ст. 260, ч. 2 ст. 261 УК РФ);
- особо крупный имущественный ущерб (ч. 3 ст. 256, ч. 2 ст. 258, ч. 3 ст. 260 УК РФ) и др.

Охранительный потенциал уголовно-правовых норм об ответственности за экологические преступления активно реализуется, однако некоторые из них являются «мёртвыми», так как имеют недостатки в конструкции.



ТЕЛЕГРАМ-КАНАЛ «ЖАРОВ ПРО ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ ПРАВО» ЗАНЯЛ 2-е МЕСТО В РЕЙТИНГЕ ФЕДЕРАЛЬНОЙ ПАЛАТЫ АДВОКАТОВ В НОМИНАЦИИ «ЛУЧШИЙ ТЕЛЕГРАМ-КАНАЛ АДВОКАТА».



**ГАЙД: КАК ОБЕЗОПАСИТЬ БИЗНЕС ОТ УГОЛОВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ПРЕСТУПЛЕНИЯ**

**1. Изучите правовую базу и оцените риски.**

Первое правило – знать законы, регулирующие вашу деятельность. В России экологические преступления описаны в главе 26 Уголовного кодекса (ст. 246–262 УК РФ). К ним относятся:

- загрязнение вод, почвы, атмосферы (ст. 250–252 УК РФ);
- незаконная рубка лесов (ст. 260 УК РФ);
- незаконная добыча биоресурсов (ст. 256, 258 УК РФ);
- обращение опасных отходов (ст. 247 УК РФ);
- уничтожение редких видов (ст. 258.1 УК РФ).

**Что делать:**

- Проведите аудит деятельности компании на соответствие требованиям Федерального закона № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды», лесного, водного и земельного законодательства.
- Определите зоны риска: например, если ваше производство связано с выбросами, отходами или использованием природных ресурсов (лес, вода, полезные ископаемые).
- Привлеките юристов-экологов для анализа локальных нормативов и разрешительной документации.

**2. Внедрите систему экологического менеджмента.**

Проактивный подход – лучшая защита. Система экологического менеджмента помогает контролировать соблюдение норм и снижать риски.

**Что делать:**

- Разработайте внутренние регламенты по обращению с отходами, выбросами, использованием ресурсов. Например:
  - правила хранения и утилизации опасных веществ;
  - порядок получения разрешений на вырубку или забор воды;
  - инструкции по действиям в случае аварий (разлив нефти, выброс химикатов).

**3. Обучайте сотрудников.**

Большинство нарушений происходит из-за халатности или незнания. По данным Росприроднадзора, 60% штрафов за экопронарушения связаны с ошибками персонала.

**Что делать:**

- Проводите регулярные тренинги для сотрудников:
  - руководители должны знать уголовные риски (например, лишение свободы до 9 лет за оборот краснокнижных видов);
  - сотрудники, работающие с отходами или техникой, – правила безопасности и документооборота.
- Внедрите систему тестирования после обучения.
- Назначьте ответственного за экологическую безопасность (желательно отдельного специалиста, а не совмещение с другими функциями).

**4. Контролируйте подрядчиков и поставщиков.**

Бизнес может быть привлечён к ответственности за действия субподрядчиков. Например, если компания наняла фирму для вывоза отходов, а та сбросила их в реку, вина ляжет на обоих.

**Что делать:**

- Включайте в договоры с подрядчиками экологические требования и штрафные санкции за их нарушение.
- Проверяйте лицензии партнёров (например, на обращение с отходами I–IV класса опасности).
- Ведите журналы передачи отходов и требуйте акты об их утилизации.

### 5. Внедрите технологии мониторинга.

Современные инструменты помогают предотвратить нарушения и собрать доказательную базу в случае спорных ситуаций.

#### Примеры решений:

- датчики контроля выбросов на производстве фиксируют уровень загрязнения в режиме реального времени;
- GPS-трекинг транспорта, перевозящего отходы или лесоматериалы;
- спутниковый мониторинг для компаний, работающих с землёй или лесом (помогает выявить незаконную вырубку или загрязнение почвы);
- электронные системы учёта древесины (например, ЕГАИС «Лес»), которые отслеживают происхождение сырья.

### 6. Документируйте всё.

Бумаги – ваша защита в суде. Отсутствие документов часто становится доказательством умысла.

#### Что сохранять:

- разрешения на выбросы, рубку, забор воды;
- договоры с подрядчиками и акты выполненных работ;
- журналы экологического контроля (замеры выбросов, учёт отходов);
- отчёты о проведении аудитов и устранении нарушений.

### 7. Создайте алгоритм действий при проверках.

Внезапная проверка Росприроднадзора или полиции – стресс для компании. Подготовленный сценарий снизит риски.

#### Что делать:

- Назначьте сотрудника, ответственного за взаимодействие с проверяющими.
- Проведите инструктаж: что можно говорить, а что – нет. Например, не давать комментарии без юриста.
- Требуйте предъявления удостоверений и постановления о проведении проверки.
- Фиксируйте все действия проверяющих на видео или аудио (это законно).

### 8. Страхуйте экологические риски.

Даже при соблюдении всех правил возможны аварии. Страхование покрывает убытки и покажет вашу ответственность.

#### Варианты страхования:

- экологическая ответственность покрывает ущерб от загрязнения;
- страхование оборудования на случай аварийных выбросов;
- D&O-страхование (для руководителей) защитит персональные активы директоров при уголовных исках.

### 9. Реагируйте на нарушения немедленно.

Если нарушение выявлено (например, утечка химикатов), быстрое устранение последствий смягчит наказание.

#### Что делать:

1. Остановите источник нарушения (аварийная остановка производства).
2. Сообщите в надзорные органы (промедление усугубит вину).
3. Ликвидируйте последствия (очистка территории, нейтрализация отходов).
4. Проведите внутреннее расследование и накажите виновных.
5. Предложите добровольную компенсацию ущерба (это учтут в суде).

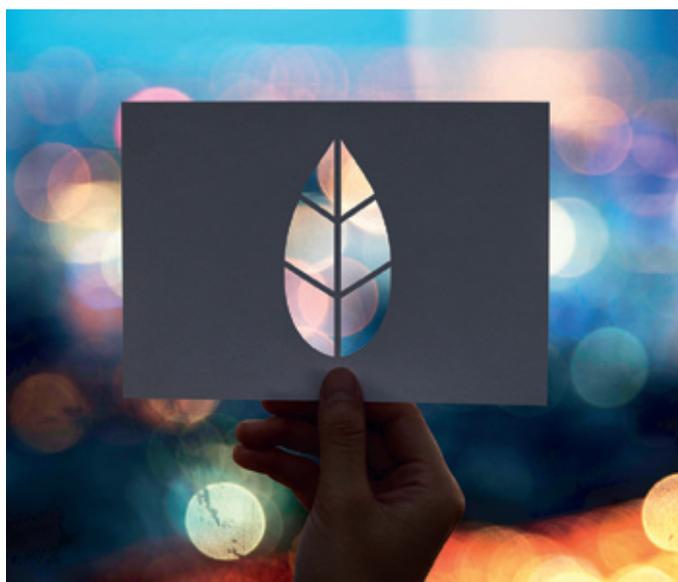
### 10. Участвуйте в зелёных инициативах.

Добровольные экологические проекты улучшают репутацию и снижают внимание контролирующих органов.

#### Примеры:

- восстановление лесов (посадка деревьев);
- переход на возобновляемую энергию;
- сертификация продукции как экологически чистой.

Уголовная ответственность за экологические преступления – это не абстрактная угроза, а реальный риск для бизнеса. Однако его можно минимизировать через системную работу – от обучения сотрудников до внедрения технологий мониторинга. Главное – не рассматривать экологию как «ненужные расходы». В долгосрочной перспективе инвестиции в безопасность окупятся сохранением репутации, снижением штрафов и лояльностью клиентов, которые всё чаще выбирают ответственные компании.



АДВОКАТСКОЕ БЮРО ZHAROV  
GROUP – ЛАУРЕАТ I СТЕПЕНИ  
ПРЕМИИ РАЕН В НОМИНАЦИИ  
«ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА  
И ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА» ЗА  
РАЗРАБОТКУ ЮРИДИЧЕСКИ  
ОБОСНОВАННЫХ СТРАТЕГИЙ,  
ПРЕДУПРЕЖДАЮЩИХ  
НАРУШЕНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО  
ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА ПРИ  
РАССМОТРЕНИИ ВОПРОСОВ  
ЛИКВИДАЦИИ НЕСАНКЦИО-  
НИРОВАННЫХ СВАЛОК.



# XIII ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ ФОРУМ

 **РОСКОНГРЕСС**  
Пространство доверия



МИНИСТЕРСТВО  
ЮСТИЦИИ  
РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

## 19–21 мая 2025

Санкт-Петербург,  
КВЦ «Экспофорум»



На правах рекламы

[LEGALFORUM.INFO](http://LEGALFORUM.INFO)



Реклама 6+

Стратегический  
партнер



Официальный  
автомобиль Форума



Официальный  
партнер



Стратегический  
научный партнер



Коммуникационный  
партнер



Партнеры деловой программы



АО «Российский экспортный центр»

Реклама. Рекламодатель ФОНД РОСКОНГРЕСС ИНН 7706412930. Erid: 2VSb5yNLA3z