



With the
support of the
CCI of Russia

15/300
май 2025

RBCG

XIII ПЕТЕРБУРГСКИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ЮРИДИЧЕСКИЙ ФОРУМ

**XIII ПЕТЕРБУРГСКИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ЮРИДИЧЕСКИЙ ФОРУМ.
РАЗВИТИЕ И
УКРЕПЛЕНИЕ
ПРАВОВОЙ КУЛЬТУРЫ**

**КАРИНА ПАКСАШВИЛИ,
ЮРИСТ, ОСНОВАТЕЛЬНИЦА
ЮРИДИЧЕСКОГО БЮРО «LE RAX»:**

**«ФИНАНСИРОВАНИЕ
ПРОЕКТОВ В
ГОРНОРУДНОЙ
ОТРАСЛИ ТРЕБУЕТ
КОМПЛЕКСНОЙ
ОЦЕНКИ И
ПОДХОДОВ»**

Комплексное юридическое сопровождение *инвестиционных проектов* в горнорудном секторе

- ◆ Поиск инвесторов / заказчиков / объектов / месторождений для приобретения.
- ◆ Анализ концессионных соглашений и лицензионных условий:
 - Подтверждение геологических данных.
 - Оценка условий работы лицензии.
 - Рекомендации по инвестиционной стратегии.
- ◆ Финансовый и технический аудит проекта (в партнёрстве с экспертами).
- ◆ Внедрение финансовых инструментов в проект.
- ◆ Подбор оптимальной модели финансирования.

Почему выбирают нас?

Ориентированность на конечный результат

Глубокие знания рынка и местного регулирования

Успешный опыт реализации горнорудных проектов



Скачать презентацию

RBG

www.rbgmedia.ru

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

12+

Учредитель и издатель:

ООО «БИЗНЕС-ДИАЛОГ МЕДИА»
при поддержке ТПП РФ

Главный редактор:

Мария Сергеевна Суворовская

Заместитель директора по коммерческим вопросам:

Ирина Длугач

Редактор номера:

Александра Убоженко

Дизайн/вёрстка: **Александр Лобов**

Дирекция развития и PR:

Юлия Колчева, Анна Ковалева

Фото: **Андрей Волков,**

<http://legislation.council.gov.ru>,

<https://photo.roscongress.org>

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

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 № 15/300 май 2025

Подписано в печать: **30.04.2025**

Дата выхода в свет: **12.05.2025**

Тираж: **15 000. Цена свободная.**

RBG

www.rbgmedia.ru

Business publication about development, industries,

prospects, business personalities in Russia and abroad.

12+

Founder and publisher:

BUSINESS DIALOG MEDIA LLC

with the support of the CCI of Russia

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

Deputy Marketing Director: **Irina Dlugach**

Managing Editor: **Aleksandra Ubozhenko**

Designer: **Alexandr Lobov**

Directorate for Development and PR:

Julia Kolcheva, Anna Kovaleva

Photo: **Andrey Volkov,**

<http://legislation.council.gov.ru>,

<https://photo.roscongress.org>

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

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 № 15/300 May 2025

Signed to the press: **30.04.2025**

Date of issue: **12.05.2025**

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

СОДЕРЖАНИЕ

АКТУАЛЬНАЯ ПОВЕСТКА

2 НОВОСТИ ПМЮФ. НОВОСТИ ОТРАСЛИ

ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

6 КАРИНА ПАКСАШВИЛИ, ЮРИДИЧЕСКОЕ БЮРО LE PAX: «ФИНАНСИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ В ГОРНОРУДНОЙ ОТРАСЛИ ТРЕБУЕТ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ И ПОДХОДОВ»

ЮРИДИЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ

12 МИХАИЛ КРЫЛОВ, «МКР КАПИТАЛ».: «ИНВЕСТИЦИИ В СТРЕССОВЫЕ АКТИВЫ – ЗОЛОТО ИЛИ ПИРИТ»

16 ЮРИЙ ПУСОВИТ, АДВОКАТСКОЕ БЮРО «ЮГ»: «ПОРОЧНУЮ ПРАКТИКУ “ДЕПРИВАТИЗАЦИОННЫХ” ИСКОВ СЛЕДУЕТ ПРЕКРАТИТЬ»

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

24 КОЛЛЕГИЯ АДВОКАТОВ «ЮРЦЕНТР»: ВАЖНЫЕ АСПЕКТЫ НАЛОГОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

28 РАДМИЛА РАДЗИВИЛ, «ПРАВЫЙ БЕРЕГ»: «НАША ЗАДАЧА – ПРЕДОТВРАЩАТЬ ПРОБЛЕМЫ»

32 НАТАЛЬЯ ВОЗИАНОВА, «ТЕХНОЛОГИИ ДОВЕРИЯ»: «МЫ ПОМОГАЕМ ЗАРУБЕЖНЫМ ИНВЕТОРАМ ВЕСТИ БИЗНЕС В РОССИИ»

36 ОЛЬГА КОНДАКОВА, АГЕНТСТВО ЮРИДИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА «КОНДМАР»: «В ЮРИДИЧЕСКОМ МАРКЕТИНГЕ НЕТ ВОЛШЕБНОЙ КНОПКИ “ВКЛЮЧИТЬ ПОТОК КЛИЕНТОВ”»

40 МАРИЯ ФЕДОТОВА: «ЮРИСПРУДЕНЦИЯ – ЭТО СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМАЯ МИССИЯ»

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



RBG

Девиз XIII Петербургского международного юридического форума (ПМЮФ-2025): «Право: уроки прошлого для мира будущего». Это отражает ключевую идею Форума – необходимость глубокого осмысления исторического опыта для последующей выработки совместных решений, способных обеспечить развитие и укрепление правовых основ справедливого многополярного мира.

Министр юстиции Российской Федерации, председатель Организационного комитета ПМЮФ Константин Чуйченко отметил:

«Текущий год ознаменован 80-летием Победы в Великой Отечественной войне. В этом контексте тема предстоящего Форума представляется особенно актуальной. Мы должны помнить о важнейших событиях нашей общей истории, воспринимать их объективно, препятствовать искажению исторических фактов. Уважение прав и основных свобод человека, равенство государственных суверенитетов, добросовестное выполнение всех принятых на себя обязательств и невмешательство во внутренние дела – все те фундаментальные принципы и нормы международного права, утверждённые мировым сообществом ещё десятилетия назад, и сейчас должны оставаться императивными условиями равноправного сотрудничества и сбалансированного развития всего человечества».

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



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

АРХИТЕКТУРА ДЕЛОВОЙ ПРОГРАММЫ ПМЮФ-2025

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

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





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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



21 АПРЕЛЯ 2025 ГОДА
В КОМИТЕТЕ СОВЕТА
ФЕДЕРАЦИИ ПО
КОНСТИТУЦИОННОМУ
ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВУ И
ГОСУДАРСТВЕННОМУ
СТРОИТЕЛЬСТВУ СОСТОЯЛСЯ
КРУГЛЫЙ СТОЛ НА ТЕМУ:
«РАЗВИТИЕ АДВОКАТУРЫ КАК
ОСНОВНОЙ ПЛАТФОРМЫ
ДЛЯ КОНСОЛИДАЦИИ
ЮРИДИЧЕСКОЙ
ПРОФЕССИИ».
ЕГО ПРОВЁЛ ЧЛЕН КОМИТЕТА
СОВЕТА ФЕДЕРАЦИИ ПО
КОНСТИТУЦИОННОМУ
ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВУ И
ГОСУДАРСТВЕННОМУ
СТРОИТЕЛЬСТВУ РУСЛАН
СМАШНЕВ.

Развитие адвокатуры

В ходе работы круглого стола обсуждались целесообразность и приемлемость введения адвокатской монополии, дискуссионные вопросы судебного представительства, проблемы развития юридической помощи вне адвокатского сообщества, качество адвокатуры в свете предстоящей реформы, необходимость законодательных изменений в связи с принятием предложенного Министерством юстиции РФ законопроекта, перспективы развития адвокатуры и иные актуальные вопросы в рамках темы дискуссии.

Сенатор Руслан Смашнев отметил особое место адвокатуры в системе правовых отношений: с одной стороны, она является общественным институтом, с другой – наделена отдельными публичными полномочиями по осуществлению защиты прав и свобод.

«В последние годы в юридическом сообществе ведутся активные дискуссии по поводу того, нужна ли российскому праву так называемая адвокатская монополия и каким образом обеспечить высокую квалификацию представителей, оказывающих юридические услуги, включая представительство в судебном процессе», – сказал Руслан Смашнев, добавив, что приоритетной задачей остаётся дальнейшая профессионализация адвокатов.

Парламентарий рассказал о большом количестве консультантов, услуги которых не соответствуют должному уровню качества, но главное – имеются случаи мошенничества, о чём сообщают пострадавшие граждане.

По мнению сенатора, адвокатура должна быть независимой, никто не может влиять на формирование позиции адвоката, но вместе с тем государство должно иметь право устанавливать фильтр представительства.

Говоря о законодательных изменениях, Руслан Смашнев подчеркнул, что они должны учитывать и соответствовать принципам независимости адвокатуры и невмешательства государства в адвокатскую деятельность. Он напомнил об изменениях, внесённых в прошлом году в Закон об адвокатуре. Среди них – создание Единого государственного реестра адвокатов, повышение требований к уровню образования претендентов на получение статуса адвоката. Министерство юстиции получило полномочия по утверждению Положения о порядке сдачи квалификационного экзамена и оценки знаний претендентов на присвоение статуса адвоката, которое разрабатывает Федеральная палата адвокатов РФ.

Сенатор обратил внимание на то, что предстоит длительный переходный пери-

од для вступления положений закона в силу, и это обеспечит последовательный переход юристов в адвокатуру, а также сохранит доступность и качество юридических услуг. «Важный аспект: провести всем заинтересованным сторонам широкую и продолжительную информационную кампанию по планируемым изменениям и возникающим в связи с этим вопросам».

Президент Федеральной палаты адвокатов РФ Светлана Володина проинформировала об особенностях приёма в профессию, в том числе в переходный период. Светлана Володина рассказала, что на экзаменах будут обязательны аудио- и видеопроколирование, а также будет введена апелляция. «Иными словами, если экзаменуемый претендент в чём-то сомневается, он сможет проверить, правильное ли решение приняла комиссия», – заверила Светлана Володина.

Президент ФПА РФ рассказала, что средний процент сдачи экзамена на статус адвоката по России – 70%.

В дискуссии участвовали заместитель директора Департамента развития и регулирования юридической помощи и правовых услуг Министерства юстиции РФ Антон Бенев, представители Общественной палаты, адвокатских бюро, юридических компаний и научного сообщества, нотариусы.

Расширяются возможности получения бесплатной правовой помощи в регионах РФ

ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА «ПРАВОВАЯ ПОМОЩЬ», НАПРАВЛЕННАЯ НА ОКАЗАНИЕ БЕСПЛАТНОЙ ЮРИДИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ И ПРАВОВОЕ ПРОСВЕЩЕНИЕ ГРАЖДАН, НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ УЖЕ ФУНКЦИОНИРУЕТ В ШТАТНОМ РЕЖИМЕ В 10 СУБЪЕКТАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: РЕСПУБЛИКЕ ТАТАРСТАН, КРАСНОДАРСКОМ КРАЕ, ИРКУТСКОЙ, КЕМЕРОВСКОЙ, КУРСКОЙ, МОСКОВСКОЙ, РОСТОВСКОЙ, СМОЛЕНСКОЙ, ТАМБОВСКОЙ И УЛЬЯНОВСКОЙ ОБЛАСТЯХ. ПРАКТИКА ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО ДАННАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА ВОСТРЕБОВАНА БЛАГОДАРЯ ЕЁ ДОСТУПНОСТИ И ПРОСТОТЕ ПРИМЕНЕНИЯ.



Об этом сообщил первый заместитель председателя Комитета СФ по конституционному законодательству и государственному строительству Николай Владимиров. Он провёл круглый стол, посвящённый совершенствованию организационных и правовых механизмов оказания бесплатной юридической помощи в регионах РФ.

По его словам, пришло время масштабировать данную систему, предоставляющую бесплатную правовую помощь гражданам, на все российские регионы. «Одновременно нужно продолжать работу по содержательному наполнению информационной системы, а также по информированию населения о возможно-

стях получения бесплатной юридической помощи», – считает сенатор.

Основной задачей остаётся укрепление принципов доступности и социальной ориентированности бесплатной юридической помощи, расширяется число категорий граждан, обладающих правом на её получение и перечень случаев оказания, сообщил парламентарий.

Николай Владимиров напомнил, что в марте Советом Федерации был одобрен сенаторский закон, который устанавливает, что правом на получение бесплатной юридической помощи обладают лица, в том числе многодетные родители, имеющие трёх и более детей, до достижения старшим ребёнком возраста 18 лет или возраста 23

лет при условии его обучения в организации, осуществляющей образовательную деятельность, по очной форме обучения.

Также важной новеллой закона является то, что расширился перечень случаев оказания бесплатной юридической помощи в виде представления интересов истцов (заявителей) в судах при рассмотрении дел об установлении и оспаривании отцовства (материнства). Данные изменения позволят разрешить сложные жизненные ситуации, связанные с установлением отцовства граждан – участников специальной военной операции, что станет дополнительной гарантией реализации мер социальной поддержки для детей участников СВО.



**КАРИНА
ПАКАШВИЛИ:**

**«ФИНАНСИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ
В ГОРНОРУДНОЙ ОТРАСЛИ ТРЕБУЕТ
КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ И ПОДХОДОВ»**

Реализация проектов в горнорудной отрасли обеспечивает долгосрочные конкурентные преимущества, но сопровождается потребностью в значительных инвестициях. Сегодня в связи с усложнением технологий, ужесточением экологических стандартов динамичный сектор горнорудной отрасли сталкивается с серьёзными вызовами, требующими инновационных подходов и стратегического планирования. В этом контексте ключевым фактором успеха становится доступ к эффективным инструментам финансирования и минимизация рисков инвесторов. О доступных инструментах финансирования для всех этапов развития проектов рассказывает Карина Паксашвили, основательница юридического бюро Le Pax.

ОТ БАНКОВСКОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ К ЧАСТНЫМ ИНВЕСТИЦИЯМ

В последнем интервью журналу RBG я упоминала, что в настоящее время компания Le Pax фокусируется на правовой защите предприятий из горнорудного сектора. Мы работаем консультантами в этой отрасли более 10 лет. За последние несколько лет присутствие наших клиентов значительно расширилось за пределы Российской Федерации. На мой взгляд, благодаря глобальному энергетическому переходу, а также повышению внимания к «зелёной экономике» настоящий бум в текущее время переживают страны СНГ и региона MENA.

В то же время ведущие металлургические и золотодобывающие предприятия в Российской Федерации и в некоторых странах СНГ сокращают инвестиционные программы на реконструкцию, модернизацию и новое строительство на действующих объектах. И в связи с этим от подрядчиков ожидают не только качественной и своевременной реализации проекта с достижением заявленных показателей, но и привлечения финансирования.

Мы понимаем, что каждая стадия (от приобретения месторождения при любой степени разведки до добычи и переработки) требует эффективных инструментов финансирования и качественной правовой оценки.

Ранее наиболее востребованным и эффективным методом получения финансирования в проекты были банковские инструменты – от кредитования до факторинга. К сожалению, в настоящее время эти инструменты становятся всё менее доступными в связи с ростом процентных ставок по кредитованию, причём подобная тенденция наблюдается не только в России, но и в Казахстане, а также в других странах СНГ.

Экспортные центры различных государств тоже оказывают содействие при трансграничных поставках, однако зачастую суммы предоставляемого покрытия недостаточно либо существенным условием предоставления финансирования является внушительный процент авансирования со стороны заказчика, чего в настоящее время они позволить не могут. Да и практика значительного авансирования подрядчиков в горнорудном секторе отсутствует как таковая.

В этой связи набирает обороты спрос на частные инвестиции. Данный инструмент является наиболее гибким и может быть доступен даже на ранних стадиях геологоразведки. Среди инструментов частного инвестирования есть механизмы, позволяющие привлечь капитал без

значительного размывания доли компании и существенной долговой нагрузки, а также выхода стартапов на биржевые площадки.

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ РАННЕЙ СТАДИИ ГЕОЛОГОРАЗВЕДКИ. ЗАЩИТА ИНТЕРЕСОВ ИНВЕСТОРОВ

Самым востребованным для получения капитала, но и наиболее рискованным для инвестора является этап ранней стадии геологоразведки, когда ещё нет сведений о подтверждённых запасах.

Ключевой риск для инвестора, связанный с вложениями в стадию геологической разведки с последующей разработкой, заключается в том, что наличие золота в недрах не гарантирует его рентабельной добычи. Это долгосрочные вложения без гарантии возврата капитала в будущем. Сроки реализации проекта растягиваются на долгие годы, поскольку требуется прохождение сложных этапов разработки документации и получения разрешений. Политические риски, включая возможные экологические и социальные ограничения, а также изменения в налогообложении дополнительно усложняют процесс. Важным фактором остаётся качество месторождения – согласно исследованию Cipher Research, качество золота важнее его количества.

Для защиты интересов инвесторов на данном этапе важно грамотно отобрать участок для приобретения лицензии. В целях разделения рисков в проекты на данной стадии желательно входить через консорциум или совместное предприятие, разграничивая обязанности, объём вложений и ответственность каждого партнёра, в том числе если объём запасов не будет подтверждён в будущем. К важным инструментам защиты инвестора относятся разделение стадии геологоразведки на более мелкие этапы с оценкой вложений в каждый подэтап, определение критериев положительного завершения предыдущего этапа для принятия решения о вложении в следующий.

В некоторых странах (например, в Саудовской Аравии) можно приобрести лицензию на разведку и добычу полезных ископаемых непосредственно у государства на различных стадиях разведки (т.е. часть вложений на определённые объёмы исследований уже проведена за счёт государства). Кроме того, при приобретении лицензии у министерства, а не у частного владельца, в Саудовской Аравии можно воспользоваться финансированием на стадии геологоразведки из Суверенного фонда Саудовской Аравии (PIF) до 10 млн

USD в зависимости от объёма месторождения, профиля инвестора и размера его собственных инвестиций.

В Республике Казахстан несколько частных компаний создают специализированные фонды для финансирования юниорских проектов, т.е. небольших компаний, находящихся на ранних стадиях геологоразведки. Подобную площадку предлагает также Международный финансовый центр «Астана» (МФЦА/AIFC), где можно привлечь капитал через IPO (как для крупных, так и для малых пред-

приятий). Причём процедура выхода на IPO в AIX (Astana International Exchange) значительно проще, чем на крупных мировых площадках. Однако для использования этого инструмента компания должна обладать определённым капиталом и иметь отчёт об установленном уровне запасов, выполненный по международным стандартам.

Также в 2021 году между Международным финансовым центром «Астана», Акционерным обществом «Росгеология» (Росгео), Акционерным обществом

«Казгеология» (Казгео) и Акционерным обществом «Национальная горнорудная компания “Тау-Кен Самрук”» (ТКС) был подписан меморандум о создании на площадке МФЦА Евразийской биржи юниорных (горных) компаний, через которую молодые (юниорные) компании смогут размещать ценные бумаги для привлечения инвестирования в проекты. Председатель правления АО «Росгеология» Сергей Горьков отметил: «Проект поможет привлечь дополнительное финансирование от международных инвесторов в на-



чальные стадии геологоразведочных работ, без которых невозможно обеспечить воспроизводство минерально-сырьевой базы Российской Федерации».

К сожалению, работа над проектом была заморожена на период действия карантинных мер в связи с борьбой с COVID-19, а также последующими политическими событиями. Однако в настоящее время проект реанимирован, на правительственном уровне идёт активная работа по его запуску и подготовке площадки, в том числе путём адаптации

и изменения законодательства каждой страны – участницы меморандума.

Гораздо больше инструментов и возможностей открывается для компаний, которые провели предТЭО или ТЭО, а также для действующих предприятий. Финансирование в такие проекты может быть привлечено с помощью экспортного кредитования покупателя банками Китая через китайские государственные корпорации и фонды с эффективной ставкой 4–6% годовых в юанях. Для этого соискатель финансирования должен предста-

вить аудиторское заключение международно признанной компании, например SRK или иной международно признанной организации, а также обеспечить исполнение обязательств с помощью корпоративной гарантии, выдаваемой напрямую в китайский финансирующий банк, или через залоговое обеспечение, а также удовлетворить ряд иных требований. Залоговое обеспечение подлежит передаче в локальный банк по месту резидентства заёмщика, который в свою очередь должен предоставить кросс-гарантию кредитору. Такой инструмент обеспечивает гарантии двум сторонам: соискатель финансирования получает необходимые вложения для начала или продолжения проекта, не размывая долю в компании с возможностью возврата кредита после ввода в эксплуатацию фабрики, начала добычи и переработки руды. Кредитор в свою очередь обеспечен результатами аудиторских отчётов (в том числе с проверкой достоверности предоставленных ТЭО) и залоговым обеспечением должника. При этом, учитывая трансграничность сделки, гарантом обращения взыскания на заложенный актив выступает местный (по отношению к заёмщику) банк.

Как было упомянуто выше, подобного рода инструменты предлагают также частные и государственные фонды в Королевстве Саудовской Аравии и в Султанате Оман.

БЕЗОПАСНОЕ ПАРТНЁРСТВО

Получение инвестирования в проекты допустимо и через создание совместных предприятий (JV), а также через продажу акций/долей или предприятий полностью в пользу частных инвесторов. Так, например, крупные горнорудные предприятия инвестируют в «молодые» проекты или объединяют усилия, создавая отдельное совместное предприятие для реализации проекта с нулевого цикла как в границах одного государства, так и с целью выхода на новый рынок.

В некоторых случаях наличие местного партнёра для работы за рубежом требуется на законодательном уровне. Например, некоторые профессиональные виды деятельности в горнорудном секторе (не сервисные) или инжиниринговые структуры в КСА и в других странах MENA требуют привлечения локального соакционера. При этом такой партнёр не всегда готов участвовать в развитии компании финансово. В данном случае иностранный инвестор находится в наиболее уязвимом положении. Подобным проектам требуется твёрдая правовая поддержка.

В первую очередь требуется определить чёткую стратегию выхода на меж-



дународный рынок и разработать бизнес-позиционирование. Исходя из этих параметров можно отсеять много бесполезных связей. Каждого потенциального партнёра необходимо проверить на наличие репутационных рисков, негативной информации, количество компаний или проектов, в которых он участвует, результаты его деятельности, прочности связей, о которых он заявляет. Дело в том, что согласно местному регулированию, если резидент участвует (долями) в нескольких компаниях и по одному из таких юридических лиц происходит негативное событие (блокировка счетов, банкротство, принудительная ликвидация и т.д.), замораживаются все доли/акции, принадлежащие такому гражданину. Как показывает практика, множественность проектов для представителей этого региона скорее риск, чем положительная оценка их эффективности.

Безусловно, тщательной проработки требуют и соглашения, заключаемые сторонами. От меморандума о намерениях до акционерного соглашения должна быть чётко определена структура компании, органы управления, разделены полномочия, определено количество участников в органах управления и количество представителей с каждой стороны, распределены количество голосов, бюджет и обязательства по несению расходов, в том числе в случае провала проекта. При этом каждый документ должен учитывать особенности местного регулирования. Чаще всего большая часть несерьёзных или неблагонадёжных партнёров отсеивается на стадии обсуждения этих деталей.

Кроме того, необходимо тщательно подойти к оценке проекта, капиталовложений в него с распределением долей на каждого участника. Эффективный метод управления рисками в таких ситуациях – опционная система прироста доли в капитале компании для миноритарного владельца (начало сотрудничества с минимально допустимой законодательством доли с возможностью прироста против дополнительных вложений, достижения определённого уровня заказов, привлечённых партнёром, и т.д. в зависимости от особенностей проекта).

При методичном и правильном подходе такой инструмент позволяет бесперебойно обеспечивать проект ресурсами (не только денежными) без увеличения долговых обязательств, помогая сочетать разные инструменты привлечения капитала и управления проектом практически без ограничений.

ПОДХОДЫ К СИСТЕМЕ КОНТРАКТАЦИИ

Разумный подход к системе контрактации также может стать весьма эффективным инструментом финансирования. Различные формы EPC-контрактов (Engineering, Procurement and Construction) могут позволить генеральному подрядчику управлять капиталом проекта с минимальным использованием оборотных средств или внешнего финансирования. Например, при работе на базе EPCM-контракта генеральный подрядчик обладает правом на отбор всех подрядных организаций и согласования контрактных условий с ними (или части, в зависимости от условий основного контракта) и проведения тендерных процедур. Таким образом, при грамотном выстраивании структуры платежей по основному контракту (поэтапная оплата с привязкой к графику реализации проекта, привлечение минимального авансирования заказчика, но по каждому этапу/подэтапу отдельно), применению системы

револьверных оплат подрядчикам, а также при увеличении отсрочек платежей в сторону субподрядных организаций генеральный подрядчик может вытянуть проект с минимальным объёмом кредитных средств. В то же время важно грамотно распределить риски между заказчиком, генеральным подрядчиком и субподрядными организациями, провести тщательный отбор подрядчиков по финансовой устойчивости и стабильности, заручиться дополнительным гарантийным обеспечением. Безграмотное дисконтирование субподрядчиков и требование отсрочек скорее погубит проект и исполнителей работ, чем приведёт к успеху.

Контракт формы EPC+F уже содержит в себе формулу, при которой генеральный подрядчик предоставляет финансирование в проект в обмен на гарантийное обеспечение в виде доли от будущих поставок металла или долю от выручки, гарантия базируется на предварительных контрактах о выкупе продукции Центральным Банком или основными потребителями продукта в зависимости от типа перерабатываемой руды и местного регулирования.

Для генерального подрядчика, предоставляющего финансирование в проект, идеальной моделью может быть форма контракта EPCM+F, так как при данной структуре взаимодействия с заказчиком генеральный подрядчик сам отбирает круг исполнителей и полностью управляет проектом до исполнения, что позволяет ему контролировать грамотное распределение предоставленных инвестиций.

По крупным инвестиционным проектам также применяют формы EPCM+F с последующим операционным управлением. Таким образом, при достижении заложенных показателей генеральный подрядчик-инвестор для реализации основной части проекта – строительства и ввода в эксплуатацию фабрики, приобретает долю в компании с возможностью последующего увеличения размера доли в зависимости от достижения показателей производительности и/или иных экономических параметров.

Таким образом, финансирование проектов в горнодобывающей отрасли требует комплексной оценки и подходов. В этом отношении одинаковое значение имеют как частные, так и государственные инвестиции, равно как и международные финансовые инструменты. Горнорудный сектор является стратегически важным направлением для многих стран на ближайшие 20 лет, включая страны СНГ и регион MENA, а применение современных финансовых решений может только способствовать снижению рисков компаний – участников рынка, помогая добиться устойчивого развития как отдельных предприятий, так и отрасли в целом.

В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ
КОМПАНИЯ LE PAX
ФОКУСИРУЕТСЯ НА
ПРАВОВОЙ ЗАЩИТЕ
ПРЕДПРИЯТИЙ ИЗ
ГОРНОРУДНОГО
СЕКТОРА. МЫ
РАБОТАЕМ
КОНСУЛЬТАНТАМИ В
ЭТОЙ ОТРАСЛИ БОЛЕЕ
10 ЛЕТ. ЗА ПОСЛЕДНИЕ
НЕСКОЛЬКО ЛЕТ
ПРИСУТСТВИЕ
НАШИХ КЛИЕНТОВ
ЗНАЧИТЕЛЬНО
РАСШИРИЛОСЬ
ЗА ПРЕДЕЛЫ
РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ.





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

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

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

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

– Много ли таких активов на российском рынке сегодня?

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

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

– Например?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

– Какие же риски могут ждать инвесторов в стрессовые активы?

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

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

Для инвестора необходимо уйти от иллюзии добросовестности банка-кре-

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

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

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

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

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

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



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

– Есть ли способы прогнозировать и избежать таких рисков?

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

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

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

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

– Насколько сегодня адекватна стоимость стрессовых активов?

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

дисконта, который он может предоставить.

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

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

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

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

«МКР Капитал»

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

www.mkr-capital.com



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

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

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

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

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

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

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

– Поделитесь планами компании на 2025 год?

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Конституционный суд в своих постановлениях по антикоррупционным искам

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

– Какие способы решения проблемы видятся вам наиболее оптимальными?

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

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

– Расскажите пожалуйста, что это за форум?

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

ИНВЕСТИЦИИ

В КВАДРАТНЫЕ МЕТРЫ:

**ЮРИДИЧЕСКИЕ
И НАЛОГОВЫЕ ТОНКОСТИ**

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

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

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

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

ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ

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

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

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

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

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

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

ЮРИДИЧЕСКАЯ ПРОВЕРКА ДОГОВОРА

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

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

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

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

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

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

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

● Основная система налогообложения – НДС и налог на прибыль

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

● Упрощённая система налогообложения

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

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

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

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



ООО «ЕВРОАЗИАТСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ДОМ»

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

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

● Налог на имущество

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

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

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

КОЛЛЕГИЯ АДВОКАТОВ «ЮРЦЕНТР»: ВАЖНЫЕ АСПЕКТЫ НАЛОГОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

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

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

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

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

Александр Васильев



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

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

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

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

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

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

Андрей Спиридонов



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Радмила РАДЗИВИЛ,
«Правый берег»:

«НАША ЗАДАЧА – ПРЕДОТВРАЩАТЬ ПРОБЛЕМЫ»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



но управлять рисками, это нам поможет переломить ситуацию.

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

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

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

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

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



в полнейшем восторге и от тем, и от выступлений.

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

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

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

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

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

A professional portrait of Natalia Vozianova, a woman with long, dark brown hair, wearing a white collared shirt. She is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a dark, solid color.

**НАТАЛЬЯ
ВОЗИАНОВА:
«МЫ ПОМОГАЕМ
ЗАРУБЕЖНЫМ
ИНВЕСТОРАМ
ВЕСТИ БИЗНЕС
В РОССИИ»**

Несмотря на изменения в геополитике иностранный бизнес продолжает проявлять интерес к инвестициям в российскую экономику. Для того чтобы поддержать их в этом стремлении, а также чтобы помочь сделать конкретные шаги по выходу на российский рынок, ТеДо выпустила гид «Как вести бизнес в России 2025» («Doing Business in Russia 2025») – руководство, которое поможет сориентироваться в особенностях ведения бизнеса в нашей стране.

Мы поговорили с руководителем практики по работе с азиатскими клиентами ТеДо Натальей Возиановой о тенденциях на рынке иностранных инвестиций, а также о том, как с помощью этого руководства можно запустить бизнес в России.

– Каковы текущие тенденции иностранных инвестиций в России: какие отрасли и регионы наиболее привлекательны?

– После 2022 года структура иностранных инвестиций в российские проекты существенно изменилась: резко сократился приток западных инвестиций, при этом увеличился приток капитала из Китая, Индии, ОАЭ, Турции и других дружественных стран, на которые теперь приходится основной объём новых проектов. В условиях переориентации экономики одним из ключевых инвестиционных партнёров России стал Китай.

Если говорить об отраслевой структуре, с уходом западных брендов произошло снижение активности в потребительском секторе – ретейл, FMCG. При этом интерес зарубежных инвесторов повысился к сфере энергетики и добычи. К примеру, китайские компании активно участвуют в таких проектах, как «Сила Сибири-2» и СПГ-проекты на Дальнем Востоке.

Кроме того, инвесторов из Поднебесной привлекает сотрудничество в сфере технологий и электроники: мы видим значительный рост поставок китайского оборудования (Huawei, Xiaomi, Lenovo), а также их стремление локализовать свои производства в нашей стране.

Наиболее перспективны для инвестиций китайских партнёров несколько ключевых территорий: во-первых, Дальний Восток, где, помимо близости территорий, большую роль играют особые экономические зоны с льготами для инвесторов;

во-вторых, Москва и Санкт-Петербург, которые выступают в роли финансовых и технологических центров; в-третьих, Юг России, известный своими логистическими хабами и развивающимся сельским хозяйством, также привлекает внимание китайских инвесторов, стремящихся расширить свои возможности в этих стратегически важных отраслях.

– Насколько мотивированы иностранные инвесторы в России с точки зрения бизнес-климата?

– В последние годы российское правительство активно привлекает иностранные инвестиции через налоговые льготы и субсидии, что стимулирует мотивацию иностранных инвесторов, особенно в высокотехнологичных и инновационных отраслях.

Можно выделить несколько основных стимулов для бизнеса.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ КОНТРАКТЫ (СПИК)

СПИК подразумевает налоговые льготы и гарантии стабильности законодательства и предполагает заключение договора между иностранным инвестором и государством на срок до 20 лет. Зарубежные инвесторы проявляют интерес к таким соглашениям в стратегически важных отраслях: в энергетике и автомобилестроении, в промышленном секторе, в инфраструктуре и в сельском хозяйстве. Для них важен не только финансовый результат, но и стабильность

регулирования на длительный срок, особенно при возможности стабилизации налоговых ставок и прочих условий ведения бизнеса.

СВОБОДНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЗОНЫ (СЭЗ)

Здесь основными стимулами выступают снижение налогов и таможенных пошлин, например в Приморье. В частности, китайские инвесторы активно рассматривают этот регион как зону приоритетного экономического роста и готовы вкладываться в совместные проекты. Основные отрасли для сотрудничества – судостроение и судоремонт, транспорт, логистика, экологически чистое сельское хозяйство, добыча и переработка морских и лесных ресурсов. Благодаря режиму территории опережающего развития (ТОР), предоставляющему налоговые льготы и другие преференции, на Дальнем Востоке созданы благоприятные условия для инвесторов.

Например, в 2024 году в рамках Восточного экономического форума «КРДВ Приморье» подписала соглашение о сотрудничестве по созданию двух парков агропромышленной кооперации при поддержке режимов свободного порта Владивосток (СПВ) и территории опережающего развития (ТОР) «Михайловский» с компанией «Суньхай Сельскохозяйственная инвестиция (Хэйлуцзян)». В реализацию проектов планируется вложить около 70 млрд рублей и создать 570 рабочих мест. Парки будут представлять собой





комплексы предприятий по хранению, перевалке и переработке зерна, а также по производству продукции из зерновых культур.

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА

При реализации проектов, направленных на развитие приоритетных отраслей, инвесторам предоставляются различные субсидии и льготы, включая налоговые каникулы, субсидии на строительство и развитие инфраструктуры.

– С какими сложностями при выходе на российский рынок могут столкнуться инвесторы?

– Это административные барьеры, проблемы с трудовыми ресурсами, ограничения на переводы средств за рубеж (особенно в условиях международных санкций), а также сложности с получением необходимых разрешений в специализированных экономических зонах, культурные различия и языковой барьер.

Тедо работает с азиатскими компаниями более 20 лет, ещё в начале 2000-х годов мы выявили необходимость создать отдельное направление по работе с клиентами из этих стран – Asia Desk. За это время накопили большой опыт в понимании азиатского менталитета, культурных и экономических особенностей. Кроме того, в нашей компании работают носители китайского и японского языков, которые активно помогают в работе на клиентских проектах. Это позволяет нам создавать наиболее комфортные для клиентов условия взаимодействия, укреплять взаимное доверие и обмениваться знаниями.

В сочетании с налаженными контактами в бизнес-сообществе и в государственном секторе наш опыт позволяет нам

эффективно решать различные вопросы иностранных клиентов. Они получают не только качественные услуги, но и ценные знания о рынке, бизнес-среде и культурных особенностях работы в России.

– Насколько надёжно сегодня защищены права инвесторов из азиатских стран?

– Россия имеет ряд двусторонних и многосторонних соглашений с различными странами, регулирующих защиту прав иностранных инвесторов. Например, действует соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Китайской Народной Республики о поощрении и взаимной защите капиталовложений. Соглашение обеспечивает защиту от непропорциональных налоговых ставок и устанавливает механизм разрешения споров, включая международный арбитраж, например через Шанхайскую организацию сотрудничества.

Международные гарантии эффективно работают, особенно:

1. При участии в межправительственных проектах.
2. При наличии правильно структурированного договора.
3. Если использовать нейтральные юрисдикции и арбитражи в рамках дружественных структур (ШОС, Азия).

Но важно понимать, что эффективность во многом зависит от политической воли сторон и качества контрактной работы. После 2022 года резко вырос интерес к арбитражу, особенно со стороны европейских компаний, однако китайские и другие «дружественные» инвесторы пока почти не инициируют публичные арбитражи.

Внутри страны Россия также предпринимает ряд мер для защиты иностранных

инвестиций. В частности, защита интересов иностранных инвесторов содержится в нормах ФЗ «Об иностранных инвестициях» (№ 160-ФЗ). Под защитой оказываются вложения компаний, работающих в упомянутых специальных режимах (ТОРы, ОЭЗ, СПИК). Эффективно действуют институты поддержки инвесторов (например, РФИ).

– Какие ключевые тренды определяют рынок M&A в России?

– Первое – уход западных компаний открыл новые горизонты для сделок с азиатскими и ближневосточными инвесторами. В частности, китайские корпорации активно скупают активы в таких стратегически важных отраслях, как энергетика, информационные технологии и потребительский сектор, что свидетельствует об их стремлении укрепить свои позиции на глобальной арене и диверсифицировать свои инвестиционные портфели.

Второе – идёт активная реструктуризация активов. Инвесторы используют новые возможности по структурированию активов, обеспечивающих надёжную защиту их прав, в том числе использование личных фондов, ЗПИФ. Кроме того, популярным направлением является структурирование активов через иностранные дружественные страны, например через ОАЭ или САР.

В-третьих, мы наблюдаем рост сделок с государственными компаниями, например, такими как Роснефть, РЖД и другие. Среди таких примеров – сотрудничество Роснефти с крупнейшей китайской нефтегазовой компанией CNPC.

В-четвёртых, происходит снижение стоимости активов. Поскольку возросшие геополитические риски инвестирования в РФ привели к стремлению компаний из недружественных стран покинуть российский рынок, стоимость продажи их российских активов стала снижаться. Среди прочих причин можно отметить санкционное давление и снижение прибыльности бизнеса. Всё это даёт возможность выгодных приобретений активов в России.

– Как сейчас развиваются инфраструктурные проекты, ГЧП?

– Сегодня на территории нашей страны реализуется целый ряд крупных проектов в сфере ГЧП с привлечением иностранных инвесторов. Например, «Русская холдинговая компания» и китайская СС7 создали совместное предприятие «Меридиан-СС7» для реализации проекта строительства автодороги «Меридиан» по модели ГЧП. Трасса должна пройти от границы Казахстана до Белоруссии по территории восьми регионов РФ.

Такие проекты есть и в энергетике. Российская сторона заинтересована в участии китайских партнёров в проектах

ВИЭ-генерации, модернизации сетей с участием китайских компаний, например Sinopec.

Для иностранных инвесторов проекты ГЧП продолжают оставаться привлекательными по нескольким причинам. Во-первых, они обеспечивают долгосрочные и защищённые источники дохода, что является ключевым фактором для инвестиций. Во-вторых, юридическая защищённость, предоставляемая № 115-ФЗ о концессионных соглашениях, создаёт уверенность в стабильности и надёжности таких проектов. Кроме того, ГЧП охватывают сектора с прогнозируемым спросом, например инфраструктуру и здравоохранение. Наконец на региональном уровне субъекты Российской Федерации активно стимулируют привлечение инвестиций через ГЧП, предлагая различные льготы, включая налоговые послабления, льготное подключение к инфраструктуре и поддержку со стороны инвестиционных агентств.

– А насколько сегодня развиваются инвестиции в недвижимость в РФ для иностранных партнёров?

– Выделю два больших сегмента: первое – инвестиции в коммерческую недвижимость, где мы видим спрос на склады и логистические центры из-за роста торгового оборота с Китаем, второе – в жилую недвижимость, чему способствуют рост строительства в крупных городах и интерес к элитному жилью со стороны иностранных покупателей.

Отмечу, что за последнее время иностранные инвестиции в российскую недвижимость трансформировались. Сегодня основной интерес состоит в прикладной недвижимости с быстрой окупаемостью и минимальной зависимостью от геополитики.

В ближайшее время ожидается рост объёмов вложений в коммерческую недвижимость, особый интерес проявляется к логистике, складской инфраструктуре, гостиничному бизнесу и ретейлу. Также спросом пользуются объекты туристической инфраструктуры, например идёт активное развитие гостиничных проектов в Крыму и на Дальнем Востоке. Так, на ВЭФ-2024 директором «КРДВ Приморье», вице-президентом «Фанюань Констракшн Групп» и председателем правления «Дацзин Констракшн Групп» было подпи-

сано соглашение о строительстве жилого комплекса и гостиницы, а также завода по производству строительных материалов. В оба проекта планируется вложить более 4,5 млрд рублей, будет создано свыше 380 рабочих места.

– Насколько сегодня ваша компания активно работает с иностранными инвесторами? На что они могут рассчитывать, обратившись к вам?

– В первую очередь для них важны разработка стратегии и сопровождение выхода на российский рынок. В дальнейшем, уже при запуске бизнеса в России, необходима помощь с соблюдением требований российского законодательства, в установлении деловых связей и проведении успешных сделок. Команда TeDo готова сопровождать иностранных инвесторов на любом этапе: наша компания накопила уникальный опыт в этом направлении.

Важно отметить, что Россия остаётся привлекательной для иностранных инвесторов, несмотря на санкционное давление. Для упрощения работы на российском рынке наша компания разработала комплексное руководство «Как вести бизнес в России 2025», охватывающее все ключевые аспекты деятельности для иностранных инвесторов.

В гиде собрана актуальная информация по:

- налоговому регулированию – ставки, льготы, особенности налогообложения для иностранных компаний;
- юридическим требованиям – регистрация бизнеса, формы ведения деятельности;
- миграционному законодательству – визовый режим, разрешения на работу;
- таможенному регулированию – импорт/экспорт, сертификация, санкционные ограничения;
- поддержке бизнеса – государственные программы, ГЧП, особые экономические зоны.

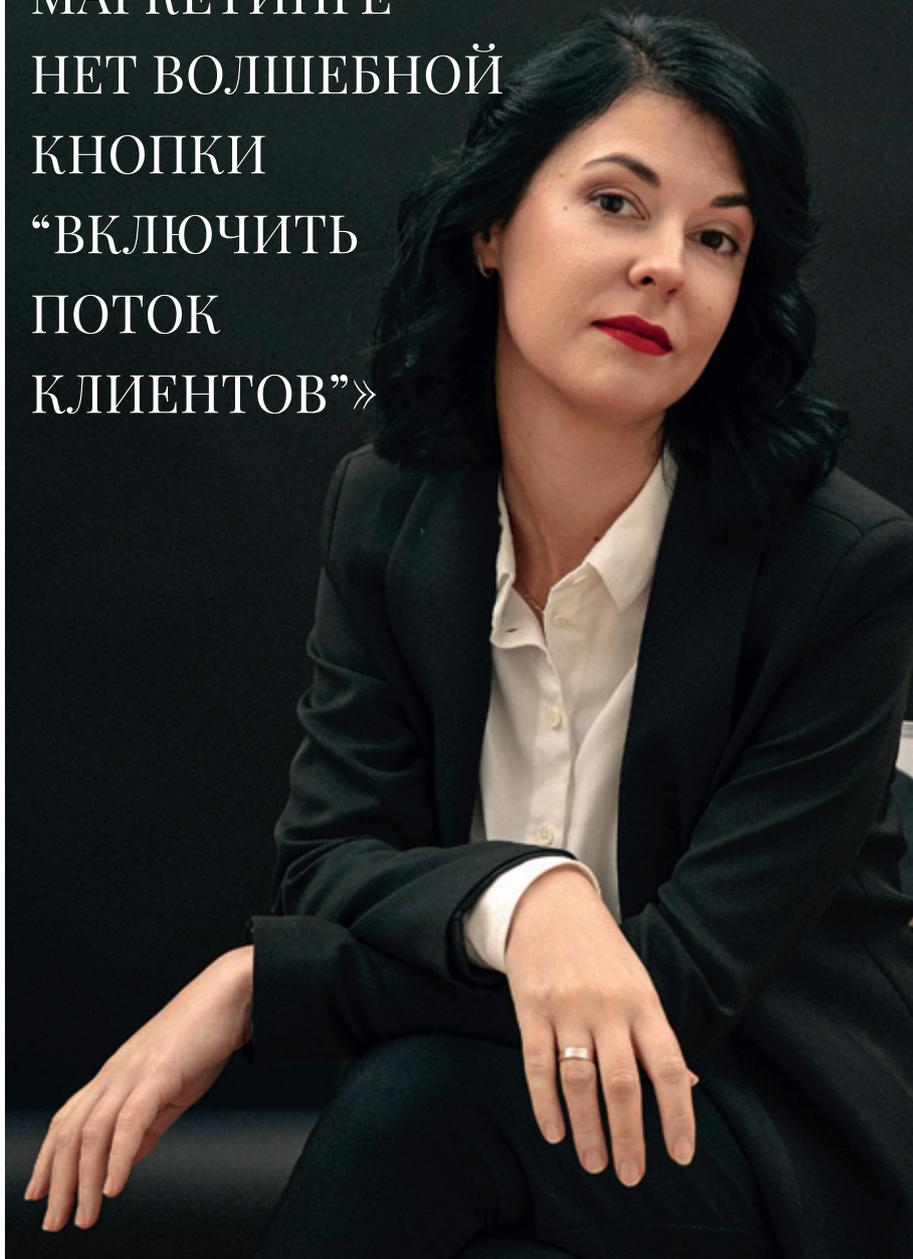
Наш гид поможет минимизировать риски и эффективно выстроить бизнес-процессы в России с учётом текущих экономических и правовых реалий.

ГИД «КАК ВЕСТИ БИЗНЕС В РОССИИ 2025»



Как не только предоставлять юридические услуги, но и построить на этом прибыльный бизнес? Практически все, будь то частнопрактикующие юристы и адвокаты или юридические компании, рано или поздно сталкиваются с ситуацией, когда после наработки первичной базы возникает потребность в притоке новых клиентов, в расширении бизнеса. Однако немногие знают, как эффективно масштабировать свой юридический бизнес, чтобы выйти на новый уровень успеха. Начинаются поиски собственного пути методом проб и ошибок, а многих из них можно было бы избежать, обратившись к профессионалам. Мы побеседовали с юридическим маркетологом, основательницей Агентства юридического маркетинга «КондМар» Ольгой Кондаковой о том, как построить эффективную систему продвижения юридических услуг.

ОЛЬГА КОНДАКОВА: «В ЮРИДИЧЕСКОМ МАРКЕТИНГЕ НЕТ ВОЛШЕБНОЙ КНОПКИ “ВКЛЮЧИТЬ ПОТОК КЛИЕНТОВ”»



– **Ольга, любой бизнес нуждается в маркетинге. Но есть ли какие-то особенности в продвижении услуг юристов, адвокатов?**

– Продвижение юридических услуг сильно отличается от маркетинга, допустим, кафе или магазина. Клиент юриста не просто выбирает услугу, он ищет того, кто сможет решить его проблему, возможно, самую сложную в его жизни.

Главная особенность – нужно преодолеть огромный барьер недоверия,

поэтому стоит делать акцент не на красивых слоганах, а на реальных доказательствах экспертности. Разборы сложных дел, отзывы клиентов, публикации в профессиональных СМИ – всё это работает лучше любой рекламы.

Ещё один важный момент – юридические услуги невозможно «упаковать», как товар. Клиент покупает не абстрактную услугу, а конкретного специалиста, поэтому нужно развивать личный бренд юриста.

Интересно, что в этом бизнесе до сих пор главным каналом привлечения клиентов остаются рекомендации. Но это не значит, что можно просто ждать, когда позвонит довольный клиент прошлых лет, нужно создавать систему привлечения клиентов.

И конечно, нельзя забывать про этические ограничения. Особенно для адвокатов – здесь есть чёткие рамки, что можно, а что нельзя обещать, писать, говорить.

На моей практике самые успешные кейсы – это когда юрист не просто платит за продвижение, а действительно вкладывается в свои экспертность и репутацию. Ведь в конечном счёте клиент приходит не к яркому баннеру, а к человеку, которому он готов доверить свою проблему.

– Когда надо начинать активное продвижение своих услуг?

– Прямо сейчас. Даже если вы только получили диплом или создали компанию.

Юридический рынок – это не про «если построишь, они придут». Клиенты не найдут вас сами, особенно когда вокруг сотни таких же специалистов.

Но есть нюанс – начинать продвижение нужно с умом. Не стоит сразу вкладывать сотни тысяч в контекстную рекламу. Сначала следует сделать базовые вещи: провести анализ рынка и конкурентов, выбрать специализацию, определиться с позиционированием, понять, кто ваш потенциальный клиент, и сделать его аватар, создать продукт, решающий проблему потенциального клиента.

Почему нельзя ждать? Потому что доверие в юридической сфере нарабатывается месяцами, а клиенты идут к тем, кого видят.

– Из каких же кирпичиков состоит эффективная система продаж для юридического рынка?

– Представьте, что вы строите дом. Можно сколь угодно красиво красить стены, но, если нет крепкого фундамента, всё развалится. Так и с продажами в юридическом бизнесе – нужна не разовая акция, а продуманная система: входной продукт, основные продукты и допродажа. В идеале, чтобы один клиент покупал от трёх раз. Тогда и расходы на его привлечение в разы снижаются, а выручка растёт.

ВОТ ИЗ ЧЕГО СКЛАДЫВАЕТСЯ ПОТОК КЛИЕНТОВ:

1. «Фундамент» – уникальность, чёткий оффер.

Не я – юрист с 10-летним стажем (это есть у сотен других), а я помогаю предпринимателям выигрывать споры с налоговой – 87% успешных дел. Клиент сразу должен понять, что вы решаете именно его проблему.

2. «Двери» – каналы привлечения: сайт, соцсети, агрегаторы, «партнёрка», мероприятия и т.д.

3. «Коридоры» – воронка продаж в CRM. Типичная ошибка – когда после рекламы клиент попадает сразу на предложение «заплатите 50 000 за ведение дела». Нужны промежуточные шаги.

Входной недорогой продукт (трипваер) даёт возможность не только познакомиться с юристом поближе и оценить его подход к работе, но и простимулировать к дальнейшим покупкам. Особенно хорошо данный подход работает при холодном трафике.

4. «Кухня» – работа с возражениями. «Это дорого» = «Давайте посчитаем, сколько вы потеряете без профессиональной защиты».

5. «Кабинет» – производство. Работа по делу клиента с построенной системой коммуникации с клиентом на каждом этапе.

6. «Гостиная» – удержание клиентов.

Юридические услуги цикличны. Сегодня – развод, через год – раздел имущества. Простая рассылка на e-mail, в боты с полезным контентом 2–3 раза в месяц держит вас в голове у клиента. Высший пилотаж, когда вы приглашаете клиента на закрытые неформальные мероприятия, чтобы войти в круг его доверенных лиц (число Данбара).

ГЛАВНЫЙ СЕКРЕТ: эта система работает только в том случае, если все части связаны.

Можно вложить миллионы в рекламу, но если потенциальный клиент не видит чёткого предложения решить его проблему (оффера) и вы не умеете продавать, деньги уйдут впустую. И виноват в этом будет не маркетолог, который является помощником в продвижении и привлечении клиентов, – обработка лидов не входит в обязанности маркетолога.

– Какие площадки для продвижения сегодня эффективны?

– По опыту агентства, в 2025-м реально работают следующие площадки:

- АГРЕГАТОРЫ.

В первую очередь Яндекс.Услуги. Это отличная площадка для частнопрактикующих юристов и адвокатов.

Если есть офис, рекомендую подключить Яндекс.Карты, 2ГИС.

Также рекомендую протестировать Профи.ру, YouDo. Для некоторых моих клиентов они являются рабочими инструментами.

- ОТЗОВИКИ.

Следите за тем, чтобы рядом с вашим именем и вашей компанией не было негативных отзывов.

- TELEGRAM-КАНАЛ.

Telegram стал главной соцсетью для юристов. Здесь успешно продвигаются и юристы разных специализаций, и юридические компании.

- ЧАТ-БОТЫ, СЕРВИСЫ E-MAIL-РАС-СЫЛОК.

Позволяют постоянно быть в поле зрения клиента.

- СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ СМИ.

Zakon.ru, Klerk, vc.ru, «Адвокатская газета» – публикации в них до сих пор работают на личный бренд. Но теперь важнее не просто засветиться, а давать действительно полезные комментарии по актуальным вопросам.

- САЙТ ЮРИСТА В СВЯЗКЕ С РЕКЛАМОЙ ЯНДЕКС.ДИРЕКТ.

Не самый бюджетный вариант, но по-прежнему работающий.

• МЕРОПРИЯТИЯ.

Выступления спикером, модератором и даже просто участие в различных конференциях, на форумах позволяют показать себя с лучшей стороны, а также вживую пообщаться с потенциальными клиентами.

• ПАРТНЁРСТВО.

Когда у юриста есть чёткое позиционирование (узкая специализация), коллеги по цеху охотно передают ему клиентов. Второй вариант «партнёрки» – бизнес с такой же целевой аудиторией. К примеру, юристам по семейным спорам, у которых в основном женская целевая аудитория, рекомендую задуматься о сотрудничестве с психологами, косметологами и т.д.

– Давайте несколько подробнее поговорим о составляющих системы. Например, насколько важен сайт, как сделать эту площадку эффективной?

– Сайт для юриста – это не роскошь, а такой же рабочий инструмент, как мобильный телефон или ноутбук. Но важно сделать его не для галочки, а действительно работающим.

ПОЧЕМУ БЕЗ САЙТА НИКАК?

Большинство клиентов перед звонком заглянут на ваш сайт, даже если они обращаются по рекомендации. Нет сайта – меньше доверия.

Сайт – основа для продвижения, без сайта нормально не запустишь контекстную рекламу.

Что должно быть на сайте:

- чёткое позиционирование;
- информация о юристе или о компании;
- реальные кейсы;
- отзывы;
- конверсионные элементы;
- контакты.

Продвигать сайт можно с помощью рекламы Яндекс.Директ, а также с помощью SEO.

– А что насчёт личных блогов? Насколько соцсети важны для юристов? И в каких случаях они эффективны?

– Сегодня без личного блога юристу, как без визиток. Но с важной оговоркой – только если это делать правильно.

Клиенты теперь ищут не просто специалиста, а своего юриста. Человека, которому можно доверить проблему. И соцсети – это идеальная площадка, чтобы показать:

- свою экспертность;
- себя как личность.

Можно считать, что блог работает, не когда там 5000 подписчиков, а когда приходят заявки из соцсетей или когда клиенты на консультации говорят: «Я вас в Телеграме читаю».

Но у этих инструментов есть и свои особенности. Главные недостатки соцсетей для юристов:

1. Требуют времени – чтобы блог работал, нужно писать посты хотя бы 3–4 раза в неделю.

2. Нет мгновенного результата – первые полгода может быть мало отдачи.

3. Нужно быть готовым к негативу – в комментариях могут спрашивать «А почему так дорого?» или «А вот другой юрист говорит иначе».

Соцсети для юриста – это не про быстрые продажи, а про долгую игру. Но если вести блог системно, он станет инструментом для привлечения клиентов.

– Какие ещё площадки могут стать помощниками в продвижении?

– Неожиданная, но рабочая площадка – это Авито. Это дешевле контекстной рекламы, а клиенты уже «тёплые» (они пришли за конкретным решением, а не просто листают ленту, как в соцсетях).

По Авито у нас есть интересные кейсы: например, адвокат по уголовным делам в Москве получает заявки с бюджетом всего 15 тысяч рублей в месяц.

– Насколько важно светиться в прессе с комментариями или ходить на эфиры (подкасты в интернете, например)?

– В юридическом маркетинге просто быть хорошим специалистом недостаточно. Клиенты, особенно в B2B-сегменте, всё чаще выбирают не просто юриста, а эксперта с публичной позицией. Вот почему работа со СМИ и участие в профильных подкастах перестали быть просто приятным бонусом, а стали важной частью профессионального позиционирования.

Юристы, которые регулярно дают комментарии в деловых СМИ или участвуют в тематических эфирах, получают сразу несколько преимуществ. Во-первых, у них существенно сокращается период знакомства с новым клиентом – люди приходят уже с определённым уровнем доверия. Во-вторых, такие специалисты могут формировать более высокие ценники – публичная экспертиза позволяет позиционировать себя не как рядового исполнителя, а как признанного профессионала.

Но здесь есть важный нюанс: хаотичные появления в СМИ дают минимальный эффект, гораздо важнее выстроить системную работу.

Юристы, которые подходят к работе со СМИ стратегически, а не эпизодически, получают в разы больше отдачи. Это долгая игра, но она того стоит – в конечном итоге вы строите не просто практику, а профессиональную репутацию.

– Можно ли построить эффективную систему продвижения без огромных бюджетов?

– Юристы часто скептически спрашивают: можно ли продвигаться без миллионов на рекламу. Да, можно, но каждый выбирает свой путь.

В юридическом бизнесе деньги – это не главное. Гораздо важнее три вещи: системность, экспертиза и время. А это можно показать и без больших денег.

Возьмём, к примеру, контент-маркетинг. Можно системно вести телеграм-канал, разбирать реальные кейсы, писать полезные посты и получать клиентов.

Но важно понимать: без бюджета не значит без вложений. Время – это тоже ресурс. Если вы не готовы тратить несколько часов в неделю на создание контента, общение в профильных сообществах, работу с отзывами, то лучше всё-таки выделить бюджет на рекламу. Хотя бы минимальный (от 50 000 рублей в месяц).



В юридическом маркетинге нет волшебной кнопки «включить поток клиентов», но есть проверенные методы, которые работают без огромных вложений. Это может быть ведение блога в соцсетях с продвижением и постоянным набором целевой аудитории, публикация кейсов, грамотный профиль на Яндекс.Услугах, участие в тематических обсуждениях. Важно не распыляться, а выбрать 2–3 направления и работать в них системно.

И последнее: без бюджета можно стартовать, но для масштабирования всё равно потребуются вложения. Однако это будут уже осознанные инвестиции, а не слепые траты на рекламу.

– Так что же самое главное в продвижении и привлечении клиентов?

– Если бы мне нужно было выделить одну вещь, без которой не работает никакой маркетинг для юристов, я бы сказала так: личная вовлечённость.

Можно нанять лучшего маркетолога, заказать дорогой сайт или запустить рекламу, но, если сам юрист не готов вкладываться в продвижение, ничего не выйдет.

Юристы, которые пытаются просто закинуть деньги на маркетинг и ждать, получают не самый хороший результат, потому что клиенты за рекламой хотят видеть живого человека, а не безликий офис и красивые картинки.

Нельзя делегировать продвижение на 100%. Но это не значит, что не нужно пользоваться помощью специалистов. При этом даже с маркетологом в своём продвижении вы должны быть ведущим актёром, а не сторонним наблюдателем.

– Насколько сегодня юридическое сообщество готово обращаться за помощью в продвижении к профессионалам, например к вам. Или оно предпочитает всё брать в свои руки?

– Юридическое сообщество проходит путь от скепсиса к постепенному принятию маркетинга как необходимого инструмента.

Если 5 лет назад большинство юристов искренне считали, что хороший специалист в рекламе не нуждается, то сейчас условно можно выделить три категории:

1. Опытные юристы и адвокаты с 20-30-летним стажем, которые до сих пор получают клиентов только через сарафанное радио. Они действительно могут позволить себе не заниматься продвижением, но их становится всё меньше. Хотя и такие юристы обращаются к маркетологам.

2. Юристы 30-45 лет понимают: рынок изменился, и таблички на офисе уже недостаточно. Они готовы частично делегировать маркетинг, но хотят понимать каждый шаг и контролировать процесс.

Именно с ними мы чаще всего работаем над комплексными стратегиями.

3. Для многих молодых юристов вести блог или снимать видео так же естественно, как составлять иск. Они часто пробуют всё сами, но быстрее других понимают, что необходима профессиональная помощь, когда осознают, что на маркетинг тратят больше времени, чем на юриспруденцию.

– Какие характерные ошибки совершает юридический бизнес, занимаясь продвижением?

– Большая ошибка – попытка быть для всех. Есть сотни сайтов с формулировками типа «решаем любые юридические вопросы». Это как табличка «лечим все болезни» на кабинете врача – вызывает только недоверие. Успешные практики всегда специализируются на определённых сферах: «адвокат по экономическим преступлениям» звучит убедительнее, чем «опытный юрист».

Ещё одна ошибка – это когда продвижение делается для галочки. Создали сайт и забыли, завели блог и забросили, разместили профиль на агрегаторе и не обновляют. В юридическом маркетинге важна не разовая акция, а постоянная системная работа.

– Какие советы вы бы дали юристам, адвокатам, которые думают о том, как себя правильно позиционировать и привлечь клиентов?

– Самый важный совет: начните с малого, но начните сегодня.

- Напишите один пост с разбором частой ошибки в вашей специализации.
- Сделайте один короткий ролик с ответом на популярный вопрос.

Говорите на языке клиента, а не на языке закона.

Вместо «осуществляю представительство в судах общей юрисдикции» скажите: «Не дали страховую выплату после ДТП? Вернём деньги через суд».

Специализируйтесь уже сегодня.

Даже если вы берёте разные дела, в продвижении выбирайте одну узкую нишу. «Семейный юрист» – лучше, чем «юрист широкого профиля». «Адвокат по статье 228» – лучше, чем «уголовный адвокат».

Юридический маркетинг – это не про «впарить услугу», а про построение долгосрочных отношений. Клиенты приходят не к тому, кто громче всех говорит о себе, а к тому, кто действительно понимает их боль и поможет. Ваша задача – показать, что этот человек – вы.

Люди покупают не юридическую услугу, а спокойствие и уверенность. Если в вашем позиционировании это будет, клиенты придут даже без миллионов на рекламу.

КЕЙС ИЗ ПРАКТИКИ

1817 конверсий по 220 рублей из Яндекс.Директ: кейс по рекламе юридических услуг в Москве и области



ЗАДАЧА.

Привести как можно больше целевых обращений (заявок, звонков, обращений в мессенджеры) с бюджетом в 100 000 рублей/месяц (без НДС).

РЕШЕНИЕ:

1 Проанализировали и доработали посадочную страницу (сайт).

- Вывели блок «Стоимость услуг» в хедер, улучшили навигацию на сайте.
- Попадая на страницу сайта, пользователь сразу же может оставить заявку на первичную консультацию, перейти в мессенджер или сразу позвонить.

Исходя из этого определили цели рекламной кампании: форма обратной связи, переход в мессенджер и звонок.

2 Изучив направления услуг, тщательно подобрали семантическое ядро, учитывая частотность запросов в регионе, чем больше ключевых запросов, тем лучше. Все ключевые запросы разбиты строго по направлениям услуг.

3 Тщательно проработали минус-слова.

В юридической сфере особенно важно исключить такие информационные запросы: «как расторгнуть договор самостоятельно», «можно ли отсудить алименты», «где регистрируют патент на продукцию» и т.п.

Мы сосредоточили внимание на горячих запросах, исключив околоселевые и информационные.

4 Составили план работы в Яндекс.Директ.

Классические рекламные кампании на Поиске и в РСЯ.

5 Проработали структуру кампаний.

Все запросы собрали в группы объявлений по направлениям услуг как для Поиска, так и для РСЯ, в каждой группе от 20 до 450 ключей.

6 Запуск кампаний начали с ручных настроек.

- Важно было собрать данные и статистику за первые 2 недели работы, определить среднюю цену конверсии, перехода, чтобы дальше перейти к автоматическим настройкам.

7 На первых порах строго анализировали трафик для оптимизации посадочной страницы, форм, целей.

- При помощи Вебвизора провели анализ для понимания поведения пользователей на сайте.
- Выявили наиболее кликабельные области сайта.
- Обозначили сегменты целевых аудиторий.

Исходя из данных анализа пришли к выводу, что пользователи чаще переходят в мессенджер.

Сделали цель перехода в мессенджеры ключевой, при которой меньше расходуется бюджет.

8 Подключили сервис антиботовой защиты от спама.

Достаточно эффективный сервис при наличии форм на сайте, который на 90% защищает от ботовых сообщений.

9 Ежедневно проводили анализ рекламных кампаний и ряд работ по оптимизации.

Одним из важных показателей, на который сразу стоит обратить внимание, – это CTR – процентное соотношение тех, кто увидел рекламу, к тем, кто кликнул на объявление.

Чем выше процент, тем интереснее реклама пользователям.

РЕЗУЛЬТАТЫ

За 5 месяцев работы получено 1817 конверсий, большая часть из них – заявка на консультацию.

Средняя стоимость всех конверсий со всех кампаний 220,04 руб.



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 слугитель 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 получали?

– 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 – самодет 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, выделение 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 станетотягчающим 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.





III RSHB

СВОЯ КАРТА ПЛЮС

С КЕШБЭКОМ

до **15%***

7787 (Билайн, Мегафон,
МТС, Теле2)

8 800 100 0 100

Оформите в офисе
или в мобильном
приложении



**ВЫБИРАЙТЕ
СВОЮ КАТЕГОРИЮ:**
супермаркеты, транспорт, АЗС,
такси, аптеки, ЖКХ, кафе, одежда

*КАРТЫ ПЛАТЕЖНЫХ СИСТЕМ МИР, UNIONPAY. ТАРИФНЫЙ ПЛАН «СВОЯ КАРТА ПЛЮС». ВЫПУСК И ОБСЛУЖИВАНИЕ КАРТ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ В СООТВЕТСТВИИ С ДЕЙСТВУЮЩИМИ ТАРИФАМИ БАНКА. КЕШБЭК (ЧАСТИЧНЫЙ ВОЗВРАТ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ) НАЧИСЛЯЕТСЯ В РАМКАХ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ «УРОЖАЙ» БОНУСНЫМИ БАЛЛАМИ, НО НЕ БОЛЕЕ 5000 БАЛЛОВ В МЕСЯЦ. РЕКЛАМА. НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ОФЕРТОЙ. ИНФОРМАЦИЯ ДЕЙСТВИТЕЛЬНА НА 25.12.2024. ПОДРОБНОСТИ ПО ТЕЛЕФОНУ, НА ОФИЦИАЛЬНОМ САЙТЕ И В ОФИСАХ АО «РОССЕЛЬХОЗБАНК». АО «РОССЕЛЬХОЗБАНК». ГЕНЕРАЛЬНАЯ ЛИЦЕНЗИЯ БАНКА РОССИИ № 3349 ОТ 12.08.2015.

rshb.ru

Реклама. Рекламодатель АО РОССЕЛЬХОЗБАНК ИНН 7725114488. Erid: 2Vsb5xM2zFA

АНТАРЕС[✦]

ДОМ АНТИКВАРИАТА



Продажа антиквариата Урало-Сибирским антикварным домом «АНТАРЕС» – это и есть тот долгожданный шанс, когда можно стать обладателем уникального предмета, способного до неузнаваемости изменить пространство вашего дома.

Салон поражает богатством эксклюзивных антикварных изделий из серебра, бронзы, чугуна, стекла, скульптуры и живописи разных стилевых направлений.





XIII ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ ФОРУМ

 **РОСКОНГРЕСС**
Пространство доверия



МИНИСТЕРСТВО
ЮСТИЦИИ
РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

19–21 мая 2025

Санкт-Петербург,
КВЦ «Экспофорум»



На правах рекламы

LEGALFORUM.INFO



Реклама 6+

Стратегический
партнер

Официальный
автомобиль Форума

Официальный
партнер

Стратегический
научный партнер

Коммуникационный
партнер



Партнеры деловой программы



АО «Российский экспортный центр»