

АЛЕКСАНДР АРОНОВ,  
МКА «АРОНОВ И  
ПАРТНЁРЫ»:  
**«НЕ ОТСТУПАТЬ  
И ОТСТАИВАТЬ  
СВОИ ПРАВА  
РАДИ  
БУДУЩЕГО  
БИЗНЕСА»**



**ПМЭФ'25**  
ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
ФОРУМ





MARIYA FEDOROVA  
ARCHITECT



## Полный проект дома с сопровождением до результата

Дом - это уникальный продукт творчества архитектора, учитывающий все потребности и особенности семьи, ее образ жизни, а также особенности участка, функциональность, красоту, технологичность и конструктивные особенности. Поэтому мы вместе с нашими заказчиками создаем то место, где хочется жить и творить - место силы. Мы всегда на стороне заказчика и действуем в его интересах. Умение решать сложные и нестандартные задачи приводит к результату, который нравится всем участникам процесса создания дома.



Контакты для связи:

Написать WhatsApp



Ссылка на сайт



RBG

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

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

12+

Учредитель и издатель:

ООО «БИЗНЕС-ДИАЛОГ МЕДИА»

при поддержке ТПП РФ

Главный редактор: Мария Сергеевна Суворовская

Заместитель директора по коммерческим вопросам:

Ирина Длугач

Редактор номера: Александра Убоженко

Дизайн/вёрстка: Александр Лобов

Дирекция развития и PR:

Юлия Колчева, Наталья Фастова

Фото: Андрей Волков, Роман Новиков

<https://photo.roscongress.org/>

Отпечатано в типографии ООО «ВИВА-СТАР»,

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

Материалы, отмеченные значком R или «РЕКЛАМА»,

публикуются на правах рекламы. Мнение авторов не

обязательно должно совпадать с мнением редакции.

Перепечатка материалов и их использование в любой

форме допускается только с разрешения редакции

издания RBG.

Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Адрес редакции и издателя: 143966, Московская

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

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

Тел.: +7 (495) 528-17-35

Издатель: ООО «Бизнес-Диалог Медиа»

Зарегистрировано Федеральной службой по надзору в

сфере связи, информационных технологий и массовых

коммуникаций. Регистрационный номер

средства массовой информации ПИ № ФС77-70487

от 25 июля 2017.

RBG № 22/307 июнь 2025

Подписано в печать: 04.06.2025

Дата выхода в свет: 11.06.2025

Тираж: 15 000. Цена свободная.

RBG

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

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

12+

Founder and publisher:

BUSINESS DIALOG MEDIA LLC

with the support of the CCI of Russia

The editor-in-chief: Maria Suvorovskaya

Deputy Marketing Director: Irina Dlugach

Managing Editor: Aleksandra Ubozhenko

Designer: Alexandr Lobov

Directorate for Development and PR:

Yulia Kolcheva, Natalia Fastova

Photo: Andrey Volkov, Roman Novikov

<https://photo.roscongress.org/>

Printed in the printing house of VIVASTAR LLC, Moscow,

ul. Elektrovzvodskaya, 20, building 3.

Materials marked R or "ADVERTISING" are published as

advertising. The opinion of the authors does not necessarily

coincide with the editorial opinion. Reprinting of materials

and their use in any form is allowed only with the

permission of the editorial office of the publication RBG.

Materials are not reviewed and returned.

Address of the founder and publisher:

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

E-mail: [mail@b-d-m.ru](mailto: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 № 22/307 Juny 2025

Signed to the press: 04.06.2025

Date of issue: 11.06.2025

Edition: 15 000 copies. Open price.

## СОДЕРЖАНИЕ

### АКТУАЛЬНАЯ ПОВЕСТКА

2

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС СО СТРАНАМИ  
БЛИЖНЕГО ВОСТОКА. НАЛОГОВЫЕ, ВАЛЮТНЫЕ  
И ЮРИДИЧЕСКИЕ РИСКИ

6

ЗАВОДЫ-МАЯКИ:  
ПЕРЕДОВЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ЕАЭС

### ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

8

АЛЕКСАНДР АРОНОВ, МКА «АРОНОВ И ПАРТНЁРЫ»:  
«НЕ ОТСТУПАТЬ И ОТСТАИВАТЬ СВОИ ПРАВА РАДИ  
БУДУЩЕГО БИЗНЕСА»

### БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ

14

МАКС ЛУЦКОВСКИЙ, «ИНСТИТУТ ИННОВАЦИЙ И ПРАВА».  
ТРЕНДЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ:  
КАЖДЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ,  
ЧТОБЫ НЕ «ВЛЕТЕТЬ» НА 5 МЛН

18

СЕРГЕЙ ГУРЕЕВ, ЕДИНЫЙ ОПЕРАТОР ИСПЫТАНИЙ:  
«НАШИ РЕШЕНИЯ ПОЗВОЛЯТ СТРАНЕ ВОЙТИ В АВАНГАРД  
ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ НОВОГО ОБОРУДОВАНИЯ»

22

ЕЛЕНА ЧЕЛОКИДИ, «ЦЕНТР РАЗВИТИЯ КОМАНД, ЛИДЕРОВ  
И НАСТАВНИКОВ ЕЛЕНА ЧЕЛОКИДИ»:  
«В КОМАНДНОМ КОУЧИНГЕ ДОВЕРИЕ И ДОСТИЖЕНИЕ  
ЦЕЛИ ИДУТ РУКА ОБ РУКУ»

26

ИГОРЬ КОТОСОВ, PRODOM:  
«ЛЮДИ НЕ ПЕРЕСТАЛИ МЕЧТАТЬ О СОБСТВЕННОМ  
ЗАГОРОДНОМ ДОМЕ»

30

МИХАИЛ ЗОТОВ, «ДС-РОБОТИКС»:  
«НАША ЦЕЛЬ – ПОЛНОСТЬЮ РОБОТИЗИРОВАННЫЕ  
ЗАВОДЫ»

36

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

40

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

44

КОЛЛЕГИЯ АДВОКАТОВ «ЮРЦЕНТР»:  
ВАЖНЫЕ АСПЕКТЫ НАЛОГОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ



# RBG



Фото: Кирилл Казачков

## МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС СО СТРАНАМИ БЛИЖНЕГО ВОСТОКА. НАЛОГОВЫЕ, ВАЛЮТНЫЕ И ЮРИДИЧЕСКИЕ РИСКИ

Российский бизнес активизирует международное присутствие в странах Азии и Ближнего Востока, однако сталкивается с налоговыми и валютными сложностями, требующими совершенствования законодательных механизмов. Высокая инвестиционная привлекательность региона подкрепляется уважительным отношением к российским компаниям. Вместе с тем большое значение приобретают третейская судебная защита, взаимодействие посредников и правообладателей в борьбе с нарушениями прав интеллектуальной собственности, в частности с пиратством и контрафакцией. Формирование конкретных партнёрств и упрощение межбанковских транзакций открывает новые перспективы для устойчивого развития экономических связей с регионом. К таким выводам пришли участники сессии «Международный бизнес со странами Ближнего Востока. Налоговые, валютные и юридические риски» на Петербургском международном юридическом форуме – 2025.

Назрела необходимость обсуждения изменений законодательства для улучшения инвестиций в страны Ближнего Востока.

«Когда мы обсуждаем инвестиции в Ближний Восток, я бы всегда помнил об этой истории и всё же задумался о том, не стоит ли нам проговаривать с этими странами изменения законодательства, в том числе с точки зрения реадминистрации в Россию», – отметил сенатор Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, заместитель председателя комитета Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации по бюджету и финансовым рынкам Александр Шендерюк-Жидков. Перспективы роста международных деловых отношений с государствами Ближнего Востока высоки.

«Я знаю многих коллег из своей отрасли, которые тоже хотят развиваться, у них много возможностей, и нас действительно ждут», – сказал заместитель директора по развитию бизнеса ООО «ТаграС-РС» Зиннур Закиров.

**В ходе обсуждений были выявлены ключевые проблемы.**

### **ЗАРУБЕЖНЫЕ ТРЕТЕЙСКИЕ СУДЫ НЕ ОБЕСПЕЧИВАЮТ СПРАВЕДЛИВОЕ РАССМОТРЕНИЕ ДЕЛ С УЧАСТИЕМ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ**

«Ещё одна проблема, с которой столкнулись наши бизнесмены в 2022 году, – по сути, вся их внутрикорпоративная структура была привязана к Лондону или к другим крупным третейским судам, что также привело к значительной потере интересов», – добавил сенатор Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, заместитель председателя комитета Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации по бюджету и финансовым рынкам Александр Шендерюк-Жидков.

### **ПОСЛЕ 2022 ГОДА ПОЯВИЛИСЬ РЕГУЛЯТОРНЫЕ И ФИНАНСОВЫЕ СЛОЖНОСТИ ДЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА В СТРАНАХ БЛИЖНЕГО ВОСТОКА**

«Вы знаете, на самом деле рисков у нас в регионе действительно много. Особенно они осложнились с 2022 года. По сути, с 2022 по 2024 год шло постепенное усложнение как регуляторных процедур, так и финансовых транзакций, а также всех необходимых ограничений для бизнеса в странах Ближнего Востока», – пояснил директор Института Китая и современной Азии Российской академии наук, президент Национального

координационного центра международного делового сотрудничества (НКЦ) Кирилл Бабаев.

### **РИСК ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ ВЛИЯЕТ НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОПЕРАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

«В 2018 году мы приняли закон о специальных административных районах на острове Октябрьский в Калининграде. Тогда это была особая ситуация с компаниями первых олигархов, попавших под американские санкции», – заявил сенатор Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, заместитель председателя комитета Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации по бюджету и финансовым рынкам Александр Шендерюк-Жидков.

### **ДОЛГАЯ ПРОЦЕДУРА РЕГИСТРАЦИИ КОМПАНИИ И ОТКРЫТИЯ БАНКОВСКОГО СЧЁТА ЗА РУБЕЖОМ**

«Открытие компании за рубежом, а именно в ОАЭ, у нас заняло 9 месяцев. После открытия этой компании, когда она была зарегистрирована, потребовалось открыть банковский счёт. На сегодняшний день прошло ровно 9 месяцев, как мы это пытаемся сделать», – поделился заместитель директора по развитию бизнеса ООО «ТаграС-РС» Зиннур Закиров.

### **БИЗНЕС СТАЛКИВАЕТСЯ С ЮРИДИЧЕСКИМИ И НАЛОГОВЫМИ РИСКАМИ, ОБУСЛОВЛЕННЫМИ ОСОБЕННОСТЯМИ НАЦИОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА**

«При этом несмотря на преимущества бизнес сталкивается с рядом юридических и налоговых рисков. Они формируются под воздействием национального законодательства, особенностей местной деловой культуры и сложившейся международной практики. Всё это требует высокого уровня компетенции, грамотного подхода и правильного выбора инструментов для защиты своих экономических интересов», – сказал управляющий партнёр Tax Compliance Михаил Бегунов.

### **РЕШЕНИЯ**

#### **Создание благоприятной инвестиционной среды для развития международного бизнеса**

«Собственно, мы стараемся для тех корпораций, которые хотят выходить на эти новые рынки или осваивать новые проекты на уже имеющихся рынках. Мы стараемся всегда обеспечивать хороший пиар – это всегда сильно способствует

развитию бизнеса», – добавил директор Института Китая и современной Азии Российской академии наук, президент Национального координационного центра международного делового сотрудничества (НКЦ) Кирилл Бабаев.

### **Упрощение условий налогообложения для компаний в условиях специальных административных режимов**

«Но мы активно корректируем законодательство о САРе. В прошлом году я вносил поправки, связанные с тем, что мы сильно упростили холдинги, возможность получения льгот холдинговых по налогу на прибыль прежде всего. Если раньше предприятие должно было профинансировать социальную инфраструктуру Калининграда или Владивостока на 300 млн рублей, то в прошлом году мы отменили это требование и разрешили просто инвестировать, перечислить средства в бюджет соответствующих регионов», – отметил сенатор Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, заместитель председателя комитета Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации по бюджету и финансовым рынкам Александр Шендерюк-Жидков.

### **Необходимость поиска баланса в международном сотрудничестве**

«Мы идём в открытую, у нас полноценная дочка, и как через неё дальше работать, пока прямого ответа нет. И вот здесь хотелось бы найти какой-то баланс на таких площадках, а также в дальнейшей дискуссии с коллегами, как убедить партнёров на другой стороне внести поправки, сделать какие-то исключения для нас, какие-то послабления», – добавил заместитель директора по развитию бизнеса ООО «ТаграС-РС» Зиннур Закиров.

### **Формирование партнёрств с зарубежными компаниями**

«Последнее, что мы делаем, – это формируем партнёрство. Если к нам приходит корпорация и говорит, что больше не может продавать уголь в Китай, нам надо его продать в Индию или куда-то ещё. Или нам нужно что-то продать в Египет, например какую-нибудь сельскохозяйственную продукцию. Мы находим конкретные компании, которым это может быть интересно, и формируем эти партнёрства», – пояснил директор Института Китая и современной Азии Российской академии наук, президент Национального координационного центра международного делового сотрудничества (НКЦ) Кирилл Бабаев.

# INTERNATIONAL BUSINESS WITH COUNTRIES OF THE MIDDLE EAST. TAX, CURRENCY AND LEGAL RISKS

Russian business is increasing its international presence in Asia and the Middle East, but faces tax and currency complexities that require improved legislative mechanisms. The region's high investment attractiveness is supported by a respectful attitude towards Russian companies. However, arbitration and cooperation between intermediaries and rights holders in combating intellectual property rights violations, in particular piracy and counterfeiting, are becoming important. The formation of specific partnerships and the facilitation of interbank transactions opens up new prospects for the sustainable development of economic ties with the region. These were the conclusions reached by the participants of the session 'International Business with Middle East Countries. Tax, Currency and Legal Risks' at the St. Petersburg International Legal Forum 2025.

There is an urgent need to discuss changes in legislation to improve investment in Middle Eastern countries

'When we discuss investments in the Middle East, I would always keep this history in mind and still think about whether we should talk to these countries about legislative changes, including in terms of readministration to Russia,' said Senator of the Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation, Deputy Chairman of the Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation Committee on Budget and Financial Markets Alexander Shenderyuk-Zhidkov. Prospects for the growth of international business relations with Middle Eastern states are high. 'I know many of my colleagues from my industry who also want to develop, they have many opportunities, and we are really welcome,' said Zinnur Zakirov, Deputy Director of Business Development at Tagras-RS LLC.

**Key challenges were identified during the discussions.**

## **FOREIGN ARBITRATION COURTS DO NOT ENSURE FAIR CONSIDERATION OF CASES INVOLVING RUSSIAN COMPANIES**

'Another problem faced by our businessmen in 2022 is that essentially their entire intra-corporate structure was



Фото: Анатолий Медведь

tied to London or other major arbitration courts, which also resulted in a significant loss of interests,' says Alexander Shenderyuk-Zhidkov, Senator of the Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation, Deputy Chairman of the Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation Committee on Budget and Financial Markets.

#### **AFTER 2022, THERE ARE REGULATORY AND FINANCIAL DIFFICULTIES FOR RUSSIAN BUSINESS IN THE MIDDLE EAST COUNTRIES**

'You know, in fact, we do have a lot of risks in the region. Especially they have, of course, become more complicated from 2022. In fact, from 2022 to 2024 there was a gradual complication of both regulatory procedures and financial transactions, as well as all the necessary restrictions for business in the Middle East,' says Kirill Babaev, Director of the Institute of China and Modern Asia of the Russian Academy of Sciences and President of the National Coordination Centre for International Business Cooperation (NCC).

#### **THE RISK OF ECONOMIC SANCTIONS AFFECTS THE INTERNATIONAL OPERATIONS OF BUSINESSES**

'We passed a law in 2018 on special administrative districts on Oktyabrsky Island in Kaliningrad. Then it was a special situation with the companies of the first oligarchs who fell under U.S. sanctions,' says Alexander Shenderyuk-Zhidkov, Senator of the Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation, Deputy Chairman of the Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation Committee on Budget and Financial Markets.

#### **LONG PROCEDURE FOR REGISTERING A COMPANY AND OPENING A BANK ACCOUNT ABROAD**

'Opening a company abroad, namely in the UAE, took us nine months. After opening this company, when it was registered, it was necessary to open a bank account. As of today, it is exactly 9 months that we are trying to do that,' says Zinnur Zakirov, Deputy Director of Business Development at Tagras-RS LLC.

#### **BUSINESSES FACE LEGAL AND TAX RISKS DUE TO THE PECULIARITIES OF NATIONAL LEGISLATION**

'At the same time, despite the advantages, business faces a number of legal and tax risks. They are formed under the influence of national legislation, peculiarities of local business culture and established international practices. All this requires a high level of competence, a competent approach and the right choice



Фото: Анна Алексашкина

of tools to protect their economic interests,' says Tax Compliance Managing Partner Mikhail Begunov.

#### **SOLUTIONS**

##### **Creating a favourable investment environment for the development of international business**

'Actually, we try for those corporations that want to enter these new markets or want to develop new projects in existing markets. We try to always provide good PR. Because it always helps business a lot,' says Kirill Babaev, Director of the Institute of China and Modern Asia of the Russian Academy of Sciences and President of the National Coordination Centre for International Business Cooperation (NCC).

##### **Simplification of taxation conditions for companies under special administrative regimes**

'But we are actively adjusting the legislation on Special Administrative Regions (SAR). Last year I made amendments related to the fact that we greatly simplified holdings, the possibility of receiving holding privileges on profit tax first of all. If previously a company had to finance the social infrastructure of Kaliningrad or Vladivostok for three hundred million roubles, last year we cancelled this requirement and allowed it to simply invest, transfer funds to the budget of the respective regions,' says

Alexander Shenderyuk-Zhidkov, Senator of the Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation, Deputy Chairman of the Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation Committee on Budget and Financial Markets.

##### **The need to find a balance in international cooperation**

'We are going openly, we have a full-fledged subsidiary, and how to work through it further, so far there is no direct answer. And here we would like to find some balance on such platforms, as well as in further discussion with colleagues, how to convince partners on the other side to make amendments, some exceptions for us, some concessions,' says Zinnur Zakirov, Deputy Director of Business Development at Tagras-RS LLC.

##### **Forming partnerships with foreign companies**

'The last thing we do is form partnerships. If a corporation comes to us and says that coal can no longer be sold in China, we need to sell it to India or somewhere else. Or we need to sell something to Egypt, like some agricultural products. We find specific companies that might be interested in this and form these partnerships,' says Kirill Babaev, Director of the Institute of China and Modern Asia of the Russian Academy of Sciences and President of the National Coordination Centre for International Business Cooperation (NCC).

# ЗАВОДЫ-МАЯКИ: ПЕРЕДОВЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ЕАЭС

В рамках тематического блока «Мировая экономика: новая платформа глобального роста» на Петербургском международном экономическом форуме (ПМЭФ) 2025 года состоится сессия, посвящённая внедрению передовых решений в промышленности стран Евразийского экономического союза (ЕАЭС). Сессия «Заводы-маяки: передовые решения для промышленности ЕАЭС» будет посвящена цифровизации и инновациям, которые активно меняют облик производственных процессов в регионе.



Фото: Елена Стадниченко

Многочисленные исследования говорят о существовании ряда критериев, которые отличают заводы будущего – самые передовые предприятия региона, или так называемые заводы-маяки, от остальных. Суперзавод максимально автоматизирован за счёт ИИ и роботизации, процессы производства прозрачны. Незапланированные простои оборудования на таком заводе сведены к минимуму, и каждый сотрудник успешно применяет современные инструменты в своей ежедневной работе. Промышленные компании будущего отличаются максимально быстрой реализацией цифровых инициатив и лёгкая адаптивность к внешним факторам. Так, Eurasian Resources Group (ERG) впервые в Казахстане начала применять роботизированные автосамосвалы для решения производственных задач. А Белоруснефть перешла на цифровую промышленную платформу. Между тем АЛРОСА последовательно занимается цифровизацией своих карьеров и рудников для повышения операционной эффективности.

В своих исследовательских центрах компания СИБУР использует инновационную систему для управления научными работами, чтобы автоматизировать процессы по проведению испытаний, ускорить процессы анализа данных и повысить точность исследований.

Цель сессии – определить, какие технологии позволяют добиваться прорывных результатов, как начать успешно внедрять универсальные межотраслевые решения на уровне ЕАЭС и как обеспечить бесшовный межгосударственный обмен опытом внедрения высоких технологий в тяжёлых отраслях промышленности.

Цифровизация в промышленности уже не является чем-то далёким, она становится важнейшим элементом, определяющим будущее экономического роста стран региона. Важным аспектом таких изменений является то, что цифровизация способствует не только повышению конкурентоспособности, но и расширению возможностей для международного сотрудничества и притока инвестиций.

«Ориентироваться на опыт заводов-маяков – это значит использовать проверенные подходы для трансформации всей промышленности ЕАЭС. Мы уже видим, как такие предприятия не только повышают производительность, но и становятся точками притяжения для международного сотрудничества внутри Союза. Развитие высокотехнологичной промышленности, обмен лучшими практиками между предприятиями государств ЕАЭС и тиражирование эффективных межотраслевых решений будут способствовать укреплению технологического суверенитета и экономическому росту», – отметил генеральный директор ГК «Цифра» Михаил Аронсон.

Сессия на ПМЭФ 2025 года станет важным этапом в обсуждении того, как цифровизация меняет промышленный ландшафт. Участники Форума смогут обменяться опытом, обсудить актуальные вызовы и достижения в области цифровых инноваций, а также поделиться успешными практиками из разных отраслей промышленности.

As part of the thematic block 'World Economy: New Platform for Global Growth' at the St. Petersburg International Economic Forum (SPIEF) 2025, there will be a session dedicated to the implementation of advanced solutions in the industry of the Eurasian Economic Union (EAEU) countries. The session 'Beacon Factories: Advanced Solutions for EAEU Industry' will be dedicated to digitalisation and innovation, which are actively changing the face of manufacturing processes in the region.

Фото: Елена Стадниченко



## BEACON FACTORIES: ADVANCED SOLUTIONS FOR THE EEU INDUSTRY

Numerous studies suggest that there are a number of criteria that distinguish the factories of the future, the most advanced enterprises in the region, or so-called beacon plants from the rest. A super factory is as automated as possible through AI and robotisation, and production processes are transparent. Unplanned downtime is minimised in such a plant, and every employee successfully uses modern tools in their daily work. Industrial companies of the future are characterised by the fastest possible implementation of digital initiatives and easy adaptability to external factors. For example, Eurasian Resources Group (ERG) started using robotic dump

trucks to solve production tasks for the first time in Kazakhstan. And Belorusneft switched to a digital industrial platform. Meanwhile, ALROSA has been consistently digitalising its open pits and mines to improve operational efficiency. SIBUR is using an innovative research management system in its research centres to automate testing processes, speed up data analysis processes and improve research accuracy.

The aim of the session is to identify which technologies enable breakthrough results, how to start successfully implementing universal cross-industry solutions at the EAEU level, and how to ensure a seamless interstate exchange of experience in

implementing high technologies in heavy industries.

Digitalisation in industry is no longer something distant, but is becoming a crucial element determining the future economic growth of the region's countries. An important aspect of such changes is that digitalisation not only contributes to increased competitiveness, but also to opportunities for international cooperation and investment inflow.

'Focusing on the experience of beacon plants means using proven approaches to transform the entire EAEU industry. We can already see how such enterprises not only increase productivity, but also become points of attraction for international cooperation within the Union. The development of high-tech industry, exchange of best practices between enterprises of EAEU states and replication of effective cross-industry solutions will contribute to strengthening technological sovereignty and economic growth,' said Mikhail Aronson, CEO of Zyfra Group of Companies.

The session at SPIEF 2025 will be an important stage in discussing how digitalisation is changing the industrial landscape. Forum participants will be able to exchange experience, discuss current challenges and achievements in digital innovation, and share successful practices from different industries.



Фото: Евгений Федосков



Московская коллегия адвокатов «Аронов и Партнёры» уже почти 10 лет осуществляет уголовно-правовую защиту бизнеса из различных отраслей экономики, сопровождает сложные судебные споры.

В этом интервью мы обсудили с основателем и управляющим партнёром коллегии Александром Ароновым актуальные проблемы предприятий строительного сектора и поговорили о том, как грамотно выстроить стратегию защиты по деприватизационным искам Генеральной прокуратуры РФ.

**АЛЕКСАНДР  
АРОНОВ:  
«НЕ ОТСТУПАТЬ  
И ОТСТАИВАТЬ  
СВОИ ПРАВА  
РАДИ БУДУЩЕГО  
БИЗНЕСА»**

– Александр Владимирович, среди клиентов МКА «Аронов и Партнёры» преобладает крупный и средний бизнес со значительными оборотами и прибылью, в том числе крупные строительные компании. С какими же проблемами сегодня сталкиваются представители строительного сектора?

– В связи с изменениями, которые происходят на рынке: рост ключевой ставки ЦБ, рост цен на строительные ресурсы, проблемы с увеличением финансирования и т.п. – целый ряд крупных проектов стал невыполним с точки зрения экономики для подрядчиков.

Такая ситуация, конечно, провоцирует большое количество проблем, как то: невозможность завершения строительства на ранее согласованных условиях, что влечёт за собой и невыплату заработной платы (а в крупных компаниях работают тысячи и даже десятки тысяч человек), а в дальнейшем банкротство строительной организации.

Такая ситуация в строительной отрасли сложилась потому, что, несмотря на отсутствие возможности увеличить финансирование, заказчики требуют сдачу проекта в ранее оговорённые сроки. Если подрядчик это условие не выполняет, его вносят в реестр недобросовестных поставщиков, что автоматически означает невозможность участия в торгах. Надо понимать, что более 60% заказов в строительной отрасли – это государственное финансирование, тем более если мы говорим о крупных инфраструктурных проектах. Невозможность участвовать в торгах приводит к полному отсутствию заказов, что порождает кассовый разрыв из-за отсутствия новых авансов. Содержать большое количество сотрудников становится крайне сложно. В результате мы видим, что возбуждаются уголовные дела о невыплате заработной платы. При этом они инициируются даже без детальной проверки – любое заявление сотрудника рассматривается как основание для возбуждения уголовного дела и проведения следственных действий. В компании происходят обыски, производится выемка документов, изъятие серверов и т.п. Это, в свою очередь, провоцирует ещё большие проблемы для подрядной организации, которая в данных условиях не может завершить работы по текущим объектам.

При этом в компанию обращаются субподрядчики, которым должны денег, и так как у строительной организации отсутствует возможность погасить долг, субподрядчики подают в суд заявление о признании должника банкротом. И уже на этапе процедуры наблюдения, т.е. на начальной стадии процедуры банкротства, заказчики требуют раскрытия всех банковских гарантий, выданных на авансы по договорам подряда. В конечном

итоге у компании остаётся множество незавершённых объектов, разрываются все контракты.

– Если строительная компания оказалась в такой ситуации, как ей действовать?

– В такой ситуации необходимо найти возможность активировать, т.е. зафиксировать документально, какие работы по договору уже были выполнены, чтобы иметь возможность получить оплату за них. Отмечу, что и заказчики со своей стороны должны действовать добросовестно. Мы прекрасно понимаем, что заказчик свою деятельность не останавливает и в любом случае завершает работы над крупными инфраструктурными проектами, обращаясь к другим подрядным организациям, поскольку невозможно оставить, например, трассу или аэропорт недостроенными. Но при этом он не только предъявляет к прежнему подрядчику претензии в рамках процедуры банкротства, что логично, но и инициирует возбуждение уголовного дела против подрядчика.

– Почему всё чаще возбуждаются именно уголовные дела?

– Потому что, с одной стороны, очевидно, что строительная компания, которая успешно работает на рынке 20 лет, оказалась в ситуации невозможности исполнения контракта по объективным макроэкономическим показателям, у неё не было умысла не исполнить контракт. С другой стороны, у заказчика недостроенный объект, сорванные сроки, и он тоже должен как-то реагировать. Данная категория дел рассматривается в арбитражном суде. И заказчику проще возбудить уголовное дело, чем выиграть судебный процесс. Более того, как правило, к директорам компаний применяется мера процессуального пресечения в виде заключения под стражу, несмотря на то что власть неоднократно заявляла о том, что в данных случаях достаточно ограничиться домашним арестом и предприниматель не должен содержаться в СИЗО. К сожалению, судебная практика пока идёт другим путём.

– Есть ли способы для руководителей строительных компаний минимизировать эти риски?

– Во-первых, необходимо иметь некую финансовую «подушку безопасности». Подписывая контракт, руководитель должен чётко понимать, что для его выполнения либо должно хватать выделенных лимитов, либо у него должны быть свободные финансовые средства. Сегодня строительство становится высокорискованным бизнесом, и я убеждён, что в недалёком будущем на рынке останутся только крупные серьёзные игроки, на которых тоже влияют макроэкономические показатели,

но которые имеют возможность получать финансирование.

Во-вторых, обязательно всегда иметь бэкап, т.е. сохранять резервные копии той документации, которая касается деятельности строительной компаний, чтобы даже в случае выемки документов иметь возможность продолжить работу.

В-третьих, как я уже упоминал, необходимо постоянно фиксировать выполненный объём работ. Чем быстрее компания их актирует, тем больше у неё шансов взыскать за работу денежные средства.

В-четвёртых, без промедления, при первых признаках неплатёжеспособности обращаться с заявлением о признании должника банкротом. При этом надо понимать, что банковские гарантии, выданные для обеспечения авансовых платежей, могут быть вскрыты. Некоторые компании упускают этот аспект из виду, и как показывает практика, достаточно часто банковские гарантии раскрываются не только по факту вынесенного судебного решения о признании должника банкротом, а уже при подаче заявления.

– Расскажите, как определяется размер ущерба при возбуждении уголовного дела?

– Как показывает практика, при возбуждении уголовного дела размер ущерба может быть установлен на усмотрение следователя без проведения какой-либо экспертизы. Очень часто за основу берут всю сумму контракта без учёта реальной стоимости выполненных работ. Это в корне неверный подход, так как проекты, связанные со строительством сложных объектов инженерной инфраструктуры, требуют большого количества изысканий для установления качества выполненных работ. Кроме того, если объекты, которые контролируются со стороны Ростехнадзора, Росавиации и других ведомств, введены в эксплуатацию, говорить, о том, что был причинён ущерб, затруднительно. К тому же зачастую при определении размера ущерба в расчёт не принимается даже сумма, полученная заказчиком по банковским гарантиям. Я убеждён, что размер финансового ущерба не должен устанавливаться без экспертизы и в отрыве от финансового обеспечения, от установленных в реестре прав требований кредиторов, но следственные органы идут своим путём, определяя его по собственному усмотрению.

– Может быть, нужны изменения на законодательном уровне, чтобы переломить данную ситуацию?

– Это не вопрос законодательного регулирования, в законе чётко прописаны все алгоритмы, речь скорее идёт о перегибах на местах. И эта правоприменительная практика подлежит коррекции. Во-первых, весь арсенал правовых норм для её изме-

нения у судов имеется. Во-вторых, прокуратура должна чётко следить за тем, чтобы уголовные дела в отношении руководства строительных компаний возбуждались только при наличии состава преступления, а не создавались из воздуха.

**– К слову, о Генпрокуратуре... По инициативе ведомства сегодня возбуждается всё больше исков по деприватизации активов, что серьёзно беспокоит бизнес.**

– Сложная геополитическая ситуация диктует более жёсткие меры реагирования, что, конечно, связано с созданием новых норм в Уголовном кодексе и разработкой новых инструментов, которые ранее не применялись. Мы видим, что принимаемые судебные решения в отношении таких исков в массе своей подтверждают волю Генпрокуратуры, а значит, и государства по деприватизации тех или иных объектов.

Такие иски подаются по всей стране, и среди бизнесменов бытует мнение, что все из них Генпрокуратура выигрывает. Поэтому, когда такой иск поступает в суд, лицо, которое является ответчиком по этому делу, как правило, начинает просто фиксировать убытки. Оптимизма не испытывают даже те компании, которые фактически являются единственными, кто несёт некую социальную функцию в определённом регионе, и прекращение их деятельности вследствие деприватизации связано с серьёзными рисками: например при закрытии организации целый регион будет лишён поставляемого ею топлива и т.п.

Мы видим, что скорость принятия решений по таким искам в арбитражных судах намного быстрее, чем по обычным делам, и ответчики убеждены в том, что выиграть у прокуратуры в судебном процессе невозможно.

Я уверен, что надо всегда бороться за свои права. И хочу сказать всем: если Генеральная или региональная прокуратура выходит с иском в суд, это ещё не конец.

Во-первых, есть несколько дел, которые ведомство проиграло. И ваше дело может стать ещё одной победой в этом списке, если вы будете надлежащим образом формировать стратегию защиты, отстаивать свою позицию и доносить её не только до истца, но и до органов власти в вашем регионе.

Решение по делу может принять только суд, и мы как правозащитники не можем остаться в стороне от этой проблемы, не можем не рекомендовать в полной мере в рамках правового поля использовать весь арсенал, который имеется в области не только материального, но и процессуального права, – в Арбитражном процессуальном кодексе, когда речь идёт об исках к юридическим лицам, и в Гражданском процессуальном кодексе, когда ответчиками выступают физические лица.

**– Полагаю, что бизнесу имеет смысл прислушаться. Тем более что недавно МКА «Аронов и Партнёры» защитила интересы доверителя в подобном деле.**

– Да, речь идёт об иске региональной прокуратуры. Тверской областной суд отказал в удовлетворении апелляционного представления прокуратуры на решение суда первой инстанции, которым было отказано в удовлетворении иска прокуратуры об истребовании у нашего доверителя земельных участков посредством пересмотра итогов приватизации, произошедшей более 16 лет назад. Мы представили в суде большой объём доказательств, которые подтверждали законность приватизации земель, добросовестность доверителя, а также подробно, со ссылкой на разъяснения Конституционного и Верховного суда, обосновали то, что иск предъявлен за пределами сроков исковой давности.

**– Дайте, пожалуйста, рекомендации бизнесу. Если ответчику надо собрать объём доказательств, подтверждающих законность приватизации, какие документы здесь важны? Как доказать добросовестность? И на какие разъяснения судов ссылаться, чтобы обосновать истечение сроков давности?**

– Важны документы, подтверждающие соблюдение установленного законом порядка приватизации. Например, постановления Правительства РФ, распоряжения федеральных органов исполнительной власти (Минимущества, ФАУФИ), постановления администрации района/области об отчуждении недвижимости из государственной в частную собственность. Договоры аренды, разрешения на строительство объектов на арендуемой земле и заключённые в последующем договоры купли-продажи ранее арендуемой земли (в связи с наличием на ней построенных арендатором зданий или сооружений). Также не помешает переписка с компетентными госорганами, подтверждающая их осведомлённость и согласование приватизации.

Что касается добросовестности, необходимо представить указанные выше документы, подтверждающие, что приватизация произошла по воле компетентных госорганов. Компетенцию госорганов на согласование приватизации и заключение сделок по отчуждению госимущества в частную собственность нужно подтвердить документами, которые устанавливают их функции и полномочия.

Добросовестность текущего собственника доказывается документами о последней сделке и сделках, предшествующих ей (например, нотариально удостоверенные договоры купли-продажи, расчёты через аккредитив, документы о полной оплате имущества по всей цепочке). Длитель-

ное владение имуществом правопреемником (частным собственником) также имеет значение. Важны документы о законном использовании объекта после приватизации (разрешительная переписка с госорганами, письма Уполномоченного по правам предпринимателей (местного и федерального) с положительной оценкой деятельности собственника объекта). Важно, чтобы использование земель осуществлялось в соответствии с видом разрешённого использования.

Что касается сроков давности, согласно разъяснениям ВС РФ от марта 2025 года, срок исковой давности нельзя рассчитывать от времени проведения прокурорской проверки. Поскольку прокурор предъявляет иск от имени материального истца (например РФ, субъекта РФ), важно, когда такой материальный истец (а не прокуратура) узнал об обстоятельствах, которые, по мнению прокуратуры, свидетельствуют о нарушениях порядка приватизации. Если материальный истец одобрил приватизацию и заключил сделку об отчуждении имущества в частную собственность, срок давности для оспаривания приватизации следует исчислять с момента совершения такой сделки. Конституционный суд в октябре прошлого года разъяснил, что исковая давность не подлежит применению при истребовании имущества, приобретённого вследствие нарушения антикоррупционных запретов. При этом права добросовестного приобретателя, который не знал о коррупции на стороне правопреемника, подлежат защите. В апреле этого года КС РФ повторно разъяснил, что момент начала течения срока давности суд вправе определять в каждом случае на основании конкретных обстоятельств дела.

**– Мы с вами беседуем накануне ПМЭФ, где традиционно большой блок посвящён юридическим вопросам. Какие ожидания вы связываете с форумом?**

– Я считаю, что ПМЭФ – это одно из наиболее важных мероприятий, где обсуждается множество инновационных идей. ПМЭФ – это всегда новые идеи, новые направления для развития науки, развития новых отношений и их структурирования. Я думаю, что на ПМЭФ предметом обсуждения станут самые актуальные вопросы и вызовы. В частности, будут продолжены дискуссии о правовом статусе искусственного интеллекта и о том, стоит ли наделять его статусом субъекта гражданских правоотношений. Я убеждён, что ИИ не может быть полноценным субъектом права и его регулирование на законодательном уровне следует утверждать, отталкиваясь от этого постулата.

Также уверен, что на форуме мы увидим новые интересные решения, связанные в том числе с вопросами межгосударственного сотрудничества.

A portrait of Alexander Aronov, a man with a dark beard and mustache, wearing a dark blue suit jacket over a light blue button-down shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is dark and out of focus.

The Moscow Bar Association "Aronov & Partners" has been providing criminal defence of businesses from various sectors of the economy for almost 10 years, and has supported complex legal disputes. In this interview we discussed with Alexander Aronov, the founder and managing partner of the firm, the current problems of enterprises in the construction sector and talked about how to build a competent defence strategy for deprivation claims brought by the General Prosecutor's Office of the Russian Federation.

**ALEXANDER  
ARONOV:  
'DON'T BACK  
DOWN AND STAND  
UP FOR YOUR  
RIGHTS FOR THE  
SAKE OF YOUR  
FUTURE BUSINESS'**

– **Alexander Vladimirovich, among the clients of the Moscow Bar Association "Aronov & Partners" prevail large and medium-sized businesses with significant turnovers and profits, including large construction companies. What problems do representatives of the construction sector face today?**

– Due to the changes that are taking place in the market: growth of the Central Bank key rate, growth of prices for construction resources, problems with increase of financing, etc. a number of large projects have become unfeasible from the point of view of economy for contractors.

This situation, of course, provokes a large number of problems such as: the inability to complete construction on previously agreed terms, which entails non-payment of wages (and large companies employ thousands and even tens of thousands of people), and further bankruptcy of the construction organisation.

This situation in the construction industry has arisen because, despite the lack of opportunities to increase funding, customers demand that the project be delivered within the previously agreed timeframe. If a contractor fails to fulfil this condition, it is included in the register of unfair suppliers, which automatically means that it cannot take part in tenders. It should be understood that more than 60% of orders in the construction industry are state financing, especially if we are talking about large infrastructure projects. The inability to participate in tenders leads to a complete absence of orders, which creates a cash gap due to the lack of new advances. It becomes extremely difficult to maintain a large number of employees. As a result, we see criminal cases of non-payment of wages being initiated. At the same time, they are initiated even without a detailed check, and any statement by an employee is considered as grounds for opening a criminal case and conducting investigative actions. The company is searched, documents are seized, servers are seized, etc. This, in turn, provokes even greater problems for the contracting organisation, which in these circumstances cannot complete work on the current facilities.

At the same time, the company is approached by subcontractors who are owed money, and since the construction company has no possibility to repay the debt, the subcontractors file a petition with the court to declare the debtor bankrupt. And already at the stage of the observation procedure, i.e. at the initial stage of bankruptcy proceedings, customers demand disclosure of all bank guarantees issued for advances under construction contracts. In the end, the company is left with a lot of unfinished objects and all contracts are broken.

– **If a construction company finds itself in such a situation, how should it proceed?**

– In such a situation, it is necessary

to find an opportunity to activate, i.e. to document which works under the contract have already been performed in order to be able to receive payment for them. And I would like to point out that customers, on their part, should act in good faith. We understand perfectly well that the customer does not stop its activities and in any case completes work on large infrastructure projects, turning to other contracting organisations, as it is impossible to leave, for example, a highway or an airport unfinished. But at the same time, it not only makes claims against the former contractor within the bankruptcy procedure, which is logical, but also initiates criminal proceedings against the contractor.

– **Why are criminal cases being initiated more and more often?**

– Because on the one hand it is obvious that a construction company, which has been successfully operating in the market for 20 years, found itself in a situation of impossibility to fulfil the contract due to objective macroeconomic indicators, it had no intention not to fulfil the contract. On the other hand, the customer has an unfinished object, missed deadlines and must also react in some way. This category of cases is considered in arbitration court. And it turns out to be easier for the customer to initiate a criminal case than to win a trial. Moreover, as a rule, a procedural preventive measure in the form of remand in custody is applied to company directors, despite the fact that the authorities have repeatedly stated that in these cases it is enough to be limited to house arrest and the entrepreneur should not be kept in a pre-trial detention centre. Unfortunately, judicial practice is still going the other way.

– **Are there ways for managers of construction companies to minimise these risks?**

– Firstly, it is necessary to have some kind of financial 'safety cushion'. When signing a contract, the manager should clearly understand that either the allocated limits should be sufficient for its fulfilment or he should have 'free' financial resources. Today, construction is becoming a high-risk business, and I am convinced that in the not too distant future only large serious players will remain in the market, who are also affected by macroeconomic indicators, but who have the ability to obtain financing.

Secondly, it is mandatory to always have a backup, i.e. to keep backup copies of the documentation that relates to the activities of the construction company, so that even in the case of seizure of documents, to be able to continue work.

Thirdly, as I have already mentioned, it is necessary to constantly record the amount of work performed. The sooner the company activates them, the more chances it has to recover money for the work.

Fourthly, without delay, at the first signs of insolvency to apply for bankruptcy of the debtor. It should be realised that bank guarantees issued to secure advance payments may be 'opened'. Some companies overlook this aspect, and practice shows that quite often bank guarantees are disclosed not only after a court judgement has been issued declaring the debtor bankrupt, but when an application is filed.

– **When a criminal case is initiated, how is the amount of damage determined?**

– As practice shows, when initiating a criminal case, the amount of damage can be determined at the discretion of the investigator without any expert examination. This is a fundamentally wrong approach, as projects related to the construction of complex engineering infrastructure facilities require a large number of surveys to establish the quality of work performed. Besides, if the facilities controlled by Rostekhnadzor, Rosaviation and other agencies are put into operation, it is difficult to say that damage has been caused. In addition, often when determining the amount of damage, even the amount received by the customer under bank guarantees is not taken into account. I am convinced that the amount of financial damage should not be determined without expert examination and in isolation from the financial collateral and the creditor claims established in the register, but the investigating authorities go their own way, determining it at their own discretion.

– **Maybe changes are needed at the legislative level to reverse this situation?**

– This is not a question of legislative regulation, the law clearly spells out all the algorithms, it is more a question of overreaching on the ground. And this law enforcement practice is subject to correction. Firstly, the courts have the entire arsenal of legal norms to change it. Secondly, the prosecutor's office should make sure that criminal cases against the management of construction companies are initiated only if there is an offence, and not created out of 'thin air'.

– **Speaking of the Prosecutor General's Office, today the department is initiating more and more lawsuits for deprivalisation of assets, which seriously worries business.**

– The complicated geopolitical situation dictates tougher response measures, which, of course, is connected with the creation of new norms in the Criminal Code and the development of new tools that have not been used before. We see that the court decisions on such lawsuits, in their entirety, confirm the will of the Prosecutor General's Office, and therefore the state, to deprivate certain objects.

Such lawsuits are filed all over the country and there is an opinion among businessmen that the Prosecutor General's Office wins all of them. Therefore, when such a claim comes to court, the person who is the defendant in this case, as a rule, starts to simply fix losses. Even those companies, which are actually the only ones performing some social function in a certain region and the termination of their activities due to deprivatisation is associated with serious risks, for example, if the organisation closes down, the whole region will be deprived of the fuel supplied by it, etc., are not optimistic.

We see that the speed of decision-making on such claims in arbitration courts is much faster than in ordinary cases, and the defendants are convinced that it is impossible to win against the prosecutor's office in court.

I am sure that one should always fight for one's rights. And I want to tell everyone that if the Prosecutor General's Office or a regional prosecutor's office comes to court, it is not the end.

Firstly, there are several cases that the department has lost. And your case can become another victory in this list, if you will properly form a defence strategy, defend your position and convey it not only to the plaintiff, but also to the authorities in your region.

Only a court can decide on a case, and we as human rights defenders cannot stay away from this problem and cannot but recommend that we make full use, within the legal framework, of the entire arsenal available not only in the field of substantive law, but also in the field of procedural law – in the Arbitration Procedural Code, when it comes to claims against legal entities, and in the Civil Procedural Code, when individuals are defendants.

– I believe that it makes sense for businesses to listen. Especially since "Aronov & Partners" recently defended the interests of a client in a similar case.

– Yes, we are talking about a lawsuit filed by the regional prosecutor's office. The Tver Regional Court refused to satisfy the appeal of the Prosecutor's Office against the decision of the court of first instance, which refused to satisfy the claim of the Prosecutor's Office to claim land plots from our client by revising the results of privatisation, which took place more than 16 years ago. We presented a large amount of evidence in court, which confirmed the legality of land privatisation, the good faith of the principal, and also substantiated in detail, with reference to the explanations of the Constitutional and Supreme Courts, that the claim was brought outside the limitation period.

– Please give recommendations to the business. If the defendant needs to collect a volume of evidence to prove the legality of privatisation, what documents are important

**here? How to prove good faith? And what court explanations should I refer to in order to justify the expiry of the statute of limitations?**

– Documents confirming compliance with the privatisation procedure established by law are important. For example, resolutions of the Government of the Russian Federation, orders of federal executive authorities (Ministry of Economy, FAUFI), resolutions of the district/region administration on the alienation of real estate from state to private ownership. Lease agreements, permits for construction of facilities on the leased land and subsequently concluded purchase and sale agreements for the previously leased land (due to the presence of buildings or structures built by the lessee on it). Correspondence with the competent state authorities confirming their knowledge and approval of the privatisation would also not hurt.

With regard to good faith, it is necessary to provide the above documents confirming that the privatisation took place at the will of the competent public authorities. The competence of state bodies to approve privatisation and conclude transactions on alienation of state property into private ownership should be confirmed by documents that establish their functions and powers.

The good faith of the current owner is proved by documents on the last transaction and transactions preceding it (e.g. notarised sale and purchase agreements, settlements through a letter of credit, documents on full payment for the property throughout the entire chain). Long-term ownership of the

property by the predecessor in title (private owner) is also important. Documents on the legal use of the property after privatisation are important ('permissive' correspondence with state authorities, letters from the Commissioner for Entrepreneurs' Rights (local and federal) with a positive assessment of the activities of the owner of the property). It is important that the land is used in accordance with the type of permitted use.

As for the limitation period, according to the clarifications of the Supreme Court of the Russian Federation of March 2025, the limitation period cannot be calculated from the time of the prosecutor's inspection. Since the prosecutor brings an action on behalf of a material plaintiff (e.g. the Russian Federation, a constituent entity of the Russian Federation), it is important when such material plaintiff (and not the prosecutor's office) became aware of the circumstances which, in the opinion of the prosecutor's office, indicate violations of the privatisation procedure. If the material plaintiff approved the privatisation and concluded a deal on the alienation of property into private ownership, the limitation period for challenging the privatisation should be calculated from the moment of such a deal. In October last year, the Constitutional Court clarified that the limitation period is not applicable to the reclamation of property acquired due to violation of anti-corruption prohibitions. At the same time, the rights of a bona fide purchaser who was not aware of corruption on the side of the predecessor in title are subject to protection. In April this year, the Constitutional Court of the Russian Federation reiterated that the court has the right to determine the moment when the statute of limitations begins to run in each case on the basis of the specific circumstances of the case.

– We are talking to you on the eve of the SPIEF, where traditionally a large block is devoted to legal issues. What expectations do you have for the forum?

– I believe that SPIEF is one of the most important events where many innovative ideas are discussed. SPIEF is always about new ideas, new directions for the development of science, the development of new relations and their structuring. I think that the most pressing issues and challenges will be discussed at SPIEF. In particular, discussions will continue on the legal status of artificial intelligence and whether it should be given the status of a subject of civil legal relations. I am convinced that AI cannot be a full-fledged subject of law and its regulation at the legislative level should be approved based on this postulate.

I am also sure that at the forum we will see new interesting solutions related, among other things, to issues of interstate cooperation.





**К**акие тренды сегодня формирует рынок интеллектуальной собственности в России? Как бизнесу эффективно защищать свои нематериальные активы? Об этом рассказывает Макс Луцковский, генеральный директор патентного бюро «Институт Инноваций и Права».

## «Институт Инноваций и Права». Тренды интеллектуальной собственности: КАЖДЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ, ЧТОБЫ НЕ «ВЛЕТЕТЬ» НА 5 млн



– **Макс Юрьевич, какие тренды на рынке интеллектуальной собственности вы могли бы отметить?**

– Выделю несколько ключевых. Во-первых, по моему мнению, за последние 3 года работы каждый бизнес в России точно попадал в ситуацию, когда или он нарушил права на интеллектуальную собственность и получил претензию со штрафом от 100 тыс. до 5 млн руб., или его права нарушили, и он отправил претензию.

Во-вторых, споры в сфере интеллектуальной собственности в России демонстрируют устойчивый рост – примерно на 30% каждый год. Отмечу, что большинство из них решаются в досудебном порядке.

В-третьих, наибольшее количество споров идёт между бизнесами из-за пересечений в названиях и копировании брендов, что совершенно закономерно, так как с каждым годом увеличивается количество регистраций товарных знаков – за последние 5 лет темпы прироста составляют примерно 20% в год.

Одновременно с этим усложняется процедура их регистрации. Как заметил один из наших клиентов, выбрать подходящее название для компании стало сложнее, чем найти жену, – около 1 млн товарных знаков уже зарегистрированы.

По статистике, если в 2022 году уже 61% названий не проходили предварительную проверку, то в 2025 году этот показатель уже составляет 69%.

Заметный тренд – рост претензий, связанных с нарушениями авторских прав. С развитием технологий появились более совершенные инструменты для их выявления, особенно в области отслеживания копирования изображений, текстов и других авторских произведений, а также реплик, созданных ИИ.

Также, принимая во внимание Концепцию технологического развития РФ до 2030 года, утверждённую Правительством РФ, одним из критериев которой является рост числа патентных заявок, стоит ожидать прироста заявок на патенты. В этом году, полагаю, на уровне 10%.

– **Давайте немного подробнее осветим эти тренды. С чем связан такой бурный рост регистрации товарных знаков?**

– В первую очередь со стремительным развитием онлайн-торговли. Мы стали свидетелями бума маркетплейсов, и если ранее локальные бизнесы находились в разных уголках России, могли иметь одно и то же название, не мешали друг другу, да и могли не знать о существовании конкурента, то теперь они активно конкури-

руют на общих платформах, возникают пересечения названий, которых стремятся избежать.

Кроме того, товарные знаки регистрируют не только для защиты от копирования своего бренда. Регистрация стала необходимостью, чтобы избежать ситуации, когда ты сам становишься нарушителем чьих-то прав.

– **Каковы могут быть последствия работы без зарегистрированного бренда?**

– Использование чужого товарного знака без согласия правообладателя, согласно статье 1515 ГК РФ, наказывается компенсацией от 10 тыс. до 5 млн руб., но сейчас всё чаще применяется двукратная стоимость реализованного товара. Иначе говоря, продал на 20 млн за 3 года – могут выставить штраф на 40 млн!

Поэтому я советую регистрировать бренд на старте бизнеса, даже до выхода продукции на рынок.

Проиллюстрирую примерами возможные риски промедления. Предприниматель запустил новый офлайн-бизнес – массажный салон. Он обратился к нам для проверки возможности регистрации бренда, которая показала, что торговая марка свободна, но решил для начала присмотреться к рынку и зарегистрировать

бренд, только если бизнес пойдёт. Всё складывается удачно, он обращается к нам за подготовкой заявки, но выясняется, что прямой конкурент буквально месяцем ранее уже подал заявку и у него приоритетное право. Предприниматель отказывается оперативно менять своё название, долго выбирает новое, поскольку ему ничего не нравится. И через несколько месяцев получает досудебную претензию на 1 млн рублей.

Также мы неоднократно сталкивались со случаями, когда держатель франшизы, уже имея небольшую сеть из 3–5 точек, приходит к нам регистрировать бренд, а выясняется, что заявка уже подана. И подана его же франчайзи. Это сильный удар по репутации правообладателя. А если франчайзер не может аннулировать регистрацию франчайзи и зарегистрировать бренд, ему предстоит объяснять своим партнёрам, почему они должны сменить свои вывески, потеряв в уже приобретённой узнаваемости.

Наконец, франшиза невозможна без передачи прав на товарный знак. И отсутствие регистрации создаёт условия, при которых франчайзинговый договор может быть расторгнут, включая требование возврата всех паушальных взносов и роялти.

#### **– С экспертной точки зрения, насколько сегодня развито соблюдение авторских прав в России?**

– Я считаю, что воровство контента в нашей стране – серьёзная проблема. Зачастую люди даже не осознают того, что брать картинки и тексты из интернета для использования их на своих сайтах, – это такая же кража, как, например, взять бананы из магазина и не заплатить за них. За каждой фотографией стоит труд человека, который зарабатывает на жизнь, продавая свои работы на фотостоках.

#### **– Как можно защитить интересы авторов?**

– Активно бороться с этими нарушениями. Один из моих проектов – это сервис «КупиПрава» – помогает создателям контента защищать их произведения. Для них эта услуга бесплатна – мы самостоятельно ищем нарушения и копирования произведений, проводим досудебную и судебную работу, берём на себя все расходы и при необходимости отстаиваем интересы авторов в суде, взыскивая компенсацию за нарушения и пресекая таким образом воровство, а часть полученной компенсации передаём авторам.

Кстати, среди предпринимателей – нарушителей авторских прав немало тех, кто нарушал закон по незнанию. Получив претензию, он признаёт свою ошибку и спрашивает, как можно исправить ситуацию. Мы помогаем им, показывая, где и как можно легально приобрести нужные

изображения, что позволяет им избежать будущих нарушений и привести бизнес в правовую плоскость. Законодательство по интеллектуальной собственности в нашей стране достаточно чёткое и прозрачное, но важно, чтобы оно работало. Мы способствуем его активному внедрению в практику.

Отрадно, что общество приходит к осознанию необходимости соблюдения авторских прав. Всё больше людей сталкивается с претензиями за использование чужого контента, и никто не хочет их получать повторно. Я рад, что культура уважения к авторскому труду начинает формироваться в России, надеюсь, что это станет нормой.

#### **– Несколько слов о патентах. Какие преимущества даёт бизнесу патентование?**

– Патентование – это всегда создание конкурентных преимуществ, прежде всего защита от копирования технологий и разработок. Распространённое мнение, что в России патенты плохо защищают, не соответствует действительности: при правильном оформлении патенты защищают эффективно. Наличие патента и его публичное размещение на сайте служат превентивной мерой – конкуренты реже идут на копирование, когда видят, что разработка защищена. По нашим оценкам, публикация патента отсекает около 70–80% потенциальных нарушителей, которые не рискуют вмешиваться в запатентованную область.

Ещё один важный, но зачастую недооценённый момент в патентовании – защита от претензий своих сотрудников, особенно на производственных предприятиях. Как правило, изобретения создаются линейным персоналом. Если компания не оформляет патенты на эти разработки, она рискует потерять контроль над ними.

Когда сотрудник покидает компанию, он может получить патент на свою технологию и вернуться с претензиями. Это создаёт потенциальные юридические проблемы и может привести к финансовым потерям. Поэтому важно не только патентовать разработки, но и иметь чёткие внутренние процедуры и соглашения о передаче прав на изобретения, созданные в рамках трудовой деятельности.

#### **– Вы упомянули о том, что хорошо защищает интересы компании лишь правильно оформленный патент...**

– Для того чтобы патент на изобретение или полезную модель реально защищал, важно соблюдать баланс между необходимостью и достаточностью. Что это такое? При рассмотрении судом нарушения патента учитывается, все ли его составные части (признаки) были нарушены, скопированы, т.е. условно: чем меньше

этих «частей», тем выше шансы доказать нарушение. С другой стороны, при прохождении экспертизы на выдачу патента нужно выполнить критерий мировой новизны, а тут как раз, всё наоборот: чем больше «частей» (признаков), тем выше шансы регистрации. Поясню на примере.

Можно запатентовать даже обычную кружку, если оснастить её, скажем, датчиком температуры, ионизатором воды, подогревом и датчиком пульса. Чем больше уникальных признаков, тем выше шансы на получение патента. Однако если дело дойдёт до суда, необходимо будет доказать нарушение каждого признака. Если конкурент копирует ту же кружку с подогревом, но не добавит ионизатор, это не будет являться нарушением патента.

В ИИП мы ввели понятие «рабочего патента», т.е. такого, который сохраняет баланс между необходимостью и достаточностью. Составляя заявку, мы стараемся включать минимальное количество признаков и элементов в экспертизу, чтобы, с одной стороны, успешно её пройти, а с другой – сохранить эффективную защиту изобретения, чтобы нарушения были доказуемы в суде, а наш клиент смог отсудить компенсацию, если такая потребность возникнет. Это достигается благодаря авторской методологии, разработанной моим партнёром Антоном Кривоноговым, который сам оформил почти 1000 изобретений и создал эффективную методику написания патентов.

Так что, хотя документы на патенты могут выглядеть одинаково, истинное качество находится «под капотом». В одном случае с патентом можно успешно выигрывать суды, а в другом – он может служить лишь для устрашения, не имея реальной силы.

#### **– Поделитесь планами по развитию компании.**

– Я убеждён, что лучшие технологии должны создаваться в России, в нашем патентном бюро работают не только грамотные юристы, но и учёные в различных областях технических наук, мы обладаем сильными компетенциями по поиску технологической информации, передовых разработок. Сейчас мы запускаем новый продукт, который связан с технологическими исследованиями в рамках конкретных отраслей. Недавно завершили работу над обзором технологий транспорта во всём мире, проанализировали все инновации, которые позволяют поднять эффективность бизнеса в десятки раз. Я уверен, что наш новый продукт будет востребован – он поможет предпринимателям составить чёткое представление, как будут развиваться их отрасли в ближайшие годы, и учитывать это в своих разработках, которые мы им поможем эффективно защитить.



## **‘Institute of Innovation and Law’. Intellectual property trends: EVERY BUSINESSMAN SHOULD KNOW WHAT TO DO SO NOT TO BE ‘SET BACK’ 5 MILLION**

**W**hat trends are shaping the intellectual property market in Russia today, and how businesses can effectively protect their intangible assets. Max Lutskovsky, General Director of the patent office ‘Institute of Innovation and Law’, tells us about it.



**– Max Yuryevich, what trends in the intellectual property market can you point out?**

– I will highlight a few key ones. Firstly, in my opinion, over the last 3 years of work every business in Russia has been in a situation when either it has infringed its intellectual property rights and received a claim with a fine from 100 thousand to 5 million roubles, or its rights have been infringed and it has sent a claim.

Secondly, disputes in the field of intellectual property in Russia show a steady growth - by about 30% every year. I note that most of them are resolved in pre-trial proceedings.

Thirdly, the largest number of disputes is between businesses over overlapping names and copying of brands, which is quite natural, as the number of trademark registrations is increasing every year - over the last 5 years the growth rate is about 20% per year.

At the same time, the procedure of their registration is becoming more complicated. As one of our clients noted, choosing a suitable name for a company has become more difficult than finding a wife - about 1 million trademarks have already been registered. According to statistics, while in 2022 already 61% of titles did not pass preliminary verification, in 2025 this figure is 69%.

A notable trend is the growth of claims related to copyright infringement. With the

advancement of technology, better tools have emerged to detect them, especially in the area of tracking copying of images, text and other copyright works, as well as replicas created by AI.

Also, taking into account the Concept of Technological Development of the Russian Federation until 2030 approved by the Government of the Russian Federation, one of the criteria of which is the growth in the number of patent applications, we should expect an increase in patent applications. This year, I believe, at the level of 10%.

**– Let us highlight these trends in a little more detail. What is the reason for such a rapid growth in trademark registration?**

– First of all, with the rapid development of online commerce. We have witnessed a boom of marketplaces, and if previously local businesses were located in different corners of Russia, could have the same name without interfering with each other, and could not know about the existence of a competitor, now they are actively competing on common platforms, there are overlapping names, which are trying to avoid.

In addition, trademarks are registered not only to protect against copying of one's brand. Registration has become a necessity to avoid the situation when you yourself become an infringer of someone else's rights.

**– What can be the consequences of working without a registered brand?**

– According to Article 1515 of the Civil Code of the Russian Federation, the use of someone else's trademark without the consent of the right holder is punishable by compensation from 10,000 to 5 million roubles, but now it is increasingly common to apply double the value of the goods sold. In other words, if you sold 20 million worth of goods in 3 years, you can be fined 40 million!

That is why I advise registering a brand at the start of a business, and even before the product is on the market.

I will illustrate with examples the possible risks of delay. An entrepreneur has launched a new offline business - a massage parlour. He contacted us to check the possibility of brand registration, which showed that the trade mark was available, but he decided to start looking at the market and register the brand only if the business 'goes well'. Everything is going well, he turns to us for the preparation of the application, but it turns out that a direct competitor just a month earlier has already filed an application and he has a priority right. The entrepreneur refuses to promptly change his name, and for a long time he chooses a new one, because he doesn't like anything. And a few months later he receives a pre-trial claim for 1 million roubles.

We have also repeatedly encountered cases when a franchise holder, already having a small network of 3-5 outlets, comes to us to register a brand, and it turns out that

the application has already been filed. And it was filed by his own franchisee. This is a strong blow to the reputation of the rights holder. And if the franchisor cannot cancel the franchisee's registration and register the brand, it will have to explain to its partners why they have to change their signs, losing in the recognition already acquired.

Finally, franchising is impossible without transferring the rights to the trademark. And the lack of registration creates conditions under which the franchise agreement can be cancelled, including the requirement to return all lump sums and royalties.

**– From an expert point of view, how developed is copyright enforcement in Russia today?**

– I believe that content theft in our country is a serious problem. Often people don't even realise that taking pictures and texts from the Internet to use them on their own sites is as much theft as taking bananas from a shop and not paying for them. And behind every picture is the labour of a person who earns a living by selling their work on photostocks.

**– So how can the interests of authors be protected?**

– Actively fight against these violations. One of my projects is the 'KupiPrava' ('BuyRights') service, which helps content creators protect their works. This service is free of charge for them, we independently search for violations and copying of works, carry out pre-trial and judicial work, assume all expenses and, if necessary, defend the interests of authors in court, collecting compensation for violations, thus preventing theft. And a part of the received compensation is transferred to the authors.

By the way, there are many entrepreneurs who violated the law out of ignorance, and when they receive a claim, they recognise their mistake and ask how to rectify the situation. We help them by showing them where and how they can legally purchase the necessary images, which allows them to avoid future violations and bring their business to the legal plane. Intellectual property legislation in our country is quite clear and transparent, but it is important that it works. We contribute to its active implementation in practice.

It is encouraging that society is coming to realise the need to respect copyright. More and more people are facing claims for using other people's content, and no one wants to receive them again. I am glad that a culture of respect for author's work is beginning to form in Russia, and I hope that this will become the norm.

**– A few words about patents. What advantages does patenting bring to business?**

– Patenting is always about creating competitive advantages, first of all, protection against copying of technologies and developments. The widespread opinion that patents are poorly protected in Russia is not true: patents are effectively protected if they are properly executed. The existence of a patent and its public posting on the website serve as a preventive measure - competitors are less likely to copy when they see that the development is protected. According to our estimates, the publication of a patent cuts off about 70-80% of potential infringers, who simply do not risk interfering in the patented area.

Another important but often underestimated aspect of patenting is the defence against claims by one's employees, especially in manufacturing companies. Inventions are usually created by line staff. If a company does not patent these inventions, it risks losing control over them.

When an employee leaves the company, they may obtain a patent on their technology and return with claims. This creates potential legal problems and can lead to financial losses. Therefore, it is important not only to patent developments, but also to have clear internal procedures and agreements for transferring rights to inventions created as part of employment.

**– You mentioned that only a properly executed patent protects the company's interests well...**

– For an invention or utility model patent to really protect, it is important to strike a balance between necessity and sufficiency. What is this? When the court considers patent infringement, it takes into account whether all its constituent parts (features) have been infringed, copied, i.e. conventionally, the fewer these 'parts' the higher the chances of proving infringement. On the other hand, when passing the examination for patent grant it is necessary to fulfil the criterion of world novelty, and here just the more 'parts' (features) the higher the chances of registration. Let me explain by example.

Even an ordinary mug can be patented if it is equipped with, say, a temperature sensor, a water ioniser, a heater and a pulse sensor. The more unique features, the higher the chances of obtaining a patent. However, if the case goes to court, it will be necessary to prove infringement of each feature. If a competitor copies the same heated mug but does not add an ioniser, it will not be patent infringement.

at the 'Institute of Innovation and Law' we have introduced the concept of a 'working' patent, i.e. one that maintains a balance between necessity and sufficiency. When drafting the application, we try to include a minimum number of features and elements in the examination in order to

successfully pass the examination on the one hand, and on the other hand to maintain an effective defence of the invention, so that infringements can be proved in court and our client can claim compensation if such a need arises. This is achieved thanks to the author's methodology developed by my partner Anton Krivonogov, who himself has drawn up almost 1000 inventions and created an effective methodology for writing patents.

So, although patent documents may look the same, the true quality is 'it's a cinch'. In one case, a patent can be used to successfully win court cases, while in the other case, it can only serve as a deterrent with no real power.

**– Share your plans for the development of the company.**

– I am convinced that the best technologies should be created in Russia, our patent office employs not only competent lawyers, but also scientists in various fields of technical sciences and we have strong competences in searching for technological information, advanced developments. We are now launching a new product which is related to technology research within specific industries. We have recently completed a review of transport technologies around the world, analysing all the innovations that make it possible to raise business efficiency tenfold. I am confident that our new product will be in demand and will help entrepreneurs to get a clear idea of how their industries will develop in the coming years and take this into account in their developments, which we will help them to protect effectively.



**Единый оператор испытаний** – национальная экспертная площадка в области испытаний, управления качеством и испытательной инфраструктурой. Важная задача Единого оператора испытаний – помочь производителям ускорить выход продукции на рынок и сконцентрировать усилия на разработке нового передового оборудования. О том, с помощью каких инструментов можно достичь этой цели, мы беседуем с генеральным директором компании Сергеем Гуреевым.



**СЕРГЕЙ ГУРЕЕВ:**  
**«НАШИ РЕШЕНИЯ ПОЗВОЛЯТ  
СТРАНЕ ВОЙТИ В АВАНГАРД  
ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ НОВОГО  
ОБОРУДОВАНИЯ»**

– Сергей Николаевич, компания **Единый оператор испытаний (ЕОИ)** была создана в конце 2023 года. Для решения каких задач?

– Изначально наша задача заключалась в том, чтобы собрать воедино данные обо всей имеющейся в России испытательной инфраструктуре в нефтегазовой отрасли, выявить дефициты, особенно для испытаний нового оборудования, с последующим дооснащением существующей или созданием новой инфраструктуры, а также консолидировать всю информацию на одной

цифровой платформе. Отрасль ТЭК остро нуждалась в таком решении, так как единой информационной базы не существовало.

Отмечу, что наши учредители – АНО «Центр “Арктические инициативы”» и АНО «Институт нефтегазовых технологических инициатив» (ИНТИ). Учредителями ИНТИ, в свою очередь, являются крупнейшие нефтегазовые компании нашей страны. Так что мы созданы при поддержке практически всей нефтегазовой отрасли нашего государства.

### – А каковы основные направления работы у ЕОИ сейчас?

– Помимо сведений об испытательной инфраструктуре, мы, отвечая на запросы отрасли, занялись разработкой единых, выверенных всей отраслью методов и объёмов испытаний и обеспечением взаимного признания их результатов всеми участниками рынка.

Кроме того, учитывая, что испытания являются только одним из циклов производства оборудования, большой пласт работы необходим в области управления качеством, что включает в себя аудит предприятий на соответствие требованиям заказчиков, проведение инспекционного контроля изготовления оборудования и его соответствия утверждённым требованиям и стандартам ИНТИ и, соответственно, проведение самих испытаний. Таким образом, мы взяли на себя полный цикл задач, начиная от технических инспекций процессов производства до дальнейшей транспортировки оборудования и передачи в монтаж заказчикам.

### – С какими отраслями на данный момент работает ЕОИ?

– Сегодня мы в основном взаимодействуем с предприятиями нефтегазовой отрасли, но планируем расширить периметр своей деятельности и на энергетику, на угольную промышленность и на другие отрасли.

### – В мае 2025 года ЕОИ выступил официальным партнёром Евразийского нефтегазового форума, где представил практические решения для отрасли. Расскажите, пожалуйста, об их значении.

– Выделю несколько блоков решений.

Первый – управление качеством. Так как мы декларируем применение единых подходов, то, например, предложили отрасли проведение инспекционного контроля без участия инспекторов нескольких заказчиков на одной площадке.

Сегодня многие заказчики привлекают сторонние организации или специалистов внутренних подразделений, которые занимаются обеспечением контроля качества изготовления оборудования или материалов на заводах. Порой доходит до того, что на одном и том же предприятии находится несколько инспекторов, которые, по сути, отслеживают производство одной номенклатуры изделий, но для разных компаний. Мы предложили, чтобы контроль для всех участников одновременно обеспечивал инспектор ЕОИ или согласованной компании, руководствуясь едиными утверждёнными в отрасли подходами. Такая мера, безусловно, оптимизирует расходы компаний.

Также мы представили цифровой инструмент управления качеством «Inspector», который в режиме реального времени позволяет отслеживать все процессы изготовления оборудования на любом этапе.

Второй блок – инструментарий в сфере испытаний. Мы разработали Меморандум о признании результатов единых отраслевых испытаний в ТЭК России, который на сегодняшний день подписали 10 компаний. Он позволяет консолидировать вертикально интегрированные нефтяные компании (ВИНК), оптимизировать и согласовать подходы к проведению испытаний, значительно сократив сроки их проведения, а самое важное – он позволяет быстро запустить в тираж продукцию производителя, получив при этом доступ сразу ко всем заказчикам.

Ведь ни для кого не секрет, что, как правило, производитель новой продукции вынужден проводить испытания для каждого заказчика отдельно, постоянно дорабатывая технологию под новые требования или пожелания. И это может длиться годами. Единые отраслевые испытания и признание результатов ВИНК позволяют исключить длинную цепочку этих итераций и обеспечить максимально короткий трек запуска продукции в тираж, а производитель сможет сфокусироваться на модернизации своих технологических решений или на разработке новых. Это стратегическая задача, которая позволит и отрасли, и стране войти в авангард разработчиков нового уникального оборудования.

Кроме того, мы презентовали нашу цифровую платформу, на которой можно использовать многие представленные инструменты.

### – Расскажите о ней, пожалуйста, подробнее.

– Платформа – это уникальная экосистема, объединяющая в себе инструменты ЕОИ и позволяющая внешним клиентам регистрировать информацию о своей испытательной инфраструктуре, а заказчикам подбирать оптимальную инфраструктуру в соответствии со своими критериями: место расположения контрагента, сроки, цена и т.п.

Ведётся внедрение интеллектуального помощника навигатора, происходит взаимная интеграция с нашими цифровыми сервисами и внешними системами наших партнёров.

Мы постоянно работаем над развитием платформы, интегрируя все наши знания, опыт и востребованные рынком инструментарии. В перспективе будут внедрены дополнительные модули, которые позволят не только находить данные об инфраструктуре испытаний, но

и организовывать испытания без нашего участия. Мы идём по пути создания эффективной системы цифровых испытаний оборудования, для которой предстоит подготовить современную инфраструктуру.

### – Как Вы и подчёркивали, для реализации всех этих инициатив необходима консолидация всех участников процесса. Насколько отрасль к ней готова?

– Предложенные нами решения – это уже не просто декларация намерений, а практика, которая формируется в достаточно быстром формате. В прошлом году мы провели ряд совместных испытаний с отраслью. На начальном этапе потенциальные заказчики, которые были заинтересованы в поставках определённого оборудования, собрались единой рабочей группой и сформулировали единые требования к испытаниям и оборудованию. Затем мы провели испытания и по их завершении подписали единый протокол по признанию результатов.

Ещё раз подчеркну, единый подход позволяет производителю моментально запустить оборудование в тираж и не тратить время на его модификацию под каждого конкретного заказчика.

Как я уже говорил, мы разработали и подписали с ВИНК Меморандум о признании результатов испытаний. Идея Меморандума получила поддержку, в том числе со стороны органов государственной власти, что, я убеждён, позволит в ближайшее время перейти к данной модели взаимодействия и в других отраслях.

### – В мае ЕОИ провёл первую коммуникационную сессию с партнёрами по управлению качеством. Какие у вас впечатления от неё?

– Главное – отрасль нас слышит и поддерживает наши инициативы. Такие сессии – это важный шаг для построения коммуникации с её участниками. По сути, мы являемся партнёром, который помогает объединить лучшие практики на единой площадке. Мы хотим и будем действовать совместно со всеми участниками рынка, но по единым правилам игры, которые согласованы со всеми нашими заказчиками, тем самым упростив процессы и для сторонних организаций, которые выполняют аналогичные работы.

### – Каковы стратегические планы по развитию ЕОИ?

– Цель ЕОИ – стать единой стратегической межотраслевой площадкой международного уровня, где будут аккумулированы максимальные компетенции в области качества и испытаний.

**T**he Unified Operator of Examination is a national expert platform in the field of testing, quality management and test infrastructure. An important task of the Unified Operator of Examination is to help manufacturers accelerate their product launch and concentrate their efforts on the development of new advanced equipment. We talk to Sergey Gureev, General Director of the company, about what tools can be used to achieve this goal.



**SERGEY GUREEV:**

## **‘OUR SOLUTIONS WILL ALLOW THE COUNTRY TO JOIN THE VANGUARD OF NEW EQUIPMENT MANUFACTURERS’**

– **Sergey Nikolaevich, the company Unified Operator of Examination (UOE) was established at the end of 2023. To solve what problems?**

– Initially, our task was to bring together data on the entire Russian oil and gas testing infrastructure, to identify deficiencies, especially for testing new equipment, with subsequent retrofitting of existing infrastructure or creation of new infrastructure, and to consolidate all the information on one digital platform. The fuel and energy industry was in dire need of such a solution, as a unified information base simply did not exist.

I should note that our founders are the Arctic Initiatives Centre and the Institute of Oil and Gas Technology Initiatives (INTI). The founders of INTI, in turn, are the largest oil and gas companies in our country. So we were created with the support of almost the entire oil and gas industry of our country.

– **What are the UOE's main areas of work now?**

– In addition to information about the testing infrastructure, we have responded to the industry's needs by developing unified, industry-wide testing methods and volumes and ensuring mutual recognition of test results by all market participants.

In addition, given that testing is only one of the equipment production cycles, a large amount of work is required in the area of quality management, which includes: auditing companies for compliance with customer requirements, conducting inspection control over the manufacture of equipment and its compliance with approved requirements and INTI standards, and, accordingly, conducting the tests themselves. Thus, we have taken over the full cycle of tasks, starting from technical inspections of manufacturing processes, to further

transport of equipment and handover to customers for installation.

– **What industries does UOE currently work with?**

– Today we mainly work with the oil and gas industry, but we plan to expand our activities to the energy, coal and other industries.

– **In May 2025, UOE was an official partner of the Eurasian Oil and Gas Forum, where it presented practical solutions for the industry. Please tell us about their significance.**

– I will single out several blocks of solutions.

The first one is quality management. Since we declare the application of unified approaches, for example, we offered the industry to conduct inspection control without the participation of inspectors from several customers at one site.

Today, many customers engage third-

party organisations or specialists from internal departments to ensure quality control of equipment or materials at their plants. Sometimes it comes to the point where there are several inspectors at the same plant, who, in fact, monitor the production of the same product range, but for different companies. We suggested that control for all participants at the same time should be ensured by 'one' inspector of the UOE or an agreed company, guided by unified approaches approved in the industry. Such a measure would certainly optimise companies' costs.

We also presented a digital quality management tool 'Inspector', which allows real-time monitoring of all equipment manufacturing processes at any stage.

The second block is testing tools. We have developed a Memorandum on the Recognition of Unified Industry Testing Results in the Russian Fuel and Energy Complex, which has been signed by 10 companies to date. It allows us to consolidate vertically integrated oil companies (VINK), to optimise and harmonise approaches to testing, ensuring a significant reduction in testing time, and most importantly - to quickly launch the manufacturer's products, while having access to all customers at once.

After all, it is no secret that, as a rule, a manufacturer of new products has to conduct tests for each customer separately, constantly refining the technology to meet new requirements or wishes. And this can take years. Unified industry testing and recognition of the results by the oil and gas companies will eliminate the long chain of these iterations and ensure the shortest possible track for launching products into circulation. And the manufacturer will be able to focus on modernising its technological solutions or developing new ones. This is a strategic task that will allow both the industry and the country to enter the vanguard of developers of new unique equipment.

In addition, we presented our digital platform, on which many of the tools presented can be used.

**– Please tell us more about it.**

– The platform is a unique ecosystem that combines UOE tools and allows external customers to register information about their test infrastructure, and customers to select the optimal infrastructure according to their criteria: contractor location, timing, price, etc.

We are in the process of implementing an intelligent assistant navigator, mutual integration with our digital services and external systems of our partners.

We are constantly working on the development of the platform, integrating all our knowledge, experience and tools

demanding by the market. In the future, additional modules will be introduced that will allow us not only to find data on test infrastructure, but also to organise tests without our involvement. We are on the way to creating an efficient system of digital testing of equipment, for which we will have to prepare a modern infrastructure.

**– As you emphasised, the implementation of all these initiatives requires the consolidation of all participants in the process. How ready is the industry for it?**

– The solutions we have proposed are no longer just a declaration of intentions, but a practice that is taking shape quite quickly. Last year we conducted a number of joint trials with the industry. At the initial stage, potential customers who were interested in supplying certain equipment gathered in a unified working group and formulated unified requirements for tests and equipment. Then we conducted tests and, upon their completion, signed a single protocol to recognise the results.

I would like to emphasise once again that a unified approach allows the manufacturer to immediately put the equipment into circulation and not waste time modifying it for each specific customer.

As I said earlier, we have developed and signed a Memorandum of Recognition

of Test Results with the oil and gas companies. The idea of the Memorandum was supported, including by government authorities, which, I am convinced, will allow us to switch to this model of cooperation in other industries in the near future.

**– In May, the UOE held its first communication session with quality management partners. What are your impressions of it?**

– The main thing is that the industry hears us and supports our initiatives. Such sessions are an important step in building communication with its participants. In fact, we are a partner that helps to bring together best practices on a single platform. We want to and will act together with all market players, but according to common rules of the game, which are agreed with all our customers, thus simplifying the processes for third-party organisations that perform similar work.

**– What are the strategic plans for the development of the UOE?**

– The aim of the UOE is to become a single strategic cross-industry platform of international level, where maximum competences in the field of quality and testing will be accumulated.



**В** «Центре развития команд, лидеров и наставников Елены Челокиди» по программам дополнительного профессионального образования и повышения квалификации уже более 10 лет обучают людей работать с людьми. Программы обеспечивают качественную подготовку командных коучей, лидеров и наставников. В интервью с основательницей центра, коучем высшей категории Еленой Челокиди мы поговорили об одном из направлений, важном для тех, кто хочет создавать высокоэффективные команды и управлять ими – о командном коучинге.

**ЕЛЕНА ЧЕЛОКИДИ:**

## «В КОМАНДНОМ КОУЧИНГЕ ДОВЕРИЕ И ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛИ ИДУТ РУКА ОБ РУКУ»



– Елена, одним из направлений деятельности центра является командный коучинг. Чем он отличается от группового коучинга, тимбилдинга и других видов работы с командой? И какие задачи позволяет решать?

– Действительно, работа с командами – одно из наших направлений, тем более что я являюсь соавтором международных стандартов работы командного коуча, принятых ещё в 2020 году.

Командный коучинг – это комплексный подход, который включает в себя элементы тренинга, фасилитации, трекинга и тимбилдинга в определённой пропорции.

Я бы сформулировала это так: процесс сопровождения команды к значимой для неё цели, который одновременно с решением бизнес-задачи формирует в команде все необходимые навыки для самостоятельной эффективной работы – это происходит за счёт партнёрской позиции коуча и активной позиции команды.

При этом, если в тимбилдинге основной фокус смещён на повышение уровня доверия без связи с рабочими задачами, в командном коучинге доверие и достижение цели идут рука об руку.

Как и в тренинге, участники в коучинге приобретают недостающие навыки командной работы, но только, если в тренинге из триады «знать–уметь–применять» реализуются первые две части и даётся теория, в работе коуча теория отсутствует, зато в конкретных рабочих си-

туациях вырабатываются новые варианты поведения.

Устойчивость изменений достигается за счёт ещё одного элемента – трекинга. В начале каждой встречи коуч сверяется, что было сделано с прошлого раза, а в конце встречи принимается решение о действиях до следующей сессии, которые продвигают команду к цели.

В команде есть общая цель, и фокус в работе коуча поддерживается именно на её достижении наравне с формированием горизонтальных связей между участниками для развития самоорганизovanности. В групповом формате, наоборот: у каждого участника есть собственная повестка и нет ответственности за достижение целей других людей.

Также командный коучинг можно отнести к видам микрообучения практически без отрыва от работы, ведь сессия длится 2–3 часа, а её периодичность – 1–2 раза в месяц. Полученный эффект закрывают тимбилдинг, несколько видов тренинга и стратегических сессий. Из-за такой эффективности сегодня командный коучинг – мой фаворит в работе с командами.

– **Какими компетенциями должен обладать эффективный и успешный командный коуч?**

– Компетенций несколько, делюсь теми, которые считаю критически важными.

Первая – **СОЗДАНИЕ ПРОСТРАНСТВА ДОВЕРИЯ**. В командном коучинге мы

хотим, чтобы люди коммуницировали открыто и честно, поэтому очень важно уметь выстраивать такую атмосферу, быть ролевой моделью этого стиля поведения. Это очень важный навык: когда коуч идёт к команде и хочет, чтобы её члены были честными, но одновременно сам не готов показать свою уязвимость, – почему это должна сделать команда?

Второе – **УПРАВЛЕНИЕ ДОГОВОРЁННОСТЯМИ**. Если в комнате собрались несколько людей, всегда есть разные мнения и ожидания, даже язык разный. Поэтому очень важна чёткость при формулировке взаимных ожиданий и желаемого результата.

Конечно, очень важно **ЗАМЕЧАТЬ ГРУППОВЫЕ ДИНАМИКИ И ДАВАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ ТОМУ, ЧТО ЗАМЕТИЛИ**.

Основная задача командного коуча – делать тайное явным для команды. Важно, чтобы коуч мог чувствовать и замечать шаблоны поведения людей и сопротивление изменениям. Но не менее важно уметь вернуть это участникам, учитывая, насколько команда и её отдельные члены готовы заметить то, что происходит и среагировать на это.

Все эти качества взаимосвязаны – одно вытекает из другого. Например, возврат наблюдений и чувств команде и выстраивание доверия. Кроме того, свои наблюдения и чувства мы как коучи связываем с достижением цели.

При этом самая важная компетенция – это **РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**.

Для коуча важно уметь поддерживать и выстраивать партнёрские отношения с лидером и командой – не исправлять кого-то, не спасать, а помогать проживать опыт командной работы и делать из него выводы на будущее. В этом и заключается искусство.

#### – Как эффективность работы команды зависит от командной структуры?

– На этот вопрос хорошо отвечает Ричард Хэкман, профессор социальной и организационной психологии Гарвардского университета, эксперт по командной динамике. Он говорит: важно, чтобы структура коммуникаций и управления в команде соответствовала задачам, которые стоят перед бизнесом.

Так, если стоит задача масштабирования, ручное управление не даст эффекта – важно переходить к стратегическому варианту.

Например, ситуация, когда руководитель говорит кому, что и как делать, хорошо подходит для экстренных ситуаций и адаптации новичков. В остальных случаях регулярный менеджмент предусматривает вариант, когда руководитель говорит, что делать, а кто и как именно, уже решает сама команда. Следующий вариант структуры управления: руководитель задаёт стратегическое направление движения, а команда в формате круглого стола сама определяет пути его реализации.

Так же и с коммуникациями: возможен вариант, когда руководитель – узкое горлышко, все коммуникации и согласования идут через него. Однако в случае перелётов, занятости и т.п. это может тормозить все процессы. Гораздо более эффективен вариант, в котором между членами команды есть горизонтальные связи и многие вопросы решаются напрямую.

Поэтому в зависимости от особенностей ведения бизнеса и планов на его развитие стоит подумать о том, как организована система постановки и выполнения задач, а также проанализировать потоки информации в команде – возможно, пришло время что-то поменять.

#### – Нужны ли лидерам навыки командного коуча?

– Однозначно да. Более того, моё видение заключается в том, что каждый руководитель знает и умеет использовать инструменты развивающего наставничества и человекоцентричного лидерства для повышения индивидуальной и командной эффективности сотрудников.

Сейчас тема навыков будущего постоянно в фокусе внимания, она становится тем более актуальной, чем больше представителей поколения Z выходят на работу. Им важны такие моменты, как понимание смысла своих действий, общие демократичные обсуждения в команде,

партнёрская роль руководителя, командность и при этом чёткое понимание своих действий. Все эти моменты закрываются навыками командного коуча, которым я обучаю руководителей в крупных компаниях и собственников бизнесов.

#### Компетенции развивающего руководителя:

- предоставление обратной связи группе (когда он наблюдает определённое поведение одного человека и групповую динамику в целом);
- распознавание групповой динамики (надо знать, что именно может возникнуть, иметь навык чувствовать и видеть это);
- делегирование процесса и передача ответственности команде (чтобы команда стала самостоятельной);
- слушание (не только говорящего, оставляя в поле внимания остальных людей);
- задавание вопросов (вопросов меньше, сами вопросы сильнее);
- способность оставаться в присутствии (одновременно чувствовать, что происходит в системе команды, и не вовлекаться в её внутреннюю динамику);
- фасилитация (часто команде надо помочь обсудить вопрос, используя элементы фасилитации);
- создание вокруг себя доверительной атмосферы (доверие – основа эффективности команды);
- разрешение и выявление конфликтов (навык чувствовать конфликты, организовывать открытое и конструктивное обсуждение) и др.



При этом, конечно, лидер не может быть командным коучем для своей команды: даже, если он выстраивает партнёрскую коммуникацию, в обсуждениях у него больший вес. Конечно, лидер не будет безоговорочно принимать всё, что решит команда, – он вносит свой значимый вклад в обсуждение и голосование и будет нести ответственность за исполнение решений. Но, используя навыки командного коуча, лидер может постепенно прорабатывать все зоны роста команды в необходимом темпе, может планомерно формировать

коучинговую культуру в команде: ответственность, инициативность и доверие, – используя свои знания и навыки.

#### – Расскажите о самых интересных кейсах, которые вы накопили в своём центре по направлению командного коучинга?

– Приведу несколько примеров из более чем 10-летней истории.

Так, в 2019–2022 годах был интересный кейс с лидерской командой одной международной топливно-энергетической компании. Запрос был на повышение уровня доверия между руководителем и командой, сплочение команды, совместное стратегическое видение, прояснение точек напряжения и эффективность работы в матричной структуре, так как были разные ожидания друг от друга из-за различий культур и ролей. В основу работы было положено объединение разности, признания и использования сильных сторон каждой культуры.

В 2024 году с одним из дивизионов компании «Еврохим» у нас был кейс, с которым мы впоследствии выступали на конференции БИОТ2024, – межкомандный коучинг трёх заводов по вопросам поиска нестандартных решений по соблюдению техники безопасности на предприятиях, повышению слаженности работы, доверия и коммуникации между подразделениями. Такой подход к обсуждению и дисциплина внедрения дали очень хороший эффект!

2023 год – кейс «2 в 1» с лидерской командой продаж международной фармацевтической компании в России в условиях паузы рекламы и продвижения. Цели – объединить команду, улучшить взаимодействие, дать в руки инструменты недирективного управления с командами уровня ниже. Использовали визуализацию цели, распределение ролей, подходы к мотивации в командах и многое другое. Результат – даже при ограничении режима на рынке были выполнены все поставленные показатели и сохранена мотивация сотрудников.

И один из моих самых любимых кейсов – участие в проекте «Флагианы» Газпромбанка, где мы сопровождали командные изменения у 30 команд параллельно, управляя групповой динамикой, разрешением конфликтов, запуском и завершением. В 2022 году проект взял награду как лучший проект года.

Командный коучинг – гарантия создания уверенной и эффективной команды. Хочу, чтобы этот инструмент был максимально доступен. Поэтому специально для руководителей я создала тренинг «Развивающее лидерство» по недирективному управлению. А почувствовать на себе эффект командного коучинга можно за символический взнос в рамках проекта «Практика». Пишите – всегда рады сотрудничеству.

## ELENA CHELOKIDI: 'IN TEAM COACHING, TRUST AND GOAL ACHIEVEMENT GO HAND IN HAND'

**E**lena Chelokidi's Center for Team, Leader and Mentor Development has been training people to work with other people for more than 10 years. The programmes provide quality training for team coaches, leaders and mentors. In today's interview we're talking to Elena Chelokidi, the founder of the center, Master Certified Coach ICF, about the direction important for those who want to create and manage highly performing teams – team coaching.



– Elena, one of the center's areas of expertise is team coaching. How does it differ from group coaching, team building, facilitation and other activities? And what issues does it allow you to solve?

– Indeed, working with teams is one of our spheres of activities from 2015. In 2020 I was part of the international task force that developed Team Coaching Competencies ICF.

Team coaching is a complex approach that includes elements of training, facilitation, tracking and teaming in a certain proportion.

I would formulate it as a process of accompanying the team to achieve a goal that is important for them, at the same time gaining business result and cultivate all the necessary skills for the effective further teamwork - this happens due to the partner position of the coach and the active position of the team.

In teaming, the focus is on increasing the level of trust without direct connection to work tasks, while in team coaching, trust and goal achievement go hand in hand.

Like in training, participants in coaching obtain the missing skills of teamwork. Only the first two parts of the triad 'to know - to be able - to apply' are implemented in training, while in coaching are the last two – there is no theory, but new behavior is developed in specific working situations.

The sustainability of changes is achieved through another element - tracking. At the beginning of each session, the coach checks what has been done since the previous one, and at the end of the meeting a decision is made about the actions to be taken before the next session that will move the team towards the goal.

Team has a common goal and the focus in coaching is based on its achievement along with creation of the «horizontal links» between members to develop self-organizational teams.

In a group format, the opposite situation - each participant has their own agenda and is not responsible for achieving the goals of others.

Also team coaching can be referred to types of micro-learning almost without taking time off work, because the session lasts 2-3 hours, and the periodicity is 1-2 times a month. The resulting effect covers team building, several types of training and strategy sessions at same time. Because of this effectiveness, team coaching is my favorite approach to working with teams today.

– What competences should an effective and successful team coach possess?

– There are several, I will share those that I consider critical important.

The first is **CREATING A SPACE OF TRUST**. In team coaching, we want people to communicate openly and honestly,

so it's important to be able to build such atmosphere. To be a role model of this style of behavior. This is a very important skill, because when a coach goes to a team and wants them to be honest, but at the same time is not ready to show vulnerability - why should the team do?

The second is **CONTRACT MANAGEMENT**. There are always different opinions and expectations, and even different language if we have several people in one room. So, it's important to be very clear about mutual expectations and the desired outcome.

Of course, it is very important to **NOTICE GROUP DYNAMICS** and give feedback on what you have noticed.

The main task of a team coach is to make the secret obvious to the team. It is important for a coach to be able to sense and notice patterns of people's behavior and resistance to change. But it is equally important to be able to bring this back to the participants, considering how willing the team and individual members are to notice and react to what is happening.

All these qualities are interrelated - one flows from the other. For example, returning observations and feelings to the team and building trust. In addition, as coaches we link our observations and feelings to the achievement of the goal.

The most important competence is **DISTRIBUTION OF RESPONSIBILITY**. It is important for a coach to be able to support

and build a partnership with the leader and the team - not to fix or secure them, but to help them experience and reflect teamwork and make decisions for the future. That's where the art lies.

**– How does team effectiveness depend on the team structure?**

– This question is well answered by Richard Hackman, Professor of Social and Organizational Psychology at Harvard University and an expert on team dynamics. He says that it is very important the communication and management structure in the team to be appropriate to the tasks that the business faces.

If the goal is to scale, manual management will have no effect, and it is important to shift to a strategic one.

For example, the situation when the manager tells who, what and how to do is well suited for emergency situations and adaptation of newcomers. In other cases, regular management provides a variant when the manager says what to do, but who and how is decided by the team itself. Another type of the management structure - the manager sets the strategic direction, and the team itself in the format of a round table determines the ways of its realization.

Same with communications - it happens that the manager is a bottleneck, and all communications and approvals go through them. This can slow down all the processes in case of flights, etc. It is much more effective when there are 'horizontal links' between team members so many issues are solved directly.

Therefore, depending on the specific of the business and the developmental plans, it is important to consider the design of system for setting and performing goals, as well as the flow of information in the team - it may be time to change something.

**– Do leaders need team coaching skills?**

– An unequivocal - "Yes". More than - my vision is that every leader knows how to use the tools of developmental coaching and person-centered leadership to improve individual and team effectiveness of employees.

The topic of 'skills of the future' is a focus in our fast-changing world and is becoming more and more relevant as Generation Z employees enter the workplace. They need such things as: understanding the meaning of their actions, democratic style of discussions in the team, partnership role of the manager, mutual teamwork and at the same time a clear understanding of their actions. All these points are covered by the team coaching skills I teach business owners and executives for 10 years.

**Here are several of leader's coaching competencies:**

- Providing feedback to the group (when the leader observes certain behaviors of one person or group dynamics as a whole);
- Recognizing group dynamics (leader must know what is likely to occur and have the skill to feel and see it);
- Delegating the process and transferring responsibility to the team (so that the team becomes autonomous);
- Listening (not only to the person speaking, but in parallel other people in the space);
- Asking questions (powerful questions to themselves and to the team)
- Being able to stay present (both feeling what is happening in the team system and not getting involved in its internal dynamics);
- Facilitation (often the team needs to be helped to discuss an issue using facilitation tools);
- Creating an atmosphere of trust and safety around (trust is the foundation of team effectiveness);
- Conflict resolution and identification (the skill to sense conflicts, organize open and constructive discussion), etc.

At the same time, for sure, the leader cannot be a team coach for their team: even if the leader builds partner communication, they have more weight in the discussions. Also, the leader will not unconditionally accept whatever the team decides - they contribute meaningfully to the discussion and voting and will be responsible for the implementation

of decisions. But using team coaching skills, the leader can gradually work through all the team's growth areas at the necessary pace. Leaders can systematically build a coaching culture in the team - responsibility, initiative and trust - using their knowledge and skills.

**– Tell us about the most interesting cases you have had in team coaching?**

– Let me give you a few examples from more than 10 years.

In 2019 - 2022 I had an interesting case with the leadership team of an international fuel and energy company. The request was to increase the level of trust between the leader and the team, team cohesion, shared strategic vision, clarification of tension points and performance in a matrix structure, as there were different expectations from each other due to different cultures and roles. The basis of the work was a stance of leverage differences, recognizing and using the strengths of each culture.

In 2024, we had a case with one of divisions of Eurochem company, which we subsequently presented at the BIOT2024 conference - an inter-team session between three plants on finding non-standard solutions for safety compliance at the plants, improving work cohesion, trust and communication between the divisions. This discussion approach and implementation discipline had a very good effect!

In 2023, as I say 2-in-1 case with the sales leadership team of an international pharmaceutical company in Russia in the context of issues in advertising and promotion. The goal was to unite the team, improve communication and give them tools for non-directive management with lower-level teams. We used goal visualization, role allocation, approaches to motivation in teams and much more. The result - even with a restrictive regime in the marketplace, all targets were met and employee motivation was maintained.

And one of my favorite cases is participation in the GAZPROMBANK's project 'Flagman', where we accompanied IT changes in 30 teams in parallel, managing group dynamics, conflict resolution, launch and completion. In 2022, they won one of the HR's awards.

Team coaching is a guarantee of building a confident and effective team. As I want this tool to be available for every leader, I created the "Developing Leadership" training on non-directive management specifically for managers. For those, who want to experience team coaching effect, we have a project "Practice", where teams have about 6 sessions for a symbolic contribution. Connect us - we are always glad to cooperate.



ИГОРЬ КОТОСОВ,  
PRODOM:

## «ЛЮДИ НЕ ПЕРЕСТАЛИ МЕЧТАТЬ О СОБСТВЕННОМ ЗАГОРОДНОМ ДОМЕ»



**О** ПЕРСПЕКТИВАХ И  
ТРЕНДАХ НА РЫНКЕ  
ИНДИВИДУАЛЬНОГО  
ЖИЛИЩНОГО  
СТРОИТЕЛЬСТВА  
(ИЖС), О ТЕХ ВЫЗОВАХ,  
С КОТОРЫМИ  
СТАЛКИВАЮТСЯ  
ЗАСТРОЙЩИКИ  
ЗАГОРОДНОГО ЖИЛЬЯ,  
МЫ БЕСЕДУЕМ  
С КОММЕРЧЕСКИМ  
ДИРЕКТОРОМ  
КОМПАНИИ PRODOM  
ИГОРЕМ КОТОСОВЫМ.



**– Игорь Юрьевич, про ИЖС многие говорят как про растущий рынок, которому ничто не может помешать, так ли это?**

– Помешать можно всему. Текущая ситуации неопределённости, невозможности точного прогнозирования экономической ситуации вызывает вполне понятную тревогу у обычных людей. Кроме того, высокая ключевая ставка серьёзно сдерживает ипотечное кредитование. На данный момент нельзя сказать, что рынок загородного строительства рухнул или с ним случилось что-то катастрофическое, однако клиенты стали гораздо осторожнее и внимательнее подходить к инвестициям.

Если раньше при заказе или проектировании дома в тёплом контуре на 400 квадратных метров, люди легко принимали масштаб предстоящих трат на утепление, внутреннюю и внешнюю отделку, ремонт, монтаж инженерных коммуникаций, а также на ландшафтный дизайн на 40 сотках, то сейчас ситуация изменилась. Рынок сместился в более скромные рамки. И на основном двигателе торговли в недвижимости – загородном строительстве мы наблюдаем следующую картину: в 2020–2021 годах популярностью пользовались семейные участки по 15–20 соток, в 2022–2023-м – 12–15 соток, а с середины 2024 года основной спрос сосредоточен на участках площадью от 6 до 10 соток и домах площадью до 150 квадратных метров. Мы не перестали мечтать о собственном доме, мы продолжаем покупать загородную недвижимость и семейные участки, но стали более сдержанными в своих требованиях и запросах.

Конечно, все с надеждой ждут снижения ключевой ставки и возвращения доступных условий ипотечного кредитования. Тем не менее по сравнению со стоимостью жилья в крупных городах строительство частных домов остаётся более доступным.

Что касается продажи земельных участков, то девелоперам сейчас легче работать с рассрочкой: срок реализации посёлка примерно из 50 участков составляет около двух-трёх лет. Рассрочку без процентов с первоначальным взносом всего в 10% девелоперы готовы предоставить.

Со строительством частного дома ситуация более сложная. Здесь используются эскроу-счета с застрахованной на них суммой в 10 млн рублей, получить деньги с него можно только после регистрации права собственности на готовый дом. Сложности возникают и при подписании актов приёмки дома, и застройщик может не получить свои деньги вовремя. Такая система в первую очередь направлена на защиту потребителя, что, безусловно, важно. Однако необходимо помнить и о защите бизнеса. К сожалению, в последнее время всё чаще встречается потребительский шантаж, и к нему прибегает всё больше людей. Баланс между защитой интересов населения и бизнеса в этом вопросе остаётся ключевым.

**– Сегодня многие застройщики сталкиваются с дефицитом оборотных средств и в связи с этим пытаются сокращать расходы на строительство. Каковы основные риски, связанные с экономией на строительстве?**

– Безусловно, дефицит оборотных средств – это серьёзная проблема. Как я уже упоминал, при строительстве частных домов используются эскроу-счета, и застройщик не видит денег, замороженных на них, до момента сдачи дома. Скажем, дом стоит 15 млн рублей, в этом случае застройщик получит лишь первый взнос от клиента, поэтому долговая нагрузка и риски в строительстве сильно выросли.

Что касается субсидирования самого застройщика, процесс получения кредита под эскроу-счёт представляет собой непростую задачу. Это требует значительных временных затрат и усилий. Даже после того как застройщик успешно согласует условия с банком и наладит кредитование, возникают свои нюансы: счета необходимо оплачивать с предварительным согласованием с банком, в эту сумму входят только материалы, без учёта стоимости работ, и т.п.

Застройщик оказывается в своеобразной ловушке. С одной стороны, ему необходимо поддерживать жизнедеятельность компании, обеспечивать оборотные сред-

ства и стабильность бизнеса. С другой – он несёт ответственность перед заказчиком, чтобы получить средства с эскроу-счёта: дом должен быть построен и сдан. И, наконец, третья сторона – обязательства перед банком, который выдал кредит.

При этом цены на комплектующие и строительные материалы растут стремительно. Стоимость сыпучих материалов, металлоконструкций, древесины увеличилась многократно, взлетели цены на отделочные материалы. А мы пока не можем полностью переориентироваться на отечественных поставщиков отделочных материалов. Хотя у нас есть собственные производители металла и деревообработки, в сфере отделочных материалов мы пока не достигли высокого уровня самодостаточности. Надеюсь, со временем ситуация изменится, но на данный момент дела обстоят именно так.

И в связи с высокой финансовой нагрузкой застройщики вынуждены искать статьи затрат, которые можно сократить. Получение скидок от поставщиков материалов в нынешних условиях стало практически невозможно – никто не готов идти на уступки. Поэтому застройщики готовых домов прибегают к единственному способу – экономии на всём, что возможно: выберут дешёвые пластиковые стеклопакеты, утеплитель эконом-класса, сэкономят на перекрытиях и толщине стен. Отрадно, что, несмотря на все обстоятельства, на рынке есть компании, которые не позволяют себе покупку некачественных материалов. Для застройщика – это огромные репутационные риски, которые сложно исправить.

#### – Можно ли застройщикам избежать ситуации экономии на всём?

– Это возможно, если есть постоянный объём заказов. Но для этого нужен усиленный спрос рынка, когда всем игрокам хватает объёма. Сегодня идёт борьба за каждого клиента. Причём она разворачивается на фоне потребительского терроризма: люди открыто пересылают сметы от одной компании к другой, не задумываясь о том, что это может быть коммерческой тайной между клиентом и застройщиком. Зачастую к расчёту смет относятся как к чему-то простому. А на опыте компании ProDom скажу, что посчитать полную смету на строительство дома «под ключ» – это неделя работы хорошего специалиста-сметчика. Это взаимосвязь с поставщиками материалов, с прорабами и бригадами, совмещение рабочего календаря с календарём поставки материалов и т.п. Хороший застройщик обязательно выезжает на объект, чтобы оценить участок и проверить, как правильно разместить дом с учётом геологии и геодезии. Для этого необходимо провести геологические и геодезические исследования, создать



3D-визуализацию и разработать проектное решение, даже если оно стандартное. Всё это требует участия множества специалистов и решения множества задач.

#### – Как же покупателю загородной недвижимости найти баланс между экономией и качеством?

– Обращаться к компании, которая полностью будет строить вам дом «под ключ», которая оказывает услуги полного цикла. Сразу скажу, что это будет дороже примерно на 15%. Но в конечном итоге это экономия времени, нервов, отсутствие риска дополнительных платежей за работу и много иных плюсов.

Конечно, можно строить фундамент с компанией, которая занимается только фундаментами, устанавливать окна – со специалистами по остеклению, прокладывать «инженерку» с инженерными компаниями, электрику – с электриками, сантехнику монтировать с фирмой по сантехническим работам. Можно поручить ландшафтный дизайн специализированной компании, а установку забора – отдельной бригаде. И этот список необходимых для строительства дома бригад можно продолжать до бесконечности. Каждая должна последовательно выйти за другой, никто не должен срывать сроки. На практике мы видим, что каждая последующая бригада утверждает, что предыдущая всё сделала не так и всё нужно переделывать, потому что иначе они не смогут работать, и так далее, и тому подобное... Так что, если заказчик готов заниматься снабжением, контролем стройки, доставками, согласованиями, очевидно, у него много свободного времени. Очень много. А время – это деньги.

Когда, заказчик обращается в компанию полного цикла, например в ProDom, он не кладёт свою жизнь на алтарь строи-

тельства дома. Мы берём на себя все этапы его создания – от проектирования до ландшафтного дизайна, а также работаем со всеми технологиями строительства. Для заказчика строим дом по утверждённому конечному проекту, по согласованному внутреннему и внешнему дизайну, с учётом всех пожеланий, вплоть до системы полива, а он контролирует процесс, получая тот результат, который хочет. Компания полного цикла работает от стадии котлована до сдачи ключей.

#### – Какие шаги, на ваш взгляд, необходимо предпринять для стимулирования более качественного подхода в строительстве?

– В строительстве уже существует так много правил и норм, что новых не требуется. Я бы скорее говорил о том, в каких направлениях можно развиваться в жилом строительстве. И хотелось бы видеть движение в сторону деревянного малоэтажного домостроения. Вся северная часть страны застроена деревянными пятиэтажками, и они до сих пор стоят. Почему-то мы перестали использовать этот вариант застройки, хотя существуют современные технологии, которые позволяют быстро и качественно строить многоквартирное жильё небольшой этажности. Мы слишком увлеклись бетоном и газобетоном, забывая о преимуществах древесины. Если прописать регламенты и нормативы для деревянной малоэтажной застройки, это отличный способ вернуть внимание к деревянному строительству. Такое решение может быть интересно и для государства, поскольку при переселении из ветхого жилья в регионах или восстановлении жилья после наводнений, деревянное строительство оказывается быстрее, дешевле и проще, чем с использованием газобетона, ни в чём не уступая по качеству.



IGOR KOTOSOV, PRODOM:

## "PEOPLE HAVE NOT STOPPED DREAMING ABOUT THEIR OWN COUNTRY HOUSE"

**W**E TALK TO  
IGOR KOTOSOV,  
COMMERCIAL DIRECTOR  
OF PRODOM, ABOUT  
THE PROSPECTS AND  
TRENDS IN THE MARKET  
OF INDIVIDUAL HOUSING  
CONSTRUCTION (IHB)  
AND THE CHALLENGES  
FACED BY DEVELOPERS  
OF SUBURBAN HOUSING.



– Igor Yurievich, many people talk about housing development as a growing market, which nothing can interfere with, is this true?

– Everything can be hindered. The current situation of uncertainty, the inability to accurately predict the economic situation, causes understandable anxiety among ordinary people. In addition, the high key rate seriously restrains mortgage lending. At the moment we cannot say that the market of countryside construction has collapsed or something catastrophic has happened to it, but clients have become much more cautious and attentive to investments.

If earlier when ordering or designing a house in a warm contour on 400 square metres, people easily accepted the scale of upcoming expenses on insulation, internal and external finishing, repair, installation of engineering communications, as well as on landscape design on 40 hectares, now the situation has changed. The market has shifted to a more modest framework. And on the main engine of trade in real estate – countryside construction, we observe the following: in 2020-2021, family plots of 15-20 hectares were popular, and in 2020-2021, family plots of 15-20 hectares were popular, and in 2022-2023 – 12-15 hectares, and from the middle of 2024, the main demand is concentrated on plots of 6 to 10 hectares and houses of up to 150 square metres. We have not stopped dreaming of our own homes and continue to buy country property and family plots, but we have become more restrained in our requirements and demands.

Of course, everyone is waiting with hope for the reduction of the key rate and the return of affordable mortgage lending conditions. Nevertheless, compared to the cost of housing in large cities, the construction of private homes remains more affordable.

As for the sale of land plots, it is now easier for developers to work with instalments: the term of sale of a settlement of about 50 plots is about two to three years. Developers are ready to provide interest-free instalments with a down payment of only 10%.

With the construction of a private house the situation is more complicated. Here escrow accounts are used with the sum of 10 million roubles insured on them, and the money can be withdrawn only after the title to the finished house is registered. Difficulties also arise when signing acceptance certificates, and the developer may not receive their money in time. This system is primarily aimed at protecting the consumer, which is certainly important. However, it is also necessary to remember the protection of business. Unfortunately, consumer blackmail is becoming more

common and more people are resorting to it. The balance between protecting the interests of the public and business in this matter is key.

**– Today, many property developers are facing a shortage of working capital and are therefore trying to cut construction costs. What are the main risks associated with saving on construction?**

– Undoubtedly, the shortage of working capital is a serious problem. As I have already mentioned, escrow accounts are used in the construction of private houses, and the developer does not see the money frozen in them until the house is delivered. Let's say a house costs 15 million roubles, in which case the developer will only receive the first instalment from the client. Therefore, the debt burden and risks in construction have increased dramatically.

As for subsidising the developer itself, the process of obtaining a loan against an escrow account is not an easy task. It requires considerable time and effort. Even after the developer successfully negotiates the terms with the bank and establishes credit, there are nuances: bills must be paid with prior agreement with the bank, this amount includes only materials, without taking into account the cost of work, etc.

A property developer becomes trapped in a kind of a snare. On the one hand, they need to maintain the company's viability, ensure working capital and business stability. On the other hand, the property developer has a responsibility to the customer to receive funds from the escrow account: the house must be built and delivered. And finally, the third party - obligations to the bank, which issued the loan.

At the same time, the prices of components and construction materials are rising rapidly. The cost of bulk materials, metal structures, wood has increased many times over, and the prices of finishing materials have simply skyrocketed. And we cannot yet fully reorient ourselves to domestic suppliers of finishing materials. Although we have our own manufacturers of metal and woodworking, we have not yet reached a high level of self-sufficiency in the field of finishing materials. I hope that in time the situation will change, but at the moment things are like this.

And due to the high financial burden, developers are forced to look for cost items that they can reduce. Getting discounts from suppliers of materials in the current conditions has become almost impossible - no one is ready to make concessions. Therefore, builders of ready-made houses resort to the only way - to save on everything possible: they choose cheap plastic double-glazed windows, economy-class insulation, save on floors and wall thickness. It is encouraging that despite all

the circumstances, there are companies on the market that do not allow themselves to buy low-quality buildings.

**– How can a buyer of country property find a balance between economy and quality?**

– To turn to a company that will build you a turnkey house, which provides full-cycle services. I will say right away that it will be more expensive by about 15%. But in the end, it saves time, nerves, no risk of additional payments for the work and many other pluses.

Of course, you can build the foundation with a company that deals only with foundations, install windows - with specialists in glazing, lay the 'engineering' with engineering companies, electricians with electricians, plumbing to install with a firm for plumbing works. Landscape design can be entrusted to a specialised company, and the installation of a fence to a separate team. And this list of brigades necessary for the construction of the house can be continued ad infinitum. And each of them should consistently follow the other, no one should delay the deadlines. In practice, we see that each subsequent brigade claims that the previous one did everything wrong, and everything must be redone, because otherwise they will not be able to work, and so on and so forth... So if the customer is ready to deal with supply, construction control, deliveries, approvals, then obviously he has a lot of free time. A lot of free time. And time is money.

When a customer turns to a full-service company like ProDom, for example, they don't put their life on the altar of building a home. We take care of all stages of building a house - from design to landscape design,

as well as work with all construction technologies. For the customer we build a house according to the approved final project, according to the agreed interior and exterior design, taking into account all wishes, up to the irrigation system, and he controls the process, getting the result he wants. A full-service company works from the excavation stage to handing over the keys.

**– What steps do you think need to be taken to encourage a better approach in construction?**

– There are already so many rules and regulations in construction that no new ones are needed. I would rather talk about the directions in which residential construction can develop. And I would like to see movement towards low-rise wooden housing construction. The entire northern part of the country is built up with wooden five-storey buildings, and they are still standing. For some reason we have stopped using this variant of construction, although there are modern technologies that allow us to quickly and qualitatively build apartment housing with a small number of storeys. We are too fond of concrete and aerated concrete, forgetting about the advantages of wood. If we prescribe regulations and norms for wooden low-rise buildings, it is a great way to return attention to wooden construction. Such a solution may be interesting for the state as well, because when resettling from dilapidated housing in the regions or restoring housing after floods, wooden construction is faster, cheaper and easier than using aerated concrete, and is not inferior in quality.



**К** 2030 году Россия должна войти в число ведущих 25 стран мира по плотности роботизации предприятий. По экспертным оценкам, на март 2025 года плотность роботизации в стране составляет 19 роботов на 10 тысяч сотрудников при среднемировом показателе в 162 штуки. Есть ли способы выполнить поставленную задачу? Своё виденье, как ускорить процесс, есть у инжиниринговой компании «ДС-Роботикс», которая уже более 10 лет занимается разработкой и интеграцией сложных и уникальных роботизированных решений для российских предприятий. За время работы компании реализовано уже более 75 уникальных проектов в самых различных направлениях – от сварки и паллетирования до окраски и сборки электроники, получено 8 патентов на изобретения. Мы поговорили с генеральным директором «ДС-Роботикс» Михаилом Зотовым об эффективных решениях, способных ускорить роботизацию заводов России.



**Михаил Зотов,  
«ДС-Роботикс»:  
«НАША ЦЕЛЬ –  
ПОЛНОСТЬЮ  
РОБОТИЗИРОВАННЫЕ  
ЗАВОДЫ»**

**– Михаил Вячеславович, с 2025 года Министерство промышленности и торговли РФ запустило программу субсидирования роботизации на российских предприятиях. Как вы оцениваете её эффективность?**

– Появление такой программы – хороший показатель, поскольку сделаны первые реальные шаги для того, чтобы выполнить поставленную Правительством РФ задачу – к 2030 году по числу промышленных роботов Россия должна войти в число 25 ведущих стран мира. И это крайне амбициозная цель, для её реализации, учитывая темпы мирового роста, на российских предприятиях должно появиться более 100 тыс. новых роботов за 5 лет.

А темпы роста пока не вызывают оптимизма. За прошлый год предприятия закупили менее 8000 роботов. Однако на данный момент я не вижу в программе Минпромторга прорывных мер, которые сподвигнут российские предприятия ещё

более активно приобретать промышленные роботизированные комплексы.

**– В чём, на ваш взгляд, основные недостатки предложенной программы?**

– Здесь можно выделить несколько основных блоков. Первый – по программе Минпромторга компании смогут получить кешбэк в размере 20% от затрат на покупку и внедрение робототехнических систем. Безусловно, это приятный бонус, но сам по себе он не стимулирует желание купить. Если предприятие нацелено на техническое перевооружение, на роботизацию своего производства, конечно, оно воспользуется этим предложением, однако вряд ли стоит ожидать, что такая субсидия радикально стимулирует новый массовый спрос. Покупка промышленных роботизированных комплексов в большинстве случаев означает необходимость в новых кредитах. Не секрет, что большинство компаний развивались за счёт заёмных средств, и те, кто уже брал

кредиты на развитие, разбираются с последствиями выросшей ставки и не горят желанием брать новые, несмотря на то что часть затрат на покупку роботов будет возвращена.

Во-вторых, Минпромторг предоставляет льготы по налогу на прибыль при покупке промышленного робота. Это тоже хорошая мера, но она сама по себе тоже не стимулирует спрос.

В-третьих, министерство решило компенсировать российским производителям и интеграторам робототехники половину затрат на участие в выставках, конгрессах и информационно-рекламных акциях, направленных на продвижение робототехнической продукции. Хорошая мера поддержки производителей, больше возможностей представить свою продукцию, но вновь нет ответа на вопрос «Каким образом это должно стимулировать спрос?».

С моей точки зрения, данные меры могли бы стать хорошим дополнением к

другим решениям, которые бы стимулировали потребность заводов в приобретении робототехники.

**– Если пока не выработаны такие стимулирующие принципы, каков же выход?**

– Мы уже неоднократно, начиная с доковидного 2019 года, предлагали более широко внедрять в практику так называемые коробочные решения – роботизированные ячейки. Это помогает значительно снизить себестоимость разработки и внедрения, а также риски и затраты для предприятий – конечных пользователей. В промышленности существует большой объём задач, которые закрываются стандартными решениями. Это можно сравнить с токарным станком: агрегат один, а делать на нём можно разные детали. Вот мы и предлагаем выделить базовые решения, начать с них и сразу же сделать следующий шаг: на заводах множество сварочных постов, подавляющее большинство задач мы можем решить с помощью 3–5 стандартных РТК, выполненных на единой раме. Эти решения позволяют быстро перемещать оборудование на нужное место, разворачивать его и сразу же запускать производство. Такой подход обеспечивает гибкость и эффективность, что особенно важно в условиях поставленных задач по росту роботизации предприятий. Аналогичные решения есть и для пищевой промышленности, и для многих других направлений.

Типовые решения выгодны и для небольших производственных компаний, и для заводов-гигантов.

Кроме того, сразу следует реализовать возможность параллельно брать «коробочные» РТК в аренду – так называемый шеринг роботизированных ячеек. Например, небольшая компания, выполняя конкретный заказ, нуждается в осуществлении только одной задачи, для решения которой требуется роботизированная



стандартная ячейка. В этом случае можно арендовать стандартный РТК под выполнение этой задачи, а затем вернуть его.

Большие компании, которые решают множество разных задач, будут иметь возможность опробовать линейку разных комплексов, убедиться в их эффективности, способности выполнять поставленные задачи и взвешенно подойти к решению о приобретении наиболее актуальных для предприятия. Типовые решения будут запущены в массовое производство в больших объёмах, а значит, они сильно подешевеют, повсеместно начнут действовать центры по их внедрению и обслуживанию, где будут работать специалисты, превосходно знающие своё оборудование, которые смогут быстро его запустить. Тогда у заводов возникнет чёткое понимание эффективности роботизации, что в конечном итоге окажет положительное влияние на спрос и послужит решению тех задач, которые ставит Правительство РФ.

Дело за малым: создание мощностей для серийного производства типовых ро-

ботизированных комплексов и механизма шеринга. Учитывая сроки и цели национального проекта, сделать это нужно как можно быстрее.

Конечно, задачи такого масштаба в сжатые сроки можно решить только при участии государства: и в части мер поддержки на организацию массового производства коробочных решений, и в части создания финансового механизма аренды, по аналогии с шерингом.

Второй важный шаг – механизм офсетных, долгосрочных контрактов на поставку гарантированных объёмов с государственными предприятиями, корпорациями и крупными потребителями. Чтобы потенциальные производители сами уверенно шли на инвестиции и создание заводов роботизированных комплексов.

И что важно, переход к такой модели развития не требует больших финансовых затрат, стимулирует предприятия к постоянному развитию и обеспечивает стабильность!

**– Убедительно. Однако, помимо задач, которые может выполнить типовой РТК, на предприятиях выполняют и сложные производственные задачи...**

– У нас есть цель – полностью роботизированные заводы. Мы хотим добиться того, чтобы в цехах не нужен был ручной труд человека. Поэтому роботизированная ячейка – это лишь первый шаг на данном пути. В перспективе – роботизированные линии, состоящие из множества компонентов. Эти задачи нам интересны, и сейчас мы ведём интенсивную работу по разработке сложных технических решений, которые включают в себя создание больших роботизированных линий и выполнение нестандартных заказов для отечественных заводов, что делает их более конкурентоспособными на современном рынке.



## Mikhail Zotov, DS-Robotics: 'OUR GOAL IS FULLY ROBOTISED FACTORIES'



**By** 2030, Russia should be among the top 25 countries in the world in terms of the density of robotisation of enterprises. According to expert estimates, as of March 2025, the density of robotisation in the country is 19 robots per 10,000 employees, while the world average is 162. Are there any ways to fulfil this task? The engineering company DS-Robotics, which has been developing and integrating complex and unique robotic solutions for Russian enterprises for more than 10 years, has its own vision of how to speed up the process. During its work, the company has already implemented more than 75 unique projects in various areas, from welding and palletising to painting and electronics assembly, and has received 8 patents for inventions. We talked to Mikhail Zotov, CEO of DS-ROBOTICS, about effective solutions that can accelerate robotisation of Russian factories.

**– Mikhail Vyacheslavovich, since 2025, the Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation launched a programme to subsidise robotisation at Russian enterprises. How do you assess its effectiveness?**

– The emergence of such a programme is a good indicator, as the first real steps have been taken to meet the target set by the Russian Government - by 2030, Russia should be among the top 25 leading countries in the world in terms of the number of industrial robots. And this is an extremely ambitious goal; to realise it, given the rate of global growth, Russian enterprises must have more than 100,000 new robots in five years.

And the growth rates are not optimistic so far. Last year, enterprises purchased less than 8,000 robots. And at the moment, I do not see any breakthrough measures in the Ministry of Industry and Trade's programme that could encourage Russian enterprises to purchase industrial robotic systems even more actively.

**– What, in your opinion, are the main drawbacks of the proposed programme?**

– There are several main blocks. The first one is that under the programme of the

Ministry of Industry and Trade, companies will be able to receive a cashback of 20% of the costs of purchasing and implementing robotic systems. Undoubtedly, this is a pleasant bonus, but by itself it does not stimulate the desire to buy. If an enterprise is aimed at technical re-equipment, at robotisation of its production, then, of course, it will take advantage of this offer, but it is hardly worth expecting that such a subsidy will radically stimulate new mass demand. Buying industrial robotised complexes means, in most cases, the need for new loans. It is no secret that most companies have been developing at the expense of borrowed funds, and those who have already taken loans for development are dealing with the consequences of the increased interest rate and are not eager to take new ones, despite the fact that part of the cost of buying robots will be repaid.

Secondly, the Ministry of Industry and Trade provides income tax exemptions for the purchase of an industrial robot. This is also a good measure, but it does not stimulate demand on its own.

Thirdly, the Ministry has decided to compensate Russian manufacturers and integrators of robotics for half of the costs of participation in exhibitions, congresses

and information and advertising campaigns aimed at promoting robotics. A good measure to support manufacturers, more opportunities to present their products, but again there is no answer to the question - how this should stimulate demand.

From my point of view, these measures could be a good complement to other solutions that would stimulate the need for factories to purchase robotics.

**– If such incentive principles have not yet been developed, what is the solution?**

– We have already suggested on several occasions, starting with the 'pre-COVID' 2019, that so-called 'boxed' solutions - robotic cells - should be more widely implemented. This helps to significantly reduce the cost of development and implementation, as well as risks and costs for enterprises - end users. In industry, there is a large volume of tasks that are covered by standard solutions. It can be compared to a lathe - the machine is one unit, but you can make different parts on it. So we propose to identify basic solutions and start with them and immediately make the next step, namely: there are many welding stations in factories, and we can solve the vast majority of tasks with 3-5

standard robotic technological complexes made on a single frame. These solutions allow us to quickly move the equipment to the desired location, deploy it and start production immediately. This approach provides flexibility and efficiency, which is especially important in the context of the tasks set for the growth of robotisation of enterprises. Similar solutions are available for the food industry. And for many other areas as well.

Typical solutions are favourable both for small production companies and for giant plants.

At the same time, the possibility of renting 'boxed' robotic technological complexes - 'sharing of robot cells' - can be implemented at once. For example, a small company, fulfilling a specific order, needs to perform only one task, which requires a standard robotic cell - you can rent a standard robotic technological complexes for this task and then return it. Large companies that solve many different tasks will have the opportunity to try a range of different complexes, to make sure of their efficiency, ability to perform their tasks and to take a balanced approach to the decision to purchase the most relevant for the enterprise. Standard solutions will be launched into mass production in large quantities, which means that they will become much cheaper, centres for their implementation and maintenance will start operating everywhere, where specialists with excellent knowledge of their equipment will work, who can quickly launch it.

The matter is not significant: creation of capacities for serial production of standard robotised complexes and the sharing mechanism. Taking into account the timeframe of the national project goal, this must be done in a short time.

Of course, tasks of such a scale can be solved in a short time only with the participation of the state: both in terms of support measures for the organisation of mass production of box solutions and in terms of the creation of a financial mechanism for leasing, similar to sharing.

The second important step is the mechanism of offset, long-term contracts for the supply of guaranteed volumes with state-owned enterprises, corporations and large consumers. So that potential manufacturers can confidently invest in investments and set up robotised complexes.

And what is important - the transition to such a development model does not require large financial outlays, stimulates enterprises to continuous development and ensures stability!

– **Convincing. However, in addition to the tasks that can be performed by a typical**



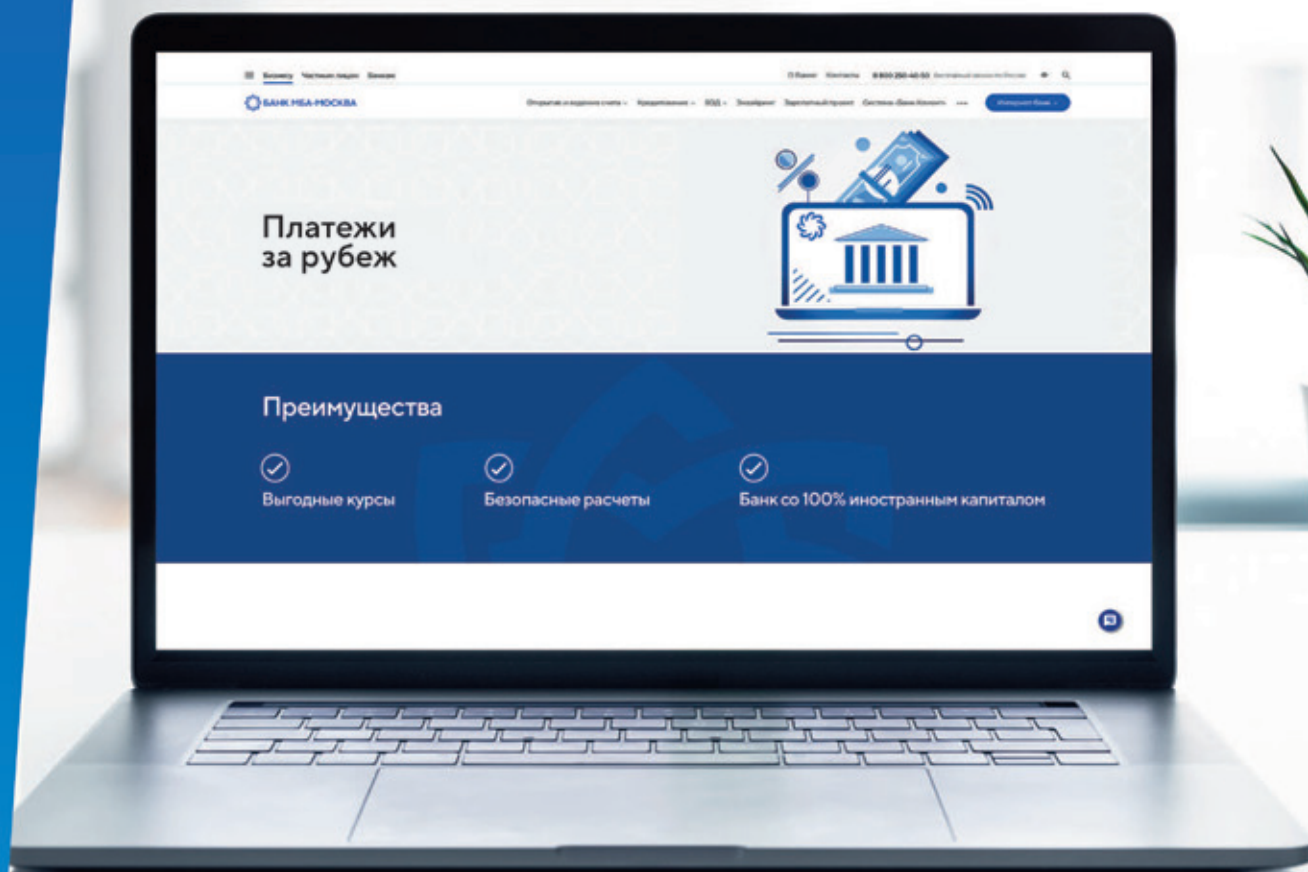
**robotic technological complex, enterprises also perform complex production tasks...**

– We have the goal of fully robotised factories, we want to ensure that no human manual labour is needed in the workshops. Therefore, a robot cell with a robot is only the first step on this path. In the future - robotic lines consisting of multiple

components. These tasks are interesting to us, and now we are working intensively to develop complex technical solutions, which include the creation of large robotic lines and the fulfilment of non-standard orders for domestic plants, which will make domestic plants more competitive in today's market.







# 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

6+

 **БАНК МБА-МОСКВА**

Реклама. Рекламодатель ООО БАНК МБА-МОСКВА ИНН 7744001828. Erid: 2VSb5zEHtJC



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Конституционный суд в своих постановлениях по антикоррупционным искам

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**– Какие способы решения проблемы видятся вам наиболее оптимальными?**

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

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

**– Расскажите пожалуйста, что это за форум?**

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

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

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

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

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

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

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

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





Радмила РАДЗИВИЛ,  
«Правый берег»:

## «НАША ЗАДАЧА – ПРЕДОТВРАЩАТЬ ПРОБЛЕМЫ»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



но управлять рисками, это нам поможет переломить ситуацию.

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

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

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

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

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

в полнейшем восторге и от тем, и от выступлений.

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

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

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

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

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



# КОЛЛЕГИЯ АДВОКАТОВ «ЮРЦЕНТР»: ВАЖНЫЕ АСПЕКТЫ НАЛОГОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

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

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

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

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

*Александр Васильев*



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

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

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

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

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

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

*Андрей Спиридонов*



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



# BOGORODSKY INDUSTRIAL PARK

## ТОЧКА РОСТА ПЕРСПЕКТИВНОГО БУДУЩЕГО

### КОНТАКТЫ

142434, МОСКОВСКАЯ ОБЛАСТЬ, Г. НОГИНСК,  
ТЕРРИТОРИЯ «НОГИНСК-ТЕХНОПАРК», ДОМ 3

+7 (495) 287-16-35

+7 (495) 287-16-36

[WWW.IP-BOGORODSK.COM](http://WWW.IP-BOGORODSK.COM)  
[WWW.DEGA-DEVELOPMENT.RU](http://WWW.DEGA-DEVELOPMENT.RU)

[INFO@PARKNOGINSK.RU](mailto:INFO@PARKNOGINSK.RU)  
[INFO@DEGA-AG.COM](mailto:INFO@DEGA-AG.COM)



На правах рекламы



WWW.VOLSHEBNITSA.RU

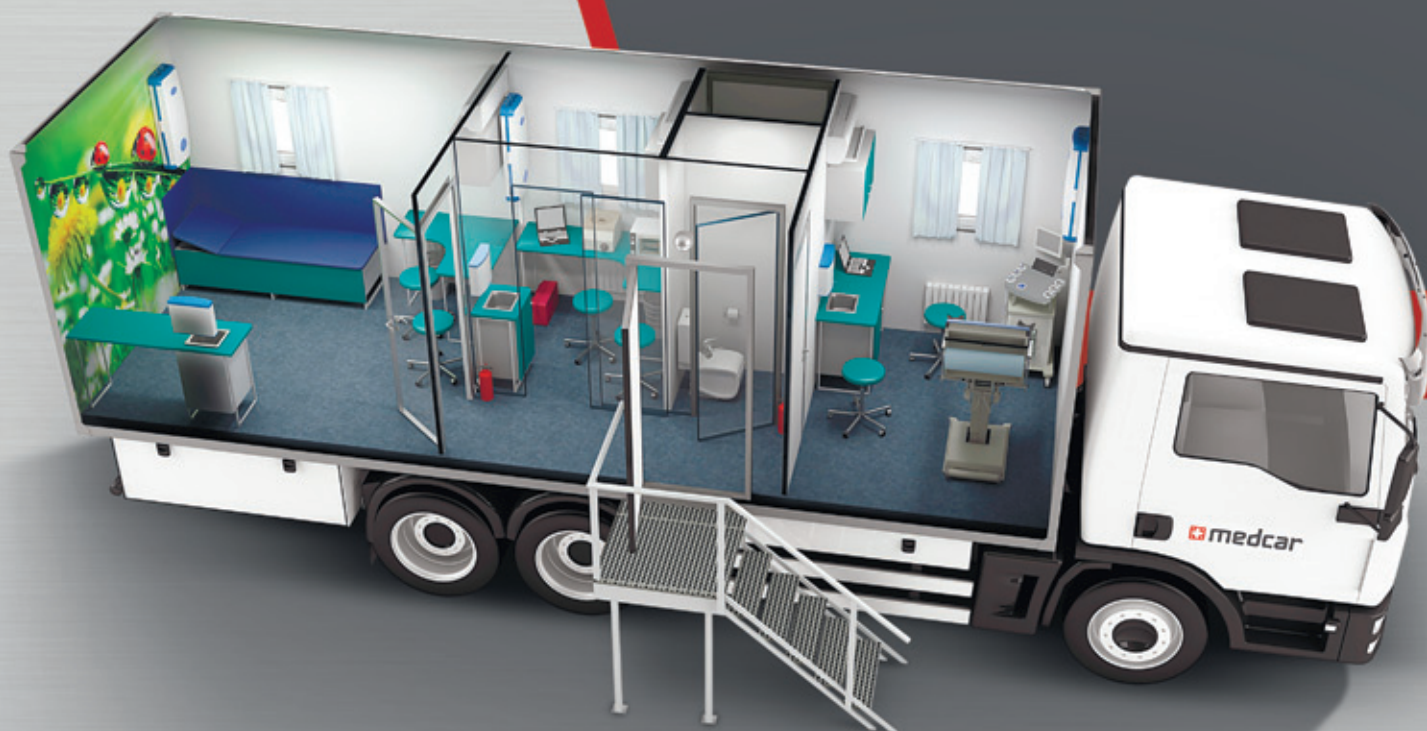
**БЕЗ САХАРА**  
шоколад и трюфели



Реклама. Рекламодатель ООО КФ ВОЛШЕБНИЦА ИНН 7729352268. Erid: 2V5b5yHSLsS

# МОБИЛЬНЫЕ МЕДИЦИНСКИЕ КОМПЛЕКСЫ

ПРОИЗВОДСТВА НПО «МЕДКАР»



НАУЧНО - ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ  
ОБЪЕДИНЕНИЕ «МЕДКАР»

+7 495 540-45-96 [medcar.ru](http://medcar.ru)

Адрес производства:

140180, Московская область,  
г. Жуковский, ул. Кооперативная, д. 10

Представительство в Москве:

117342, ул. Бутлерова, д. 17,  
Тел. 8 800 333-62-54