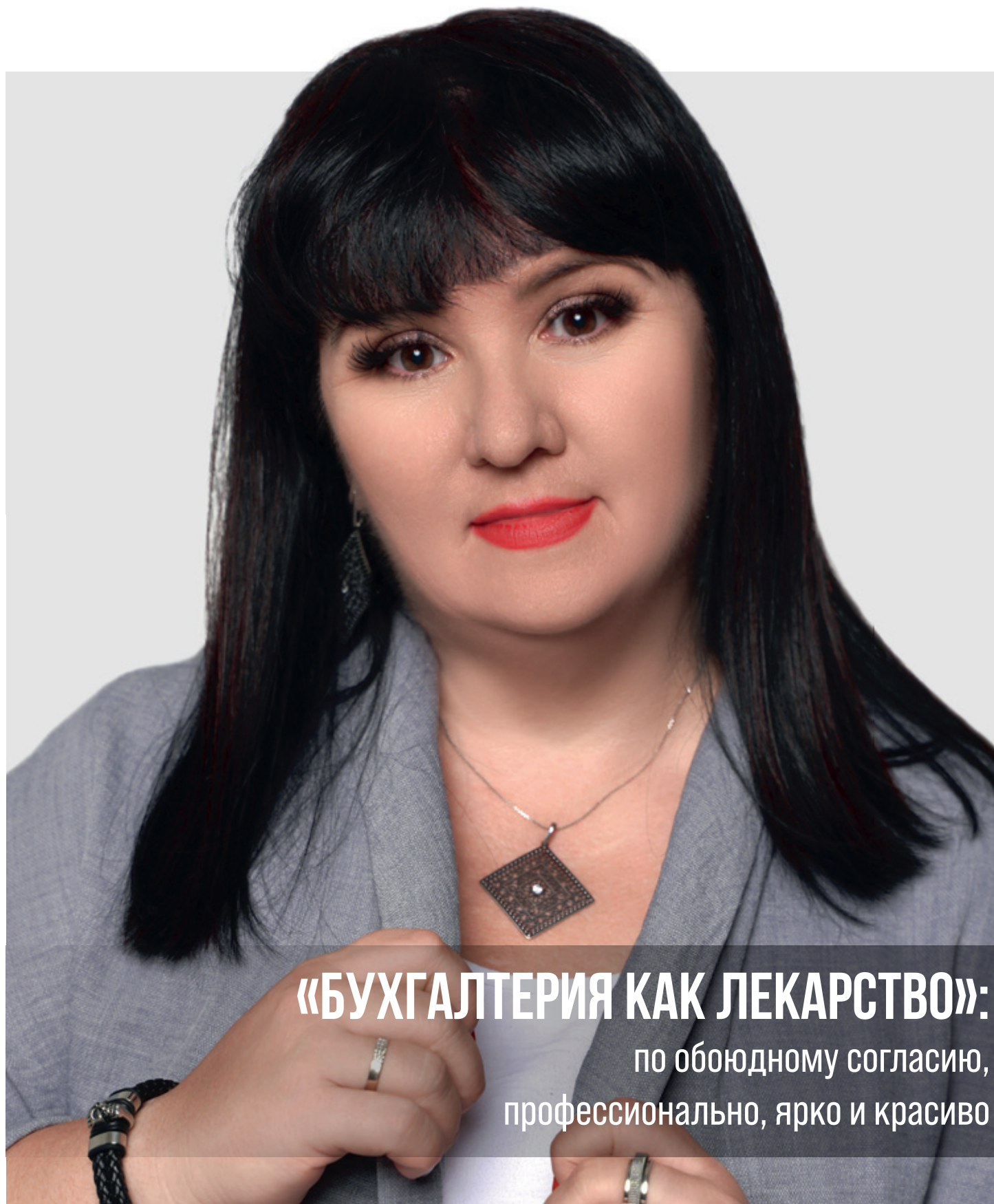
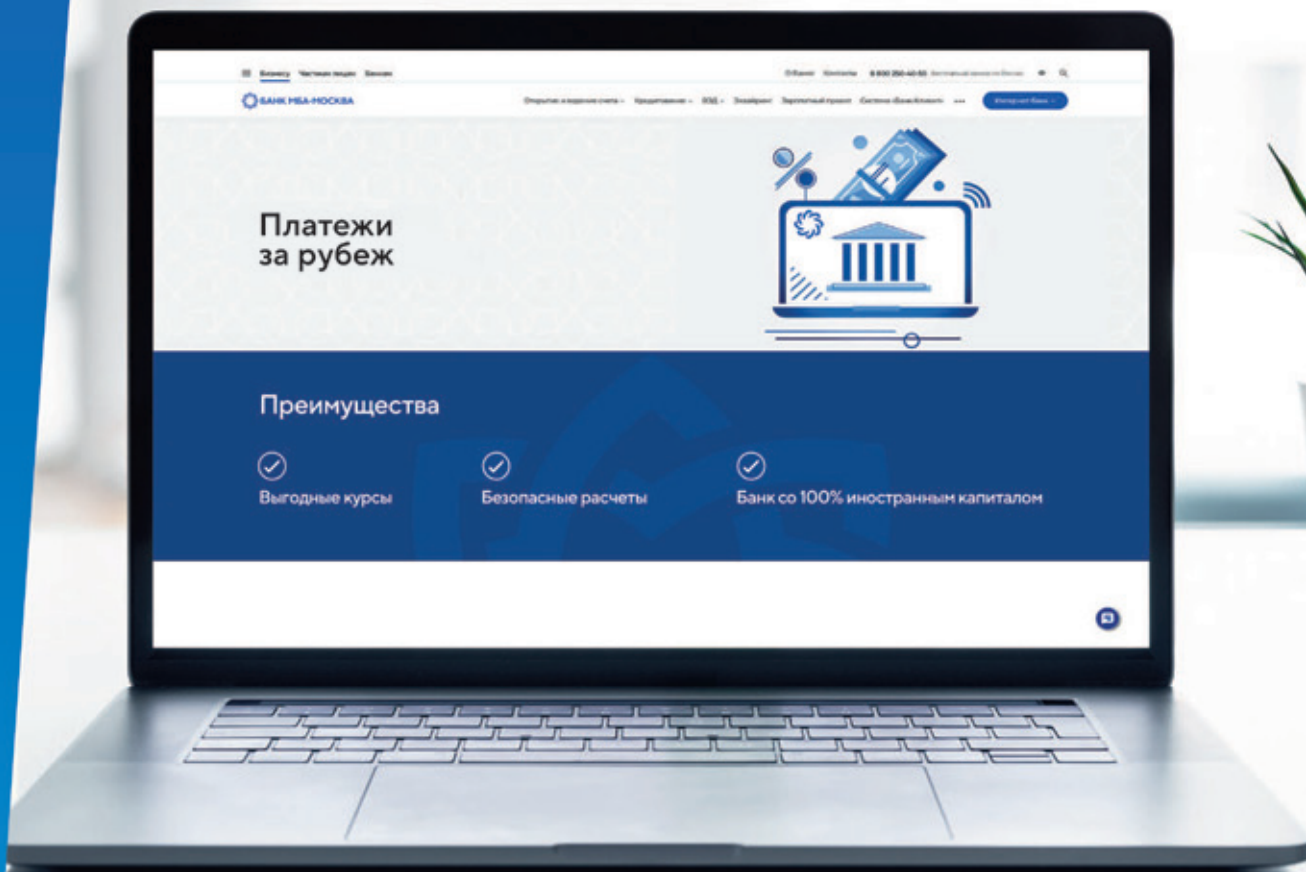




«БУХГАЛТЕРИЯ КАК ЛЕКАРСТВО»:

по обоюдному согласию,
профессионально, ярко и красиво





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**

RBG

www.rbgmedia.ru

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

12+

Учредитель и издатель:

ООО «БИЗНЕС-ДИАЛОГ МЕДИА»

при поддержке ТПП РФ

Главный редактор: Мария Сергеевна Суворовская

Заместитель директора по коммерческим вопросам:

Ирина Длугач

Редактор номера: Екатерина Золотарева

Дизайн/вёрстка: Александр Лобов

Дирекция развития и PR: Ольга Борисенко,

Юлия Колчева, Кира Кузмина, Наталья Фастова,

Екатерина Цындук

Журналисты: Алина Волкова, Вячеслав Колесников

Фото: Андрей Волков, Роман Новиков

<https://ru.freepik.com>, <https://photo.roscongress.org>

Отпечатано в типографии ООО «ВИВА-СТАР»,

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

Материалы, отмеченные значком R или «РЕКЛАМА», публикуются на правах рекламы. Мнение авторов не обязательно должно совпадать с мнением редакции. Перепечатка материалов и их использование в любой форме допускается только с разрешения редакции издания RBG.

Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Адрес редакции и издателя: 143966, Московская

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

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

Тел.: +7 (495) 528-17-35

Издатель: ООО «Бизнес-Диалог Медиа»

Зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Регистрационный номер средства массовой информации ПИ № ФС77-70487 от 25 июля 2017.

RBG № 32/317 сентябрь 2025

Подписано в печать: 02.09.2025

Дата выхода в свет: 10.09.2025

Тираж: 15 000. Цена свободная.

RBG

www.rbgmedia.ru

Business publication about development, industries, prospects, business personalities in Russia and abroad. 12+

Founder and publisher:

BUSINESS DIALOG MEDIA LLC

with the support of the CCI of Russia

The editor-in-chief: Maria Suvorovskaya

Deputy Marketing Director: Irina Dlugach

Managing Editor: Ekaterina Zolotareva

Designer: Alexandr Lobov

Directorate for Development and PR: Olga Borisenko,

Yulia Kolcheva, Kira Kuzmina, Natalia Fastova,

Ekaterina Tsynduk

Journalists: Alina Volkova, Vyacheslav Kolesnikov

Photo: Andrey Volkov, Roman Novikov,

<https://ru.freepik.com>, <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

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 № 32/317 September 2025

Signed to the press: 02.09.2025

Date of issue: 10.09.2025

Edition: 15 000 copies. Open price.

СОДЕРЖАНИЕ

АКТУАЛЬНО

4

КОНСТАНТИН ЧУЙЧЕНКО:

«РОЛЬ ПРАВА КАК РЕГУЛЯТОРА И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ЭКОНОМИКУ ОЧЕВИДНЫ»

ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

8

Н.Ф. ЕРЕМЕНКО, «БУХГАЛТЕРИЯ КАК ЛЕКАРСТВО»: ПО ОБОЮДНОМУ СОГЛАСИЮ, ПРОФЕССИОНАЛЬНО, ЯРКО И КРАСИВО

ЮРИДИЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ ДЛЯ ЗАЩИТЫ БИЗНЕСА

14

КИРИЛЛ ЕРМОЛЕНКО, RUSSIANLEGAL – О ПРАКТИЧЕСКИХ АСПЕКТАХ ЗАКРЕПЛЕНИЯ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ ПО УРЕГУЛИРОВАНИЮ БИЗНЕС-КОНФЛИКТОВ

18

ЕКАТЕРИНА МЕНЬШИКОВА, UCMS GROUP: «АУТСОРСИНГ СТАНОВИТСЯ ОПОРОЙ ТАМ, ГДЕ ПРОИСХОДЯТ СЕРЬЁЗНЫЕ ПЕРЕМЕНЫ»

22

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА «ПРАГМАТ» – НАДЁЖНЫЙ ПАРТНЁР ДЛЯ ТЕХ, КТО ЦЕНИТ ГРАМОТНУЮ ЮРИДИЧЕСКУЮ ЗАЩИТУ

26

КА «ЮРЦЕНТР», АЛЕКСАНДР ВАСИЛЬЕВ: «НЕЛЬЗЯ НЕДООЦЕНИВАТЬ НЕГАТИВНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ НАЛОГОВЫХ ПРЕСТУПЛЕНИЙ»

30

АЛЕКСАНДР БОГДАНОВ: «СУДЕБНЫЙ СПОР – ЭТО РИНГ, ГДЕ ВМЕСТО КУЛАКОВ ДИСКУССИЯ, СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ВЕДЕНИЯ ПРОЦЕССА»

34

АЛЕКСАНДР ВИДЯЕВ: «БЕЗ ПРЕОДОЛЕНИЯ ПРОБЛЕМ НЕ БЫВАЕТ РАЗВИТИЯ»

36

ВЕРОНИКА БАТХЕЛЬ, «ЕВРОАЗИАТСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ДОМ»: «НДС ЕСТЬ? А ЕСЛИ НАЙДУ?»

38

МАРИЯ СЕДЫШЕВА, «ЕВРОАЗИАТСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ДОМ»: ПОЧЕМУ НАЛОГОВЫЕ ЛЬГОТЫ УБИВАЮТ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

40

ЭМИЛИЯ НЕВСКАЯ: «ЮРИСТ – ЭТО ТЕЛОХРАНИТЕЛЬ БИЗНЕСА»

44

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



RBG



Министерство
экономического развития
Российской Федерации



ПРАВИТЕЛЬСТВО
НИЖЕГОРОДСКОЙ
ОБЛАСТИ



КОРПОРАЦИЯ РАЗВИТИЯ
НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ



АССОЦИАЦИЯ КЛАСТЕРОВ,
ТЕХНОПАРКОВ И ОЭЗ РОССИИ

2



МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ
ОСОБЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗОН - 2025



ЛЕТ
ОЭЗ
РОССИИ

Регистрация на форум:



18 сентября 2025

Нижний Новгород,
«Академия Маяк»



Константин Чуйченко:

«Роль права как регулятора и его влияние на экономику очевидны»

Министр юстиции Константин Чуйченко рассказал о приоритетных направлениях работы ведомства: о создании реестровой модели исполнительного производства, формировании государственной информационной системы «Правовая помощь», влиянии права на экономику, развитии институтов арбитража и медиации и о многом другом.

– Константин Анатольевич, на протяжении нескольких лет на самых разных площадках обсуждается создание реестровой модели исполнительного производства. Как сейчас продвигается работа в этом направлении? Есть какие-то подвижки?

– Работа в этом направлении ведётся Минюстом России с 2022 года совместно с Минцифры России, ФССП России, Казначейством России и иными заинтересованными органами исполнительной власти. Создана межведомственная рабочая группа, утверждена дорожная карта реализации реестровой модели принудительного исполнения. В настоящее время в целях перехода к реестровой модели подготовлены изменения в 9 кодексов и в 15 федеральных законов.

Важно отметить, что современная система исполнения судебных актов характери-

зуется децентрализацией и фрагментацией информации. Документальное оформление, пересылка или передача исполнительных документов, проверка их подлинности требуют больших усилий и занимают много времени.

Переход к реестровой модели решит обозначенные проблемы и позволит собрать всю необходимую информацию об исполнительных документах, подлежащих исполнению, в единую электронную базу данных. В ближайшее время планируем разместить соответствующие законопроекты для общественного обсуждения.

– Расскажите подробнее о законопроекте и о реестре? Что в нём будет, как он будет работать?

– Законопроектом предусматривается создание Единого государственного

реестра исполнительных документов, который будет представлять собой государственный электронный информационный ресурс. Формирование и ведение реестра будет осуществляться в удобном, автоматическом режиме.

– Соответственно новый реестр значительно облегчит работу?

– Безусловно, ведь действующие в настоящее время методы оформления исполнительных документов подразумевают значительное количество документации на бумаге, которую необходимо проверять, хранить и передавать. Важнейшая особенность реестровой модели – применение технологий автоматической обработки данных и принятие решений на основе анализа ситуации.

Многие виды исполнительных документов, например такие распространенные, как о взыскании задолженности по кредитам, смогут исполняться автоматически.

Предъявление каждого исполнительного документа к исполнению будет фиксироваться в реестре исполнительных документов, что позволит осуществлять мониторинг процесса исполнения всеми заинтересованными сторонами.

Доступ к данным, содержащимся в реестре исполнительных документов, будет обеспечиваться мгновенно и надёжно, исключая потери или задержки. Данные при этом будут всегда точными и актуальными.

– Реестр будет публичным и открытым?

– В отличие от банка данных исполнительных производств, размещённого на сайте ФССП России, доступ к сведениям, содержащимся в реестре исполнительных документов, будет предоставляться ограниченному законом кругу лиц, участвующих в процессе исполнения конкретного исполнительного документа, что будет способствовать обеспечению защиты информации, доступ к которой ограничен.

– Давайте ещё немного поговорим про цифровизацию? Минюст выступил инициатором цифровизации и унификации отчётности некоммерческого сектора. На какой стадии сейчас находится эта инициатива? Ощутили ли эти изменения НКО на данный момент?

– Работа в этом направлении действительно была инициирована нами, в дальнейшем к ней подключились Росстат и Минэкономразвития. Благодарим за это коллег – за их открытость к диалогу и оперативность.

Унифицированная форма упростит административные процессы. Может показаться, что одна административная процедура сменится на другую. Это не совсем так. Вместо семи форм – одна, вместо двух органов – один. И всё это в электронном виде.

В настоящий момент законопроект об унифицированной форме рассматривается в Государственной Думе, он единогласно принят в первом чтении. Унификация формы послужила предпосылкой для создания полноценной единой цифровой платформы – портала, позволяющего НКО быстро и эффективно исполнять предусмотренные законодательством обязанности по предоставлению информации о своей деятельности. Кроме того, благодаря использованию портала повышается уровень прозрачности деятельности НКО, доступности информации о такой деятельности и защищённости их данных.

«Многие виды исполнительных документов, например такие распространённые, как о взыскании задолженности по кредитам, смогут исполняться автоматически».

– Все нововведения портала уже доступны для НКО?

– В 2024 году прошла апробация портала, в ней приняли участие 950 НКО, отобранных совместно с Советом при Президенте Российской Федерации по развитию гражданского общества и правам человека, Общественной палатой. Поступившие в ходе апробации жалобы и предложения организаций по работе с порталом отрабатываются.

Портал был запущен в январе текущего года, 1 апреля был крайний срок размещения уставов, а 15 апреля самой отчётности. На настоящий момент на портале опубликовано порядка 120 000 отчётов более чем от 70 000 НКО, с учётом сохранения возможности представлять отчёты на бумажном носителе.

Резюмируя всё это, можно сказать, что наша инициатива направлена лишь на упрощение процедур, облегчение доступа к информации и повышение уровня

прозрачности. В части отчётности все действия и так осуществлялись, но на бумаге и в нескольких формах, а сейчас одна и в электронной форме, которая доступна даже на смартфоне.

Также НКО по своему усмотрению могут разместить информацию о реализуемых ими мероприятиях, благотворительных программах и собираемых пожертвованиях.

– В 2022 году Минюстом создана информационная система «Правовая помощь», к которой были подключены участники бесплатной юридической помощи 10 пилотных регионов. Планируется ли дальнейшее расширение системы? Если да, когда ждать её полный запуск?

– Общий объём бесплатной юридической помощи, оказанной с использованием информационной системы «Правовая помощь» в 10 пилотных регионах, по состоянию на сегодняшний день превышает 140 тысяч случаев.

Ввод федеральной государственной информационной системы в промышленную эксплуатацию с получением всех необходимых аттестатов должен быть обеспечен до 1 октября 2025 года во всех регионах страны.

Кроме того, Минюстом России совместно с Минцифры России и с Аналитическим центром при правительстве в рамках федерального проекта «Государство для людей» осуществляется проработка функциональных и технических требований к системе, а также порядок реализации на ЕПГУ жизненной ситуации «Получение бесплатной юридической помощи».

– Вы не раз говорили о важности цифровизации процессуального законодательства. В каком направлении движется ведомство в этой сфере?

– Хочется отметить, что актуальность внедрения современных технологий в судопроизводство очевидна. Цифровизация правосудия позволяет повысить его доступность, существенно сократить издержки, обеспечить открытость и гласность процесса, повысить доверие граждан к институтам государственной власти. Использование электронных сервисов способно значительно ускорить процесс судопроизводства, сократить нагрузку на аппарат суда, а главное – сделать правосудие понятным и удобным для граждан и бизнеса.

Несколько месяцев назад президентом были подписаны разработанные Минюстом России федеральные законы, направленные на цифровизацию производства по делам об административных правонарушениях. В КоАП закрепляется возможность изготовления и обмена любыми процессуальными документами в электронном виде, а также основания для



дистанционного участия в производстве по делу об административном правонарушении не только в судах, но и в иных государственных органах.

Для удобства граждан, юридических лиц и индивидуальных предпринимателей расширяется перечень каналов обмена документами, изготовленными в электронном виде. При этом за участниками производства по делу сохраняется право подавать документы на бумажном носителе, получать извещения почтой и лично участвовать в его рассмотрении.

Эти изменения вступают в силу с 1 июля 2025 г.

– В целом, если посмотреть на всю архитектуру ПМЮФ-25, можно обратить внимание на то, что значительное число его тем сформулировано на стыке экономики и права. Такую же тенденцию можно наблюдать в архитектуре Петербургского экономического форума. С чем это связано?

– Мы понимаем, что в этом нет ничего случайного, так как две эти области знаний исторически неразрывно связаны друг с другом. Вопросы соотношения экономики и права, их взаимного влияния исследовались многими учёными и практиками. Целые направления научной мысли посвящены этим вопросам. Роль права как регулятора и его влияние на экономику очевидна. При этом такого рода влияние может быть как позитивным – оформляющим новые экономические отношения и уклады, создающим условия для их развития и охраны, так и, наоборот, негативным, блокирующим их естественное развитие.

*«Использование
электронных
сервисов способно
значительно
ускорить процесс
судопроизводства,
сократить
нагрузку на
аппарат суда, а
главное – сделать
правосудие
понятным и
удобным для
граждан и
бизнеса».*

Предсказуемость и эффективность правовой системы – это понятные правила и сроки разрешения споров, единообразие правоприменительной практики, наличие эффективных механизмов исполнения судебных решений и возможность принятия обеспечительных мер, компетентное судебное представительство, развитость альтернативных способов разрешения споров, таких как третейское разбирательство и медиация.

– Министерство юстиции сегодня занимается целым рядом проектов, которые должны оказать непосредственное влияние на развитие комфортной правовой среды для разрешения споров. Назовите основные, на ваш взгляд, направления.

– В первую очередь хотелось бы выделить институт третейского разбирательства. За прошедшее с момента реформы данного института десятилетие в России были созданы благоприятные условия для развития независимого и профессионального института арбитража, построена прочная система постоянно действующих арбитражных учреждений и их региональных отделений.

Несмотря на сложную геополитическую обстановку и давление, оказываемое на нашу страну, динамика развития отечественного арбитража демонстрирует устойчивый рост заинтересованности российского и зарубежного предпринимательского сообщества в таком способе разрешения споров.

Большой интерес к российскому арбитражу проявляют страны Ближнего Востока. Так, в рамках Петербургского международного

юридического форума состоялось открытое заседание Совета по совершенствованию третейского разбирательства, в ходе которого рассматривалась заявка Каирского регионального центра международного коммерческого арбитража о предоставлении права на администрирование споров на территории России. Заявка была рассмотрена положительно, в начале июня мы издали соответствующее распоряжение.

За прошлый год число споров, передаваемых в российские арбитражные учреждения, увеличилось на 30%, что практически в 6 раз превышает показатели первых постреформенных лет. Например, в 2017 году переданных в РФ споров насчитывалось чуть более 500, а в 2024 году – уже около 3 тыс. Что немаловажно, сторонами таких споров стали компании более чем из 55 иностранных государств.

Другим перспективным и активно развивающимся способом урегулирования споров и разрешения конфликтов является институт медиации, сфера применения которого интенсивно расширяется, зачастую опережая существующее нормативное регулирование.

Принятый в 2010 году федеральный закон создал правовую основу для урегулирования с помощью процедуры медиации споров, возникающих из гражданских, административных и иных публичных правоотношений, в том числе в связи с осуществлением предпринимательской и иной экономической деятельности. Тем не менее за прошедшие с момента его принятия годы такая процедура не получила должного распространения и востребованности.

Министерство ведёт работу по подготовке законопроекта, который предусматривает доработку действующих механизмов саморегулирования в сфере медиации с целью установления единых стандартов и этических правил, осуществление деятельности медиаторов только на профессиональной основе, а также определение

органа государственной власти, уполномоченного на выработку государственной политики в данной сфере.

«Ввод федеральной государственной информационной системы “Правовая помощь” с получением всех необходимых аттестатов должен быть обеспечен до 1 октября 2025 года во всех регионах страны».

– Оживлённые дискуссии ведутся в рамках работы по возможной реформе судебного представительства. Встают вопросы о качестве судебного представительства и о значительном количестве мошенников в этой сфере. Когда стартует реформа?

– Безусловно, квалификация судебных представителей влияет не только на эффективность работы государственной судебной системы, но и формирует её образ в глазах субъектов предпринимательской деятельности и граждан. Здесь немало проблем. Это обусловлено тем, что в сегменте оказания юридической помощи нет единых требований к лицам, которые предоставляют эти услуги, нет единых стандартов, этических и дисциплинарных правил, а также каких-либо механизмов контроля в целом. Для того чтобы попасть в суд и вести в качестве представителя любое гражданское дело, достаточно диплома о высшем юридическом образовании.

Мы неоднократно обсуждали этот вопрос с бизнесом и профессиональным сообществом и пришли к выводу, что оптимальной платформой для объединения профессиональных судебных представителей является институт адвокатуры. Она обладает всеми необходимыми для этого качествами: сформированной инфраструктурой, фильтрами на вход в профессию, выверенными сводами этических норм и профессиональных стандартов, а также наработанными годами практикой их фактического применения.

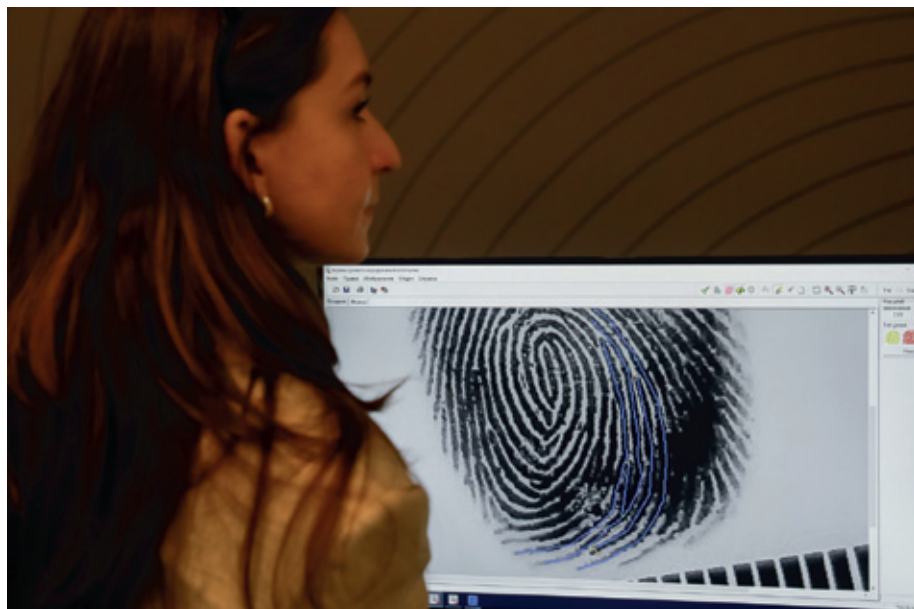
– В конце 2024 года Минюстом были подготовлены предложения о разработке проекта федерального закона, направленного на развитие адвокатуры и судебного представительства на её основе. Какова судьба этого законопроекта?

– В мае этого года правительством было дано поручение разработать соответствующий законопроект и представить его в срок до 31 июля. Сейчас мы ведём работу над текстом законопроекта и его согласованием.

Предполагается, что представительство в судах по общему правилу будет осуществляться главным образом адвокатами. Такое решение позволит избежать создания параллельных регуляторных режимов, минимизировать затраты бюджетных средств и поспособствует переходу добросовестных практикующих юристов в адвокатуру. При этом нововведения не затронут штатных юристов организаций, близких родственников граждан, арбитражных управляющих, патентных поверенных и ряд иных субъектов, чья деятельность регулируется специальным законодательством.

Нужно отметить, что такие предложения нашли поддержку у заинтересованных федеральных органов государственной власти, а также концептуально поддержаны Верховным Судом Российской Федерации.

Уверен, что реализация всех указанных инициатив будет иметь ощутимые положительные эффекты для российской экономики и отечественного бизнеса, а также повысит её инвестиционную привлекательность для иностранных предпринимателей, которые заинтересованы в ведении бизнеса в России.





«БУХГАЛТЕРИЯ КАК ЛЕКАРСТВО»: по обоюдному согласию, профессионально, ярко и красиво

Наталья Фаридовна Еременко, генеральный директор и собственник компании «Бухгалтерия как лекарство», считает, что грамотный и ответственный бухгалтер – это полноценный бизнес-партнёр и настоящее лекарство для тех, у кого «болит голова» из-за учёта и налогов.

А в сегодняшних реалиях, когда налоговая система России претерпела большие изменения и продолжает трансформироваться, к выбору бухгалтера желательно подходить не просто осознанно, но ещё на этапе планирования бизнеса. Как минимизировать риски при ведении бизнеса, сможет ли ИИ заменить живого бухгалтера, как на работу и жизнь влияет Василий Кандинский, и о многом другом читайте в интервью Н.Ф. Еременко нашему изданию.

– Наталья Фаридовна, по данным Росстата, в первом полугодии в стране закрылось почти 141 тыс. юридических лиц. Сложно ли сейчас закрыть бизнес? Какие подводные камни здесь есть, насколько в данном вопросе важна помощь профессионального бухгалтера?

– Сам по себе процесс ликвидации юридического лица достаточно прост, если у компании нет задолженностей перед бюджетом, сотрудниками и кредиторами. В таком случае процесс ликвидации протекает по регламенту и занимает не более 4–6 месяцев. Если компания включена в реестр субъектов малого или среднего предпринимательства, не является плательщиком НДС или освобождена от его уплаты, возможно применение упрощённой процедуры. Тогда по регламенту срок ликвидации займёт 3 месяца.

Но, конечно же, процесс ликвидации компании имеет свои специфику и нюансы. В своей практике мы сталкивались с ситуацией, когда у организации не было долгов перед бюджетом, однако были долги по

займам/кредитам. И если компания подаёт на ликвидацию с наличием такой задолженности, налоговая отказывает в ликвидации и в качестве выхода предлагает либо погасить задолженность по займу/кредиту, либо запустить процесс банкротства, чтобы списать её.

Если у компании есть долги, особенно перед бюджетом, до их полного погашения ликвидация компании невозможна.

В этом плане индивидуальным предпринимателям проще. ИП ликвидируют в течение трёх рабочих дней, а имеющуюся задолженность в бюджет переведут на долги физическому лицу.

А что касается помощи профессионального бухгалтера, она нужна не только при ликвидации, но и на протяжении всей жизнедеятельности компании и/или индивидуального предпринимателя.

– Бытует мнение, что грамотного бухгалтера нужно искать ещё на этапе планирования бизнеса. Вы с ним согласны?

– Да, полностью согласна. Очень часто мы сталкиваемся с тем, что выбор неграмотного бухгалтера приводит компанию к доначислению налогов и начислению штрафных санкций, которых можно было избежать.

Дело в том, что у каждого бизнеса (будь то производство, строительство, торговля, общепит, розничная торговля, страховое дело, внешнеэкономические операции и т.п.) своя специфика бухгалтерского и налогового учёта. Незнание нюансов и использование общих норм учёта может привести к искажению информации, некорректному формированию себестоимости товаров, продукции, работ, услуг и, как следствие, к неверному расчёту налогов. Соответственно, собственники бизнеса, выбрав специалиста, не обладающего специальными бухгалтерскими знаниями и компетенциями в сфере их деятельности, сильно рискуют.

– Какие ключевые принципы лежат в основе вашего подхода к бухгалтерскому сопровождению? Как работают ваши уникальные предложения «страховка от ошибок» и «плавающий тариф»?

– С первых дней открытия своей компании мне приходилось слышать, как наши клиенты, рассказывая о своих проблемах и причинах, которые заставили их обратиться за помощью к нашим специалистам, говорили: «Бухгалтерия – огромная головная боль!». Именно поэтому родилось название нашей компании – «Бухгалтерия как лекарство». Оно созвучно моей внутренней потребности всегда помогать людям, а потому основной принцип – оказывать помощь бизнесу, избавляя его от проблем с фискальными органами, переложив такую непрофильную задачу, как бухгалтерия и налоги, на себя.

«СТРАХОВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БУХГАЛТЕРСКОЙ КОМПАНИИ ГОВОРИТ О ТОМ, ЧТО КОМПАНИЯ СТРЕМИТСЯ МИНИМИЗИРОВАТЬ ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ И ГАРАНТИРУЕТ ВЫСОКИЙ ПРОФЕССИОНАЛИЗМ РАБОТНИКОВ».

Что касается страхования ответственности, в нашей сфере услуг – это уже, скорее, не уникальное предложение, а показатель серьёзной компании. Страхование ответственности бухгалтерской компании говорит о том, что компания стремится минимизировать финансовые риски, связанные с ошибками и недочётами в работе. Но это вовсе не означает, что работники могут работать с меньшей ответственностью и вниманием. Наоборот, наличие такого договора гарантирует высокий профессионализм работников, так как страховая компания, заключая договор страхования, проверяет деятельность бухгалтерской компании и убеждается в её надёжности.

А вот «плавающий тариф» – наше уникальное предложение. И его мы делаем не всем клиентам, а только тем, у кого ярко выражена сезонность продаж, выполнения работ и оказания услуг. Бизнес таких компаний в один промежуток времени может быть вялотекущим с маленьким документооборотом, а в другой – активным, с большим количеством документов и хозяйственных операций. Именно для таких компаний «плавающий тариф» – выход, чтобы не переплачивать за оказываемые нами услуги.

– С учётом аутсорсинга, какими средствами обеспечивается конфиденциальность при работе с клиентами?

– В работе с данными клиентов мы располагаем все учётные программы в облаках. При этом не имеет значения, работает клиент вместе с нами в базе или

нет, учётная база всё равно хранится в облаке. Доступ к внутренним данным и финансовой информации имеют только уполномоченные сотрудники, с которыми заключается соглашение о неразглашении конфиденциальной информации.

– Какие ещё услуги, помимо непосредственно ведения бухгалтерии, оказывает ваша компания (финансового директора, финансового аналитика и т.п.)?

– Я не люблю смешивать бухгалтерский/налоговый и финансовый учёт.

Цель бухгалтерского учёта – обеспечить точность, полноту и достоверность информации о финансово-хозяйственной деятельности бизнеса, которая необходима для принятия управленческих решений и соблюдения законодательных требований. Цель налогового учёта – формирование полной и достоверной информации о суммах доходов и расходов налогоплательщика, определяющих размер налоговой базы отчётного (налогового) периода.

Цель финансового учёта существенно отличается – требуется сформировать информацию для внешних пользователей о финансовом положении организации и о её финансовых результатах.

Финансисты занимаются управлением финансовыми потоками, анализом экономических данных и разработкой стратегий для эффективного распределения денежных средств. И мне это совсем не интересно. Я люблю следить за изменением нашего законодательства, изучать и принимать законы от постоянно меняющейся налоговой системы. А потом это правильно применять на практике, чтобы помочь клиентам безопасно и в соответствии с законодательством уменьшать налоговую нагрузку. Для меня этот процесс куда интереснее, чем работать с готовыми цифрами, анализировать их и что-то планировать.

Но анализ в моей компании для клиентов всё-таки есть. Мы оказываем услуги по проведению инициативного аудита. Пользователи такого аудита – собственники бизнеса, которые хотят, например, объективно оценить финансовое состояние компании; проверить корректность и достоверность ведения бухгалтерского и налогового учёта (выявить ошибки и недостатки при ведении учёта, установить нарушения при оформлении документации, сократить риски перед проверкой); проанализировать реальное состояние дел и по итогам проверки принять решения по всем направлениям деятельности.

– Как в целом вы оцениваете бухгалтерскую грамотность ваших клиентов?

– Очень интересный вопрос. Особенно если задать его чуть иначе: должны ли клиенты быть по-бухгалтерски грамотными? (улыбается).

Среди наших клиентов есть такие, которые ещё до окончания налогового периода, скажем по НДС, уже говорят, какая по их расчётам приблизительно должна получиться сумма налога к уплате. И, когда налог посчитан, расхождение с суммой клиента не превышает 1%. С такими клиентами очень удобно и комфортно работать, так как они прекрасно понимают, что происходит у них в компании, как формируются налоговые доходы и расходы, как определяется налогооблагаемая база.

Есть клиенты, с которыми приходится разговаривать на их языке, переводя сложные термины, связанные с налогообложением, лимитами, ограничениями и т.п., объясняя расчёты налогов на примере «яблоки и груши». С ними сложнее: при отсутствии у них понимания, как построена система бухгалтерского и налогового учёта, мы часто сталкиваемся с негодованием относительно посчитанных сумм налогов. Кстати, чаще всего такие столкновения происходят с теми клиентами, которые применяют специальный налоговый режим – упрощённую систему налогообложения с объектом «Доходы за минусом Расходов». У предпринимателя есть искажённая картинка того, что может быть признано в расходы для исчисления налога. Иногда клиенту приходится долго объяснять, что он не прав.

Есть и такие клиенты, которые вместе с нами работают в программе «1С:Бухгалтерия», и время от времени им не нравится, как в учётной программе формируется информация на счетах учёта. Например, был случай, когда клиенту не понравилось, что счёт учёта расчётов с покупателями и заказчиками (62) имеет два субсчёта, что аванс сначала попадает на субсчёт «Расчёты по авансам полученным» (62.02) и только после отгрузки перемещается в «Расчёты с покупателями и заказчиками» (62.01). Клиент для анализа использует свёрнутые данные по общему счёту и негодует, откуда появились двойные обороты.

К моему великому счастью, клиентов, которые пытаются нас учить вести учёт, нет. Хотя у меня есть коллеги по цеху, которым предприниматель может рассказывать, как вести учёт, какая сумма налога получается, и считает, что специалист только пугает его рисками.

– Приведите, пожалуйста, примеры из своей практики, когда вам приходилось совершать невозможное, проводить, что называется, «реанимационные мероприятия».

– Ярким примером такого спасения является ситуация, когда предприниматель зарегистрировал бизнес через МФЦ и при регистрации, да и в течение 30 календарных дней со дня регистрации, не перешёл на специальный налоговый режим (УСН). Работал себе спокойно, не пользуясь услугами бухгалтера. Спустя 5 месяцев у него появляются обороты, и по итогу очередного налогового периода по НДС ему блоки-



руют расчётный счёт за несдачу налоговой декларации. Вот тут-то и выясняется, что ИП с момента создания на основной системе налогообложения является плательщиком НДС. А с учётом появившихся оборотов НДС должен быть предъявлен к уплате, чего ИП совсем не планировал. Клиент пришёл к нам с просьбой: «Спасите!». И да, мы помогли ему отделаться лёгким испугом – отменили обязанность по уплате НДС и подаче декларации. Через 2 рабочих дня расчётный счёт был разблокирован, а владелец бизнеса счастлив.

– Сегодня многие сервисы и банки предлагают программы для финансовой деятельности. Насколько они закрывают потребности клиентов? Сможет ли, по вашему мнению, автоматизация процессов со временем заменить человека?

– Здесь нужно понимать, для чего бизнесу нужны такие инструменты. Если ИП в самом начале пути, у него нет сотрудников, нет наличных расчётов, только один расчётный счёт, и он использует специальный налоговый режим УСН с объектом «Доходы», подобные сервисы вполне могут заменить живого человека. Банк сам создаёт платёжное поручение с нужной

суммой налога и напоминает о сроках уплаты. Единственный минус, что автоматически заполненная в сервисе налоговая декларация по УСН может не содержать возможных и разрешённых законодательством уменьшений налога.

**«СОВРЕМЕННЫЙ
БУХГАЛТЕР – ЭТО
ПОЛНОЦЕННЫЙ
ПАРТНЁР БИЗНЕСА,
КОТОРЫЙ РЕШАЕТ
КОМПЛЕКСНЫЕ
ЗАДАЧИ И УЧАСТВУЕТ
В ПРИНЯТИИ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
РЕШЕНИЙ».**

А вот если система налогообложения другая, есть риск, что сервис не работает корректно. Потому что для УСН с объектом «Доходы за минусом Расходов», как и для основной системы налогообложения, требуются документально подтверждённые расходы. А их предприниматель должен фиксировать в системе сам. И сумма исчисленного налога будет напрямую зависеть от того, насколько корректно предприниматель отразил расходную часть.

А в целом, я считаю, что никакая автоматизация процессов не заменит человека полностью. В настоящее время налоговая система нашей страны претерпела большие изменения и продолжает меняться. Сегодня бухгалтер – не просто счетовод, в его задачи входит не только исчислять финансовый результат, но и анализировать состояние дел в бизнесе и прогнозировать финансовые результаты. Кроме того, современный бухгалтер – это полноценный партнёр бизнеса, который взаимодействует с разными отделами, решает комплексные задачи и участвует в принятии управленческих решений. Такие задачи не под силу никаким автоматизированным процессам.

– Расскажите о своей команде. Какие критерии вы используете при подборе сотрудников?

– Сегодня в моей команде работают только те, кто, как и я, болеет делом, которым занимается. Среди сотрудниц царят полное взаимопонимание и взаимопомощь. Коллектив очень дружен, что не может не радовать. Мы устраиваем совместные выезды на природу, организуем праздники сотрудникам в памятные даты, вместе изучаем изменения в законодательстве и т.д.

В последний раз я занималась отбором полгода назад, тогда мне для полной комплектации штата требовался ещё один сотрудник.

Для себя я давно поняла, что в команде хочу видеть только женщин. Ничего не имею против мужчин-бухгалтеров, но мой опыт показывает, что с монотонной работой, требующей постоянного внимания и напряжения, женщины справляются легче и качественнее, чем мужчины.

Есть также понимание о возрасте потенциального члена команды. Сотрудникам моложе 27 и старше 48 лет в нашей команде будет очень сложно. Мы каждый день работаем в режиме многозадачности, причём иногда скорость переключения от задачи к задаче каждые 5 минут. К тому же, учитывая разброс видов деятельности и количество клиентов, которых сопровождает каждый специалист, переключение происходит не просто от одного клиента к другому, а от одной специфики учёта к другой.

Для молодых специалистов, не имеющих достаточного опыта работы, такая скорость и вектор переключения могут быть критическими. Да и отсутствие нужного уровня знаний плохо влияет на производительность. А людям старше 50 лет режим многозадачности, вообще, даётся очень сложно. В начале этого года мне пришлось расстаться с двумя 50-летними женщинами – они признались мне, что скорость работы в нашей команде для них чрезмерна. На сегодняшний день самому молодому специалисту в нашей команде 33 года, самому взрослому – 47.

«Я ЛЮБЛЮ СЛЕДИТЬ ЗА ИЗМЕНЕНИЕМ НАШЕГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА, ИЗУЧАТЬ И ПРИНИМАТЬ ВЫЗОВЫ ОТ ПОСТОЯННО МЕНЯЮЩЕЙСЯ НАЛОГОВОЙ СИСТЕМЫ».

Что касается объёма знаний, с которыми ко мне приходят сотрудники, для меня он особого значения не имеет. В первую очередь я оцениваю потенциального со-

трудника именно по способности быстро, без ошибок и ухудшения результата работы переключаться от одной задачи к другой, воспринимать и впитывать новую информацию, в умении правильно и рационально использовать рабочее время. Также для меня важно, чтобы сотрудник был тактичным, умел грамотно строить диалоги с клиентами и с налоговой службой, справляться со стрессовыми ситуациями, не фонил токсичностью и пессимизмом.

А недостающие знания я всегда вкладываю в сотрудников, либо сама, либо через обучающие семинары.

– Какими качествами, помимо профессиональных компетенций, должен обладать ваш сотрудник?

– Честность, эмоциональная уравновешенность, уверенность в себе, открытость, жизнелюбие и жизнестойкость, позитивное мышление, отзывчивость.

От этих качеств во многом зависит атмосфера в коллективе, потому что личные качества сотрудников влияют на неё, определяют, насколько эффективно человек сможет использовать эти свои качества в рабочем процессе и взаимодействовать с коллегами.

– Некоторые ваши коллеги отмечают такую проблему: если клиенты не видятся с удалённым бухгалтером, отправляют ему «первичку» через сервисы или по почте, они начинают забывать о бухгалтере и его работе. Порой это вызывает вопросы «Что делает мой бухгалтер и за что я ему плачу?». У вас были такие ситуации, как вы их решаете?

– У нас есть клиенты, с которыми мы никогда не виделись с начала работы (они живут за границей и уже много лет не приезжают в Россию). Есть те, кто живут и ведут





бизнес в других городах. С некоторыми мы виделись в самом начале нашей совместной работы и больше не пересекались.

Но никто из клиентов никогда не остаётся без нашего внимания. Мы постоянно в диалоге со всеми. Всё общение мои специалисты ведут через систему «Битрикс 24». В этих чатах всегда оживлённо. Также мы всегда на телефонной связи. В общем, любые вопросы решаются путём постоянной поддержки, мы всегда на связи с клиентами.

Я несколько раз в год езжу в командировки, чаще всего в Республику Дагестан. Клиенты из этого региона иногда требуют личных встреч, чтобы обсудить важные вопросы.

– Кстати, а кто ведёт бухгалтерию в вашей компании? Вы сами?

– Работа с первичной документацией, отражение банковских и кассовых операций возложена на одну из моих сотрудниц. Расчётом заработной платы и сдачей отчётности по этому участку занимается другая сотрудница. Я замыкаю на себе расчёт налогов по доходам.

Я, вообще, стараюсь больше уделять времени не операционной работе, а управлению и развитию своего бизнеса. С того момента, как я создала свою компанию, в первую очередь я стала предпринимателем, а уже потом бухгалтером. Поэтому

моя жизнь, в том числе рабочее время, построена таким образом, чтобы я могла решать любые задачи, а не только заниматься бухгалтерией и налогами.

– В той или иной степени мы все сейчас живём во время вызовов. По вашему мнению, сложнее стало работать или интереснее?

– Мне всегда было интересно работать в условиях вызова. Любые трудности или сложности, с которыми мы сталкиваемся в жизни и в бизнесе, в итоге закаляют нас, делают сильнее и выносливее.

Чтобы преодолевать эти вызовы, мы вынуждены улучшать свои процессы, разрабатывать новые продукты и услуги либо модифицировать уже имеющиеся под новые требования и правила, а также искать новые способы эффективного управления.

Если говорить о моём бизнесе, регулярные, а порой глобальные изменения в налоговой системе требуют постоянной концентрации и адаптации наших знаний для правильного и корректного применения в учёте клиентов. А для этого необходимо постоянно обучать сотрудников. Если вовремя и оперативно не реагировать на эти вызовы, есть риск потерять клиента и наработанную годами репутацию, а значит, утратить конкурентоспособность. А конкуренция на рынке – один из самых важных вызовов для любой компании.

– Насколько мне известно, вы также занимаетесь преподаванием. Что для вас самое важное в образовательных проектах? Какой вы преподаватель? Какие сегодня студенты?

– Преподавательскую деятельность я начала в 2021 году. Первыми моими студентами были учащиеся Астраханского технологического техникума. Поскольку меня пригласили как практикующего специалиста, основной моей задачей было давать знания. Я читала «Бухгалтерский учёт» для студентов общепита, «Общий бухгалтерский учёт», «Налоги и финансы», «Анализ хозяйственной деятельности» для студентов-коммерсантов и «Экономику» для швей. На своих занятиях поблажек не делала, всегда была очень требовательна, иногда даже сурова. По завершению учебного года приняла для себя решение, что для студентов учебных заведений больше преподавать не буду. Сейчас я являюсь председателем Государственной аттестационной комиссии по защите дипломов у студентов-коммерсантов в том же колледже.

Но преподавать совсем я не перестала. Я читаю «Учёт. Анализ. Аудит» и «Экономическую безопасность» для слушателей Президентской программы переподготовки управленческих кадров. Иногда, но в последнее время очень редко, выступаю перед предпринимателями города на бизнес-мероприятиях.

Вообще для меня любое моё выступление (и не важно, кто это, – студенты начинающие предприниматели и акулы бизнеса) – это возможность поделиться знаниями, своеобразный энергообмен: возможность передать свою энергию, зарядиться вопросами слушателей и их благодарностью за информацию.

– Какие книги или люди вдохновляют вас в бизнесе и в жизни? Вы сейчас в процессе написания своей книги: о чём она?

– Если честно, в последнее время я мало читаю книги, всё больше изменения в законодательстве. Помню, как раньше, в самом начале своего бухгалтерского пути, любила шутить, что моя любимая настольная книга – это Налоговый кодекс (*смеётся*).

Вообще, мне нравятся книги: «Думай и богатей» Н. Хилл, «Как перестать беспокоиться и начать жить» Д. Карнеги, «К чёрту всё! Берись и делай!» Р. Брэнсон, «Одна привычка в неделю. Измени себя за год» Б. Блюменталь, «Номер 1. Как стать лучшим в том, что ты делаешь» И. Манн.

Что касается написания моей книги, она уже на финальной стадии. Все главы написаны, фотографии выбраны. Осталось согласовать версию для печати. Сама книга обо мне, но это не личная биография, а краткая история о том, как девушка из среднестатистической семьи прошла свой путь до собственника группы компаний

в бухгалтерском аутсорсинге. К написанию своей книги я шла почти 5 лет, потому что искала для себя ответ на вопрос «Для чего мне это нужно?». В конце прошлого года я нашла этот ответ, спасибо за это Марии Суворовской.

«КИСТИ И КРАСКИ
– ЭТО ТОТ САМЫЙ
ЭЛИКСИР, КОТОРЫЙ
ПОМОГАЕТ МНЕ
ВЫПЛЕСНУТЬ
НАКОПИВШИЕСЯ
ЭМОЦИИ И
УСТАЛОСТЬ НА
ХОЛСТ, ПОЛНОСТЬЮ
ПОГРУЗИТЬСЯ
В АТМОСФЕРУ
ТВОРЕНИЯ».



– Ваше хобби – живопись. Причём вы традиционно используете три цвета: чёрный, красный, белый. К клиентам у вас такой же жёсткий подход? Или всё-таки там «красок» больше?

– Живопись – для меня не просто хобби, это часть жизни. Я уже не могу без того, чтобы творить. Кисти и краски – этот тот самый эликсир, который помогает мне выплеснуть накопившиеся эмоции и усталость на холст, полностью погрузиться в атмосферу творения.

До знакомства с творчеством русского художника и теоретика изобразительного искусства, стоявшего у истоков абстракционизма, Василия Кандинского, я писала разные картины: природу, натюрморты,

цветы. Я получала удовольствие только от самого процесса, но не от конечного результата. Мне всегда казалось, чего-то в работах не хватает.

В первый день знакомства с творчеством В. Кандинского нам дали задачу-вызов: напишите в стиле абстракционизма! Над тем, что изобразить, я задумалась, а вот цвета были определены сразу: чёрный, красный и белый. Почему тогда выбор пал именно на них, я уже не помню. Мне не хотелось делать что-то очень яркое, аляпистое, и на помощь пришли мои любимые цвета. Первая работа в такой цветовой гамме была немного невзрачной и даже неказистой, но мне понравилось, как цвета сочетаются на холсте, а потому я решила и дальше творить именно в этой цветовой гамме. В настоящее время у меня собралась целая коллекция из серии ЧКБ – около 30 работ.

Поскольку я немного перфекционист, чёткость и порядок люблю абсолютно в каждом моменте своей жизни. Подход к выбору клиентов и работа с ними – не исключение. У меня уже давно существуют свои критерии при выборе клиента, регламенты работы: от построения диалога при знакомстве до схемы расставания, если это неизбежно. Да и клиенты за время работы с нами уже привыкают к нашим правилам и регламентам, что однозначно радует. Поэтому быть жёсткой в работе особо не приходится. Всё по обоюдному согласию, профессионально, ярко и красиво.



A professional portrait of Kirill Ermolenko, a man with short dark hair, wearing a dark blue suit, white shirt, and patterned tie. He is smiling slightly and has his arms crossed. He is wearing a black watch on his left wrist and a silver ring on his left ring finger.

КИРИЛЛ
ЕРМОЛЕНКО,
RUSSIANLEGAL –

*о практических
аспектах закрепления
договорённостей
по урегулированию
бизнес-конфликтов*

RussianLegal – авторитетное адвокатское бюро, которое уже десятилетие успешно разрешает сложнейшие корпоративные и бизнес-конфликты и стоит на защите владельцев компаний от противоправных действий бизнес-партнёров, супругов, наследников, менеджмента и кредиторов. За плечами бюро обширный судебный, корпоративный и переговорный опыт, десятки сложнейших и ожесточённых конфликтов, большинство из которых завершились мирным урегулированием в интересах наших доверителей. Экспертиза Бюро также усилена значительным опытом в сфере сделок слияний и поглощений, коммерческих споров, уголовного права. Бюро помогло вывести десятки промышленных предприятий, компаний из сферы недвижимости, ритейла, высоких технологий, финансов и других отраслей из кризисных ситуаций, связанных с конфликтами между акционерами, топ-менеджментом и кредиторами. Кирилл Ермоленко, адвокат, профессиональный медиатор и партнёр адвокатского бюро г. Москвы RussianLegal, специализируется на комплексном разрешении корпоративных споров, сочетая экспертизу в банкротстве, переговорах, корпоративном праве и защите бизнеса. В интервью нашему изданию Кирилл Ермоленко поделился опытом и рассказал об особенностях оформления договоренностей, достигнутых в результате урегулирования бизнес-конфликтов.

В продолжение темы управления энергией бизнес-конфликтов и роли юристов в их разрешении (см. журнал RBG, № 15/300, май 2025 г.) представляется логичным рассказать о том, как правильно оформить достигнутые договорённости. В этом контексте хотелось бы поделиться не столько формально-юридическим, сколько практическим опытом и разобрать особенности каждого этапа заключения сделки по урегулированию.

МИРОВОЕ СОГЛАШЕНИЕ – ВСЕГДА ВЫИГРЫШНЫЙ СЦЕНАРИЙ

Представим ситуацию, когда после нескольких лет судебных разбирательств, взаимных обвинений, обсуждений конфликта в СМИ и телеграм-каналах и, конечно, не поддающихся подсчёту потраченных средств и эмоций, стороны наконец достигают понимания по ключевым пунктам разногласий. С одной стороны, это повод для радости и мощный источник положительной энергии, с другой – стартовая точка важнейшей стадии, которой при правильном подходе суждено не просто завершить конфликт, а трансформировать его в выигрышный для всех сценарий (win-win).

С нашей точки зрения, урегулирование корпоративного (да и любого другого) противостояния путём подписания мирового соглашения, каким бы ни было содержание договорённости, – это всегда победа. Даже в ситуациях, когда одна из сторон, как ей кажется, не получает при разделе совместного бизнеса почти ничего, такой участник окажется в выигрыше – противоречия устранены, а оппонент перестал быть оппонентом. А самое главное – больше нет необходимости расходовать финансовые, человеческие и эмоциональные ресурсы на то, что тяготило годами. Всё плохое осталось позади, можно заняться чем-то новым и полезным, а энергию направить в нужное русло. В то же время приобретён бесценный опыт, который обязательно защитит от потерь в будущем.

ТЕХНИКА РЕЗЮМИРОВАНИЯ

Но вернёмся к закреплению договорённости и будем двигаться в хронологическом порядке, начиная с первой встречи, на которой зародился компромисс.

Человеческой памяти с течением времени, даже совсем непродолжительного, свойственно стирать детали того или иного обсуждения. Определённые нюансы разговора в силу объективных причин и вовсе могут быть интерпретированы совсем не в том смысле, какой в них вкладывал собеседник. Особенно это проявляется в конфликтных ситуациях, когда эмоциональное напряжение зашкаливает, а степень доверия сторон друг к другу крайне низка.

На данном этапе весьма полезным инструментом сближения участников и фиксации согласованного является техника резюмирования – она позволяет подвести промежуточные итоги и убедиться, что стороны говорят об одном и том же. Помогут, например, такие речевые конструкции: «Правильно ли я понял, что...?» или «Вы имеете в виду вот это, верно?».

Прежде чем переходить к следующей теме разговора, важно подвести черту под предыдущей, к примеру вот так: «Предлагаю зафиксировать, что мы договорились о том-то и том-то и переходить ко второму (третьему, четвёртому...) вопросу». Подобная риторика устраняет двусмысленность и недосказанность, нивелирует остатки конфликта и, как следствие, создаёт атмосферу конструктивного диалога. Если по какому-то вопросу не удастся быстро найти точки соприкосновения, его всегда можно «запарковать». Чем больше проблемных пунктов удастся согласовать, тем стремительнее растёт уровень доверия и тем проще будет договориться по сложным пунктам на базе уже имеющихся компромиссов. Так работает наше подсознание.

«Наиболее эффективное средство и предпосылка эффективного урегулирования – это работа бизнеса и юристов в тандеме с грамотно распределёнными зонами ответственности».

ФОРМИРОВАНИЕ ОСНОВ СДЕЛКИ: ПОДПИСАНИЕ ТЕРМ-ШИТА

Завершая первую встречу, для удобства дальнейшей работы желательно условиться с контрагентом о письменной фиксации того, что обсуждалось. Максимально понятным является составление короткого саммари, в котором тезисно излагается, по каким пунктам достигнуто согласие, а по каким требуются дополнительные усилия. Таким небольшим документом можно обмениваться по электронной почте или даже в мессенджере.

Даже если выясняется, что стороны далеки друг от друга по определённым направлениям и не удаётся договориться сразу, это вовсе не тупик. Дальнейшему сближению поспособствуют формирование повестки на следующую встречу и предварительная проработка каждого включённого в неё вопроса. Опыт показывает, если накануне согласовать список тем для обсуждения, вторая встреча с контрагентом может стать максимально эффективной. Никаких формальных обязательств подобная переписка не несёт – она имеет сугубо организационный характер.

По итогам выработки базовых договорённостей стороны, как правило, подписывают так называемый терм-шит (англ. term sheet). Иногда его именуют «соглашение (меморандум) о намерениях» или «основные условия сотрудничества», но сути это не меняет. Этот документ в большинстве случаев не является юридически обязывающим, однако имеет колоссальное практическое значение, поскольку представляет собой согласованную дорожную карту дальнейших действий (кто, что, когда и как делает), а также список документов по сделке со сроками подписания, порядок расчётов, наличие обеспечительных механизмов, санкции за неисполнение и прочие неотъемлемые атрибуты большой сделки. Следует отметить и психологическую составляющую: подписав такой терм-шит, передоговориться будет архисложно – все прекрасно понимают, что подобное поведение противоречит негласным законам ведения бизнеса и влечёт значительные репутационные риски.

В свете изложенного нельзя не затронуть распространённую ошибку, которую нередко допускают договаривающиеся стороны на данном этапе пути к миру. Зачастую представители бизнеса воспринимают подписание терм-шита как сугубо «понятийное» мероприятие и лишь после этого начинают задумываться о привлечении юридических команд для оформления договорённостей в сделку. Надо ли говорить, каким будет удивление такого управленца, когда он узнает, что его видение будущего соглашения невозможно реализовать на практике в силу объективных причин? Разумеется, и реакцию контрагента на необходимость пересмотра только что подписанного документа тоже достаточно легко предсказать.

ЮРИСТ КАК ПРИВЛЕЧЁННЫЙ ЭКСПЕРТ

Ещё чаще встречаются ситуации, когда подписанный в спешке (или в буквальном смысле на салфетке) терм-шит содержит лишь малую часть условий урегулирования, а остальные вопросы стороны оставляют на потом, забывая, что среди них есть и критичные, т.е. без достижения согласия

по которым дальнейшее движение к сделке не представляется возможным.

Приведём другой пример несогласованных действий юристов и бизнеса. Лицо, принимающее решения, беспокоится о каком-то определённом риске, обращается к юристам, но не посвящает их во все тонкости предстоящей сделки. Консультанты, не зная сути договорённостей, дают профессиональные рекомендации без учёта всей картины. Так, подготовленное ими юридическое заключение может оказаться не вполне корректным и создать ложное впечатление у договаривающейся стороны. В результате в переговорах снижается степень доверия и возрастает эмоциональная составляющая, что влечёт риски для сделки в целом.

Всё это случаи из реальной жизни. Проанализировав этот опыт, можно заключить, что наиболее эффективным средством и предпосылкой эффективного урегулирования является работа бизнеса и юристов в тандеме с грамотно распределёнными зонами ответственности: бизнес формулирует условия сделки, юрист их комплексно проверяет и высказывает своё профессиональное мнение о возможности их реализации. Затем идут переговоры, где бизнесу всё же следует отдать главную роль, а юристам – функцию специально привлечённых экспертов. Если такого подхода придерживаются обе стороны, это увеличивает шансы на пресловутый win-win сценарий.

КОМПЛЕКСНОЕ СОГЛАШЕНИЕ ОБ УРЕГУЛИРОВАНИИ – СТЕРЖНЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ ЮРИДИЧЕСКОЙ КОНСТРУКЦИИ СДЕЛКИ

Таким образом, именно терм-шит является ключевым этапом в создании выгодных договорённостей. Его подписание знаменует завершение недружественных действий и переход к стадии юридического сопровождения сделки. Поэтому стоит сказать несколько слов о наиболее распространённых юридических конструкциях, используемых при урегулировании бизнес-конфликтов.

Выделим прежде всего выход одной из сторон из совместного предприятия или проекта с компенсацией стоимости доли в том или ином размере. Как правило, такая процедура оформляется или договором купли-продажи акций (долей) в уставном капитале компании, или соглашением об опционе, или заявлением о выходе из общества с ограниченной ответственностью. В сделках, где речь идёт о финансовых расчётах, стороны практически всегда прибегают к обеспечительным механизмам – в основном это залоги ликвидного имущества и личные поручительства собственников бизнеса.

«Большинство споривших когда-то сторон не имеют желания возвращаться в состояние конфликта».

Сложнее бывает зафиксировать на бумаге договорённость о непредъявлении в будущем взаимных исков и претензий, возникших из только что урегулированного конфликта, – дело в том, что действующее процессуальное законодательство прямо закрепляет ничтожность отказа от права на судебную защиту на будущее время. На помощь приходит такой институт, как возмещение потерь (ст. 406.1 Гражданского кодекса РФ). Иными словами, предъявление иска приравнивается к имущественным потерям ответчика, которые подлежат компенсации истцом, поэтому обе суммы зачитываются, и получается, что никто никому ничего не должен.

К счастью, нам не известны случаи, когда кто-то уже после подписания сделки предъявлял бы иски, вытекающие из подобных соглашений о возмещении потерь. Это, несомненно, позитивный сигнал, который подтверждает, что большинство споривших когда-то сторон не имеют желания возвращаться в состояние конфликта.

Разумеется, в сложных сделках, которыми предшествовали годы судебных разбирательств, невозможно охватить все договорённости одним юридически обязывающим контрактом: количество документов по таким сделкам может достигать нескольких десятков. Чтобы сторонам было проще ориентироваться, на практике нередко применяется подписание одного комплексного соглашения об урегулировании, которое может содержать отсылки к остальным узкоспециализированным договорам, таким, например, как залоги. Все документы (договоры) при этом подписываются одновременно.

Соглашение об урегулировании, как правило, представляет собой смешанный договор, т.е. сочетает в себе элементы нескольких юридических сделок, а также содержит наиболее принципиальные договорённости. В начале документа чаще всего фиксируется исходная ситуация, т.е. информация о количестве споров и их текущий статус. В последующих разделах стороны закрепляют то, как именно эти споры разрешаются, т.е. чёткую последовательность шагов и сроки их совершения, например подачу заявлений о взаимном отказе от исков, переход права собственности на акции и доли и расчёты за них,

выплаты при увольнении (если сделка касается споров с менеджментом) и тому подобное.

Отдельно участники предусматривают то, как будет (и будет ли) преподнесено урегулирование конфликта в СМИ (это может быть, например, совместный пресс-релиз), а также порядок разрешения споров – компетентный суд и правила досудебного порядка предъявления претензий.

МЕДИАТИВНОЕ СОГЛАШЕНИЕ

В случае если сторонам удалось договориться в результате применения процедуры медиации, они могут подписать медиативное соглашение. Оно должно содержать сведения о его участниках, предмете спора, проведённой процедуре медиации, медиаторе, а также о согласованных сторонами обязательствах, условиях и сроках

их выполнения. Медиативное соглашение, достигнутое сторонами в результате процедуры медиации, проведённой после передачи спора на рассмотрение суда, может быть утверждено судом в качестве мирового соглашения в соответствии с действующим процессуальным законодательством¹.

Основной особенностью и преимуществом медиативного соглашения является следующее: если оно достигнуто в результате процедуры медиации, проведённой без передачи спора на рассмотрение суда, и в случае его нотариального удостоверения оно имеет силу *исполнительного документа*². Иными словами, в случае нарушения такого медиативного соглашения можно потребовать его принудительного исполнения путём обращения в службу судебных приставов, т.е. не надо будет тратить долгие месяцы на очередной судебный спор.

«Роль юриста — не просто предостерегать от рисков, но и объяснять доверителю полезный эффект происходящего, т.е. способствовать формированию атмосферы конструктивного диалога».

КОНСТРУКТИВНЫЙ ДИАЛОГ – ГАРАНТИЯ ИСПОЛНЕНИЯ ДОГОВОРЁННОСТЕЙ

В заключение хотелось бы отметить, что в любой сложной сделке стороны стремятся предусмотреть и защитить себя от максимального числа рисков. Однако жизнь такова, что все сценарии предугадать невозможно. Реальность даёт основания полагать, что самым надёжным гарантом исполнения достигнутых договорённостей является добрая воля сторон. Иными словами, стороны должны *искренне желать* завершения конфликта и *понимать* преимущества его урегулирования – тогда ни у кого не возникнет соблазна проверять на прочность юридическую конструкцию подписанных соглашений.

В этом отношении следует ещё раз подчеркнуть значимость роли юриста, задача которого – не просто предостерегать от рисков, но и объяснять доверителю полезный эффект происходящего, т.е. способствовать формированию атмосферы конструктивного диалога. Именно она служит надёжным фундаментом того, что договорённости будут оформлены корректно, а все обязательства по сделке исполнены в срок и надлежащим образом.

¹ Статья 12 Федерального закона № 193-ФЗ от 27.07.2010 «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)».

² Там же.



Екатерина Меньшикова,
UCMS Group:

«АУТСОРСИНГ СТАНОВИТСЯ ОПОРОЙ ТАМ, ГДЕ ПРОИСХОДЯТ СЕРЬЁЗНЫЕ ПЕРЕМЕНЫ»



UCMS Group – лидер рынка аутсорсинга учётных функций, предоставляющий комплексные решения для среднего и крупного бизнеса. Компания предлагает полный спектр услуг: от расчёта заработной платы и кадрового делопроизводства до бухгалтерского, налогового и воинского учёта. UCMS Group обеспечивает как проектную работу, так и непрерывную поддержку в кадровой, бухгалтерской и финансовой областях.

По результатам рейтинга «Эксперт РА» за 2024 год, UCMS Group подтвердила своё лидерство в сфере расчёта заработной платы и укрепила позиции в других ключевых областях. Этот успех – закономерный итог многолетней слаженной работы команды.

Среди клиентов UCMS Group – ведущие компании различных секторов экономики: от производственных концернов и крупных ритейлеров до банковского сектора. Долгосрочные партнёрские отношения и безупречная репутация, подкреплённые непрерывным сервисом, безопасностью данных и строгим соблюдением процедур, выделяют UCMS Group на фоне конкурентов.

О том, выгодно ли бизнесу в нынешних условиях передавать услуги на аутсорсинг, за что UCMS Group доверяют сотни клиентов в России и за рубежом и на что стоит обращать внимание при выборе аутсорсинг-партнёра, мы побеседовали с директором по продажам и руководителем отдела бухучёта UCMS Group Екатериной Меньшиковой.

– Екатерина, как сложилось, что UCMS Group решила занять нишу именно аутсорсинговых услуг, став пионером аутсорсинга в России? Почему выбор пал именно на эту сферу деятельности?

– История UCMS Group началась в 1995 году с расчёта заработной платы. До этого момента российское представительство шведской компании SCALA занималось внедрением ERP-системы SCALA в России. Важно, что в России процесс расчёта зарплаты значительно отличался от международного, и система была отлично локализована с учётом требований российского законодательства. SCALA позволяла мгновенно рассчитывать зарплату для огромного штата в 10 тысяч сотрудников, облегчая жизнь бухгалтерам того времени.

Ключевым моментом стало обращение клиентов, довольных внедрением SCALA, с просьбой о дальнейшем расчёте зарплаты в системе. Этот запрос рынка послужил отправной точкой для создания выделенного подразделения Payroll Bureau, впоследствии отделившегося от компании, которая сосредоточилась исключительно на внедрении ПО. Так возникла компания UCMS Group, в которую вошла часть специалистов по внедрению SCALA, переключившаяся на аутсорсинг.

Управляющий состав компании сделал ставку на процессный вид деятельности, которым и является аутсорсинг, – это долгосрочные проекты, требующие постоянной поддержки или регулярного обновления. Этот выбор, подкреплённый потребностью рынка и высоким уровнем профессионализма команды, положил начало успешной истории UCMS Group.

«КЛЮЧЕВЫМ ПРЕИМУЩЕСТВОМ АУТСОРСИНГА ДЛЯ ВСЕХ КОМПАНИЙ ЯВЛЯЕТСЯ ОБЕСПЕЧЕНИЕ НЕПРЕРЫВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ».

– В каких случаях и почему предприниматели отдают предпочтение аутсорсингу, какие доводы в пользу аутсорсинга?

– Аргументы в пользу аутсорсинга разнятся в зависимости от этапа жизненного цикла той или иной компании. Для пред-

приятий с иностранным капиталом аутсорсинг нередко был частью глобальной политики, предписывающей передачу рутинных процессов, таких как расчёт заработной платы, кадровое делопроизводство и бухгалтерский учёт, сторонним организациям.

Ключевым преимуществом аутсорсинга для всех компаний является обеспечение непрерывности бизнес-процессов, так как только аутсорсинг относительно инхауса может его обеспечить. Для малого и среднего бизнеса аутсорсинг особенно ценен возможностью гибко использовать ресурсы в нужном объёме и с необходимой квалификацией: вместо содержания штата специалистов можно привлечь, к примеру, 0,1 кадровика, 0,3 расчётчика зарплаты и 1,5 бухгалтера.

Лёгкость масштабирования – ещё одно преимущество: при росте компании аутсорсер быстро увеличивает объём предоставляемых ресурсов, а при сокращении деятельности – уменьшает, пропорционально снижая стоимость услуг.

Кроме того, аутсорсинг обеспечивает доступ к опыту и знаниям целого сообщества профессионалов. Команда инхауса ограничена в опыте, а привлечение дополнительных специалистов «здесь и сейчас» может быть затруднительно. Провайдер предоставляет доступ к опыту сотен экспертов, работающих с разными клиентами в различных отраслях, что позволяет оперативно решать возникающие задачи и внедрять лучшие практики.

Проактивность и забота о клиенте – важные характеристики хорошего аутсорсера. UCMS Group всегда активно реагирует на изменения в законодательстве и внешней среде, предлагая клиентам варианты минимизации рисков и адаптации к новым реалиям. В условиях нестабильности, особенно в периоды пандемии и экономических изменений, аутсорсинг становится надёжным ориентиром и помощником.

Гибкость и ответственность – ещё два важных плюса аутсорсинга как для средних, так и для больших компаний. Аутсорсер несёт ответственность за реально причинённый ущерб, обеспечивая дополнительную защиту для бизнеса.

– В этом году компания отмечает 30-летний юбилей со дня основания. Расскажите о самых значимых этапах развития, взлётах и падениях.

– Множество событий сформировали облик UCMS Group, но ключевыми стали те, что кардинально изменили траекторию развития компании: интеграция с «1С» и запуск новых направлений.

С 2015 года, став на 100% дочерней компанией группы «1С», UCMS Group сосредоточилась на углублении экспертизы во внедрении и поддержке продуктов 1С, в частности «1С:ЗУП». Важным этапом ста-

ло открытие офиса в Казахстане в 2016 году. Ранее, в 2006 и 2010 годах, были запущены направления кадрового делопроизводства и бухгалтерского учёта, заложившие основу для дальнейшего роста и диверсификации услуг компании.

– С какими проблемами организации приходилось сталкиваться на начальном этапе и часто ли возникают проблемы сейчас?

– Как и любая компания, UCMS Group подчинена циклам взлётов и падений, где каждый год не похож на другой. Мы чутко реагируем на изменения внешнего контекста: кризисы, отголоски 2022 года, пандемию – те же испытания, что выпали на долю других.

Мы однозначно ощутили на себе последствия изменений после 2022 года, ведь наша экспертиза традиционно востребована компаниями с иностранным капиталом. Когда же эти компании утрачивают свой прежний статус, это не может не сказаться на нас.

Однако гибкость – наша ключевая черта. Несмотря на масштаб UCMS Group, штат которой насчитывает более 400 сотрудников, мы оперативно адаптируемся к новым реалиям. Изменения на рынке мгновенно трансформируются в новые подходы, процессы и практики. Мы нацелены на обновлённую целевую аудиторию, помогая компаниям преодолевать вызовы, связанные с внутренними преобразованиями, например с переходом на отечественное программное обеспечение. Мы успешно реализовали множество проектов по экстренному переходу на российские ERP-системы и ПО для зарплатно-кадрового учёта.

Тенденция такова, что кризисы стимулируют рост рынка аутсорсинга. Рейтинги демонстрируют, что рынок аутсорсинга обычно растёт либо в год кризиса, либо в последующий. Пандемия, ставшая тяжёлым испытанием для многих, для аутсорсинга, напротив, открыла новые возможности. Ликвидация и банкротства компаний в 2022–2023 годах также подстегнули рост рынка. Аутсорсинг становится опорой там, где происходят серьёзные перемены.

Но когда компании вновь начинают расти, для аутсорсинга наступают более спокойные времена. Провайдеры, в определённом смысле, идут вразрез с общей ситуацией: когда рынку плохо, им хорошо, и наоборот. В условиях ограниченного появления новых компаний рынок аутсорсинга переживает период стагнации, который затрагивает и нас.

В целом, рынок аутсорсинга утратил часть былой привлекательности, поскольку российские компании чаще предпочитают развивать собственные внутренние ресурсы (инхаус). После масштабных изменений многие стремятся к большей стабильности

и контролю. Сейчас мы ожидаем новый виток развития, когда рынок вновь будет готов к переменам и внедрению инноваций.

– Какие виды аутсорсинговых услуг предоставляет UCMS Group? Для каких компаний и бизнесов они будут полезны?

– Мы предлагаем комплексное аутсорсинговое обслуживание для среднего и крупного бизнеса, охватывая практически все отрасли, за исключением государственного сектора. Наша специализация – коммерческие организации, особенно в сферах фармацевтики, производства, нефтегазовой отрасли и ритейла, преимущественно в сегменте FMCG.

Мы предоставляем весь базовый спектр аутсорсинговых услуг, включая:

- расчёт заработной платы и ведение кадрового делопроизводства;
- бухгалтерский учёт;
- внедрение, доработку и поддержку продуктов «1С» («1С:ЗУП», «1С:Комплексная автоматизация», «1С:Бухгалтерия», «1С:ERP»);
- хостинг;
- внедрение личных кабинетов и кадрового электронного документооборота;
- HR-консалтинг и аудит, включая вопросы воинского учёта.

– За счёт чего компания регулярно занимает лидирующие позиции в различных рейтингах?

– UCMS Group второй год подряд уверенно удерживает лидерство в сфере расчёта заработной платы, занимая высокие позиции во всех ключевых рейтингах. Этот успех – результат многолетней слаженной командной работы. Наше признание обусловлено не только соответствием базовым ожиданиям рынка аутсорсинговых услуг (непрерывный сервис, безопасность данных, строгое соблюдение процедур), но и рядом преимуществ, выделяющих нас на фоне конкурентов.

Первенство в рейтингах – прямое следствие долгосрочных партнёрских отношений с нашими клиентами. Сохранение существующих связей и привлечение новых – залог стабильного роста, особенно в условиях турбулентности внешнего мира, ведь выбор аутсорсера – процесс вдумчивый и длительный.

Мы рассматриваем наше взаимодействие с клиентами как долгосрочное партнёрство, а не просто как отношения заказчика и исполнителя. Именно поэтому мы инвестируем в развитие soft skills наших сотрудников, обучая их выстраивать взаимовыгодные отношения, основанные на заботе и максимальной гибкости.

Многие опасаются перехода на аутсорсинг из-за возможной потери контроля и жёстких рамок, но мы доказываем, что правила и процедуры, необходимые для качественного сервиса и соблюдения

законодательства, могут сочетаться с индивидуальным подходом. Даже в таких чувствительных областях, как расчёт заработной платы, бухгалтерский учёт и кадровое делопроизводство, мы предлагаем гибкость, осознавая их огромное влияние на HR-бренд наших партнёров.

Мы также понимаем, что для клиента – мы прежде всего обслуживающее подразделение, готовое оперативно реагировать на любые изменения и бизнес-потребности. Даже если на первый взгляд решение кажется невозможным, наша задача – найти «нет, но...», предложить варианты, которые позволят максимально удовлетворить запрос клиента.

«ИЗМЕНЕНИЯ НА РЫНКЕ МГНОВЕННО ТРАНСФОРМИРУЮТСЯ В НОВЫЕ ПОДХОДЫ, ПРОЦЕССЫ И ПРАКТИКИ».

Несмотря на всю важность и деликатность наших задач (расчёт зарплаты, бухгалтерский учёт, кадровое делопроизводство, HR-бренд), мы остаёмся гибкими и адаптивными, предлагая решения, соответствующие потребностям бизнеса в любой ситуации, даже если это необходимость принять или уволить 500 сотрудников клиента в кратчайшие сроки.

Опираясь на отзывы клиентов, можно с уверенностью сказать: команда UCMS Group проявляет искреннюю заботу о каждом. Мы всегда рядом и готовы оперативно ответить на любой вопрос, даже если для этого потребуется привлечь сторонних специалистов или предложить альтернативные решения. Наша сила – в гибкости. Если клиенту необходимо немедленное решение, мы предоставим его незамедлительно. Благодаря высокой квалификации коллег мы можем давать предварительные ответы в течение 10 минут, предлагая варианты решения или разъясняя ограничения.

– Расскажите о вашем штате сотрудников, кто в него входит?

– Деятельность UCMS Group обеспечивают три ключевых бизнес-подразделения: департамент аутсорсинга расчёта заработной платы и кадрового делопроизводства, отдел аутсорсинга бухгалтерского учёта и отдел консалтинга, специализирующийся на внедрении, поддержке продуктов «1С» и хостинге. Эти направления – три якоря, на которых держится наша компания с точки зрения оказываемых услуг.

Также бизнес нашей организации поддерживает профессиональная IT-служба, которая в том числе работает с клиентами компании. Уникальными для аутсорсинговой компании являются внутренняя служба контроля качества, проводящая аудиты оказания услуг с точки зрения законодательства, и служба методологии, предоставляющая консультации и дополнительные проверки для клиентов. Стандартные отделы, такие как отдел продаж, юридическая служба и административный отдел, также обеспечивают функционирование компании.

Мы уделяем особое внимание обучению сотрудников. Академия UCMS, внутреннее подразделение в компании, предлагает программы развития как hard skills (знание законодательства, работа в системе), так и soft skills – широкое направление, которое мы постоянно развиваем (обязательные тренинги для всех, деловая коммуникация, деловая переписка). Отдельный курс разработан для старших специалистов и руководителей проектов, чтобы повысить качество обслуживания клиентов. Компания стремится к балансу между ориентацией на клиента и коммерческой выгодой, считая свой подход к аутсорсингу наиболее правильным.

– Кто такой хороший аутсорсинг-партнёр? На что стоит обращать внимание при его выборе?

– Прекрасный вопрос. Прежде всего важна прозрачность взаимоотношений на каждом этапе сотрудничества, от первого знакомства до подписания контракта. Вы должны абсолютно чётко понимать, что стоит за каждым словом и за каждым обещанием аутсорсера.

Далее, аутсорсер должен быть партнёром, а не просто поставщиком услуг. В его руки вы передаёте чувствительнейшие данные, от корректной обработки которых напрямую зависит благополучие ваших сотрудников. Ведь именно он начисляет заработную плату, ведёт кадровый учёт. И если здесь допущены ошибки, никакие современные офисы и мотивационные схемы не спасут ситуацию – недовольство сотрудников подорвёт HR-бренд компании в один момент, особенно в условиях нынешнего рынка труда. Поэтому выбор надёжного партнёра – задача первостепенной важности. Компания с доказанным опытом работы, особенно в вашей отрасли, – это уже половина успеха. Она понимает специфику вашего бизнеса и предложит наиболее эффективные решения.

При выборе обращайте внимание на условия договора, распределение ответственности и, конечно, на отзывы других клиентов. Референс-звонки – отличный способ узнать, как потенциальный партнёр решает проблемы, особенно как закрывает ваши узкие места. Задавайте конкретные вопросы, интересуйтесь опытом решения

аналогичных задач – только так можно убедиться, что перед вами не просто поставщик, а надёжный союзник, способный обеспечить стабильность и развитие вашего бизнеса.

Распространено мнение о высокой текучести кадров на аутсорсинге. Действительно, эта проблема существует, поэтому так важно выбрать партнёра, умеющего эффективно её решать. Мы уделяем особое внимание удержанию специалистов: большинство наших сотрудников работают в компании не менее 5 лет – и это наш приоритет. Мы стремимся к стабильности команды на проектах, понимая, что успешное B2B-сотрудничество – это не просто формальные договорённости между юридическими лицами, а слаженная работа конкретных людей. Мы тщательно подбираем команду, учитывая не только профессиональные навыки, но и психологическую совместимость с клиентом, чтобы обеспечить качественный сервис и комфортное взаимодействие.

– Можете поделиться информацией о самых интересных проектах UCMS Group?

– О, их очень и очень много. Из последних и наиболее ярких особо выделяется проект экстренного внедрения «1С:ЗУП» за два месяца вместо обычных девяти. Тогда международный провайдер внезапно прекратил обслуживание филиала международного производственного холдинга со штаб-квартирой в Европе с тысячей сотрудников, оставив её в критической ситуации. Команда UCMS Group оперативно внедрила систему «1С:ЗУП», взяла на себя расчёт заработной платы и кадровое делопроизводство. Благодаря слаженной работе команды всё было реализовано в предельно сжатые сроки – всего за два месяца, обеспечив своевременную и точную выплату зарплаты.

**«ПЕРВЕНСТВО
В РЕЙТИНГАХ –
ПРЯМОЕ СЛЕДСТВИЕ
ДОЛГОСРОЧНЫХ
ПАРТНЁРСКИХ
ОТНОШЕНИЙ
С НАШИМИ
КЛИЕНТАМИ».**

Ещё один показательный кейс – частичный аутсорсинг бухгалтерии для крупной компании, занимающейся импортом и дистрибуцией алкогольной продукции, которая столкнулась со сложностями при



переходе на новую систему учёта. При переносе данных возникла разница в бухгалтерской и налоговой отчётности и несостыковки в отчётах в части банковских операций и затрат. Учитывая миллиардные обороты компании, это могло привести к значительным финансовым расхождениям и дальнейшим проблемам с проверяющими органами. Штатным специалистам не хватало ресурсов на сверку таких массивов данных, поэтому руководство решило на три месяца привлечь аутсорсинговую компанию для выверки данных и устранения ошибок. Уже на первой встрече с UCMS Group представители компании увидели, что наш подход к работе им нравится, поэтому они быстро приняли решение о сотрудничестве. В итоге мы помогли компании устранить значительные расхождения в данных, обеспечить точность и прозрачность финансовой отчётности.

Несмотря на то, что передача расчёта заработной платы и КДП на аутсорсинг является распространённой практикой даже для крупных компаний (от 5000 сотрудников), в бухгалтерском учёте ситуация иная. Чем больше компания, тем чаще она предпочитает создавать собственную бухгалтерскую службу (15–20 человек и более). Тем не менее у нас есть успешный опыт ведения бухгалтерского учёта компаний с командами от 15 человек, включая проект с командой более 30 человек. Этот проект был принят у другого провайдера в период закрытия года с большим количеством нерешённых задач. В течение полугода все задачи были выполнены, КРП достигнуты, а наше сотрудничество продолжается уже четыре года. Проекты такого масштаба в

бухгалтерском учёте – редкость, но у UCMS Group подобных успешных кейсов было несколько, они есть и сейчас.

В 2022–2023 годы, когда многие провайдеры покидали рынок, а компании сталкивались с трудностями из-за разделения с корпорациями, UCMS Group оказывала необходимую поддержку, помогая бизнесу адаптироваться к новым условиям.

– Как компания планирует развиваться в ближайшие годы? Каковы основные цели и приоритеты UCMS Group?

– Конечно же, мы планируем расти, и наши основные цели – удовлетворённость клиентов и долгосрочное сотрудничество. Мы стремимся поддерживать безупречный уровень сервиса, постоянно совершенствуя процессы посредством автоматизации и минимизации человеческого фактора в рамках системы менеджмента качества.

В приоритете углубление экспертизы во внедрении комплексной автоматизации и ERP-систем, в частности «1С:ERP», относительно новое, но перспективное направление, развиваемое в последние 2–3 года.

Ключевой вызов – это конкуренция с инхаус-решениями. Наша задача заключается в том, чтобы переосмыслить восприятие аутсорсинга на рынке, доказать его эффективность и гибкость, предложив инновационные решения, выходящие за рамки стандартных представлений.

Аутсорсинг намного шире, чем его себе представляет большинство компаний; мы видим свою миссию и постоянно работаем над возвращением бизнеса к преимуществам аутсорсинга.

Беседовала Алина Волкова

**ЮРИДИЧЕСКАЯ
ФИРМА
«ПРАГМАТ» –
надёжный партнёр
для тех, кто
ценит грамотную
юридическую
защиту**

Юридическая фирма «Прагмат» – надёжный защитник и грамотный советник в бизнесе. Она специализируется на выявлении и предупреждении рисков, подстерегающих предприятия в финансово-хозяйственной деятельности. Юристы фирмы не просто констатируют проблемы, но и предвосхищают их, ограждая бизнес от потрясений. Оперативность, внимание и нестандартные решения – преимущества фирмы, а доверие и результат – в приоритете. Эксперты ЮФ «Прагмат» готовят компании к налоговым проверкам, проводят анализ потенциальных объектов инвестирования и разрабатывают бизнес-структуры, способные отразить любые атаки, в том числе защитить от рейдерства. От регистрации товарных знаков до защиты активов – специалисты фирмы предоставляют полный спектр юридических услуг, поддерживая клиентов на каждом этапе – от налоговых проверок до банкротства и судебных разбирательств.

О том, чем для бизнеса чревато отсутствие должной юридической поддержки, что отличает фирму от конкурентов на рынке и какие принципы и нормы профессионального поведения юриста наиболее актуальны на сегодняшний день, мы поговорили с генеральным директором юридической фирмы «Прагмат» Эдуардом Калинин и руководителем юридического департамента Артёмом Платоновым.

Эдуард Калинин:

эксперт в юридическом консалтинге с 10-летним опытом, выпускник Финансового университета при Правительстве РФ, магистр Российской академии адвокатуры и нотариата, член Ассоциации юристов России. Комментирует для Forbes, Газета.Ru, РБК и других изданий.

Артём Платонов:

выпускник Российской правовой академии Минюста РФ, кандидат юридических наук, член Ассоциации юристов России и Палаты налоговых консультантов. Преподавал в МГЮА им. О.Е. Кутафина. С 2012 года специализируется на структурировании бизнеса и защите активов. Публикуется в Газета.Ru, Клерк и в других СМИ.

– В чём сегодня состоит специфика работы в сфере юридического сопровождения бизнеса в России?

Артём Платонов: Специфика работы заключается во множестве факторов. Все их, безусловно, не перечислить. Да и, скорее всего, у каждого они будут свои. Хотя ты и работаешь с бизнесом, в первую очередь ты работаешь с людьми. Наиболее важный аспект – умение выстраивать доверительные отношения с заказчиком и его командой. Необходимо говорить с ними на одном языке, понимать их потребности и цели. Именно поэтому мы выделяем социально-проектную инженерию как ключевой фактор успешного юридического сопровождения бизнеса. В конечном счёте юридическая работа – это работа с людьми.

Ещё один важный аспект – умение быстро адаптироваться к меняющимся обстоятельствам. Бизнес-среда в России динамична, и юридические вопросы могут возникать неожиданно. Юрист должен быть готов оперативно реагировать на новые вызовы, предлагать эффективные решения и минимизировать риски для компании. Гибкость и проактивность – ключевые качества успешного юридического советника.

– ЮФ «Прагмат» специализируется на обслуживании бизнеса и предпринимателей. Почему именно это направление?

Эдуард Калинин: Потому что бизнес – это динамичная, живая структура, с очень интересными задачами и всегда актуальными вызовами. Мы видим в этом направлении источник постоянного профессионального роста и вдохновения. Тут не бывает однотипных проектов, каждый уникален.

Кроме того, так вышло, что весь наш профессиональный путь тесно связан с юридическим консалтингом для бизнеса, это и определило нашу экспертизу.

Именно фокусировка на потребностях бизнеса позволяет нам глубоко понимать специфику различных отраслей – от IT и финансов до производства и ритейла. Мы не просто решаем юридические вопросы, мы стремимся стать партнёром для наших клиентов, погружаясь в их бизнес-процессы и помогая им достигать стратегических целей.

Наша команда обладает экспертными знаниями в различных областях права, включая корпоративное и налоговое право, интеллектуальную собственность, трудовое право и судебное представительство. Мы предлагаем комплексные решения, охватывающие все аспекты деятельности бизнеса – от регистрации компании и сопровождения сделок до защиты интересов клиента в суде и сопровождения процедуры банкротства.

Мы ценим долгосрочные отношения с нашими клиентами и практикуем индивидуальный подход к каждому проекту. Для

нас важно не просто предоставить юридическую консультацию, а разработать эффективную стратегию, учитывающую уникальные особенности бизнеса клиента и его долгосрочные перспективы.

ЮФ «Прагмат» постоянно совершенствует свои знания и следит за изменениями в законодательстве, чтобы обеспечивать своим клиентам актуальную и квалифицированную юридическую поддержку. Мы уверены, что наша экспертиза и опыт помогают бизнесу расти и развиваться в условиях постоянно меняющегося рынка.

В конечном итоге наша цель – это содействие успеху наших клиентов. Мы гордимся тем, что можем внести свой вклад в развитие бизнеса и помогать предпринимателям реализовывать свои амбициозные проекты.

«МЫ ПРЕДЛАГАЕМ КОМПЛЕКСНЫЕ РЕШЕНИЯ, ОХВАТЫВАЮЩИЕ ВСЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИЗНЕСА, – ОТ РЕГИСТРАЦИИ КОМПАНИИ И СОПРОВОЖДЕНИЯ СДЕЛОК ДО ЗАЩИТЫ ИНТЕРЕСОВ КЛИЕНТА В СУДЕ И СОПРОВОЖДЕНИЯ ПРОЦЕДУРЫ БАНКРОТСТВА».

– Какие виды юридических услуг вы оказываете? С какими вопросами к вам чаще всего обращаются?

Артём Платонов: Рынок сам диктует нам направления. Сегодня наиболее востребованы услуги, обеспечивающие неприкосновенность активов компании и личного

имущества физических лиц, грамотное юридическое структурирование бизнеса, а также создание и администрирование личных фондов.

Наши услуги востребованы для частного российского бизнеса и владельцев компаний, так как безопасность бизнеса – это ключ к его устойчивости, стабильности и развитию.

В условиях повышенной экономической и политической неопределённости защита активов становится приоритетной задачей для успешного ведения бизнеса в России. Предприниматели стремятся обезопасить свои капиталы от потенциальных рисков, связанных с санкциями, изменением законодательства и недружественными поглощениями. Именно поэтому спрос на комплексные решения по обеспечению безопасности бизнеса неуклонно растёт.

Юридическое структурирование бизнеса позволяет оптимизировать налогообложение, защитить активы от кредиторов и минимизировать риски, связанные с корпоративным управлением. Создание личных фондов, в свою очередь, обеспечивает конфиденциальность владения активами, защиту от рейдерских атак и эффективное планирование наследования.

Налоговое консультирование остаётся одним из наиболее востребованных направлений, поскольку российское налоговое законодательство постоянно меняется и требует профессионального подхода. Грамотное планирование налогов позволяет снизить налоговую нагрузку и избежать штрафных санкций со стороны контролирующих органов.

Стоит отметить, что инвестиции в безопасность бизнеса – это не просто затраты, а необходимые условия для его долгосрочного развития и процветания. Комплексный подход, включающий юридическую защиту, налоговое планирование и создание эффективных механизмов управления активами, позволяет предпринимателям чувствовать себя уверенно в любой экономической ситуации.

– Чем чревато отсутствие должной юридической поддержки?

Артём Платонов: Как показывает наша практика, всё индивидуально. Риски, безусловно, есть. Но вероятность их наступления, равно как и степень тяжести их последствий, зависит от ряда внешних и внутренних факторов.

Можно понести финансовые потери, а можно потерять самое главное – свободу. Наша главная задача – предотвратить любой негативный исход и защитить вас от возможных угроз.

Незнание законов не освобождает от ответственности, а в сложных правовых ситуациях самонадеянность и попытки действовать самостоятельно могут привести к катастрофическим последствиям. Финансовые потери – это лишь вершина



айсберга. Неправильно оформленные документы, пропущенные сроки, неверная трактовка норм права – всё это может вылиться в многомиллионные убытки, потерю бизнеса и банкротство.

Ключевым моментом является понимание того, что правовая система – это сложный и постоянно меняющийся механизм, требующий глубоких знаний и опыта, поэтому на юридической помощи экономить не стоит. Рассматривайте это как инвестицию в свою безопасность и будущее.

– Благодаря чему сейчас «Прагмат» имеет превосходную репутацию среди коллег, в чём ваши сильные стороны? Что отличает вашу компанию от конкурентов на рынке?

Эдуард Калинин: Наше ключевое отличие отражено в нашем названии. Мы за прагматичный подход. Каждое наше действие должно нести практическую пользу для клиента. Мы не сторонники многотомных отчётов. Мы фокусируемся на комплексном решении задач для достижения лучшего результата с минимальными издержками.

Под комплексностью мы понимаем режим одного окна, где клиент, обратившись к нам, получает доступ к решению смежных задач, будь то финансовый аудит, оценка активов, помощь адвоката и т.д.

Такой подход позволяет нам не только экономить время и ресурсы клиента, но и гарантировать целостность и согласованность всех аспектов его бизнеса. Мы ви-

дим картину целиком, способны выявлять потенциальные проблемы и возможности на ранних стадиях, предлагая эффективные решения до того, как они перерастут в серьёзные трудности.

Комплексное решение задач и прагматичный подход ЮФ «Прагмат» позволяют нашим клиентам добиваться лучших результатов, чем при работе с несколькими разрозненными поставщиками услуг. Мы берём на себя ответственность за все аспекты проекта и гарантируем высокое качество работы на каждом этапе.

– Познакомьте читателей со своей командой высококлассных юристов. Каким образом вы подбираете специалистов в свой коллектив?

Эдуард Калинин: Наш коллектив сформирован очень давно, с самого основания нашей фирмы. И он остаётся неизменным с тех времён, чем мы очень дорожим. Наша команда состоит из юристов, специализирующихся на различных отраслях права. С основной частью нашей командой можно ознакомиться на сайте юридической фирмы «Прагмат» lfragmat.ru.

Стабильность кадрового состава позволяет нам гарантировать преемственность в работе с клиентами и глубокое понимание специфики их бизнеса. Это, в свою очередь, обеспечивает высокую эффективность нашей консультационной деятельности, позволяя находить оптимальные правовые решения в самых сложных ситуациях. Мы гордимся тем, что клиенты, обратившиеся к нам однажды, остаются с нами на долгие годы, доверяя нам ведение своих дел.

Наша сплочённая команда профессионалов – это один из главных активов юридической фирмы «Прагмат». Именно благодаря слаженной работе и многолетнему опыту мы можем гарантировать нашим клиентам высокое качество юридических услуг и защиту их интересов.

– Как вы поддерживаете мотивацию команды, чтобы избежать выгорания и однообразия?

Эдуард Калинин: Об однообразии в нашем деле, к счастью, говорить не приходится. Что касается мотивации, помимо финансовой составляющей, важен здоровый микроклимат в компании, баланс между усердной работой и полноценным отдыхом. Именно эти ценности мы активно пропагандируем в своём коллективе.

Продуктивность невозможна в атмосфере выгорания и постоянного стресса. Поэтому мы уделяем особое внимание созданию комфортной рабочей среды, где каждый чувствует себя ценным и услышанным.

– Расскажите об особо запомнившихся случаях из вашей практики. Приведите примеры сложных дел и их успешного разрешения.

Артём Платонов: О многом рассказать не можем, так как наши проекты зачастую носят конфиденциальный характер.

Но недавний пример из практики убедительно демонстрирует нашу экспертизу, когда в результате сопровождения налоговой проверки нам удалось снизить первоначальные претензии налоговых органов в 8 раз – с внушительных 500 млн рублей до 60 млн.

Также в рамках судебного оспаривания результатов налоговой проверки мы добились признания недействительным решения налогового органа по данной проверке в полном объёме (в первой инстанции).

В числе прочего нами разработан и успешно учреждён личный фонд с эффективным механизмом наследственного планирования.

– Какие принципы и нормы профессионального поведения юриста вы считаете наиболее актуальными в настоящее время?

Артём Платонов: Честность перед собой и заказчиком – это основа профессиональной этики юриста. В эпоху усложнения законодательства, растущей конкуренции и распространения информации через цифровые каналы именно честность становится ключевым фактором, определяющим доверие к юристу и его репутацию. Эта честность проявляется не только в открытом и правдивом общении с клиентом о перспективах дела, возможных рисках и расходах, но и в принципиальном отказе от участия в заведомо неправовых схемах или действиях, противоречащих закону.

Независимость и беспристрастность также имеют решающее значение. Юрист должен быть свободен от любого внешнего влияния, будь то давление со стороны государственных органов, экономических интересов или личных симпатий. Его задача – объективно оценивать ситуацию, анализировать доказательства и давать правовые заключения, основываясь исключительно на законе и профессиональном суждении. Независимость юриста – гарантия справедливого рассмотрения дела и защиты прав всех участников юридического процесса.

– Какая нагрузка сейчас в ЮФ «Прагмат»? Велика ли доля судебного представительства?

Артём Платонов: Нагрузка полностью соответствует нашим высоким стандартам качества оказываемых услуг, что неудивительно, учитывая значительную долю литигаторства в нашей деятельности. Судебное представительство – одно из ключевых направлений нашей компании, определяющее наш профессиональный облик и гарантирующее клиентам эффективную защиту их интересов.

Помимо судебного представительства, мы активно развиваем направление аль-

тернативного разрешения споров, предлагая клиентам эффективные инструменты медиации и переговоров. Это позволяет нам находить оптимальные решения, избегая длительных и затратных судебных разбирательств, сохраняя при этом конфиденциальность и деловую репутацию сторон.

– Какая у вас самая полезная профессиональная привычка?

Эдуард Калинин: Не хочется говорить избитыми фразами о многозадачности и стрессоустойчивости. Привычек нет, есть планомерная и ежедневная работа, требующая безупречного исполнения.

– Расскажите о планах юридической фирмы «Прагмат». Какого развития в оказании юридических услуг ждёт бизнесу и предпринимателям?

Эдуард Калинин: Как мы говорили выше, тренды диктует рынок. Мы чутко на них реагируем и оперативно находим решения для наших доверителей.

В целом мы стремимся стать надёжным юридическим партнёром для бизнеса и предпринимателей, предлагая им инновационные и эффективные решения, отвечающие вызовам современного рынка. Наша задача – предвидеть потребности клиентов и предлагать им проактивную юридическую поддержку, способствующую их успеху и развитию.

Беседовала Алина Волкова





Александр
Васильев:

**«НЕЛЬЗЯ
НЕДООЦЕНИВАТЬ
НЕГАТИВНЫЕ
ПОСЛЕДСТВИЯ
НАЛОГОВЫХ
ПРЕСТУПЛЕНИЙ»**

Коллегия адвокатов «Юрцентр» с 1995 года оказывает юридическую помощь гражданам, бизнесу и органам государственной власти, а также финансовым институтам на территории РФ и за её пределами.

Опытные адвокаты консультируют своих клиентов и доверителей по таким отраслям права, как гражданское, уголовное, корпоративное, антимонопольное, налоговое, жилищное, семейное, трудовое, миграционное и другие, а также в области защиты бизнеса от рейдерских захватов, в финансах, проектном финансировании и ГЧП, слиянии и поглощении, банкротстве и реструктуризации.

Чем грозит уклонение от уплаты налогов бизнесу, почему налоговые правонарушения могут быть опаснее, чем кажутся на первый взгляд, мы беседуем с адвокатом Коллегии адвокатов «Юрцентр» Александром Васильевым.

– 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?

– Это не так. И нашумевшие 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 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.

– То есть целый шлейф претензий...

– Да, 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 приотягачивающих обстоятельства 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.

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.

«ОСНОВНАЯ ОПАСНОСТЬ НАЛОГОВЫХ ДЕЛ КРОЕТСЯ В ТОМ, ЧТО ПО НИМ ЧАСТО ВОЗНИКАЕТ ЦЕЛАЯ СОВОКУПНОСТЬ ПРЕСТУПЛЕНИЙ».

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 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-хо-

зяйственной деятельности компаний, а изъятие документов либо сильно усложняет, либо 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.

– А если компания уже использовала различные нелегальные схемы ухода от налогов, например путём дробления бизнеса, есть шансы избежать ответственности?

– 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 иным 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.

– Ещё в июле-августе 2024 года ФНС подготовила письма, в которых ведомство перечислило критерии дробления биз-

неса и рассказало, чем руководствуются инспекторы при выявлении такой схемы. Вот некоторые из этих критериев: ведение единой хозяйственной деятельности нескольких формально самостоятельных компаний, применяющих 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, веб-сайты, 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.

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.

– С 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?

– Компании, применяющие общую систему налогообложения при уплате НДС в бюджет предприятия, имеют право вычесть входящий НДС, т.е. полученный при приобретении сырья, материалов, услуг и т.п., из суммы исходящего НДС, т.е. исчисленного при реализации собственных товаров из услуг. «Бумажный НДС» – это сленговое выражение, которым называют НДС, заявленный к вычету компанией в качестве входящего, но существующий только на бумаге, в отсутствие приобретения этой же компанией реальных материалов и услуг. Данная статья предполагает наступление уголовной ответственности за предоставление в налоговые органы поддельных счёт-фактур и (или) налоговых деклараций

от имени юридических лиц, которые обременены 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.

«НЕ СЛЕДУЕТ УВОЛЬНЯТЬ СОТРУДНИКОВ, ОДНОВРЕМЕННО ЗАКЛЮЧАЯ С НИМИ ДОГОВОРЫ КАК С САМОЗАНЯТЫМИ, ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ОПТИМИЗИРОВАТЬ СВОИ НАЛОГОВЫЕ ЗАТРАТЫ».

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 фак-

тически 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?

– Эта схема очень распространённая, но влекущая за собой серьёзные последствия. Если бывшие штатные работники 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.

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 перекалфикации гражданско-правовых договоров в трудовые

отношения, юрлицу 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.

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

– 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.

– Руководство предприятий часто опасается лишних расходов, отказываясь порой от защиты своих сотрудников при допросах, к примеру, в рамках налогового контроля. На ваш взгляд, насколько обоснованы такие опасения?

– Да, это нередкая ситуация, она касается случаев, когда в целях защиты общества при налоговой проверке компания оплачивает услуги адвокатов, которые представляют интересы работников компании при допросах в налоговом органе. Должен сказать, что защиту надо осуществлять комплексно. Работники не должны ходить



на допросы одни, без адвокатов, их интересы тоже надо защищать во избежание неверных трактовок в протоколах. И эти расходы может нести компания, здесь рисков для директоров нет. Президиум Верховного Суда РФ в Обзоре практики применения ст. 53.1 ГК РФ (утверждён 30.07.2025) разъяснил: расходы общества на оплату юридических услуг, оказанных его директору, участникам или работникам, не всегда квалифицируются как убытки, подлежащие взысканию с руководителя. Речь идёт о случаях, когда адвокаты представляют интересы директора и работников – при допросах в рамках мероприятий налогового контроля; должностных лиц – по делам об административных пра-

вонарушениях; участников общества – в процессах, где их позиции совпадали с интересами общества.

Вывод Верховного Суда РФ следующий: если юридическая помощь оказывалась в целях защиты экономических интересов общества, предотвращения привлечения его к ответственности или минимизации имущественных потерь, оплата таких услуг за счёт общества соответствует его интересам и не образует убытков, подлежащих взысканию с руководителя.

<http://attorney.moscow>

Беседовал Вячеслав Колесников

Александр Богданов – юрист с большим опытом работы, в том числе в судебных органах. Кроме того, он разработал и ведёт онлайн-курсы «Правовая самооборона», «Коммерческие риски и их минимизация» и является автором уникального руководства «Методика определения судебных рисков и перспектив судебного разбирательства». С его помощью клиентами выиграно судебных споров на сумму более полумиллиарда рублей. Александр убеждён: к юристу, как и к врачу, надо обращаться своевременно, не дожидаясь фатального итога.

Александр Богданов: «Судебный спор – это ринг, где вместо кулаков дискуссия, стратегия и тактика ведения процесса»



– Александр, расскажите, пожалуйста, о вашем опыте работы юристом. На чём специализируетесь? Какие услуги предлагаете?

– Я поработал везде, где только может юрист! Начинал с муниципальных органов власти, затем трудился в правительственной структуре на руководящей должности, потом в арбитражном суде – помощником судьи, писал проекты решений, определений. Сдал квалификационный экзамен на «отлично», но меня так и не назначили судьёй. Поэтому решил уйти работать уже не для опыта, а чтобы помогать людям.

Хочу особо отметить опыт работы в судебной системе – теперь я действительно понимаю, как и почему суд принимает те или иные решения, и это позволяет говорить и с судом, и с доверителями, что называется, на одном языке.

Что касается моей специализации, она достаточно широкая, и любое дело, за которое я берусь, мне совершенно понятно.

Гражданское законодательство в целом имеет одни и те же принципы и подходы применительно к любой сфере. С чётким пониманием принципов работы закона не так уж сложно специализироваться на нескольких направлениях и не сильно распыляться при этом. *Поэтому перечень специализаций выглядит так: подрядные споры (стройка, ремонты), инвестиции (в любых видах), услуги, купля-продажа и поставка (розничная и оптовая), аренда (движимого и недвижимого имущества) и лизинг. Из всего этого вытекают и общие споры об убытках и неосновательном обогащении. В частном порядке – госзакупки и налоги.*

Я люблю выжимать из любой ситуации возможный максимум – это действительно приносит удовольствие и мне, и доверителю!

Совсем в индивидуальном порядке встречаются споры, которые никогда раньше не встречались или когда нужно выстроить схему бизнеса с нуля. Это всегда очень интересная и творческая задача.

– Насколько важен для вас опыт работы в арбитражном суде?

– Пожалуй, это ключевой, уникальный этап моего профессионального развития. Не так много хороших юристов вообще, а тех из них, кто работал в судебной системе и понимает её изнутри, – единицы. Решение принимает судья! Поэтому так принципиально важно не просто искать подходящую под ситуацию практику, а понимать, как суд оценит доказательства, почему он откладывает судебное решение, хотя, казалось бы, всё готово. Важно понимать почему суд задаёт те или иные вопросы. *После работы в суде ты смотришь на ситуацию не со стороны того, кто обратился, давая ему необоснованные надежды, а как бы сверху – видишь и тех и других. Это помогает оценивать перспективу дела как судья и прикрывать слабые места, делая акцент на том, что нужно для победы.* Чрезвычайно рад, что довелось поработать в самой закрытой системе и возможности пользоваться этими знаниями до сих пор.

– Какова география вашей работы? Выходите за пределы региона?

– Я работаю по всей России. В основном Москва, Санкт-Петербург и Краснодарский край.

Сейчас с этим намного проще: в судебных процессах можно участвовать онлайн, даже с телефона. *Территориальная удалённость сегодня – не проблема! Но если нужно провести правовой аудит предприятия или лично присутствовать на каком-то мероприятии, при проведении проверки или по другим причинам, конечно, выезжаю непосредственно на место.* Самые далёкие точки, куда я отправлялся, – это Чукотка и город Мирный.

– Кто в числе ваших доверителей?

– *Большую часть своей профессиональной деятельности я работаю с юридическими лицами, в основном это малый и средний бизнес.* Чаще всего я нужен либо в сложный период на один судебный процесс или для проверки состояния бизнеса (состояние договоров или их отсутствие, анализ перспектив ситуации и т.д.), либо для полного сопровождения деятельности.

– Вы – автор и эксперт онлайн-курса «Правовая самооборона» О чём этот курс и для кого он в первую очередь разрабатывался?

– По первому образованию я – преподаватель. Это влияет на текущую работу: очень хочется, чтобы всё было структурировано и все обладали базовым пониманием того, как на самом деле работают закон и судебная система. В конце концов, нет аспектов нашей жизни, не урегулированных законом. Поэтому курс разрабатывался мной лично и для всех – от врача до бизнесмена. Он объясняет, как не попасть в 90% проблем.

Курс небольшой, без воды, но с фундаментальным минимумом. В частности, мы разбираем, как правильно читать и понимать закон, рассматриваем договор – что это вообще такое, может ли он являться заключённым в переписке в мессенджерах, бывают ли договоры, которых вообще прямо нет в законодательстве, и как их исполнять. Самые базовые, но такие необходимые вещи. Очень рекомендую, очень полезно.

– Вы также являетесь автором руководства «Методика определения судебных рисков и перспектив судебного разбирательства». Что это за методика?

– Прошу заметить – первая в России! Не скрою гордости за своё детище (*смеётся*)! Для создания этой методики мне пригодился опыт работы в судебной системе – без этого я бы не смог так комплексно оценить и систематизировать все значимые процессы, которые приводят к тому или иному решению суда.

Изначально она готовилась для внутренней работы – для начинающих специалистов. Но в дальнейшем методика была скорректирована и для тех, кто обращается за помощью. Согласитесь, если юрист скажет вам «скорее всего, мы дело выиграем», – это одно, а когда вам скажут «вероятность победы составляет 85%» и объяснят почему – это другое. Во втором случае вы сможете намного более осознанно принимать решение, и это важно, потому что любой суд – деньги и нервы. С пониманием, в чём заключается риск или почему его нет, намного проще.

Казалось бы, вам и без методички могут объяснить прогноз дела, но я *считаю, если вопрос требует обсуждения дольше 5 минут, к нему нужно подходить системно, ничего не упуская и оценивая абсолютно всё, даже если вам что-то кажется несущественным.*

Когда-то для себя я выработал принцип в судебном процессе: доказательств мало не бывает. А теперь добавлю: незначимых деталей не существует! Для этого и нужна чёткая, логичная и структурированная методика, основанная на многолетнем опыте. Следуя ей, невозможно упустить деталь, которая может повернуть дело в ту или иную сторону.

– Как вы считаете, в бизнес-сообществе по достоинству оценена франшиза юридических услуг? Что в этом плане могли бы как юрист с немалым опытом предложить вы?

– В России вообще к франшизе относятся достаточно осторожно. К примеру, в США франшизы составляют 70% от рынка, у нас – 7%. Тут больше сказывается наш менталитет – большинство франшиз работают по принципу «Дай паушальный взнос,

вот тебе 5 файлов в чате, и до свидания!». Это проблема. Я, кстати, и такие проблемы помогаю решать, споры по франшизе всегда очень интересные. Думаю, что франшиза как таковая оценена как раз по достоинству – с недоверием.

Что касается франшиз юр услуг, в России я нашёл таких всего 4 общего профиля и много франшиз банкротства физических лиц. На самом деле порой достаточно внимательно послушать то, что они предлагают, а затем ознакомиться с договором, который дают вам подписать, и вам самим станет понятно, что я имею в виду под тем самым принципом работы франшиз в России.

А ведь в своей задумке идея-то неплохая! Если бы это работало так, как должно, все начинающие предприниматели с удовольствием покупали бы опыт и помощь в формате франшизы. Просто не нужно их «кидать» после получения паушального взноса!

Так и возникла идея партнёрства «Астрей», в котором я предлагаю не совсем формат франшизы, а полноценное и полноценное партнёрство на равных условиях. Причём как для тех, кто вообще не имеет опыта в бизнесе, так и для действующих предпринимателей в качестве дополнительного вида дохода, практически пассивного. Таких франшиз в России вообще нет. Такого формата, собственно, нет. И в этом формате ваш партнёр – не просто бизнес-партнёр, а профессиональный юрист, что гарантирует безопасность, – за эту часть полностью ответственен я!

Да, понимаю ваше удивление. И недоверие тоже понимаю. Но прежде, чем делать выводы, заходите на сайт, пишите и звоните, – всё расскажу, и вы сможете сами убедиться! Возможно, именно с вами мы вместе будем помогать людям решать их проблемы!

– Если говорить о современной судебной системе, какие наиболее характерные проблемы вы видите в первую очередь?

– На самом деле всё достаточно прозаично. Судьи, секретари и помощники – это госслужащие. Как и в любой государственной или муниципальной системе, а я это точно знаю, есть проблема с нагрузкой на штатную единицу. И эта проблема особенно остро возникает при осуществлении правосудия. Вот в «столицах», например, у одного судьи может быть 400–500 дел в производстве одновременно. По всем делам нужно выслушать стороны, изучить доказательства, оценить их, написать решение. Это физически невозможно сделать с должным качеством, к сожалению. Причём об этой проблеме неустанно говорят и внутри судебной системы, но пока обстоятельства не разрешаются.

Это тянет за собой всё: остальное: волокиту, некачественные судебные акты,

“**«Благодаря опыту я действительно понимаю, как и почему суд принимает те или иные решения, и это позволяет говорить и с судом, и с доверителями на одном языке».**

порой грубое отношение к сторонам, особенно к гражданам.

И как бы ни хотелось видеть качественную работу судебной системы, приходится констатировать, что это физически невозможно, когда за 8-часовой рабочий день тебе нужно рассмотреть 20–30 дел, по каждому вынести определения, а по некоторым написать решение.

Благо, для этого существуют вышестоящие суды. Где-то к кассационной инстанции суд начинает действительно тщательно изучать то, с чем ты пришёл.

Но в профессиональном сообществе есть такая поговорка: «Верховный суд исправляет ошибки нижестоящих судов и увековечивает собственные». Это тоже о чём-то говорит.

В части качества судебных актов хочется уточнить, что не всё вызвано нагрузкой или некомпетентностью. Ведь юриспруденция – наука и точная, и творческая одновременно: нужно точно знать норму и творчески её применять. Поэтому есть и другая поговорка: «Два юриста – три мнения». Конкретный судья может быть абсолютно убеждён, что дело нужно рассмотреть именно так, как он считает. Это уже не проблема, а сама суть профессии судьи. Проблема в том, что, к сожалению, не у всех на это есть время.

– Какие основные изменения в судебной системе РФ вы могли бы предложить? Насколько, в целом, эта система готова к изменениям?

– Любая система готова к качественным изменениям, если в ней прослеживается проблематика. Думаю, ответ здесь очевиден: нужно расширять штатную структуру судебной системы. Тогда будет и качество, и соблюдение сроков, и всё остальное.

Кроме этого, *я бы особо рассмотрел вопрос об уменьшении субъективизма и личного судейского усмотрения при принятии решений.* Дело в том, что при принятии решения суд руководствуется не только положениями закона, но и внутренним убеждением – это прямая цитата из процессуального законодательства. Соответственно, одно и то же доказательство один судья примет как допустимое, а второй – нет. А ведь доказательства составляют 75% от того, какое решение примет суд. К примеру, подрядчик приостановил работы, потому что посчитал, что случившиеся на объекте обстоятельства являются препятствием для продолжения работ. Заказчик так не посчитал и предъявил неустойку. Как суд будет принимать решение? По внутреннему убеждению! Ну, и судебную практику посмотрит: может, кто-то из коллег уже описывал схожую ситуацию.

Я считаю, что судейское усмотрение должно быть сведено к минимуму. Я уже не говорю про то, как суд определяет стоимостное выражение морального вреда

«Основные принципы в судебном процессе – доказательства мало не бывает и незначимых деталей не существует!»

– там вообще нет никаких хотя бы примерно определяющих критериев. В рамках рассмотрения дел об административных правонарушениях – тоже один субъективизм: применять малозначительность и освобождать от ответственности или нет. Всё складывается из того, как заведено, – из того, как другие судьи рассматривают такие дела. Не так должно приниматься решение, которое влечёт штрафные санкции!

Но пока оно есть, есть и профессиональный рост. *В конце концов, ты должен уметь объяснить суду, в чём суть спора и что об этом думает в первую очередь закон.*

– Как вы считаете, в чём значимость абонентского сопровождения и ежегодного правового аудита в бизнесе?

– Думаю, *суть абонентского сопровождения – не выигрывать дела, а не доводить до судебного разбирательства.* А сделать это может только профессионал, который знает абсолютно всё, что происходит в вашем бизнесе – от нормативной базы (особенно важны внутренние и внешние договоры – то, что там написано, и будет исполняться) и до того, как отработать ситуацию, чтобы не заходить в суд лишний раз. В какой момент следует подстраховаться и написать соответствующее письмо второй стороне, как систематизировать процесс по взысканию задолженности или как избежать этого в свою сторону. Бизнес без юриста будет работать до первого спора с бизнесом, в котором он есть.

Что касается правового аудита, *ежегодный аудит как таковой не нужен – достаточно единовременного, но проведённого профессионалами – теми, кто понимает абсолютно все риски и перспективы.* На самом деле один документ, который может казаться вам несущественным, может как приумножить вашу прибыль, так и прекратить ваше дело.

Я с коллегами провожу такой аудит комплексно или выборочно – по желанию доверителя.

Приведу простой пример. Очень немногие знают, что практически в любой договор, кроме неустойки, можно включить

положение о том, что денежные средства сверх определённой суммы являются коммерческим кредитом. Тогда в случае нарушения контрагентом обязательств можно будет взыскать и штрафные санкции, и коммерческий кредит одновременно, вдвое покрыв расходы! В свою очередь, в части вашей ответственности можно составить документ так, чтобы вы были менее уязвимы при простых коммерческих рисках, от которых невозможно избавиться полностью. К тому же коммерческие риски можно застраховать, об этом тоже мало кто знает. Или, к примеру, можно найти недочёты в правовой позиции по каким-то судебным спорам и успеть их отработать как нужно, довыискать. Можно внедрить систему контроля задолженности контрагентов таким образом, что даже ваш секретарь справится с задачей, и тогда вы не упустите ни копейки честно заработанных денег.

Чего ни коснись – везде есть что доработать или подстраховать. Для этого и нужен полноценный и серьёзный комплексный аудит.

Чаще всего мы начинаем долгосрочно работать с представителями бизнеса как раз после правового аудита. *Мы находим уязвимые места, и предприниматели начинают осознанно понимать значимость правового контроля бизнеса.*

Возможно, кто-то скажет: «У меня розничная продажа, мне юрист не нужен – договор есть, и ладно». К сожалению, именно такие представители сферы бизнеса попадают в самые трудные и запущенные ситуации.

Я всегда сравниваю юристов с врачами – и у тех и у других есть разделение на сферы деятельности, и в медицине, и в юриспруденции очень долгий разбег в профессии: пока не отработаешь хотя бы 5 лет, можно считать, что опыта ещё недостаточно.

Также можно сравнить и ситуации. *Если вы занимаетесь самолечением или вообще не лечитесь, в какой-то момент вы всё равно приходите к врачу, но болезнь уже лечится сложнее. Если вы обращаетесь к юристу после того, как попали в трудную ситуацию, выхода из неё уже может и не быть. Цена ошибки – всё ваше дело, все ваши старания, которые могут быть завершены одним судебным спором не в вашу пользу.* Не занимайтесь самолечением! Обращайтесь к профессионалам, и лучше до того, когда такое обращение станет необходимостью.

– Почему клиентам нужно обращаться именно к вам, в чём ваши преимущества перед конкурентами?

– Безусловно, *это уникальный опыт работы в судебной системе и умение находить творческий подход в сложных ситуациях, с пониманием того, как работает правосудие.*

Как говорят мои коллеги и партнёры: просто запустите его в суд и получите решение в вашу пользу. Я люблю своё дело, поэтому и состоялся в профессии!

Мне повезло выбрать по-настоящему свой путь. С детства я любил спорить, и никто это не смог прекратить – ни учителя, ни друзья. А ещё я 9 лет занимался боксом. В юриспруденции оба эти качества нашли своё применение (*смеётся*). Судебный спор – это такой же ринг, только вместо кулаков дискуссия, стратегия и тактика ведения процесса.

Томас Джефферсон говорил, что «профессия юриста заключается в том, чтобы ни с чем не соглашаться, всё ставить под сомнение и постоянно говорить». Эти качества действительно важны в судебном процессе – они в большей степени определяют то, насколько ты сможешь отстоять позицию доверителя и донести посыл до судьи. Но для профессионального юриста также важны дальновидность и дипломатия, чтобы не ввязываться в судебный процесс, где ситуацию будет разрешать, по сути, такой же человек, как ты, только в мантии.

Не люблю себя расхваливать, но дайте мне задачу, и я её решу. А перед этим с помощью нашей методики точно определим перспективы. Такого пока никто предложить не может!

– Какой совет вы могли бы дать людям, решившим воспользоваться юридическими услугами? В каких ситуациях это необходимо сделать?

– В западных странах у многих семей есть личный юрист и психолог. У нас это не так распространено, поэтому и судебных процессов больше, и они гораздо сложнее.

Если чувствуете, что что-то идёт не так, скорее всего что-то действительно идёт не так, и уже давно. Принцип такой же, как с врачами: чем раньше обратитесь, тем лучше. В конце концов, иногда достаточно простой консультации.



«В партнёрстве

“Астрея” я предлагаю

не совсем формат

франшизы, а

полноценное и

полноправное

партнёрство на

равных условиях».

Абсолютно все сферы нашей жизни, и уж тем более все аспекты бизнеса, пропитаны правовым регулированием, в котором вы чаще всего не так сведущи, как того требуют обстоятельства. *Поэтому обращаться к профессиональному юристу надо в любых ситуациях. И ещё лучше, если*

он знает ваше дело «от и до» – это позволит вам не ломать голову над правильностью решений, а развивать любимое дело и получать прибыль!

Подготовил Вячеслав Колесников



<https://actpeя.com>



<https://александр-богданов.рф/uslugi>



Для Правового центра Александра Видяева сопровождение транспортных услуг стало основным видом деятельности благодаря большому опыту работы с транспортными компаниями, знанию всех тонкостей транспортного права, многолетней работе с транспортными компаниями и индивидуальными предпринимателями. Компания оказывает услуги на всей территории Российской Федерации, охватывая регионы от Калининграда до Владивостока, а также сотрудничает с клиентами из Беларуси и других государств Евразийского экономического союза. Безупречное качество услуг гарантируется высоким уровнем профессионализма юристов и руководителя центра. Для заказчиков предусмотрена система скидок, поощрений и другие особые условия, направленные на создание удобного и прибыльного партнёрства. О текущей работе и современных вызовах мы беседуем с Александром Видяевым, основателем и руководителем правового центра.

Александр Видяев:
«БЕЗ ПРЕОДОЛЕНИЯ
ПРОБЛЕМ НЕ
БЫВАЕТ РАЗВИТИЯ»



– **Александр, насколько изменился рынок вашей деятельности с введением санкций и уходом крупных международных компаний?**

– Изменения структуры рынка с уходом крупных иностранных игроков почти не произошло – их тут же заменили отечественные средние и крупные транспортные компании, так как транспортный бизнес относительно быстро окупаемый, намного быстрее, чем производство, например.

– **С какими проблемами преимущественно обращаются клиенты?**

– В основном к нам обращаются с вопросами отмены штрафов на весогабаритных рамках (АПВГК), штрафов системы «Платон», взыскания задолженности по договорам и заявкам на перевозку грузов.

– **Кто больше нуждается в юридической поддержке – транспортные организации или частные предприниматели?**

– Наши клиенты – это разные участники рынка: крупные транспортные компании, ИП и даже физические лица – собственники грузового транспорта. Частные предприниматели, конечно, больше нуждаются в защите, так как не имеют возможности нанимать в штат юриста, тем более профессионала в транспортной сфере, которого в некоторых городах даже найти невозможно.

Руководители крупных транспортных компаний, имеющие в штате юридические отделы, часто обращаются за помощью, ввиду того что их штатные юристы не имеют соответствующего опыта ведения некоторых категорий дел.

– **Вы работаете с российскими компаниями или ещё консультируете и международные организации?**

– Мы работаем не только с российскими компаниями и ИП, но и с транспортными компаниями из-за рубежа, в основном с участниками ЕАЭС. Помогаем понять российское законодательство, представляем интересы иностранных компаний в судах на территории РФ.

– **В июле этого года появились новые правила для транспортной логистики в КоАП. Что изменилось в 2025 году для участников рынка?**

– С 18 июля 2025 года вступила в силу новая редакция ст. 12.21.1 КоАП РФ, утверждённая Федеральным законом № 209-ФЗ от 7 июля 2025 года.

Штраф за перегруз или негабарит во всех случаях назначается только собственнику (владельцу) машины. Исключение – если большегруз принадлежит иностранному перевозчику, тогда аналогичный штраф выписывается водителю.

Минимальная сумма взыскания – 150 тыс. руб. Её назначают, если груз выходит за допустимые габариты не более чем на 10 см (ч. 1 ст. 12.21.1 КоАП РФ в новой редакции).

300 тыс. руб. – штраф, если груз выходит за допустимые габариты не более чем на 20 см либо перегруз находится в пределах 10–20% (ч. 4 ст. 12.21.1 КоАП РФ в новой редакции).

450 тыс. руб. – взыскание, если габариты выходят за допустимые пределы не более чем на 50 см, а вес – на 20–50% (ч. 5 ст. 12.21.1 КоАП РФ в новой редакции).

600 тыс. руб. – взыскание, если габариты выходят за допустимые пределы более чем на 50 см, а вес – на 50% (ч. 6 ст. 12.21.1 КоАП РФ в новой редакции).

Также введена ответственность за нарушение правил движения в зоне автоматического весового и габаритного контроля и невыполнение требований о прохождении весового контроля. За эти проступки собственнику машины придётся заплатить штраф в 600 тыс. руб. (новые ч. 12 и 13 ст. 12.21.1 КоАП РФ).

И вишенка на торте! Срок давности привлечения к административной ответственности за нарушение правил движения тяжёловесных и крупногабаритных транспортных средств (статьи 12.21.1, 12.21.3, 12.21.5 КоАП РФ) увеличивается с 2 месяцев до 1 года.

Теперь, скорее всего, после отмены постановления судом по аренде штраф прилетит арендатору! Мы, защищая своих клиентов, не зря пошли интеллектуальным и экспертным путём.

Мы анализируем само постановление и обстоятельства правонарушения, показания датчиков АПВГК, определяем стратегию и тактику защиты в каждом случае индивидуально. Огромные штрафы не терпят простых и «конвейерных» решений – слишком высока цена упрощённого и непрофессионального подхода к делу. Мы не ставим наших клиентов на поток и не доверяем дела юристам-студентам без опыта – только профи, только внимание к деталям и качество.

– **Какие проблемы могут появиться у перевозчиков в связи с расширением полномочий Ространснадзора? По вашему мнению, это вынужденная мера или «закручивание гаек»?**

– Расширение полномочий контролирующих органов – это, конечно, всегда определённая проблема для бизнеса. Но без преодоления проблем не бывает развития. Авария хороша до момента столкновения конкурирующих субъектов, а после всё равно возникают договорённости, появляются обычаи, правила, и высшая степень – право.

– **Новые правила касаются всех участников логистической отрасли: собственников ТС, перевозчиков, экспедиторов, грузоотправителей. Как им стоит перестроить внутренние процессы, чтобы избежать или минимизировать нарушения и, соответственно, уйти от штрафных санкций?**

– Стоит признать, что сейчас рынок перевозок перенасыщен, выживут те, кто приспособился, правильно выстраивает логистику, контролирует погрузку, устанавливает оборудование измерения нагрузки на оси и отказывается от загрузки, если грузят неправильно. Те, кто не боится защищаться в суде и обращается за защитой к профессионалам, если приписали пару тонн на ось, измеренные габариты не соответствуют действительным или их измерили неверно, если не платят за выполненную услугу.

«ОГРОМНЫЕ
ШТРАФЫ НЕ
ТЕРПЯТ ПРОСТЫХ
И «КОНВЕЕРНЫХ»
РЕШЕНИЙ –
СЛИШКОМ
ВЫСОКА ЦЕНА
УПРОЩЁННОГО
И НЕПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ПОДХОДА
К ДЕЛУ».

– **Почему потенциальным клиентам лучше обращаться именно в вашу компанию? Какие у вас преимущества перед конкурентами?**

– Участники рынка грузоперевозок могут обратиться в любую юридическую фирму, которая покажется им более достойной в их понимании. Единственный совет читателям при выборе любой услуги – не смотреть на рекламные обещания и не слушать пустые слова, а оценивать реальные дела и практику. С нашими делами, практикой, отзывами вы можете ознакомиться на сайте Видяев.рф или на форуме крупнейшей биржи грузоперевозок в странах ЕАЭС – АТИ (forums.ati.su).

Беседовал Вячеслав Колесников

О том, как и в какую сторону изменили налоги, быть или не быть дальнейшему снижению лимита по уплате НДС и отмене упрощённой системы налогообложения и как к этому подготовиться бизнесу, рассказывает Вероника Батхель, дипломированный финансовый аналитик, предприниматель, налоговый консультант Палаты налоговых консультантов России, генеральный директор и управляющий партнёр компании «Евроазиатский финансовый дом».



«НДС ЕСТЬ? А ЕСЛИ НАЙДУ?»

«Упрощёнка» под ударом: как инициативы крупного бизнеса ставят под угрозу выживание малых предприятий

В российском бизнес-сообществе с мая по август 2025 года разгорелся нешуточный пожар налоговых инициатив. В его огне может погибнуть большая часть микро- и малого бизнеса, словно молодой подлесок в лесном пожаре. Началось всё с неожиданной инициативы: на встрече с президентом России представитель крупного бизнеса предложил снизить порог уплаты НДС для торговых компаний, а также обсуждалась полная отмена упрощённой системы налогообложения (УСН). Затронут эти изменения многих. Ведь сейчас, в 2025 году, НДС платят лишь 4% компаний на УСН – это те, чей доход в 2024 году превысил 60 млн рублей. Таким образом, новый удар придётся по 96% фирм и ИП на УСН.

Наиболее уязвимым оказался сектор торговли. А в нём, по данным генерального директора «Корпорации МСП» Александра Исаевича, занято 2,2 млн малых и средних предприятий – это более трети от всех небольших игроков (6,4 млн).

В августе 2025 года появились новости, которые многие восприняли как позитивные и приняли лёгкие шаги за уверенную отмену всех разрушительных начинаний. Но действительно ли госу-

дарство отказалось от этих планов до 2028 года? Или это лишь затишье перед бурей? В этой статье мы разбираемся, кому и почему сейчас мешает УСН, а также можно ли расслабиться до 2028 или 2030 года.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: «КРУПНЫЙ БИЗНЕС ПРОСИТ ЗАЩИТУ ОТ МАЛОГО БИЗНЕСА»

Отправной точкой для дискуссии стала встреча Президента России Владимира Путина с представителями общероссийской общественной организации «Деловая Россия» 13 мая 2025 года – бизнес-объединением крупных предпринимателей из несырьевых секторов (видеозапись и стенограмма встречи доступны на официальном сайте Кремля kremlin.ru/events/president/news/76914).

Представитель крупного бизнеса от лица «Деловой России» выступил с инициативой, направленной на пересмотр налоговых режимов. По его словам, новый вызов исходит от недобросовестных конкурентов, которые используют схемы дробления бизнеса, чтобы не платить НДС, и демпингуют за счёт нелегального ввоза или контрафакта.

В заключение своего выступления он обратился с предложением к Президенту России проработать дальнейшее снижение порога уплаты НДС для торговых компаний и рассмотреть «постепенную отмену режима УСН в торговле».

Приведём несколько интересных для представителей малого бизнеса цитат из выступлений «Деловой России»:

Цитата 1. *«Хочу поблагодарить правительство за решение ввести оборотный НДС для предпринимателей на УСН. Это правильный шаг, который значительно ограничивает возможности для налоговых схем».*

Цитата 2. *«Некоторые участники рынка, пользуясь льготами, не просто уклоняются от налогов, но и демпингуют за счёт нелегального ввоза товара или откровенного контрафакта».*

Цитата 3. *«Поэтому мы просим Вас дать поручение правительству проработать дальнейшее снижение порога, при котором торговые компании начинают уплачивать оборотный НДС, и постепенную отмену режима УСН в торговле».*

ФНС ПРОТИВ ПОСПЕШНОСТИ: ПОЗИЦИЯ ДАНИИЛА ЕГОРОВА

Президент России Владимир Путин, выслушав предложение, не стал делать поспешных выводов и обратился к присутствующему главе Федеральной налоговой службы Даниилу Егорову. Егоров отметил, что налоговая политика не должна основываться «исключительно на поведении плохих налогоплательщиков». По его словам, «большинство налогоплательщиков у нас добросовестные, не дробятся и ведут прозрачный бизнес».

Он напомнил, что в 2024 году уже была проведена амнистия для тех, кто дробил бизнес, и введён более плавный переход на общую систему. Теперь общую ставку налога УСН (6% или 15%) можно применять при выручке до 450 млн рублей. С 2025 года порог для обязательной уплаты НДС установлен на уровне 60 млн рублей, что, по мнению ФНС, снизило мотивацию к дроблению. Егоров предложил наблюдать за результатами изменений, прежде чем принимать новые решения.

Владимир Путин, в свою очередь, дал поручение администрации зафиксировать проблему для дальнейшего анализа. В результате 23 июня 2025 года на сайте Кремля появился официальный перечень поручений: правительству и «Деловой России» до 1 декабря 2025 года проанализировать параметры УСН и представить предложения по корректировке, включая снижение порога для НДС и поэтапный отказ от «упрощёнки» в торговле (<http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/77285>).

ПЕРВЫЙ ВЫХОД МИНФИНА: ПОДТВЕРЖДАЮТ, ЧТО УПРОЩЕНЦЕВ ЖДУТ БОЛЬШИЕ ПЕРЕМЕНЫ

Через несколько недель после злополучной встречи Минфин РФ № 03-07-11/52811 от 29.05.2025 разъясняет:

- изменения в НК, связанные с введением НДС для налогоплательщиков на УСН, направлены на плавный и поэтапный переход на общий режим налогообложения;

- НДС по своей природе является налогом на потребление товаров (работ, услуг), то есть косвенным налогом, который перекладывается на конечных покупателей;

- сумма НДС включается в цену реализуемых товаров (работ, услуг) и уплачивается в бюджет за счёт средств, получаемых с покупателей.

Теперь в статье мы сначала отследим дальнейшее развитие событий, после чего я прокомментирую эту позицию Минфина в выводах.

РЕАКЦИЯ БИЗНЕСА – УХОД В ТЕНЬ, РОСТ ЦЕН И НЕДОИМКИ УЖЕ В СЛЕДУЮЩЕМ СЕЗОНЕ

Бизнес ожидаемо негативно отреагировал на идею снизить порог по НДС. Так, другая крупная общественная организация «ОПОРА РОССИИ» направила письмо Председателю Правительства Михаилу Мишустину с просьбой не торопиться с этим решением. В письме уточнялось, что инициатива исходила от «Деловой России», которая представляет интересы крупного несырьевого бизнеса, тогда как поправки сильнее всего ударили бы по малым компаниям.

«ОПОРА РОССИИ» предупреждает о последствиях снижения порога по НДС: рост налоговой нагрузки на микробизнес, переход части компаний в тень и снижение поступлений в бюджет, рост затрат на бухгалтерию, удорожание товаров из-за перекладывания издержек на потребителя, а также кассовые разрывы. Проблема усугубляется тем, что налог платится по отгрузке, а у малого бизнеса часто нет свободных денег. На фоне высокой ключевой ставки это чревато недоимками. Кроме того, деловое объединение напомнило: власти ранее обещали не менять налоговую систему как минимум до 2030 года. Поэтому они предложили сначала провести глубокий анализ последствий и обсудить инициативу с бизнесом и экспертами.

Также с критикой выступила Ассоциация участников рынка электронной коммерции (АУРЭК). Организация направила письмо в правительство, предупредив, что снижение порога по НДС может повысить налоговую нагрузку на малый бизнес минимум на 5 п.п. – к действующим 6% или 15% по единому налогу добавятся ещё 5–7% НДС. В результате у онлайн-ритейлеров снизятся продажи, а часть компаний может не выдержать и закрыться.

ОТСРОЧКЕ ДО 2028 ГОДА БЫТЬ ИЛИ НЕ БЫТЬ?

25 июля 2025 года газета «Известия» опубликовала статью с названием «Предел продаж: власти передумали ужесточать уплату НДС для малого бизнеса». В публикации со ссылкой на источник в Минфине утверждалось, что решение о переносе было принято на уровне правительства. Такой добрый сигнал без каких-то официальных ссылок получил бизнес сначала. Вскоре после этого были новые знаки.

ВТОРОЙ ВЫХОД МИНФИНА: А ТЕПЕРЬ ОБНАДЁЖИВАЮЩАЯ ОТСРОЧКА

31 июля 2025 года статс-секретарь – замминистра финансов Алексей Сазанов встретился с бизнесом на конференции

Ассоциации европейского бизнеса (АЕБ). И вот на этой встрече одним из ключевых тезисов его выступления было следующее – привожу цитату с официального сайта Министерства: «Минфин будет предлагать рассматривать снижение порога по доходам для уплаты НДС бизнесом на УСН не ранее 2028 года, так как правительство в прошлом году обещало не вносить системных налоговых изменений как минимум 3 года».

Таким образом, только к 1 декабря 2025 года сложится пазл – быть или не быть дальнейшему снижению лимита по уплате НДС и отмене упрощённой системы налогообложения.

ВЫВОД: НДС В ТЕОРИИ И В РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКЕ

Формально (в учебниках, в письмах Минфина и решениях судов) НДС в России (вслед за всем миром) трактуется как косвенный налог на потребление. Иначе говоря, обязанность по уплате лежит на продавце, но экономическая нагрузка перекладывается на конечного потребителя через цену. В этой логике НДС – «налог, который включается в цену и оплачивается покупателем». И введение нового налога ударит по кошелькам потребителей, а не разорит бизнес микрокомпаний.

Но фактически и исторически в РФ всё сложнее. НДС был введён в 1992 году вместо налога с оборота. В советской традиции цена формировалась «сверху вниз» (себестоимость + нормативная прибыль + налоги), поэтому НДС воспринимается как часть цены, а не как «добавка сверху». И в отличие от западной модели, изначально он мыслился больше как инструмент бюджетного наполнения, а не как чисто «налог на потребление».

ПРОБЛЕМА «ВХОДИТ ИЛИ ПРИБАВЛЯЕТСЯ»

В ЕС и США налог «добавляется сверху»: покупатель видит цену без налога, а на кассе ему начисляют VAT/sales tax, а в РФ цена всегда указывается с НДС, отдельной строкой его видят только бизнес и бухгалтерия. Некоторые из нас помнят магазины Metro, где цена указывалась без НДС, и к сумме потом прибавляли налог: тогда эта практика не получила широкого распространения.

Именно поэтому слова некоторых специалистов о том, что «ради экономии в 5–7% мало кто будет дробиться», звучат кощунственно. Для значительной части малого бизнеса эти самые 5–7% и есть вся их маржа. Ввод нового оборотного налога фактически уничтожит сферу! Такое решение фактически зачистит малый бизнес, открыв дорогу крупным сетям к диктату цен для потребителей.

О плюсах и минусах введения налоговых льгот для жертвователей, об эффективном альтруизме, о том, как в России работают налоги и благотворительность, а также о сути настоящей бескорыстной помощи рассказывает Мария Седышева, эксперт с разносторонним опытом в российском и международном учете, аудите и финансовом анализе, аудитор и соучредитель ООО «Евроазиатский финансовый дом» (ООО «ЕФДОМ»).



ПОЧЕМУ НАЛОГОВЫЕ ЛЬГОТЫ УБИВАЮТ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

ЛИЧНЫЙ ОПЫТ И ВСЯ БАЗА ПРО НАЛОГОВЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ ФИЛАНТРОПА

Полемика о развитии благотворительности имеет два полюса. Первый – ввести дополнительные налоговые льготы для жертвователей. Логика проста: если дать бизнесу и частным лицам фискальные послабления, они будут активнее помогать. Но международная практика говорит об обратном. Второй полюс – фонды используют бизнес в основном для оптимизации налогообложения и обналичивания денежных средств. Иметь «карманный» фонд выгодно и престижно. А новые льготы как раз вводят только для удобства «отмывания денег».

Эта тема для ООО «ЕФДОМ» личная. Мы не только сопровождаем некоммерческие организации профессионально, но и сами участвуем в их проектах. Это не приложение к работе, а часть того, как мы понимаем смысл существования нашей компании.

ЛИЧНЫЙ ПУТЬ: ОТ ВОЛОНТЁРА ДО СИСТЕМНОЙ ПОДДЕРЖКИ

Когда в 2005 году Вероника Батхель, старший управляющий партнер и гене-

ральный директор ООО «ЕФДОМ», основала компанию, занимавшуюся правом, учётом и налогами, она была уверена: смысл бизнеса в том, чтобы зарабатывать, а потом делиться. Вероника участвовала в волонтерских движениях и боготворила людей, которые меняли жизнь других: от организаторов фонда «Отказник» до тех, кто в правительстве тогда впервые открыто говорил о необходимости расформировать детские дома и устраивать детей в семьи. Я тоже никогда не могла пройти мимо возможности помочь с уборкой в хосписе или съездить в собачий приют.

С годами масштаб деятельности компании изменился. Сегодня в «ЕФДОМ» работают почти 30 сотрудников, а клиентов – несколько сотен. Времени на личное волонтерство не остаётся, и формат мы изменили: теперь это финансовая поддержка фондов и безвозмездная профессиональная работа для части некоммерческих организаций, деятельность которых коррелирует с нашими ценностями.

Когда 5 лет назад мы обсуждали с Вероникой моё присоединение к «ЕФДОМ» в качестве второго учредителя, для нас было принципиально, чтобы мы совпадали не только в бизнес-решениях, но и в отно-

шении к благотворительности. Совпали. Поэтому мы закрепили в политике: часть прибыли всегда уходит на проекты, в которые мы обе верим.

КОГО МЫ ПОДДЕРЖИВАЕМ СЕЙЧАС

Сегодня ЕФДОМ сотрудничает с несколькими фондами, деятельность которых знает лично. Это:

АНО «ЛенЗдравКлоун» – с 2012 года помогает тяжелобольным детям и их родителям справляться со стрессом от пребывания в стационаре.

Фонд «Здесь и сейчас» – работает с 2005 года, помогая детям-сиротам и приёмным семьям.

АНО УКЦ «Собаки – помощники инвалидов» – организация по подготовке собак-поводырей для людей с нарушениями зрения.

Для нас эти проекты важны не потому, что дают галочку в отчёте, а потому, что мы видим их результат – будь то отзыв родителей, фото выпускника интерната, поступившего в колледж, или ребёнка, который перестал бояться больничных процедур благодаря визиту клоуна. К собакам-по-

ООО «Евроазиатский финансовый дом» – надёжная консалтинговая компания, сопровождающая малый и средний бизнес в области финансового, юридического и налогового консалтинга уже более двух десятилетий. Организация предлагает полный спектр профессиональных услуг: от бухгалтерского обслуживания, аудита и анализа бизнеса до юридического сопровождения и организации бизнес-процессов.

Команда опытных юристов и адвокатов ЕФДОМ учитывает потребности и особенности каждого клиента, обеспечивая интегрированный подход к решению многоуровневых бизнес-задач и предлагая выверенные решения. В числе постоянных партнёров более 200 компаний из различных отраслей: от производства и строительства до IT и медицины.

водырям мы ездили в гости всем офисом и испробовали на себе их искусство – с повязкой на глазах наши сотрудники шли за поводырем и прочувствовали, насколько важно иметь такого помощника, когда ты не можешь видеть.

ФИЛОСОФИЯ РАЦИОНАЛЬНОЙ ПОМОЩИ

Вероника поделилась со мной идеями австралийского философа Питера Сингера, с которыми она познакомилась в 2019 году на его выступлении в России. Он говорит о так называемом эффективном альтруизме – подходе, при котором важно не только помогать, но и измерять, насколько помощь действительно меняет ситуацию.

Сингер исходит из того, что ресурсы ограничены, а значит, каждое пожертвование должно приносить максимальный результат: спасённые жизни, улучшенное здоровье, предотвращённые страдания. Это не отменяет эмоций, но требует рациональности: поддерживать те проекты, где реальная отдача на единицу вложенных средств выше.

ПОЧЕМУ ЛЬГОТЫ МОГУТ НАВРЕДИТЬ

Существует устойчивое мнение: если ввести налоговые преференции за пожертвования, люди и компании начнут жертвовать больше. Но мировой опыт показывает, что прямой зависимости нет. У людей, помогающих системно, мотивация внутренняя – ценности, личный опыт, доверие к конкретным проектам. Фискальный бонус здесь второстепенен.

В российских реалиях широкие льготы для благотворительности быстро превратятся в инструмент ухода от налогов. Крупный бизнес получит возможность проводить деньги через подконтрольные фонды, оставляя «на помощь» минимальные суммы. Итог будет противоположным задуманному: реальных средств на помощь станет меньше, а репутация сектора – ещё слабее.

Конечно, возможности для злоупотреблений всегда останутся в любой стране, как бы сильно не регламентировали эту сферу. Именно поэтому, вместо того чтобы создавать новые лазейки, нужно сделать саму систему прозрачной и понятной для всех. Это фактор доверия, который важнее любых льгот.

НАЛОГИ И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ: КАК ЭТО РАБОТАЕТ В РОССИИ

Сейчас для благотворителей установлены следующие льготы.

ДЛЯ БИЗНЕСА – ЮРИДИЧЕСКИМ ЛИЦАМ

Расходы на благотворительность можно включить во внереализационные расходы

при расчёте налога на прибыль в размере 1% от выручки (пп. 19.5, 19.6 п. 1 ст. 265, п. 34 ст. 270 НК РФ). Условия: некоммерческая организация должна быть в Реестре социально ориентированных НКО.

Также можно учесть для налога на прибыль и упрощённой системы налогообложения расходы на предупреждение и лечение COVID-19 – безвозмездно переданные средства медицинским НКО или государственным медучреждениям.

Передача товаров, работ, услуг или имущественных прав в рамках благотворительности освобождается от НДС (пп. 12 п. 3 ст. 149 НК РФ). Входящий НДС по переданному имуществу принять к вычету нельзя, а ранее принятый придётся восстановить.

Для применения льгот необходимы договор, акт приёма-передачи, платёжное поручение и желательный отчёт фонда о целевом использовании средств.

ДЛЯ ЧАСТНЫХ ЛИЦ

Физические лица могут получить налоговый вычет по НДФЛ в размере до 25% от дохода.

КАК ПЛАТЯТ НАЛОГИ НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

НКО имеют ряд существенных льгот, которые облегчают налоговое бремя для социальных проектов в рамках уставной деятельности:

- освобождаются от налога на прибыль целевые поступления, не связанные с коммерческой деятельностью;
- передача имущества не облагается НДС;
- спецтранспорт, имущество и земля не облагаются налогами;
- есть возможность платить пониженные тарифы страховых взносов (7,6% вместо 30%);
- также есть послабление в административной сфере и сравнительно упрощённая отчётность.

ДЭН ПОЛОТТА: БИЗНЕС-ЛОГИКА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ, ИЛИ МИСКА ЧЁРНОЙ ИКРЫ НА ЗАВТРАК

В США широко известен подход предпринимателя и филантропа Дэна Полотты. Он утверждает, что фонды должны работать по законам бизнеса: инвестировать в маркетинг, инфраструктуру, зарплаты и технологии, чтобы многократно увеличивать объём помощи.

Позиция Полотты ломает привычную картину: в его логике «административные расходы» – не зло, а инструмент роста. Без инвестиций в привлечение средств, управление и измерение результатов благотворительность останется мелкой и несистемной.

Для России этот подход выглядит спорно. У нас сильна культурная установка на «свя-

тое бескорыстие» помощи. Любая новость о высоких зарплатах сотрудников фонда воспринимается как скандал. И действительно, в условиях слабого контроля такие модели могут быть использованы для вывода средств под видом инфраструктуры.

Лично мне не близка идея, что каждый мечтает жить в роскоши или что половина пожертвований может идти на административные нужды. Как по мне, российские 25% – это более справедливо. Но рациональное зерно в подходе Полотты есть: профессиональное управление и масштабирование проектов способны увеличить реальный эффект помощи.

ВЫВОД

И в отношении с собственными детьми, и с друзьями для меня важно: благотворительность – это не обязловка и не PR-повод, а естественная часть жизни. Так, например, я никогда не заставляю своих близких участвовать, потому что помощь должна идти изнутри. Иногда пример оказывается сильнее любых слов: одна девочка, которую я знаю, на день рождения вместо покупки нового гаджета попросила отправить эти деньги для приюта. У неё это идёт изнутри, – так и должно быть. Нельзя заставлять человека помогать, это должно быть его личным, осознанным выбором.

Настоящая благотворительность – это не льготы и не маркетинг ради отчёта. Это осознанный, прозрачный вклад, который остаётся ценным даже без налогового бонуса.

Введение широких льгот в России вряд ли увеличит количество искренних пожертвований, но почти наверняка откроет новые возможности для злоупотреблений и ударит по репутации сектора.

Помогать стоит, когда видишь смысл, и уверен, что помощь дойдёт до адресата. Всё остальное – побочные эффекты, которые не должны определять решения.



A professional portrait of Emilia Nevskaya, a woman with long blonde hair and blue eyes, smiling. She is wearing a light pink blazer and matching trousers, with a gold chain belt. She is leaning forward with her arms crossed on a black chair. The background is a soft, out-of-focus grey.

**Эмилия
Невская:
«ЮРИСТ –
ЭТО ТЕЛОХРАНИТЕЛЬ
БИЗНЕСА»**

EN Consulting Group – это молодая команда профессиональных юристов-единомышленников, которая постоянно растёт, масштабируется и развивается в своих знаниях и навыках. Основные направления деятельности компании – юридический аутсорсинг, представление интересов в судах и госорганах, а также корпоративное и интеллектуальное право. Также EN Consulting Group активно развивает практику по IT-компаниям и вопросам аккредитации в Минцифры и защиту интеллектуальной собственности, помогая оформлять права на ПО, патенты, торговые знаки, ведь именно эти активы становятся всё более ценными в цифровую эпоху. О роли цифровизации, качествах, необходимых юристу сегодня, и о том, что право – это не про страх, а про возможности, мы беседуем с Эмилией Невской, основателем и руководителем Emilia Nevskaya Consulting Group.

– Эмилия Александровна, когда была создана юридическая компания Emilia Nevskaya Consulting Group? И почему вы решились на собственное дело?

– Компания была создана в 2021 году в Москве. Этот шаг стал логическим продолжением моего профессионального пути. До этого я прошла большой путь от помощника адвоката в Ставрополе до руководителя юридического отдела крупной компании и заместителя президента Ассоциации по защите прав автострахователей.

Я видела все слабые стороны рынка: некомпетентность, хаотичность, отсутствие системности, обещания стопроцентных побед, которые не имеют ничего общего с реальностью. Мне хотелось создать не просто юридическую фирму, а полноценную инфраструктуру, которая снимет с предпринимателей страх перед законодательными нормами и бюрократией.

Сегодня EN Consulting Group – это команда, которая уже работает в 15 городах России, сопровождает крупные банки, IT-компании, маркетплейсы и госструктуры. Но главное, мы остаёмся верны идее, с которой всё начиналось: юрист – это телохранитель бизнеса, а не человек, который пугает клиента законами.

– Как за прошедшее время изменились запросы ваших клиентов?

– Запросы клиентов стали более комплексными. Если раньше предприниматели приходили к юристу точно: составить договор, подготовить иск, отразить претензию, – то сегодня бизнес ждёт от нас системного подхода. Компании хотят не разовой помощи, а долгосрочного партнёрства, когда юристы знают их бизнес-процессы и действуют на опережение. Особенно это заметно в IT-секторе, в сфере маркетплейсов и при работе с государственными органами. Клиенты понимают, что право – это не тормоз, а инфраструктура для развития, и поэтому обращаются к нам как к телохранителям для бизнеса, чтобы мы защитили, подсказали и выстроили стратегию.

Отдельно вырос запрос на скорость и технологичность. Никто не хочет ждать неделями договор или решение по типовой задаче. Бизнесу нужен результат – быстро, прозрачно и понятно по стоимости. Именно поэтому мы внедрили автоматизацию, внутренние стандарты и систему фиксированных тарифов. Клиенту важно заранее знать, что его задача решается, сколько это займёт времени и во что обойдётся. И мы эту ясность обеспечиваем.

– На каких видах услуг сегодня специализируется компания?

– Основные направления нашей деятельности – это юридический аутсорсинг, представление интересов в судах и госорганах, а также корпоративное и

интеллектуальное право. Особенность нашего аутсорсинга заключается в том, что он выходит за рамки классического понимания. Мы сопровождаем не только договорную работу, но и представляем интересы компаний в государственных органах: ФССП, ГИБДД, МВД, Гостехнадзоре и в других структурах по всей стране. Это постоянная работа, которая требует системности и широкой географии.

Кроме того, мы активно развиваем практику по IT-компаниям и вопросам аккредитации в Минцифры. Ещё одно важное направление – защита интеллектуальной собственности. Это особенно актуально для digital-бизнеса и стартапов. Мы помогаем компаниям оформлять права на ПО, патенты, торговые знаки, ведь именно эти активы становятся всё более ценными в цифровую эпоху.

Все три направления объединяет одна философия: мы работаем системно и снимаем с бизнеса не только юридические, но и организационные риски.

«Компании хотят не разовой помощи, а долгосрочного партнёрства, когда юристы знают их бизнес-процессы и действуют на опережение».

– Одно из направлений деятельности компании – аутсорсинг. В каких случаях и почему предприниматели отдадут ему предпочтение?

– Аутсорсинг выбирают те предприниматели, которым нужен юридический отдел, но содержать его внутри компании слишком затратно или нецелесообразно. Малый и средний бизнес получает доступ к команде профессионалов за предсказуемый бюджет. У предпринимателей своя логика: им важно, чтобы юрист был всегда под рукой, но при этом без лишней бюрократии и затрат. Для крупных компаний аутсорсинг – это способ масштабировать юридическую поддержку без лишних издержек. Кроме того, многие госкорпорации и крупные холдинги доверяют нам представительство в государственных органах – это постоянная работа, которая требует опыта и устойчивой методологии. Наш подход отличается от классического

аутсорсинга: мы не просто решаем отдельные задачи, мы выстраиваем стратегию, помогаем бизнесу спокойно работать и расти. Это похоже на телохранителя: он не появляется в момент угрозы, он всегда рядом. Кроме того, в аутсорсинге ценится широта экспертизы. Один юрист не может быть специалистом во всём, а команда на аутсорсе закрывает сразу десятки направлений. Это и налоговое право, и трудовые вопросы, и защита в судах. Поэтому аутсорсинг – это не удешевление, а способ получить сильную юридическую опору без лишнего веса.

– Нужно ли аутсорсеру выстраивать тесное взаимодействие с заказчиком или достаточно профессионально делать свою работу?

– Без тесного взаимодействия невозможно добиться результата. Юрист, работающий в отрыве от реальности бизнеса, превращается в формалиста. Мы выстраиваем диалог, понимаем, какие у клиента процессы внутри, какие цели и задачи стоят перед его бизнесом. Юридическое сопровождение должно быть встроено в бизнес-процессы, а не существовать параллельно. Поэтому часто мы напрямую общаемся с собственниками и топ-менеджментом, чтобы заранее видеть возможные риски. Это позволяет не тушить пожары, а предотвращать их. Мы считаем, что настоящий аутсорсинг – это не аутсорсинг задач, а аутсорсинг ответственности.

– Какие ключевые принципы заложены в основу деятельности компании?

– В основе EN Consulting Group – честность, компетентность, скорость и служение делу клиента, профессиональная этика. Мы не даём завышенных обещаний и не гарантируем стопроцентный результат там, где он невозможен. Мы честно говорим клиенту, какие у него перспективы. Мы системны: внутри компании действуют стандарты качества, автоматизация процессов и чёткие тарифы. Для нас важно, чтобы бизнес понимал, сколько стоит услуга и что он получает в итоге. И главное: мы идём рядом с клиентом, а не над ним и не под ним. Это философия партнёрства, которая работает вдолгую.

– Расскажите, в чём, по-вашему мнению, заключаются главные преимущества Emilia Nevskaya Consulting Group?

– Главное преимущество нашей компании – системность и честность. Мы не играем в обещания, мы строим стратегию. Наш подход основан на глубокой экспертизе, автоматизации процессов и прозрачных тарифах. Мы быстро реагируем на запросы клиентов и умеем сопровождать их в разных регионах страны. EN Consulting Group объединяет масштабное видение и внимание к деталям. Наши клиенты ценят,

что мы действуем не реактивно, а проактивно, предотвращая проблемы ещё до того, как они становятся угрозами.

Второе наше преимущество – это команда. Мы собрали людей, которые неравнодушны к делу, и это ощущается в каждом проекте.

Третье – инновации: мы активно внедряем цифровизацию и готовим к запуску собственную IT-платформу для автоматизации юридических услуг.

И ещё одно – мы реально заботимся о клиентах. Для нас это не слова: в их успехе мы видим и свой успех.

«Наш подход основан на глубокой экспертизе, автоматизации процессов и прозрачных тарифах».

– Можете привести примеры наиболее интересных/сложных кейсов из своей практики?

– У нас было немало интересных кейсов. Один из тех, что запомнился мне, связан с IT-компанией, у которой из-за ошибки прежнего юриста едва не сорвалась аккредитация в Минцифры. Мы за три дня смогли восстановить документы, доказать соответствие и добиться положительного решения. Для компании это был вопрос жизни и смерти – без аккредитации они теряли льготы и крупные контракты.



Другой пример – спор с госструктурой, где мы отстаивали интересы клиента по контракту на десятки миллионов рублей. В таких делах важно не только знание права, но и умение вести переговоры, сохранять спокойствие и стратегически просчитывать каждый шаг.

Также мы часто сталкиваемся с корпоративными конфликтами, где нужно не просто выиграть спор, а сохранить бизнес для собственников. Это требует не только юридической грамотности, но и дипломатии.

Приведу ещё один недавний пример. К нам обратилась семья, где беременную женщину с тремя детьми хотели выдворить из страны из-за пропущенного срока подачи документов. Они уже проиграли первую инстанцию с другим юристом. Мы взяли за дело, хотя обычно не работаем с физическими лицами. Удалось добиться отмены решения и нового рассмотрения дела. Для нас это важно не только с точки зрения профессиональной победы, но и как проявление человеческой справедливости.

– Вы уже сказали, что скоро запускаете IT-платформу для автоматизации юридических услуг. Какую роль в вашей деятельности играют инструменты цифровизации?

– Цифровизация – одна из основ нашего подхода. Мы автоматизировали часть процессов: претензионную работу, создание документов, аналитику. Используем собственные шаблоны и программы, чтобы ускорить работу и снизить вероятность ошибок.

Платформа, о которой я говорю, позволит предпринимателям получать часть юридических услуг в цифровом формате. Это особенно актуально для малого и среднего бизнеса, который нуждается в доступных и быстрых решениях. Но при этом мы всегда сохраняем экспертный контроль: автоматизация помогает, но не заменяет юриста.

– Иными словами, юристам можно не беспокоиться, что их потеснит ИИ?

– Искусственный интеллект помогает юристам – ускоряет поиск информации, готовит шаблонные документы, анализирует практику. Но заменить человека он не сможет. Юридическая профессия – это не только про знание закона, но и про стратегию, эмпатию, переговоры и умение чувствовать контекст. Машина может предложить варианты, но решение принимает человек. Я верю, что ИИ станет сильным помощником, но не заменит профессионала. Скорее всего, он освободит нас от рутинной работы и позволит сосредоточиться на сложных и стратегических задачах. Поэтому будущее – это симбиоз: ИИ снимает рутину, а юрист остаётся стратегом и защитником.

– В 21 год вы были во второй раз награждены почётным знаком отличия в Государственной Думе. Можете рассказать, за что именно была вручена награда?

– Действительно, в этом возрасте я была награждена почётным знаком отличия «Депутатский резерв» во второй раз. Тогда я представила законопроект «Об отзыве депутатов, выборных должностных лиц органов государственной власти и местного самоуправления». Это была смелая инициатива, особенно для столь юного возраста. Она вызвала интерес благодаря глубокой аргументации, основанной на конституционном праве. После награждения меня представили Владимиру Жириновскому. Он в шутку сказал: «Моя замена пришла». Я ответила, что моё время ещё не пришло. Мы немного поговорили о будущем права в России, и он отметил, что у меня острый ум. Для меня это было важное признание и подтверждение того, что голос молодого юриста может быть услышан.

Я всегда была беспартийной и остаюсь такой, несмотря на участие в разработках проектов законов от разных политических партий. Мне интереснее не политическая борьба, а то, как законы работают на практике.

– Вы также являлись одним из инициаторов проекта по изменению закона «Об ОСАГО». Чего удалось достичь благодаря вашему участию в этом проекте?

– В 2017 году я участвовала в реформе ОСАГО. На тот момент страховые компании несли огромные убытки из-за мошеннических схем. В южных регионах страны функционировали целые сети, которые инсценировали ДТП ради денежных выплат. Страховой рынок был на грани кризиса. Мы предложили инициативу о натуральной форме возмещения убытков – не деньгами, а ремонтом. Это решение переломило ситуацию: массовое мошенничество прекратилось, страховые портфели стабилизировались. Да, были трудности с организацией ремонтных сервисов, но в целом реформа спасла отрасль. Сегодня ОСАГО работает иначе именно благодаря тем изменениям.

– Расскажите о команде Emilia Nevskaya Consulting Group, об уровне компетенций сотрудников. Ведут ли они какую-то общественно значимую деятельность?

– Команда EN Consulting Group – это наша главная ценность. В компании по всей стране работает более 25 сотрудников. Все они обладают высокой экспертизой в своей области. Но важно и другое: у нас сильная культура участия. Мы занимаемся благотворительностью на постоянной основе: совместно с фондами поддерживаем детей-сирот, организуем акции в приютах, покупаем школьные принадлежности к 1 сентября, участвуем в гуманитарных проектах. Каждый сотрудник знает, что это часть ДНК нашей компании. Мы верим: юрист должен



быть не только защитником бизнеса, но и человеком, который делает общество лучше.

«Бизнесу нужен результат – быстро, прозрачно и понятно по стоимости».

– Как вы считаете, меняются ли со временем принципы и нормы профессионального поведения юриста? В чём они заключаются сегодня?

– Принципы профессии остаются: честность, компетентность, независимость. Меняется форма их проявления. Сегодня юрист должен быть не только специалистом в законе, но и стратегом, умеющим говорить на языке бизнеса. Юрист будущего – это не кабинетный работник, а партнёр, готовый взять ответственность и быть проводником клиента в сложной среде.

Также усиливается роль этики. Мы живём в эпоху быстрой смены технологий, и здесь особенно важно не потерять человеческое лицо. Сегодня профессиональное поведение юриста – это не только знание норм, но и готовность защищать справедливость. Я верю, что право должно быть не про страх, а про возможности. Юрист должен помогать бизнесу расти, а не ограничивать его.

– Как компания планирует развиваться в ближайшие годы? Каковы основные цели и приоритеты Emilia Nevskaya Consulting Group?

– Сегодня мы работаем в 15 городах России и до конца года планируем расширить присутствие минимум до 20 городов. Но для меня важнее не просто количество, а качество. Мы хотим оставаться компанией, которая задаёт стандарты, а не гонится за масштабом ради масштаба.

Как я уже отмечала, мы готовим к запуску собственную IT-платформу для автоматизации юридических услуг. Главная цель – сделать право доступным, понятным и быстрым для бизнеса. При этом мы будем развивать команду, усиливать стандарты качества и участвовать в законотворческих инициативах.

Третий приоритет – международное развитие. Мы хотим, чтобы EN Consulting Group стала брендом, узнаваемым не только в России, но и за её пределами. И, конечно, мы будем продолжать миссию по изменению восприятия юристов. Для нас важно, чтобы слово «юрист» ассоциировалось не с бюрократией, а с защитой, ростом и уверенностью. Я верю, что мы сможем задать новый стандарт профессии и оставить после себя сильный след в истории российского бизнеса. Наша приоритетная задача – закрепить за EN Consulting Group статус юридической компании нового поколения, которая задаёт стандарты отрасли и служит опорой для предпринимателей.



Владимир Зайцев:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Анастасия Рувуль

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

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

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

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

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



Галина Кандрук

способствуют созданию приятной атмосферы, повышающей работоспособность всех сотрудников.

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

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

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

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

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

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



Диана Сумина

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Яна Тарасова

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

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

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

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

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

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

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

– Владимир Викторович, подытоживая беседу, женщина в правоведении – это...

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

Беседовала Алина Волкова



На правах рекламы



WWW.VOLSHEBNITSA.RU

БЕЗ САХАРА
шоколад и трюфели



Реклама. Рекламодатель ООО КФ ВОЛШЕБНИЦА ИНН 7729352268. Erid: 2VSb5xWstkR

Внешнеэкономическая деятельность

Расширяйте границы бизнеса

- Открытие и ведение счёта в рублях и валюте от 0₽¹
- Валютный контроль – 0₽²
- Осуществление переводов в иностранной валюте и в рублях:
₹, ⸂, Br, ¥, ₸, ₴, ₺, ⸌, ₪, ₸, ₹, €, \$, ₭³
- Помощь в оформлении документов, предусмотренных валютным законодательством РФ
- Персональный менеджер для каждого клиента
- Гибкий подход к вопросу определения курса и сроков проведения расчётов
- Комплексное обслуживание бизнеса



Подробнее об условиях
и адресах ближайших
офисов



¹ Для индивидуальных предпринимателей и юридических лиц, открывающих счёт впервые в рублях РФ по тарифу РКО «ФОРА-СТАРТ», подробнее о тарифе www.forabank.ru

² Услуга валютного контроля оказывается банком безвозмездно для клиентов, осуществляющих обслуживание согласно установленным тарифам РКО, предназначенным для ведения внешнеэкономической деятельности.

³ ₹ – индийская рупия, ⸂ – таджикский сомони, ¥ – китайский юань, ₴ – армянский драм, Br – белорусский рубль, ₸ – казахстанский тенге, ₺ – турецкая лира, ⸌ – киргизский сом, ₪ – тайский бат, ₸ – азербайджанский манат, ₹ – российский рубль, € – евро, \$ – доллар США, ₭ – дирхам ОАЭ.



Tax & Legal

management

Tax & Legal management – российская юридическая компания, более 16 лет специализирующаяся на налоговом консалтинге и разрешении сложных налоговых и корпоративных споров, сопровождении процедур банкротства.

Представляет интересы клиентов в арбитражных судах и судах общей юрисдикции, а также осуществляет уголовно-правовую защиту по экономическим преступлениям.

Компания входит в федеральные рейтинги лучших юридических компаний **«Право.ru-300»**, Издательского дома **«Коммерсантъ»**, **«Forbes Club Legal Research»**, а также награждена как лучший проект в рамках участия в акции **«100 проектов под патронатом Президента ТПП РФ»**.

Наши клиенты представлены в разных отраслях: энергетика и промышленность, строительство, инжиниринг, производство, ритейл, IT и др.



ForbesCLUB
RUSSIA



Tax

Налоговая практика

Разрешение налоговых споров

Сопровождение налоговых комиссий

Налоговое консультирование

Представительство в госорганах и защита по уголовным делам о налоговых преступлениях

Налоговое структурирование бизнеса и активов

Налоговый аудит

& Legal

Юридическая практика

Разрешение коммерческих и корпоративных споров в арбитражных судах и судах общей юрисдикции

Банкротство и антикризисная защита бизнеса

Структурирование сделок и защита активов

Защита руководителей и участников юридических лиц от привлечения к субсидиарной ответственности

Взаимодействие с государственными и правоохранительными органами

Юридическое сопровождение бизнеса

Management

Антикризисное управление

Due diligence

Compliance

Консультации в отношении территориальных и секторальных санкций

Российские «антисанкции» и контрмеры

Релокация и редомициляция бизнеса

Перенастройка бизнес-структуры и бизнес-процессов

На правах рекламы