



ХІІІ ПЕТЕРБУРГСКИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
**ЮРИДИЧЕСКИЙ
ФОРУМ**

19-21 МАЯ 2025 ГОДА
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

A portrait of Vladimir Kuznetsov, a man with short brown hair and a light beard, wearing a light blue button-down shirt. He is holding a pair of black-rimmed glasses in his right hand, with the temples of the glasses resting against his chin. The background is dark and out of focus.

ВЛАДИМИР КУЗНЕЦОВ:

«РАЗВИТИЕ МЕДИАЦИИ В РОССИИ –
ПУТЬ ОТ ПРОБЛЕМ К ПРОЦВЕТАНИЮ...»

Консалтинг
Обучение
Аудит

Лидер рынка

50 видов услуг
для бизнеса

Время ценностей
сотрудничества

Время управления
через смыслы

12 принципов и 33 метода
повышения эффективности
и управляемости

РУССКИЙ КОД УПРАВЛЕНИЯ



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

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



РКУ
РУССКИЙ КОД
УПРАВЛЕНИЯ

+7 (800) 700 20 64



spgrukon.ru



управление-наше-все.рф

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: Елена Александрова

Дизайн/вёрстка: Елена Кислицына

Дирекция развития и PR:

Екатерина Цындук, Анна Ковалева,

Алевтина Климова, Наталья Фастова

Журналисты: Елена Александрова,

Александра Убоженко, Анна Добрынина

Фотографы: Эдуард Целуйко, Андрей Волков

Отпечатано в типографии ООО «ВИВА-СТАР»,

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

Материалы, отмеченные значком R или «РЕКЛАМА», публикуются на правах рекламы. Мнение авторов не обязательно должно совпадать с мнением редакции. Перепечатка материалов и их использование в любой форме допускается только с разрешения редакции издания 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 № 17/302 апрель 2025

Подписано в печать: 20.04.2025

Дата выхода в свет: 30.04.2025

Тираж: 15 000. Цена свободная.

RBG

www.rbgmedia.ru

Business publication about development, industries, prospects, business personalities in Russia and abroad.

12+

Founder and publisher:

BUSINESS DIALOG MEDIA LLC

with the support of the CCI of Russia

The editor-in-chief: Maria Suvorovskaya

Deputy Marketing Director: Irina Dlugach

Managing Editor: Elena Aleksandrova

Designer: Elena Kislitsyna

Directorate for Development and PR:

Natalia Fastova, Ekaterina Tsynduk, Anna Kovaleva,

Alevtina Klimjva

Journalists: Elena Aleksandrova,

Aleksandra Ubozhenko, Anna Dobrynina

Foto: Ed Tseluyko, Andrei Volkov

Printed in the printing house of VIVASTAR LLC, Moscow, ul. Elektroavodskaya, 20, building 3.

Materials marked R or "ADVERTISING" are published as advertising. The opinion of the authors does not necessarily coincide with the editorial opinion. Reprinting of materials and their use in any form is allowed only with the permission of the editorial office of the publication RBG.

Materials are not reviewed and returned.

Address of the founder and publisher:

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

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

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

Publisher: Business-Dialog Media LLC

Registered by the Federal Service for Supervision of

Communications, Information Technology, and Mass Media.

Media registration number PI # FS77-70487 from July 25, 2017.

RBG № 17/302 April 2025

Signed to the press: 20.04.2025

Date of issue: 30.04.2025

Edition: 15 000 copies. Open price.

СОДЕРЖАНИЕ

АКТУАЛЬНАЯ ПОВЕСТКА

2 ПМЮФ-2025: УРОКИ ПРОШЛОГО ДЛЯ МИРА БУДУЩЕГО

6 РАЗВИТИЕ АДВОКАТУРЫ В РФ

7 РАСШИРЯЮТСЯ ВОЗМОЖНОСТИ ПОЛУЧЕНИЯ
БЕСПЛАТНОЙ ПРАВОВОЙ ПОМОЩИ В РЕГИОНАХ

ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

8 ВЛАДИМИР КУЗНЕЦОВ: «РАЗВИТИЕ МЕДИАЦИИ
В РОССИИ: ПУТЬ ОТ ПРОБЛЕМ К ПРОЦВЕТАНИЮ...»

КРЕАТИВНОСТЬ КАК СПОСОБ МЫШЛЕНИЯ

14 ДМИТРИЙ СИДОРОВ, МГИК: «НАЦИОНАЛЬНАЯ
И КУЛЬТУРНАЯ ИДЕНТИЧНОСТЬ, ПАТРИОТИЗМ И ОБЩАЯ
СИСТЕМА ЦЕННОСТЕЙ – КАРКАС, ОБЪЕДИНЯЮЩИЙ
ОБЩЕСТВО»

ЮРИДИЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ

18 ДМИТРИЙ ЗИНОВЬЕВ, «ЕСИН»: «ЭКСПЕРТИЗА ЯВЛЯЕТСЯ
КЛЮЧЕВЫМ ИНСТРУМЕНТОМ ДЛЯ УКРЕПЛЕНИЯ
ДОВЕРИЯ К ПРАВОВОЙ СИСТЕМЕ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ
СПРАВЕДЛИВОСТИ...»

22 АНДРЕЙ ПОДШИВАЛОВ: «СИЛЬНЫЙ ЛИЧНЫЙ БРЕНД
ПОЗВОЛЯЕТ ВЫДЕЛИТЬСЯ НА ФОНЕ КОНКУРЕНТОВ»

26 30 ЛЕТ ЗАКОНУ О НКО: ЭВОЛЮЦИЯ ТРЕТЬЕГО СЕКТОРА
В РОССИИ

28 АКАДЕМИЯ НКО – ПЛОЩАДКА ДЛЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И КОММУНИКАЦИИ

30 НАТАЛЬЯ ВОЗИАНОВА: «МЫ ПОМОГАЕМ ЗАРУБЕЖНЫМ
ИНВЕСТИТОРАМ ВЕСТИ БИЗНЕС В РОССИИ»

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

38 ЭДУАРД ОГАНЯН: «ГЛАВНОЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
АДВОКАТА – МОРАЛЬНЫЙ АСПЕКТ...»

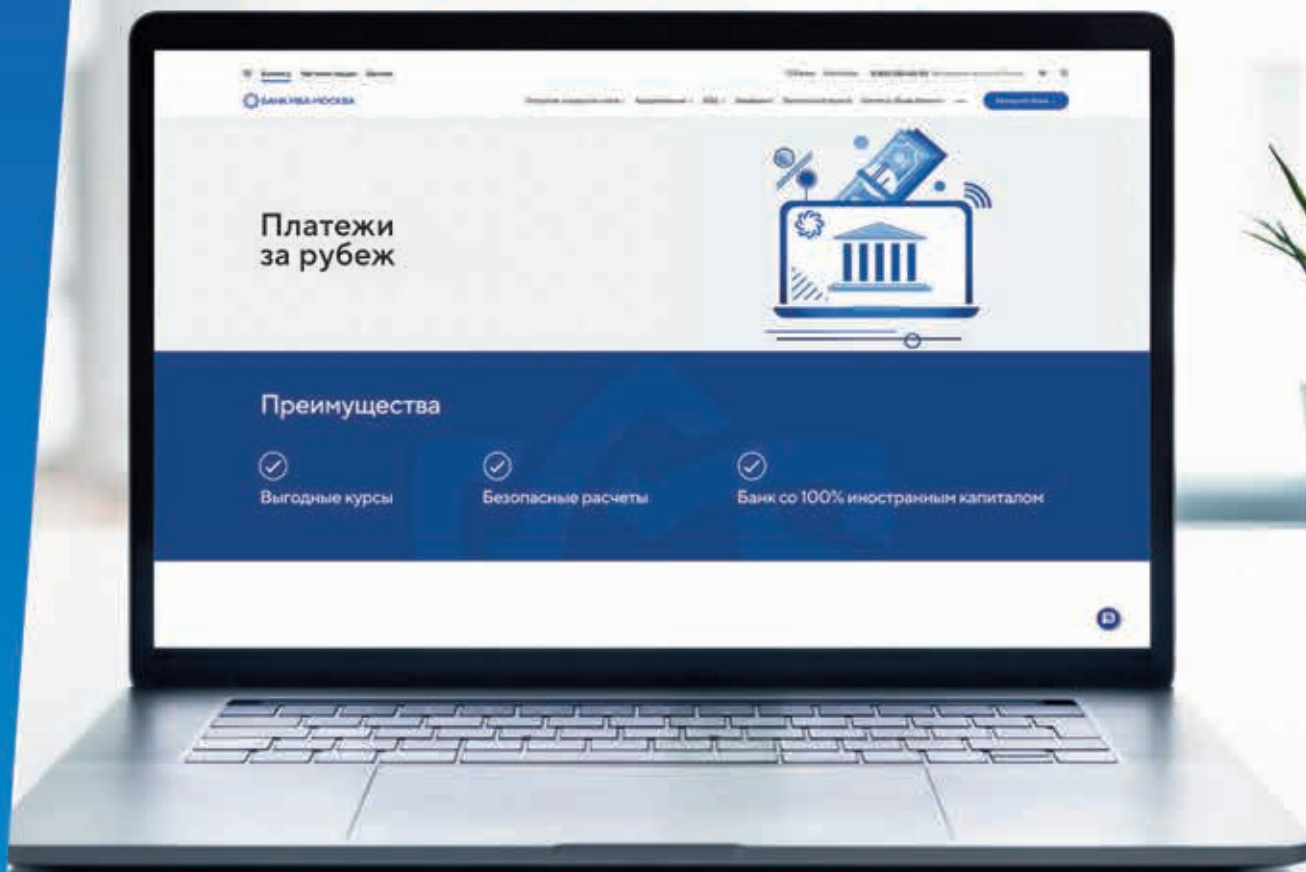
40 «ЭДВАЙЗ-АУДИТ»: ЭФФЕКТИВНАЯ
И КВАЛИФИЦИРОВАННАЯ ПОМОЩЬ ПРИ СОЗДАНИИ
И ВЕДЕНИИ БИЗНЕСА

44 ОЛЬГА КОНДАКОВА, АГЕНТСТВО ЮРИДИЧЕСКОГО
МАРКЕТИНГА «КОНДМАР»: «В ЮРИДИЧЕСКОМ
МАРКЕТИНГЕ НЕТ ВОЛШЕБНОЙ КНОПКИ "ВКЛЮЧИТЬ
ПОТОК КЛИЕНТОВ"»

Business DIALOG Media

RBG
Russian Business Guide





ПЛАТЕЖИ ЗА РУБЕЖ

в Азербайджан, Кыргызстан, Таджикистан,
Узбекистан, Грузию, Белоруссию,
Китай, Турцию, Сербию
для юридических лиц

8 800 250-40-50

ibam.ru

ard.moscow

«Банк «МБА-МОСКВА» ООО, 123022, г. Москва, ул. Рочдельская, д. 14, стр. 1, ОГРН 1027739877857 от 25.12.2002 года.
Генеральная лицензия Банка России № 3395 от 30.01.2012 года.
Предложение не является офертой.

В соответствии с действующими Тарифами «Банка «МБА-МОСКВА» ООО

Реклама



 **БАНК МБА-МОСКВА**

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 «Эко-система: 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»** включит обсуждение правовых механизмов под-

держки 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 законоотворчества, 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 под 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 обществе 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 видеопотоколирование, 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 Бенов, 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.

Владимир Кузнецов:

«Развитие медиации в России: путь от проблем к процветанию...»



Медиаторы – служители мирного решения споров. Об эффективности и выгоде медиации говорилось уже много, но почему профессиональные посредники пока не имеют большого спроса? Приоритет личных амбиций, падение уровня образования медиаторов, введение в заблуждение самих медиаторов о количестве проведенных ими медиаций, отсутствие этических норм и единых стандартов – это далеко не полный список проблем. Но есть те, кто готов работать во благо развития сферы и делать шаги в сторону развития медиации в России.

ПРИМИРИТЕЛИ НЕ КОНФЛИКТУЮТ?

«От каждого по способностям, каждому по потребностям». Этот принцип коммунизма мы хорошо помним. Идеальная, практически вряд ли когда-либо достижимая ситуация с точки зрения реального развития общества, могла бы развиваться в отношениях между медиаторами. Ведь медиаторы – это третьи, независимые в отношении спорящих сторон лица, которые должны обладать знанием психологии, конфликтологии, уметь управлять конфликтом. И видится, что именно эти люди должны быть центром бесконфликтности в своей социальной среде. То есть они должны быть теми, на кого обычным людям с их обычными собственническими идеями, желанием отстоять именно своё и не учитывать интересы других, хотелось бы равняться. Они должны быть идеала-

ми, к которым мы все стремимся. Но сами медиаторы часто шутят, что их сообщество является притяжением конфликтов.

Анализируя ситуацию, отмечу: на самом деле разная позиция двух людей на какую-либо тему является двигателем прогресса. Это позволяет сторонам высказывать свои взгляды и качественно дополнить рассуждения друг друга. В силу того что все мы развиваемся по-разному, уровень знаний и опыта у нас тоже разный. Мы можем не учесть какие-либо аспекты при выражении своей точки зрения по тому или иному вопросу. Поэтому спор играет важную роль. Именно в споре рождается истина.

Но откуда же тогда берётся конфликт? Конфликт возникает, когда одна сторона спора не хочет или не может услышать и понять доводы второй либо эта вторая сторона не может ясно выразить свои доводы, а ждёт, что оппоненты сами догадуются и поймут, чего от них хотят. Эмоциональный фон накаляется, и зачастую в конфликтную ситуацию вовлекаются другие люди.

Приведу яркий пример, с которым, возможно, сталкивался в жизни каждый. Одна из сторон конфликта предпочла не доносить свою позицию, но при этом почувствовала обиду за то, что не была услышана и понята. Чувствуя себя обиженной, униженной и оскорблённой, она выносит конфликт в публичное поле: в социальные сети, обсуждения с друзьями и знакомыми, чаты в мессенджерах, а если речь идёт о крупных бизнес-конфликтах, – возможно, и в провокационные публикации в средствах массовой информации. Часто мы готовы поверить своим друзьям, знакомым, особенно которым симпатизируем. И при этом порой не вникаем в то, что на самом деле происходило, способны внутри себя оправдывать поступки наших знакомых и друзей в отношениях с третьими лицами, пытаюсь изучить, в чём была истинная причина. Это способствует развитию дальнейшего распространения информации и домыслов, возникшие сплетни подогреваются, видоизменяются и усиливаются – и вот уже конфликт двух людей переходит в конфликт их сторонников, то есть конфликтность общества увеличивается. А причиной всему было лишь то, что два человека не смогли услышать и понять друг друга.

В попытках самоутвердиться, распространяя дезинформацию об оппоненте, участники конфликта сами закапывают себя. Любой независимый наблюдатель с критическим мышлением видит, как ведут себя стороны, и действительно может понять, где истина, а где гиперболизированные эмоции. Медиаторы, несмотря на свои профессиональные навыки, как и все люди, подвержены конфликтам. И в сообществе медиаторов возникают ситуации, когда сами посредники не готовы услышать мнение другого человека, не

способны критически осмыслить доводы, которые приводит их оппонент. Отчасти этот факт дискредитирует профессию медиатора в глазах общества. Возникает вопрос: как человек может способствовать примирению сторон, если он сам является участником неразрешённого конфликта? С этой проблемой, с моей точки зрения, нужно работать в первую очередь.

ПРОБЛЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ МЕДИАТОРОВ

Чего мы ждём от преподавателя, у которого хотим чему-нибудь научиться? Мы хотим видеть харизматичного человека, который может доступно донести тот предмет, которому нас учит. Мы хотим, чтобы нам было понятно то, что он говорит. И мы часто не задумываемся над тем, может ли преподаватель нас обманывать. Ещё с советских времён мы держим в голове постулат, что преподаватель – это святой человек, который хочет сделать из нас настоящего специалиста. Но Советского Союза уже нет, и о том, кто и как становится преподавателем, сейчас имеет смысл поговорить отдельно. Мы замечаем, что нам должен нравиться преподаватель, у которого мы учимся, то есть мы должны ему внутренне доверять. Но мы совсем не ставим в качестве технического задания, чтобы преподаватель нас не обманывал, не вводил в заблуждение, чтобы он действительно разбирался в том, чему нас учит. И часто случается так: тот, кто хорошо в чём-то разбирается, не всегда может проявить организационные навыки для выстраивания обучающего процесса. Знать и уметь применять – это одно, а способность объяснить другому так, чтобы тот понял, – это особый вид умений. Если эти два пункта совпадают, таких людей называют преподавателями от Бога.

На сегодняшний день в обучении медиации сложилась ситуация, когда предпринимчивые люди создают свои образовательные организации. Считая себя экспертами, они начинают обучать сами или с привлечением третьих лиц всему, что считают нужным. И какой парадокс при этом складывается? Они возводят свои тезисы в абсолютную аксиому и вкладывают её в головы будущим медиаторам. При этом любые попытки разобраться, задать вопросы по качеству знаний, обычно жёстко пресекаются. Но есть люди, ищущие истину. Они могут подвергать сомнению то, что говорит преподаватель, задавать неудобные вопросы и пытаются понять, чем одна школа медиации отличается от другой. Некоторые медиаторы учатся последовательно в разных школах, для того чтобы попытаться составить своё истинное представление о том, на что имеет смысл обращать внимание, что в нашей профессии является главным, а что второстепенным.

В настоящее время в Российской Федерации отсутствуют стандарты образования

НАША СПРАВКА

Владимир Кузнецов

• член
Координационного
совета
саморегулируемой
организации
Ассоциации медиаторов
«Руководители
специализированных
переговорных практик»;

• вице-президент
Ассоциации юристов
по регистрации,
ликвидации,
банкротству и судебному
представительству;

• председатель
Общероссийского
профсоюза медиаторов,
член Координационного
совета.

• член Экспертного
совета Комитета по
малому и среднему
предпринимательству
Государственной Думы
Федерального Собрания
РФ.

в сфере медиации, и каждый преподаватель выстраивает программы обучения по своему усмотрению, действуя по принципу «я художник, я так вижу». Проблема чаще всего заключается даже не в качестве знаний, а в том, что преподносятся они однобоко, с отсылкой исключительно к своему личному опыту, без обобщения опыта сообщества и других коллег. Некоторые преподаватели начинают преподавательскую деятельность, только получив знания, не применив их в реальности на практике. Учитывая низкий спрос на медиацию, они идут по пути наименьшего сопротивления: зарабатывать на обучении гораздо проще, чем искать клиентов и практиковать урегулирование споров. Медиаторы с многолетним стажем – это не всегда медиаторы с практикой. Их опыт исчисляется годами, десятилетиями. Но пытливые умы могут понять: очень часто эти десятилетия – не опыт заключения медиативных соглашений, не опыт сближения позиций сторон,

не опыт снижения конфликтности в обществе, а опыт выступления на конференциях или преподавания в школах. А это, надо признать, не одно и то же. Должен ли преподаватель медиации иметь практический опыт? Считаю, однозначно да. Конечно, здесь есть базовые постулаты, как и в любой науке. Но стоит учитывать, что в основе медиации лежат не только теоретические знания, но и – в первую очередь! – механизмы, выработанные годами практики участия в различных переговорах.

Слушая выступления коллег-медиаторов на различных круглых столах и конференциях, порой удивляюсь рассказам о несчётном количестве побед, заключённых медиативных соглашений, исчисляемых десятками, а иногда даже сотнями. Я почему-то сразу представляю военный самолёт, на котором нарисованы звёзды как показатели количества побед в воздушных боях. И самолёты этих медиаторов полностью украшены ими: и фюзеляж,

и крылья, и хвост, даже вся кабина пилота снаружи и изнутри оклеена блестящими звёздочками. Вот такие «самолёты победы». Можно ли полностью доверять их рассказам? Не знаю, я бы подверг их сомнению. Некоторых я не видел в реальных процессах. Если речь идёт о заключении медиативного соглашения в судебном процессе, это легко проверить. И зачастую те, кто говорит о сотнях платных медиаций, не может подтвердить статус специалиста, который находится действительно на таком большом уровне востребованности, получает доход от работы в качестве медиатора (не преподавателя медиации!). Возникает определённый диссонанс между тем, что они говорят о своей успешности, и тем, что является её атрибутом. Можно ли всем действительно верить? Лично я, видя подобную картину, подвергаю сомнению заявленное бесчисленное количество побед в виде заключённых медиативных соглашений. Это ещё одна

«Любой курс, где обучают медиации должен в обязательном порядке включать изучение кодексов этики медиаторов ряда объединений с обсуждением отличий между этими кодексами и обязательным тестированием на знание всего комплекса этических и нравственных норм современного общества».





проблема в медиации, в комплексе с конфликтностью мешающая развитию сферы.

ЗАЧЕМ МЕДИАТОРУ ЭТИКА?

Раньше в образовательных организациях, помимо прикладных навыков и знаний, большое внимание уделялось формированию личности и пониманию, что такое хорошо и что такое плохо. Если вы сейчас посмотрите на большинство образовательных организаций, то увидите, что там никто не преподаёт такую философскую науку, как этика. А это целый комплекс знаний, формирующих понимание, какие моральные и этические нормы человек должен соблюдать, что является нарушением, как этого избежать. Современное общество, к сожалению, имеет сильный пробел в подготовке и формировании зрелой личности, которую действительно можно назвать хорошо воспитанным человеком.

Если мы обратимся к образованию медиаторов, практически во всех школах, которые занимались обучением профессии медиатора, на 1 января 2025 года отсутствовали блоки по формированию нравственных, этических норм. В обучении не уделяют внимание вопросу, как сделать медиатора не только специалистом, который знает технологии сближения сторон, но и полноценной личностью, уважающей иную точку зрения, отличную от своей. Наиболее распространённая ситуация неэтичного поведения медиаторов – лицемерие: люди улыбаются в глаза, а за спиной обсуждают человека с третьими лицами в

неприятном ключе. Ещё одно проявление на 1 января 2025 года – активная реклама своих услуг на мероприятиях без согласования этого с организаторами.

Если вернуться к проблеме, которую я описывал выше: намеренное завышение в презентациях медиаторами количества проведённых ими медиаций тоже можно отнести к нарушению ими принципов этики. Фактически они вводят аудиторию в заблуждение, пользуясь тем, что информация о медиации конфиденциальна. Вспоминная книжку, которую читали все, кто родился в 1970–1980-х годах, – «Что такое хорошо и что такое плохо», мы видим, что вокруг нас растёт количество медиаторов, которые далеки от понимания, можно ли делать какие-то заявления, утверждения, совершать действия или лучше от них воздержаться. На формирование этого навыка сами по себе написанные кодексы этики вряд ли смогут повлиять. Только личный пример наиболее продвинутых, наиболее известных деятелей в сфере медиации может сподвигнуть остальных следовать этим нормам. При этом любой курс, где обучают медиации, по моему мнению, должен в обязательном порядке включать изучение кодексов этики медиаторов ряда объединений с обсуждением с учащимися отличий между этими кодексами и обязательным тестированием на знание всего комплекса этических и нравственных норм современного общества.

В сообществе современных медиаторов есть несколько вопросов, по которым

лагерь медиаторов можно разделить на две большие группы. В частности, к таким вопросам относятся: «Должен ли медиатор обладать базовыми юридическими знаниями? Понимать, на каком этапе можно заключать медиативное соглашение, что в нём можно указать, какие нормы допустимы с точки зрения закона, но высокорискованы с точки зрения их потенциального нарушения? Как сделать так, чтобы медиативное соглашение было исполнимым и исполняемым?».

Многие медиаторы утверждают, если они почувствуют, что им нужен эксперт-юрист при заключении медиативного соглашения, они к нему обязательно обратятся. При этом для себя они принимают постулат, что у них не должно быть никаких юридических знаний. Что мы имеем по факту? Медиатор не всегда может оценить, что ему нужно заключение эксперта, так как он не понимает причину спора, не понимает последствия того, о чём стороны хотят и могут потенциально договориться. Практически любому медиатору необходим базовый блок юридических знаний, который в обязательном порядке должен предоставляться в образовательных организациях, обучающих профессии медиатора. Например, понимание рисков совершения сделок (медиативное соглашение является сделкой) в период предбанкротного состояния существенно меняет расклад сил в том случае, если банкротный сценарий начнёт реализовываться. Такое соглашение может быть оспорено как

одной из сторон, так и кредиторами, а также конкурсным или финансовым управляющим.

Конечно, нет необходимости, чтобы у медиатора было обязательное, законченное, полное высшее юридическое образование. Но нужен устойчивый блок знаний по сделкам как таковым, сделкам с нерезидентами, особенностям имущественных споров, одной стороной которых являются дети, либо там, где затрагиваются интересы детей. И утверждение некоторых медиаторов о том, что им не нужно юридическое образование, так как они – не судьи и не являются стороной сделок, является ложным, поскольку причинение вреда сторонам по неосторожности, неумение им вовремя порекомендовать взять эксперта-юриста для избежания причинения вреда друг другу, формирует негативную судебную практику по оспариванию медиативных соглашений.

К тому же стоит отметить высокую настороженность нотариусов по удостоверению медиативных соглашений. Последние, составленные медиаторами, у которых отсутствуют, как минимум, базовые юридические знания, нуждаются в очень объёмной корректировке до удостоверения нотариусом. Некоторые нотариусы не берутся за такое удостоверение, так как фактически медиатор предоставляет неисполнимое либо незаконное с точки зрения законодательства Российской Федерации медиативное соглашение, которое ставит нотариуса или стороны в высокорискованное положение с точки зрения всех норм гражданского уголовного права, в том числе в связи с высокими рисками нарушения Федерального закона «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма» от 07.08.2001 № 115-ФЗ.

ВРЕМЯ АБСТРАКТНЫХ ОБСУЖДЕНИЙ ПРОШЛО, ПОРА ДЕЙСТВОВАТЬ

Поскольку государством не установлен государственный орган, отвечающий за проведение госполитики в отношении медиации (по аналогии с адвокатами и нотариусами), шефство над медиаторами взяло Министерство юстиции. Сами представители Минюста не вовлечены в медиативные правоотношения, вследствие чего их предложения не всегда были системными и порой вносили раздор между действующими медиаторами. Например, идея о запрете адвокатам быть медиаторами. В качестве одного из аргументов Минюст привёл следующее: у адвокатов может быть профдеформация. Но при этом не было учтено, что профдеформация может быть и у судей в отставке. Ведь фактически они являются людьми, задачей которых было не сближение позиций сторон, а вынесение самостоятельного решения. В итоге законопроект с такими

инициативами внёс ещё больший раздор между адвокатами-медиаторами и психологами-медиаторами. Минюст собирает рабочие группы по медиации, демонстрируя открытость российскому обществу к обсуждению темы медиации, но в рабочие группы включается ограниченный круг избранных лиц, а не все реально заинтересованные в развитии медиации и работающие в этом направлении. В результате фактических предложений от рабочей группы нет. Минюст, занимая пассивную позицию, намекает профсообществу, что нужно самоорганизовываться. И лишь время рассудит, какая форма организации медиаторов и какой вариант ведения реестра медиаторов окажутся самыми работающими.

Напомним, что ранее уже существовали три СРО медиаторов. Самой известной была Ассоциация профессиональных медиаторов и организаций, осуществляющих деятельность по проведению процедуры медиации, – Национальная организация медиаторов. Они начинали свою работу, но их энтузиазм сошёл на нет, ввиду того что был сделан упор на обучение, а не на внедрение медиации во все виды правоотношений. Дополняя всё это тяжёлым принятием управленческих решений, все три СРО изначально не были готовы к долгой жизни.

Единственная по состоянию на апрель 2025 года действующая Саморегулируемая организация Ассоциация медиаторов «Руководители специализированных переговорных практик» (СРО Ассоциация «Медиатор») учла ошибки предыдущих СРО, она направлена на диалог со всеми, кто заинтересован в развитии медиации. Сейчас много разных союзов и ассоциаций медиаторов, но СРО имеет существенные отличия. Прежде всего она может выступать с инициативами для изменения законодательного регулирования сферы и быть представителем профсообщества в органах власти, что напрямую прописано в законе. И голос тех, кто действительно хочет быть этичнее, грамотнее, рациональнее, системнее, будет услышан гораздо эффективнее. Большинство ассоциаций и союзов медиаторов заинтересованы в привлечении членов и обучении медиации, так как в основном они существуют вокруг образовательных организаций. Имеющиеся центры медиации при различных бизнес-объединениях и экосистемах чиновников отчасти выступают одним из способов продвижения этих объединений и их руководства.

Сейчас есть устойчивый запрос от адвокатского, судейского сообщества, нотариата, чтобы медиаторы были квалифицированными, грамотными, знали нюансы, когда и каким образом может быть заключено медиативное соглашение, что в нём можно указывать, а что недопустимо. Запрос на таких профессионалов достаточно устойчив. В качестве одного из первых на-

правлений действующей СРО медиаторов усматривается именно налаживание взаимодействия с адвокатами, нотариусами и судами.

СРО Ассоциация «Медиатор» сконцентрировала самых передовых медиаторов. В её Координационный совет избраны представители научного сообщества, Государственной Думы, Совета Федерации, Федеральной нотариальной палаты, Федеральной адвокатской палаты – все те, кто понимает, что пора предпринимать конкретные реальные шаги. Время абстрактных обсуждений на конференциях прошло, необходимо вырабатывать системные документы и воплощать их в жизнь.

БУДУЩЕЕ МЕДИАЦИИ В РУКАХ ПРОФЕССИОНАЛОВ

Федеральный закон «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» от 27.07.2010 № 193-ФЗ действует уже 15 лет. За это время путь развития медиации в нашей стране был достаточно разнонаправленным, с большими колебаниями: то с ростом, то со спадом, то с максимальным зажиманием со стороны регулирующих органов, то с максимальным подбадриванием. Можно сказать, что сегодня рынок медиативных услуг в стране выходит на стабильное плато. Мы видим, как сообщество начинает предпринимать системные решения, направленные на то, чтобы профессия медиатора стала стабильной, уважаемой, приносила и удовольствие, и удовлетворение от результата.

Одним из главных достижений 2025 года является создание саморегулируемой организации медиаторов, которая дала возможность медиатору с любого конца страны высказывать свою позицию на федеральном уровне. Стоит отметить, что участие в действующей СРО Ассоциации «Медиатор» максимально демократично. Вступительный взнос составляет 100 рублей, и ежегодный взнос также составляет 100 рублей. Это реально для того, чтобы участвовать в развитии собственной профессии, нужно только желание. Именно поэтому в составе СРО собрались только те, кто хочет быть максимально квалифицированным, хочет стать эталоном в этой профессии. Фактически на сегодняшний день формируется гвардия от медиации. Давайте дадим дорогу этим достойным людям и поддержим их начинания!



mediator.ru



ТГ-канал
«Правда медиатора»



Дмитрий Сидоров, МГИК:

«Национальная и культурная идентичность, патриотизм и общая система ценностей – каркас, объединяющий общество»

Основанный в 1930 году Московский государственный институт культуры (МГИК) – легендарное учебное заведение, готовящее специалистов в области культуры и искусства. Выпускники вуза разных лет прославили Отечество на мировом уровне в самых разных сферах культуры и искусства – от театра и кино до живописи и литературы. Современный МГИК представляет собой мощное учебное заведение с семью факультетами, на которых обучается более 5 тысяч студентов. Здесь предлагается свыше 50 направлений подготовки и около 100 профилей, включающих различные аспекты культуры, искусства и креативных индустрий. Образование во МГИКе охватывает весь путь – от подготовки к поступлению в вуз до защиты диссертаций. Сегодня в коллективе работают 216 докторов и кандидатов наук, 5 народных артистов, 40 заслуженных работников культуры и деятелей искусств РФ. Каждый год здесь проводится почти тысяча образовательных и научных мероприятий, а десятки творческих коллективов непрерывно репетируют и выступают на сценах института и на партнёрских площадках. Кроме того, МГИК активно реагирует на современные тенденции развития креативных индустрий, выступая в роли лидера в этой области в России. О подробностях мы расспросили исполняющего обязанности ректора МГИК Дмитрия Сидорова.



– **Дмитрий Сергеевич, на чём базируется целевая модель МГИК и каковы её основные принципы?**

– МГИК позиционирует себя как драйвер креативной экономики, сочетая академические традиции с технологическими инновациями.

Целевая модель Московского государственного института культуры базируется на стратегическом анализе нескольких ключевых факторов:

- запросы отрасли культуры – прогнозирование кадровых потребностей регионов. Вуз массово готовит кадры для работы на местах. Подготовка специалистов креативных индустрий, способных эффективно работать в условиях цифровой экономики, а также реализовывать масштабные проекты, значимые для социально-экономического развития страны, – стратегическая задача нашего вуза;

- цифровые тренды – интеграция прорывных технологий в образовательный процесс;

- развитие территорий – участие в создании креативных кластеров для решения социально-культурных и технологических задач регионов.

Нельзя не отметить клиентоориентированность наших образовательных программ: МГИК держит руку на пульсе и оперативно отвечает на запросы, предъявляемые современностью.

– Какие шаги предпринимаются для достижения этой большой цели?

– Её достижение зависит от синергии трёх элементов.

Первый – адаптивность образовательных программ, включающая внедрение гибких образовательных методик: проектное обучение; использование AR/VR-технологий для симуляции профессиональных сценариев; геймификацию как инструмент мотивации.

Важен пересмотр системы оценки студентов: переход от формальных экзаменов к анализу компетенций (мягких навыков, цифровой грамотности, креативности).

Второй элемент – цифровая трансформация вуза. Ускоренное внедрение цифровых технологий в сфере культуры и креативных индустрий – одна из национальных целей, закреплённых в Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204. Внедрение цифровых технологий предоставляет широкие возможности для становления отрасли культуры как части цифровой экономики.

Сегодня МГИК развивает цифровую экосистему по четырём направлениям:

- обучение через цифру – онлайн-курсы, цифровые библиотеки, виртуальные лаборатории;

- цифровой менеджмент – автоматизация администрирования, AI-аналитика для персонализации образовательных треков;

- обучение цифровым технологиям – программы по Data Science, медиапроизводству, цифровому маркетингу;

- развитие цифровых компетенций – обязательные модули по работе с нейросетями, Big Data, блокчейном.

Актуальны также подготовка преподавателей (программы повышения квалификации по цифровой педагогике) и создание сообществ для обмена опытом (внутренние хакатоны, партнёрство с IT-компаниями).

Огромное значение имеет третий элемент – участие в глобальной повестке (создание инфраструктуры, отвечающей вызовам времени, а именно налаживание партнёрства с государством, бизнесом и профессиональными сообществами).

Планируются также развитие креативных кластеров как точек роста для студентов и регионов и реализация проектов на

стыке культуры и технологий (цифровые архивы, immersive-искусство, EdTech-стартапы).

– На базе МГИК планируется создание «Арткластера». Что это за проект? В чём его цель?

– Создание современного «Арткластера» планируется на базе нашего вуза. Это пространство станет площадкой для творчества, где талантливые студенты смогут выставлять свои работы, участвовать в

рии. Остаётся ждать и верить, что этот проект станет импульсом для рождения новых звёзд в мире искусства!

– Расскажите про Первый всероссийский форум «Культура на русском. Креативные индустрии 5.0».

– Сегодня МГИК запускает этот масштабный проект. В 2024/2025 учебном году мероприятие пройдёт в пилотном формате, но уже сейчас вуз намерен сделать его ежегодной площадкой для диа-



мастер-классах от признанных профессионалов и реализовывать самые смелые идеи.

«Арткластер» – креативная экосистема, объединяющая различные направления искусства: живопись, дизайн, музыку, театр и цифровые технологии. Это уникальный проект, так как в рамках кластера откроются мастерские, оборудованные под современные запросы представителей творческих специальностей. Планируется приглашать знаменитых художников, ювелиров, дизайнеров и музыкантов для проведения лекций и воркшопов.

Но «Арткластер» задуман не только для студентов института, он станет точкой притяжения для молодёжи всего региона – местом, где можно вдохновиться, найти единомышленников или просто провести время в атмосфере искусства.

Для реализации этого масштабного проекта вуз активно ищет инвесторов и партнёров, готовых поддержать культурную инициативу.

Цель проекта «Арткластер МГИК» – стирание границы между образованием и реальной практикой. Молодые таланты получают шанс заявить о себе, а регион – новую культурную площадку, которая объединит все поколения и направления. Уже в ближайшие месяцы начнётся реализация первых этапов, а к 2027 году кластер планируют открыть для широкой аудито-

лога между профессионалами культуры, образования, технологий и бизнеса.

Главная цель Форума – определить роль культуры как стратегического ресурса для формирования государственной идентичности России через раскрытие творческого потенциала молодёжи.

В фокусе обсуждений:

- место культуры в воспитании человека эпохи креативных индустрий 5.0;

- роль образования в развитии креативного мышления будущих специалистов;

- создание системы ценностей, объединяющей технологический прогресс, экономику и национальную культуру.

Креативные индустрии сегодня – не только драйвер экономики, но и инструмент «мягкой силы», укрепляющий позиции России на глобальной арене. В условиях технологического рывка специалистам отрасли критически важно непрерывно развивать навыки – от владения цифровыми инструментами до управления проектами и социальной ответственности.

Современный профессионал в сфере культуры и креативных индустрий – это синтез знаний истории, цифровых технологий, предпринимательства и командной работы. Такой специалист не просто использует технологии, но и задаёт гуманистический вектор их развития.

Исторический опыт России показывает: национальная и культурная идентичность,

патриотизм и общая система ценностей – вот каркас, объединяющий общество вопреки этническим, религиозным или региональным различиям. Форум ставит задачу консолидировать эти ценности через развитие культурных продуктов, которые станут видимым выражением силы русской культуры.



Уже в ближайшие годы на стыке креативных индустрий и цифровых технологий появятся новые профессии, а культура займёт ключевое место в формировании экономики знаний. Институт видит свою миссию в подготовке кадров, способных не только адаптироваться к изменениям, но и создавать их – для страны, где культура остаётся основой национального единства и глобального влияния.

Форум «Культура на русском» – это старт большой работы. Присоединяйтесь к диалогу, который определит будущее культуры в эпоху 5.0!

– Что представляет собой Центр прототипирования МГИК?

– Центр создания макетов и прототипов в Московском государственном институте культуры – это мост между образованием и инновациями, который занимает уникальное место на стыке образования, творчества и предпринимательства. Его миссия – стать платформой для реализации инновационных идей, соединяя креативных студентов с запросами реального рынка. Центр прототипирования МГИК – это пространство, где идеи обретают форму, а творчество становится профессией. Для бизнеса он даёт инструменты для снижения рисков и роста. Чтобы стать точкой притяжения, Центру важно активно

заявлять о себе: через успешные кейсы, открытость к коллаборации и акцентирование того, что прототип – первый шаг к революции.

Центр предлагает комплексный подход, позволяющий студентам пройти весь цикл создания проекта – от концепции до воплощения. Здесь будущие дизайнеры, архитекторы, художники получают не только доступ к современному оборудованию (3D-принтерам, лазерным станкам, программному обеспечению), но и возможность работать над реальными кейсами. Эксперты Центра помогают доработать идею, создать прототип, провести тестирование и даже найти источники финансирования. Например, студенческий проект интерактивной арт-инсталляции может превратиться в коммерческий продукт, привлечь внимание инвесторов или стать участником престижной выставки.

Важным элементом в работе Центра является профориентация. Для абитуриентов он открывает путь в мир практического креатива, активно сотрудничает со школами и колледжами, проводя мастер-классы, воркшопы и конкурсы, дни открытых дверей с уклоном в креатив. Школьники здесь могут создать простой прототип (например, брелок с лазерной гравировкой) и забрать его с собой.

Сегодня мы работаем над тем, чтобы привлечь бизнес. Активно сотрудничаем с бизнес-инкубаторами, технопарками и ассоциациями предпринимателей.

Центр не просто обучает, он создаёт экосистему, где студенты работают над коммерческими заказами под руководством профессионалов. Это «win-win»: предприниматели экономят ресурсы, студенты получают опыт и портфолио, а МГИК укрепляет репутацию инновационного вуза.

– Расскажите о проводимой при вашем участии Всероссийской олимпиаде «Я – профессионал».

– В современном мире креативные индустрии становятся мощным инструментом экономического роста и культурного развития. Это наглядно продемонстрировал финал VIII Всероссийской олимпиады студентов «Я – профессионал» по направлению «Креативные индустрии», который объединил тысячи талантливых участников, экспертов и промышленных партнёров.

Актуальность направления в 2024/2025 учебном году сложно переоценить. Креативная экономика сегодня – это не только про искусство и культуру, но и про инвестиции, туризм, создание рабочих мест и развитие регионов. Олимпиада нацелена на решение ключевых задач: раскрытие творческого потенциала молодёжи, обеспечение доступа к культурным ценностям, укрепление позиций России на мировой культурной арене.

Важно, что 80% заданий были разработаны совместно с промышленными

партнёрами, – это гарантирует их соответствие реальным запросам рынка. С этой же целью при подготовке направления пригласили экспертов из образования, власти и бизнеса.

– Наверняка в этом проекте вы сотрудничаете со множеством серьёзных структур?

– Партнёрами направления стали Министерство культуры и туризма Московской области, Торгово-промышленная палата Московской области, Информационное агентство «ИнтерМедиа», Молодёжный музыкальный театр «Геликон-опера», ООО «Жостово», НКО «Фонд «Соратники», Российская государственная библиотека и, что приятно отметить, Издательско-коммуникационная группа «Бизнес-Диалог Медиа».

Генеральный партнёр – АНО ДПО «Международный институт менеджмента объединений предпринимателей» ТПП РФ (МИМОП ТПП РФ).

– Какие результаты продемонстрировала прошедшая олимпиада?

– Финал VIII Всероссийской олимпиады «Я – профессионал» показал огромный потенциал российских студентов. Это масштабное событие объединило 14 000 участников, ведущих экспертов и ключевых игроков креативного сектора. В VIII сезоне активно проявили себя обучающиеся вузов культуры.

Отборочный этап проверил знания участников в области креативной экономики, интеллектуального права и цифровых технологий.

Кроме того, олимпиада стала образовательно-диалоговой площадкой для студентов, бизнеса и власти. В рамках партнёрства Корпоративный университет ТПП РФ МИМОП для участников «Я – профессионал» провёл образовательный интенсив. Спикеры подняли темы продвижения российских креативных продуктов в Китае (Мария Суворова, бизнес-тренер, китаист-переводчик, основатель и генеральный директор «Б2Б Перевод»); развития креативной экономики регионов (Денис Француз, ТПП Московской области, Оксана Коростиева, ТПП Ростовской области); роль культурного наследия в современном мире (представители арт-кластера «Таврида»: Владислав Миронов, руководитель службы индустрии кино, анимации и медиаконтента, Павел Кристесашвили, специалист по работе с артистами музыкального лейбла «Таврида. ART», Виктория Данилова, руководитель службы индустрии моды, архитектуры и дизайна).

Полуфинал олимпиады перерос в масштабный документальный проект – в рамках темы «Креативные индустрии в лицах» студенты создавали фильмы.

Финальный этап состязаний прошёл на двух площадках, одной из них стал московский Музыкальный театр «Геликон-опера». Участники представили индиви-

дуальные проекты, оцениваемые жюри, в состав которого вошли эксперты из сферы искусства и бизнеса. Эксперты высоко оценили глубину проработки идей, отметили креативность решений и их применимость в реальных условиях.

Эдуард Муцаханянс, заместитель генерального директора и художественный руководитель по художественно-организационной работе «Геликон-оперы», поделился своей оценкой проекта: «Хочу отметить выдающуюся работу Всеволода Санникова. Молодой автор продемонстрировал глубокое погружение в тему, безупречное знание технических аспектов и внимание к деталям – это говорит о его профессионализме и преданности делу. Проект, безусловно, требует доработки, но сама идея синтеза живого исполнения с анимацией, световыми партитурами и визуальными эффектами крайне перспективна. Такие решения обладают огромным потенциалом: они способны привлечь к музыкальному искусству даже тех, кто далёк от традиционных концертных форматов. Это новый шаг в популяризации культуры – через иммерсивность и инновации».

На площадке ООО «Жостово» состоялся командный «Турнир креаторов». Предприятие «Жостово», известное гармоничным сочетанием традиций и современных маркетинговых решений, вдохновило участников олимпиады на создание инициатив по популяризации креативных индустрий Подмосковья. Илья Федюкин, заместитель генерального директора ООО «Жостово», высоко оценил финальные проекты. «Сочетание традиционных техник с AR-технологиями – именно тот инновационный подход, который необходим современным народным промыслам», – отметил он.

Проект «Почётный гость Жостово» (Всеволод Санников – Российский университет дружбы народов, Алексей Михайлов – Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, Василиса Извольская – Высшая школа экономики, Виолетта Полякова – Поволжский институт им. П.А. Столыпина) впечатлил жюри глубиной проработки и инновационным подходом. Цель проекта – повысить продажи продукции фабрики «Жостово» в Китае через развитие промышленного туризма. Ключевая идея – эксклюзивные жостовские подносы с уникальной многослойной росписью, которая никогда не повторяется, становятся объектом интереса для китайских потребителей, формирующих мировой рынок luxury-товаров.

Для привлечения аудитории планируется провести иммерсивный аукцион-показ на территории фабрики. Мероприятие совместит демонстрацию коллекции с элементами театрализованного шоу, что усилит эмоциональную связь с брендом и повысит спрос среди состоятельных китайских клиентов.



Круглый стол по культурному и кадровому суверенитету прошёл на площадке ТПП РФ. По итогам финальных состязаний состоялся круглый стол «Обеспечение культурного и кадрового суверенитета государства». В рамках мероприятия Дмитрий Сидоров, и.о. ректора МГИК, и Анна Палагина, ректор МИМОП, вручили участникам сертификаты о повышении квалификации. Лучшие проекты получают дополнительную поддержку: региональным отделением ТПП направят рекомендации по их реализации, а для финалистов откроются карьерные возможности через стажировки и менторские программы.

Алёна Аверина, куратор направления от МГИК и директор Центра компетенций и карьеры, подчеркнула: «Мы сознательно выстроили систему сопровождения участников. Поддержка не ограничится олимпиадой – проекты-победители будут развиваться даже после её завершения».

Олимпиада подтвердила: креативные индустрии – не просто тренд, а стратегическое направление для России. Молодые специалисты готовы создавать инновационные решения, укрепляя позиции страны на мировой арене.

– МГИК проводит ещё одну олимпиаду – «Креативный код». Расскажите о ней.

– Олимпиада «Креативный код» проводится при поддержке Министерства науки и высшего образования РФ. Её цель – сотрудничество в области культуры и творческих (креативных) индустрий, сохранение самобытности, исторической памяти и преемственности поколений.

Актуальность олимпиады «Креативный код» обусловлена тем, что сегодня для разных стран креативная экономика приобретает всё большее значение как движущая сила инноваций, экономического развития и культурного прогресса.

Задача олимпиады – предоставление дополнительных прав иностранным гражданам и лицам без гражданства при

участии в конкурсном отборе для обучения на местах в пределах установленной Правительством РФ квоты на образование иностранных граждан и лиц без гражданства в РФ.

В олимпиаде на добровольной основе принимают участие иностранные граждане и лица без гражданства, обучающиеся на последнем курсе бакалавриата/специалитета и планирующие в 2025 году поступать в магистратуру.

Образование и квалификация, полученные в иностранных образовательных организациях, должны быть признаны на территории РФ.

Олимпиада проводится по следующим направлениям:

- культурология: история и культура России;
- декоративно-прикладное искусство;
- хореографическое образование;
- социально-культурная деятельность.

Выпускники вузов иностранных государств активно принимали участие в олимпиаде и по её итогам смогли поступить в Московский государственный институт культуры по категории «магистратура» в рамках квоты, установленной Правительством Российской Федерации. Из 50 заявок от граждан разных стран (Узбекистан, Нигерия и др.) 12 прошли конкурсный отбор, их авторы будут обучаться во МГИКе.

– Если бы вам предложили охарактеризовать миссию МГИК в современной России одним предложением, как бы оно звучало?

– Миссия нашего института – воспитание нового, креативного и социально активного поколения работников культуры, способных продвигать и защищать традиционные российские духовно-нравственные ценности, идеи гражданственности и патриотизма, в том числе используя для этого самые передовые инструменты и методики.

Дмитрий Зиновьев, «ЕСИН»: «Экспертиза является ключевым инструментом для укрепления доверия к правовой системе и обеспечения справедливости...»



Экспертиза – от лат. *expertus* – опытный, сведущий.

В российском законодательстве термины «экспертиза» и «эксперт» появились в уголовно-процессуальных кодексах 1922 года.

Однако сама экспертиза стара, почти как мир. Ещё в V веке, со времён византийского императора Юстиниана, в законе Византийской империи было законодательно закреплено почерковедческое исследование, проводимое в судебных целях.

В XV веке в России сравнение рукописей использовали при установлении подлинности документов. Позднее, в своде законов Российской империи 1857 года указывалось, что «рассмотрение и сличение почерков производится по назначению суда».

Исследования проводили наиболее знающие люди: секретари присутственных мест и учителя чистописания.

Конечно, таких специалистов нельзя было назвать профессионалами в полном смысле, но и экспертиза как профессия разменяла второе столетие. Однако профессионалам 1920-х, конечно, и присниться не могли технические возможности, привлекаемые для экспертизы сегодня. О том, каковы эти возможности, и о многом другом – в интервью с руководителем Центра экспертизы и оценки «ЕСИН», судебным экспертом по множеству специализаций, автором уникальных методик идентификационных исследований, участником международных научно-практических конференций и автором многих публикаций Дмитрием Зиновьевым.

– Дмитрий Евгеньевич, кто, когда, почему и на какой базе решил создать Центр экспертизы и оценки «ЕСИН»? Какова была мотивация для начала этой деятельности?

– В 2013 году компания «ЕСИН» начала свою деятельность как Единый центр информирования населения. Её миссия заключалась в оказании консультационных услуг в области судебной экспертизы для рядовых граждан. В то время институт независимой судебной экспертизы только начинал формироваться, большинство вопросов были совсем не освещены, а многие люди даже не имели понятия о том, что такое экспертиза.

Прошли годы, и судебная экспертиза стала более известна. В университетах появились программы подготовки судебных экспертов. Возникло множество небольших экспертных компаний, некоторые из них существуют до сих пор, но другие, к сожалению, закрылись. Таким образом на рынке труда появились и выросли высококвалифицированные специалисты. Обладая опытом и глубокими знаниями, эти специалисты решили объединить свои усилия, чтобы предложить рынку свежий взгляд на экспертизу и оценку.

«ЕСИН» был основан группой людей, которые были убеждены в важности изменений, а также в ценности обмена знаниями и контактами для проведения более эффективных исследований. Они вложили свои силы и ресурсы в развитие нового проекта. Цель компании – создать организацию, соответствующую современным стандартам и задающую новые ориентиры в сфере экспертизы. Со временем фокус компании сместился на специализированные услуги именно в области судебной экспертизы. Это позволило ей адаптироваться к новым вызовам рынка, сохраняя при этом стремление предоставлять высококачественные услуги и находить индивидуальные решения.

– Ваша компания предлагает множество услуг, включая строительно-технические, финансово-экономические и лингвистические. Какие из них на данный момент наиболее востребованы и с чем это связано?

– На данный момент в условиях активного строительства и реконструкции объектов, а также в связи с необходимостью оценки состояния существующих зданий

строительно-техническая экспертиза помогает определить качество строительных работ, соответствие проектной документации, а также выявить возможные дефекты. Активный динамичный рынок, постоянные сделки с движимым и недвижимым имуществом – всё это определяет необходимость проведения различного вида оценок.

Лингвистические и фоноскопические экспертизы востребованы из-за роста цифровых коммуникаций, необходимости анализа текстов и аудиоматериалов. Финансово-экономические экспертизы помогают выявлять финансовые нарушения и обеспечивать прозрачность отчётности. В одних случаях мы помогаем доказать нарушение законодательства, в других – экономически обосновать действия компаний.

Вообще, наша компания предоставляет широкий спектр услуг в области судебной экспертизы и оценки. Сегодня мы проводим не только традиционные, но и редкие виды экспертиз: лесотехническую, экологическую, химическую, металловедческую и автороведческую.

– Каковы ключевые отличия между судебными и несудебными экспертными исследованиями? В каких случаях клиенты чаще обращаются к вам за такими услугами?

– Ключевые отличия между судебными и несудебными экспертными исследованиями заключаются в их назначении, ответственности и регламентации. Судебные экспертизы проводятся экспертами, назначаются судом или уполномоченными лицами, экспертные заключения строго регламентированы законом, включая ответственность за ложные выводы.

Несудебные исследования выполняются специалистами по запросу сторон и не имеют таких строгих требований к оформлению и содержанию. Если дело уже дошло до суда, конечно, обращаются за проведением судебной экспертизы.

Несудебные исследования востребованы для предварительной оценки ситуации или поддержки позиции в споре, когда требуются гибкость и оперативность для досудебного урегулирования конфликта.

– Вы отмечали, что независимая экспертиза становится всё более популярной. Какие факторы способствуют этому спросу в современном мире?

– Обращение к независимым экспертам для проведения исследований в досудебном порядке становится всё более распространённым по нескольким причинам.

Первая – это объективность и беспристрастность: независимые эксперты могут предоставить нейтральную оценку, что особенно важно в делах, где возможны конфликты интересов или предвзятость сторон.



Вторая – качество и профессионализм: многие независимые эксперты отработали много лет по своей специализации в организациях, не связанных с экспертной деятельностью, а потом пришли в экспертизу, поэтому обладают высокой квалификацией и большим опытом в своей области, что позволяет им проводить более глубокие и тщательные исследования.

Доверие сторон: обращение к независимым экспертам повышает доверие к результатам исследования.

Альтернативные способы разрешения споров: в условиях, когда судебные процессы могут быть длительными и затратными, досудебные исследования с участием независимых экспертов могут помочь сторонам быстрее прийти к соглашению.

– Часто ли к вам обращаются с запросами на экспертизу в сложных ситуациях, например для идентификации личности по голосу или аутентификации видеозаписей? Можете поделиться примерами таких случаев?

– Да, к нам часто обращаются за экспертизой в сложных ситуациях. Идентификация человека по голосу или аутентификация видеозаписей востребованы в тех случаях, когда необходимо подтвердить подлинность аудио- или видеоматериалов, например в судебных разбирательствах или при расследовании мошенничества.

Мы можем помочь в установлении личности по голосу в случаях, связанных с телефонными угрозами или вымогательством. Аутентификация видеозаписей часто требуется для подтверждения их подлинности в делах о нарушении прав или при расследовании инцидентов на рабочих местах. Эти экспертизы помогают обеспечить объективность и достоверность доказательств, что особенно важно в сложных и спорных ситуациях.

– Каковы основные вызовы, с которыми сталкивается ваш Центр в процессе проведения экспертиз? Какие сложности вы преодолели за время своей работы?

– Основными являются технические сложности, так как современные технологии постоянно развиваются, и эксперты должны быть в курсе последних достижений для обеспечения точности исследований.

Сохранение объективности и беспристрастности также критично, особенно в делах с высоким уровнем конфликтности. Часто экспертизы необходимо проводить в сжатые сроки, что требует высокой эффективности и организованности. Кроме того, иногда возникают сложности с получением полного объема данных, необходимых для всестороннего анализа. За время нашей работы мы успешно преодолели многие эти сложности, внедрив новые тех-

нологии и методы, что повысило точность наших экспертиз. Мы также разработали эффективные процессы управления проектами, чтобы справляться с ограниченными сроками и обеспечивать высокое качество работы.

– Каковы критерии для подбора экспертов, работающих в вашем Центре? Как вы гарантируете высокое качество и независимость проведенных исследований?

– В нашем Центре выбор экспертов осуществляется на основе нескольких важных критериев. Прежде всего мы оцениваем профессиональную квалификацию и опыт кандидатов, уделяя внимание их образованию, сертификатам соответствия и успешным проектам в соответствующей области.

Кроме того, учитываем личные качества: аналитическое мышление, внимание к деталям и способность работать в команде. Репутация и этическая ответственность также играют значимую роль, так как мы стремимся к сотрудничеству с надёжными и беспристрастными специалистами.

Для обеспечения высокого качества и независимости исследований мы применяем строгие стандарты контроля качества, включая внутренние и внешние аудиты. Независимость экспертов поддерживается за счёт исключения конфликтов интересов и обеспечения прозрачности на всех этапах работы.

– Вы упомянули о своих международных клиентах, таких как заказчики из Казахстана и Великобритании. Какие особенности работы с зарубежными клиентами вы могли бы выделить? Какова, вообще, география деятельности компании?

– Тут надо понимать, хоть к нам и обращались клиенты из-за рубежа для споров, ведущихся на территории России, в других странах, конечно, своё законодательство по судебной экспертизе.

Что касается географии деятельности нашей компании, она очень широка: работаем по всей России – от Калининграда до Петропавловска-Камчатского и от Мурманска до Дербента.

– Какова роль технологий в вашей работе? Какие современные инструменты или методы вы используете для повышения эффективности экспертизы?

– Технологии занимают центральное место в нашей деятельности, значительно улучшая точность экспертных исследований и продуктивность работы в целом. Прежде всего мы используем передовые программы для обработки данных, которые позволяют эффективно анализировать большие объёмы информации. Это особенно актуально в сложных случаях, требующих тщательного изучения. Применяем специализированные средства для сравнения аудио- и видеоматериалов, что помогает при установлении личности

и проверке подлинности материалов. Эти технологии обеспечивают высокую точность и надёжность результатов.

Кроме того, компания внедряет автоматизированные системы для управления проектами и контроля качества, что позволяет оптимизировать рабочие процессы.

Недавно мы обсуждали возможность использования искусственного интеллекта для рецензирования заключений. Это интересное предложение, но пока наших экспертов заменить невозможно. Знания должны быть проверены, а факты надёжны. Специалисты Центра продолжают следить за технологическими новинками и внедрять их, когда это возможно, чтобы улучшить качество наших услуг.

– Как вы считаете, насколько важна экспертиза для правовой системы России и как она может помочь в разрешении конфликтов и споров?

– Экспертиза играет крайне важную роль в правовой системе, так как она обеспечивает объективность и достоверность информации, необходимой для принятия обоснованных решений. В судебных разбирательствах экспертиза помогает установить факты, которые могут быть решающими для исхода дела. Это особенно важно в сложных делах, где требуются специальные знания. Основные ценности и принципы нашей компании сводятся к профессионализму и ответственности. Мы отвечаем за каждое своё слово и заключение.

Кроме того, экспертиза помогает снизить уровень субъективности и предвзятости, обеспечивая более справедливое и прозрачное рассмотрение дел. Таким образом, она является ключевым инструментом для укрепления доверия к правовой системе и обеспечения справедливости.

– Какие тенденции вы наблюдаете на рынке экспертных услуг? Есть ли изменения в потребностях клиентов, к которым вам нужно адаптироваться?

– На рынке экспертных услуг наблюдается несколько ключевых тенденций. Во-первых, растёт спрос на цифровые и компьютерно-технические экспертизы, такие как анализ данных, кибербезопасность и аутентификация цифровых материалов, – это связано с увеличением количества цифровых доказательств в судебных разбирательствах и в других сферах.

Во-вторых, клиенты всё чаще ищут комплексные решения, которые объединяют различные виды экспертиз, например экологические и строительные, товароведческие и оценочные, экологические и лингвистические. Это требует от нас способности интегрировать разные методики и подходы для реализации комплексных и комиссионных экспертиз. Также наблюдается тенденция к ускорению процессов экспертизы – клиенты ожидают быстрых результатов без потери качества.

В ответ на эти изменения мы адаптируемся, расширяя спектр предлагаемых услуг и инвестируя в обучение наших специалистов, чтобы соответствовать новым требованиям и ожиданиям клиентов.

– Каковы ваши планы на будущее для Центра «ЕСИН»? Есть ли новые направления или услуги, которые вы планируете ввести в ближайшее время?

– В ближайшие годы мы планируем расширить своё присутствие на рынке,

открыв новые филиалы в других регионах, а также намерены внедрить новые технологии для повышения эффективности наших экспертиз. Одна из наших целей – укрепление партнёрских отношений с действующими клиентами и привлечение новых.

Мы стремимся к постоянному повышению квалификации наших специалистов, чтобы оставаться лидерами в своей отрасли.



На правах рекламы

Сайт: esin-expert.ru

Бесплатный звонок по России 8-800-222-00-55

Электронная почта: info@esin-expert.ru

Москва:

Телефон: +7-925-740-70-40

Адрес: 105005, г. Москва, ул. Бауманская, д. 43/1, стр. 1, 5 этаж, метро «Бауманская»

Нижний Новгород:

Телефоны: +7-831-283-00-12,

+7-930-283-00-32

Адрес: 603093, Нижний Новгород, ул. Родионова, д. 167 Б, офис 303.



АНДРЕЙ ПОДШИВАЛОВ:
**«СИЛЬНЫЙ ЛИЧНЫЙ БРЕНД
ПОЗВОЛЯЕТ ВЫДЕЛИТЬСЯ НА
ФОНЕ КОНКУРЕНТОВ»**



В современных реалиях личный бренд руководителя компании – мощный инструмент, способный открыть двери к долгосрочным отношениям и новым перспективам бизнеса. В юридической сфере, где конкуренция высока, а доверие клиентов является основополагающим, значение личного бренда становится особенно очевидным. Современные клиенты юридических компаний, все реже ищут юристов через поисковики или по объявлениям. Они предпочитают обращаться к юристу или по рекомендациям, или по тому, насколько он активен в медиапространстве. Как же юристу создать личный бренд и что он даёт для развития бизнеса. Об этом расскажет основатель юридической компании «Ярдрей», Андрей Подшивалов.



– Андрей, вы известный, юрист с опытом практической работы в судах более 10 лет. И в интернете вы хорошо известны под псевдонимом Ярдрей, так же называется ваша компания. На вашем Youtube-канале более 1 млн подписчиков, в Telegram – почти 160 тыс. Ролики набирают сотни тысяч просмотров. Так кто же он – Андрей Подшивалов: юрист, бизнесмен или популярный блогер?

– В первую очередь я юрист. Но так получилось, что уже и блогер, и бизнесмен с крупной юридической сетью (9 отделений по России и 3 в ближнем зарубежье – Грузия, Казахстан и Беларусь). И одно от другого отделить уже невозможно – всё тесно взаимосвязано. Мой блогинг завязан на моём бизнесе, а бизнес – напротив, на блогинге. Блогинг – это и способ привлечения клиентов, и инструмент повышения узнаваемости, и даже инструмент решения спорных вопросов с оппонентами, которые не хотят в спорных ситуациях публично терять лицо и более охотно урегулируют претензии клиентов.

– Насколько я знаю, вы начинали свою карьеру в юридическом бизнесе как автоюрист. Была ли для успеха в этом направлении критически важна личная узнаваемость?

– На самом деле я начал карьеру как банковский юрист, затем специализировался на спорах по строительному подряду в арбитражных судах и только спустя некоторое время занялся автоспорами. Попал в эту сферу случайно: у меня сломался личный автомобиль, и его долго не чинили по гарантии. Я начал изучать законодательство о защите прав потребителей и судебную практику, смог вернуть автомобиль обратно изготовителю в 1,5 раза дороже, чем купил. Об этом узнали друзья и знакомые, стали обращаться с подобными проблемами. Потом я стал освещать эти дела в блогах – сначала в виде статей, а потом стал снимать видеоролики для Youtube. Так получилось, что я попал в «боль» очень большого количества людей, права которых сильно нарушались автодилерами, а они не знали, как с этим бороться. Юрист, который объяснял, как нужно отстаивать свои права в этой

сфере, пришёлся как нельзя кстати. В результате мой блог на Youtube стал очень популярен.

– На каком этапе деятельности у вас появилась собственная компания? Какими были первые шаги на этапе становления бизнеса?

– Количество клиентов постоянно росло, в какой-то момент я не стал справляться один, начал нанимать сотрудников. Потом ещё, ещё и ещё. Затем стал открывать офисы в регионах, потом – в других странах. Спрос на услуги специалистов нашей компании огромен. Как я уже говорил, начинал я с подрядных споров. Впоследствии с появлением Youtube-канала основную массу споров стали составлять споры с автодилерами. Сейчас, с расширением компании, мы уже занимаемся широким спектром практик – от банкротства до уголовных дел, так как сейчас в нашей команде есть специалисты из любой области права.

– Ваши видео в интернете вызывают резонанс. Порой они достаточно жёсткие, провокационные, по настрою далеки от типичных официальных познавательных-юридических. Не теория, а разоблачения, записи из залов судов, прямые диалоги с мошенниками, вывод их на чистую воду. Зачастую это даже спонтанный видеоконтент. Это сознательный выбор?

– Да, это осознанный выбор. К сожалению, публика больше любит провокационные, конфликтные ролики, а не спокойное повествование сухим юридическим языком. Такие ролики всегда набирают больше просмотров, а больше просмотров – это больше клиентов и больше медиавлияния. Таков закон жанра. Здесь важно не переборщить – на это «подсаживаешься». Хочется снимать всё более и более острый контент. В результате в прошлом году дошло до того, что в моих роликах стали появляться драки и совсем некорректное поведение. Сейчас я пересмотрел стратегию и вернулся к более спокойному поведению в кадре. Да, это приносит меньше просмотров, но, помимо просмотров, важно не растерять

репутацию и не превратиться в треш-блогера – их на Youtube предостаточно. Всё-таки в первую очередь я – перво-классный юрист.

– Вас хорошо знают, а ваша команда известна меньше, хотя офисы есть по всей России. Известность владельца играет роль для успеха в других регионах?

– Не все юристы хотят публичности, многим это неинтересно, а для некоторых и вовсе неприемлемо. Кроме того, для этого должен быть определённый талант. Можно быть первоклассным юристом, укладывать всех на лопатки в суде, но в кадре на тебя никто смотреть не будет. Я стараюсь показывать ту часть команды, которая не против этого. Однако ролики с другими участниками всегда набирают меньше просмотров, чем ролики со мной. Так что да, фактически всё строится на моей известности. Я пытаюсь это изменить и сделать других участников тоже узнаваемыми, медийными персонами, но пока это, скажу честно, продвигается со скрипом. Тем не менее построение успешного бизнеса, на мой взгляд, имеет прямую взаимосвязь с построением личного бренда руководителя. И юридические услуги – здесь не исключение. Личный бренд помогает создать доверие и авторитет как среди клиентов, так и среди коллег, что является ключевым фактором в сфере юридических услуг. Кроме того, сильный личный бренд позволяет выделяться на фоне конкурентов, привлекая больше клиентов и создавая устойчивую репутацию. В конечном итоге это способствует не только росту бизнеса, но и повышению качества услуг.

– Вы говорите, что ваше кредо – простота и доступность юридических услуг. Действительно ли для юриста важно говорить с клиентом на одном языке?

– Многие мои подписчики говорят, что популярность моего канала как раз и связана с тем, что я умею объяснять сложные юридические темы простым языком. Так что да, я считаю, что это очень важно.

– На кого вы в первую очередь ориентированы как компания – на частных клиентов или на юрлица? И, помимо выпуска контента на своих каналах, какие ещё методы продвижения: телевидение, форумы, пресса и т.д. – актуальны?

– Наша компания оказывает услуги и физическим, и юридическим лицам. Но в силу определённой специфики показывать работу с юридическими лицами намного сложнее, чем, например, спор потребителя с автосалоном. В конфликте двух юридических лиц, если ты придёшь на переговоры с видеокамерой, тебя могут не пустить в офис компании (и будут правы по закону), тогда как автосалон от-

крыт для посещения любыми гражданами, и юриста клиента в автосалон не могут не пустить, поэтому им сложно уклониться от публичного урегулирования претензии. К тому же наши клиенты юрлица далеко не всегда заинтересованы в широком освещении предмета спора.

Но помимо видео, где я рассказываю о недобросовестных компаниях, которые ущемляют законные интересы клиентов, мы, особенно в последнее время, рассматриваем и другие способы продвижения: выступления на форумах, комментарии в СМИ, в том числе рассказ о нашей деятельности в прессе, например статья в вашем журнале.

– Вы говорите, что ваша миссия – восстановить в глазах людей имидж и престиж юридической профессии, в последнее время испорченный нечестными «юристами». В силах ли это сделать один человек, даже очень популярный? И как именно?

– Я думаю, что один человек, конечно же, сделать это не в силах. В последнее время я, вообще, не уверен, что это, в принципе, можно осуществить до конца. Порой моя борьба с аферистами и мошенниками напоминает мне борьбу с ветряными мельницами. Закроешь одну мошенническую контору, поможешь полиции посадить аферистов в тюрьму, а завтра в другом месте открывается такая же. Тем не менее делать это нужно, я чувствую в этом свой долг перед обществом.

– Сколько сейчас у вас накопилось успешных кейсов? Несколько примеров, может быть, самых резонансных, ярких, которые запомнились более других?

– Количество успешно завершённых нашей компанией дел перевалило уже за несколько тысяч. Если я буду обо всех рассказывать, не хватит объёма вашего журнала. Из последних историй запомнилось громкое, резонансное дело с весьма необычным способом мошенничества.

Наш клиент продавал автомобиль на площадке объявлений, с ним связался представитель юридического лица и согласился его купить. В качестве предоплаты перевёл 3 млн рублей нашему клиенту на счёт, а остаток (около 10 млн) обещал доплатить позже. Также он сказал, что автомобиль будет оформляться в лизинг, а лизинговая перед сделкой якобы просит установить противоугонную метку, поэтому он попросил нашего клиента завезти машину в фирму по установке противоугонных меток и установить метку. Наш клиент завёз, и с тех пор машину больше не видел. Как оказалось, то юридическое лицо продало её лизинговой компании по поддельным документам, а лизинговая смогла забрать её

из компании по установке спутниковых противоугонных меток без нашего клиента, так как давно с ними сотрудничает: «по-дружески» забрала и всё, безо всяких актов приёма-передачи и прочих документов. Сейчас мы готовим исковое заявление в арбитражный суд.

– Вы расширяетесь не только географически, но и в спектре услуг, теперь есть ещё «Ярдрей Страхование» и «Ярдрей Недвижимость». Вы планируете превратить свою компанию в фирму широкого профиля? Не произойдёт ли размывание бизнеса? Можно ли быть специалистами во всём?

– Буквально недавно мы открыли ещё одно направление – «Ярдрей Расследования». В рамках этого проекта наша команда профессионально проводит OSINT-расследования по заданию доверителя: сбор информации из открытых источников, информационно-аналитическое сопровождение уголовных дел, адвокатских расследований, поиск отчуждаемых активов, проверка на благонадёжность партнёров, расследование корпоративных конфликтов, выявление исполнителей информационных войн, работа в области цифрового права, проверка соискателей инвестиций, в том числе долевого участия, и многое другое. Фактически основной наш ресурс – это честность. Как оказалось, в XXI веке – это весьма редкое качество. Поэтому я решил: если вести бизнес честно, это, как ни странно, может быть отличным конкурентным преимуществом. Люди смотрят мои ролики и видят, что в этом автосалоне работают мошенники, в другом – тоже мошенники, в третьем... Зачем им рисковать и идти в какой-то непонятный салон, если можно прийти в автосалон «Ярдрей» и заказать там машину честно. Так появился проект «Ярдрей Авто», а затем и остальные проекты. Все мои побочные проекты ведутся сторонними специалистами в той или иной области, поэтому за их профессионализм я не переживаю. Я никогда не вступаю партнёром в бизнес, не имеющий опыта работы, поэтому все проекты делаются в кооперации со специалистами, которые имеют вес и авторитет в своей сфере.

Фактически мы объединяем опыт и качество работы специалистов в той или иной области и силу бренда «Ярдрей», а также его медийность и получаем тот или иной проект «Ярдрей Страхование», «Ярдрей Авто», «Ярдрей Недвижимость», «Ярдрей-Расследования» и т.д.

– Каким вы видите бренд Ярдрей лет через десять?

– Таким же, как сейчас Яндекс. У нас и названия похожи.



30 ЛЕТ ЗАКОНУ О НКО: ЭВОЛЮЦИЯ ТРЕТЬЕГО СЕКТОРА В РОССИИ



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

СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА О НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

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

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

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

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

дополнительные требования к отчётности и прозрачности деятельности.

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

РОЛЬ ОБЩЕСТВЕННЫХ ИНСТИТУТОВ В РАЗВИТИИ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА О НКО

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

АКАДЕМИЯ НКО – ПЛОЩАДКА ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И КОММУНИКАЦИИ

ОТВЕТ НА ЭВОЛЮЦИОННЫЕ ВЫЗОВЫ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА

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

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

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

Одним из значимых достижений Академии стала эффективная трансляция

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

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

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

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



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

ОБУЧЕНИЕ В АКАДЕМИИ НКО

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

ГРАНТЫ, СУБСИДИИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ГОСУДАРСТВОМ

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

БУХГАЛТЕРИЯ, УЧЁТ, ОТЧЁТНОСТЬ И АУДИТ

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

РАЗВИТИЕ НКО И ИНТЕРВЬЮ С ЛИДЕРАМИ СЕКТОРА

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

ЮРИДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО

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

IT В НКО: АВТОМАТИЗАЦИЯ, САЙТЫ И AI

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



ЭФИРЫ
каждую первую среду месяца



ЭФИРЫ
каждую вторую среду месяца



ЭФИРЫ
каждую третью среду месяца



ЭФИРЫ
каждую четвертую среду
месяца





**НАТАЛЬЯ
ВОЗИАНОВА:
«МЫ ПОМОГАЕМ
ЗАРУБЕЖНЫМ
ИНВЕСТИТОРАМ
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 «Сунхай Сельскохозяйственная инвестиция (Хэйлунцзян)». В реализацию проектов планируется вложить около 70 млрд рублей и создать 570 рабочих мест. Парки будут представлять собой комплек-





сы 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 эф-

фективно 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 защищёны 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 механизмы 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, РФПИ).

– 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 подписано

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 ТеДо 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»



На правах рекламы





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

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

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

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

Вклад МСП в ВВП

Россия

20%

Бразилия

27%

США

45%

Австралия

54%

Германия

60%

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

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

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

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

ципов может стать ключом к повышению предпринимательской активности и занятости в сфере МСП.

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

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

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

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

обязательств участников.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

– Как артельный подход может помочь в решении этой проблемы?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Приглашаем всех заинтересованных лиц к сотрудничеству!



ЭДУАРД
ОГАНЯН:
*«Главное
в деятельности
адвоката —
моральный
аспект...»*



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

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

– Эдуард Викторович, назовите основные направления в деятельности коллегии?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Беседовал Вячеслав Колесников



«Эдвайз-Аудит»:
эффективная и квалифицированная
помощь при создании и ведении бизнеса

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

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

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

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

– Насколько широка география деятельности «Эдвайз-Аудит»?

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

– Какие из услуг наиболее востребованы сегодня?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

– Как клиенты оценивают уровень оказываемых компанией услуг?

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

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

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

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

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

– У вас бывают «запущенные» клиенты?

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

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

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

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

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

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

– С какими вызовами сталкивается компания в сфере своей деятельности?

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

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

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

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

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

«КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ – ЭТО ПРИОРИТЕТНЫЙ АСПЕКТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ».

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

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

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

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

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

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

– Поделитесь перспективами дальнейшего развития компании.

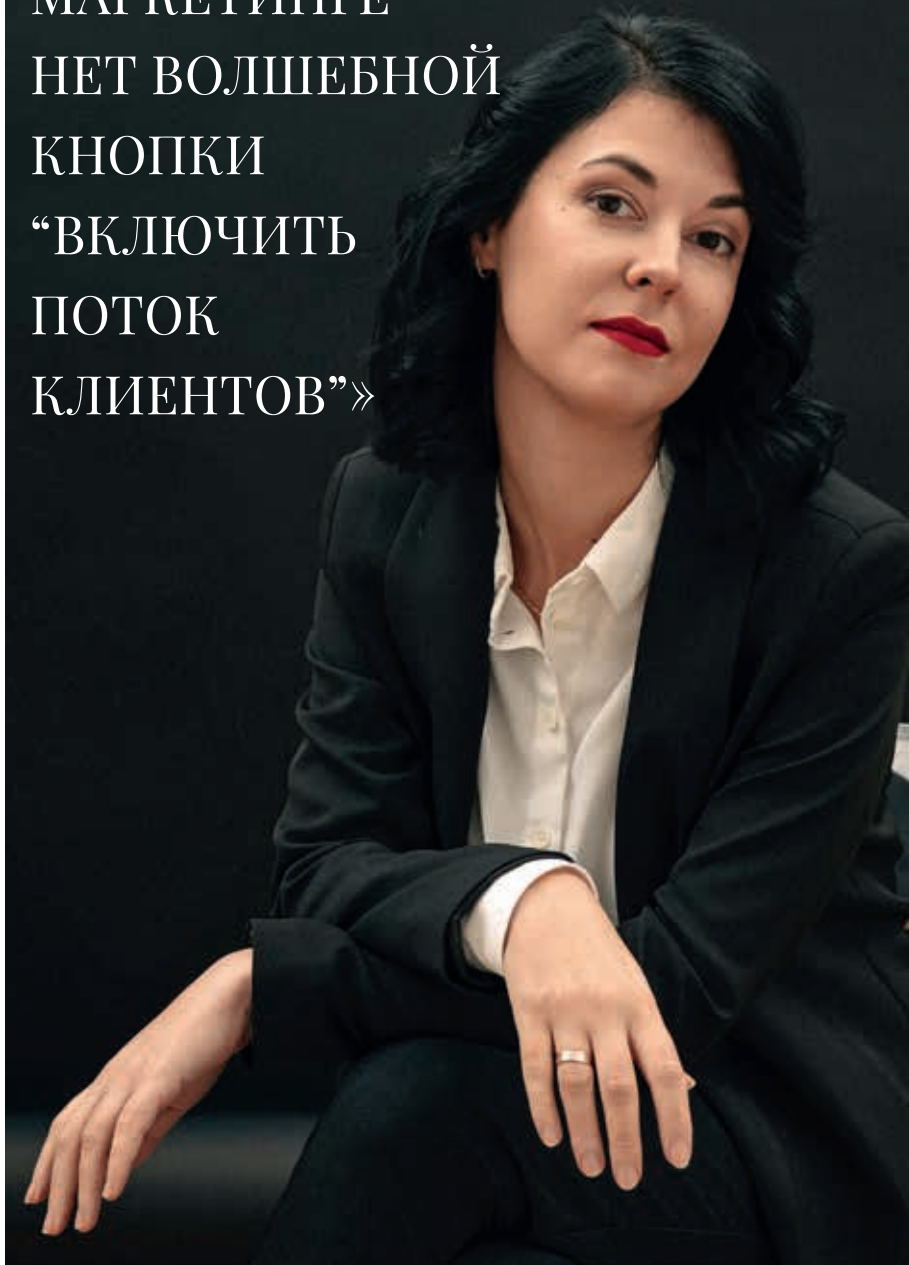
– Перспективы связаны с расширением бизнеса, недавно мы переехали в новый бизнес-центр, разместили рекламу, и приходит очень много интересных клиентов с новыми проектами.

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

Беседовал Вячеслав Колесников

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, по-

этому 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 протестировать 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-РАССЫЛОК.

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 живую 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, но 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 мощниками 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 околочеловеческие 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.

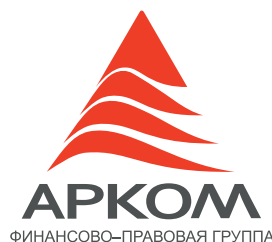
РЕЗУЛЬТАТЫ

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

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



РЕШЕНИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА



■ ЗАЩИТА ВЛАДЕЛЬЦЕВ И ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА
ОТ СУБСИДИАРНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ
И УБЫТКОВ

■ НАСЛЕДСТВЕННОЕ ПРАВО

■ ОПТИМИЗАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ
СТРУКТУРЫ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ

■ ПРАВОВОЙ АУДИТ (DUE DILIGENCE)

■ НАЛОГОВЫЙ И БУХГАЛТЕРСКИЙ АУДИТ

■ БАНКРОТСТВО

■ ЮРИДИЧЕСКОЕ И БУХГАЛТЕРСКОЕ
СОПРОВОЖДЕНИЕ

■ ОЦЕНКА БИЗНЕСА. ОЦЕНКА ДВИЖИМОГО
И НЕДВИЖИМОГО ИМУЩЕСТВА

www.group-arcom.ru

Реклама. Рекламодатель АО ФПГ АРКОМ ИНН 5406307306. Erid: 2V5b5zGEPrx

На правах рекламы

АО ФПГ «АРКОМ» ИНН 5406307306 ОГРН 1055406095216. РЕКЛАМА

Выбери банк для бизнеса

- Расчетно-кассовое обслуживание
- Торговый и QR-эквайринг
- Зарплатный проект
- Бизнес карты
- Сопровождение контрактов
- Коммерческие кредиты, банковские гарантии, лизинг
- Депозиты для юридических лиц

Почему бизнес выбирает Фора-Банк:

- Более 30 лет успешной работы
- ВВ|RU|, прогноз «Стабильный», 2024 
- Топ 15 банков с наиболее развитой филиальной сетью в РФ, 2024) 



Реклама АКБ «ФОРА-БАНК» (АО).
Генеральная лицензия ЦБ РФ №1885 от 03.12.2014.



ФОРАБАНК

Генеральная лицензия ЦБ РФ №1885

8 (800) 100 98 89
www.forabank.ru



XIII ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ ФОРУМ



МИНИСТЕРСТВО
ЮСТИЦИИ
РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

19–21 мая 2025

Санкт-Петербург,
КВЦ «Экспофорум»



LEGALFORUM.INFO



Реклама 6+

Стратегический
партнер



Официальный
автомобиль Форума



Официальный
партнер



Стратегический
научный партнер



Коммуникационный
партнер



Партнеры деловой программы



АО «Российский экспортный центр»