 With the
support of the
CCI of Russia

RBCG

25/358
май 2026

XIV
ПЕТЕРБУРГСКИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ЮРИДИЧЕСКИЙ ФОРУМ
24-26 ИЮНЯ
2026 ГОДА

КИРИЛЛ ЕРМОЛЕНКО:

**«КОРПОРАТИВНЫЙ
КОНФЛИКТ НЕВОЗМОЖНО
ВЫИГРАТЬ, НАХОДЯСЬ
ВНУТРИ ЭМОЦИЙ»**

ВЭД БЕЗ ГРАНИЦ

Внешнеэкономическая деятельность «под ключ»

Полный комплекс услуг

- Высокая скорость международных платежей
- Широкая корреспондентская сеть
- Аккредитивы и банковские гарантии для международных сделок
- Валютный контроль и конверсионные операции
- Расчетно-кассовое обслуживание в рублях и иностранных валютах
- Консультации эксперта по ВЭД и валютному законодательству



Запланируйте встречу с персональным экспертом по ВЭД!

8 800 250 40 50

ibam.ru

«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.

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**

Редактор номера: **Екатерина Золотарева**

Дизайн/вёрстка: **Александр Лобов**

Дирекция развития и PR:

Анна Кичина, Алена Ремизова

Журналисты: **Алина Волкова, Наталья Монахова**

Фото: **Андрей Волков, Роман Новиков**

<https://photo.roscongress.ru/>, <https://minjust.gov.ru/>,

<https://kremlin.ru>, <https://www.magnific.com>

Отпечатано в типографии ООО «ВИВА-СТАР»,

г. Москва, ул. Электrozаводская, 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 № 25/358 июнь 2026

Подписано в печать: **10.06.2026**

Дата выхода в свет: **20.06.2026**

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**

Managing Editor: **Ekaterina Zolotareva**

Designer: **Alexandr Lobov**

Directorate for Development and PR:

Anna Kichina, Alyona Remizova

Journalists: **Alina Volkova, Natalia Monakhova**

Photo: **Andrey Volkov, Roman Novikov,**

<https://photo.roscongress.ru/>, <https://minjust.gov.ru/>,

<https://kremlin.ru>, <https://www.magnific.com>

Printed in the printing house of VIVASTAR LLC, Moscow,

ul. Electrozavodskaya, 20, building 3.

Materials marked R or "ADVERTISING" are published as

advertising. The opinion of the authors does not necessarily

coincide with the editorial opinion. Reprinting of materials

and their use in any form is allowed only with the

permission of the editorial office of the publication RBG.

Materials are not reviewed and returned.

Address of the founder and publisher:

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

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

Тел.: **+7 (495) 528-17-35**

Publisher: **Business-Dialog Media LLC**

Registered by the Federal Service for Supervision of

Communications, Information Technology, and Mass

Media. Media registration number PI # FS77-70487

from July 25, 2017.

RBG № 25/358 June 2026

Signed to the press: **10.06.2026**

Date of issue: **20.06.2026**

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

СОДЕРЖАНИЕ

АКТУАЛЬНО

4 ПМЮФ-2026: МЕЖДУНАРОДНОЕ ПРАВО В МЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ

6 НОВОСТИ МИНИСТЕРСТВА ЮСТИЦИИ

10 ПРОБЛЕМЫ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ НЕДОБРОСОВЕСТНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

14 ИНСТИТУТ УПОЛНОМОЧЕННОГО ПО ЗАЩИТЕ ПРАВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ БУДЕТ МОДЕРНИЗИРОВАН

18 ЧЕМ МЕНЬШЕ ПРАВИЛ, ТЕМ БОЛЬШЕ ТРЕБУЕТСЯ УЧАСТИЕ ЮРИСТА

ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

24 КИРИЛЛ ЕРМОЛЕНКО:
«КОРПОРАТИВНЫЙ КОНФЛИКТ НЕВОЗМОЖНО ВЫИГРАТЬ, НАХОДЯСЬ ВНУТРИ ЭМОЦИЙ»

СТРАТЕГИИ УСПЕХА

30 ЕКАТЕРИНА БЕСПАЛОВА:
«КЛИЕНТ – НЕ РАЗОВАЯ ИСТОРИЯ, А ДОЛГОСРОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ»

34 «КИТБИЗ»:
«МЫ ПЕРЕВОДИМ СТРАТЕГИЮ ИЗ УРОВНЯ ИДЕИ В СИСТЕМУ ЕЖЕДНЕВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ»

40 КРУЗЕ И ИВАНОВА:
КАК НОВАЯ КНИГА УЧИТ БИЗНЕС ВЫЖИВАТЬ В ЭПОХУ САНКЦИЙ И ЦИФРОВОГО КОНТРОЛЯ

42 ГЕОРГИЙ АБШИЛАВА:
«МЫ НЕ ДАЁМ БЕЗОСНОВАТЕЛЬНЫХ НАДЕЖД»



RBG



КОНСТАНТИН ЧУЙЧЕНКО,

*Министр юстиции Российской
Федерации, председатель
Оргкомитета ПМЮФ*

«Повестка предстоящего Форума традиционно охватывает обширный круг самых актуальных правовых вопросов, в том числе касающихся формирования равноправной архитектуры международного сотрудничества. Обеспечить справедливый баланс интересов всех стран можно исключительно путём следования международному праву, сама суть которого сейчас особенно остро нуждается в защите от попыток искажения её ценностного содержания. В условиях, когда нужно сообща искать новые подходы к укреплению авторитета международного права и обеспечению неукоснительного соблюдения его фундаментальных принципов, конструктивный и доверительный диалог участников Форума приобретает особую значимость».



АНТОН КОБЯКОВ,
*Советник Президента
Российской Федерации,
ответственный секретарь
Оргкомитета ПМЮФ*

«Деловая программа ПМЮФ построена таким образом, чтобы охватить ключевые вопросы и актуальные проблемы современного общества. Устойчивая правовая культура – фундамент не только для экономического развития, но и для укрепления международного сотрудничества, формирования доверия между государством и бизнесом. Убеждён, что ПМЮФ-2026 поспособствует выработке новых правовых решений, которые окажут реальное влияние на развитие права как в России, так и в мире».

ПМЮФ-2026: МЕЖДУНАРОДНОЕ ПРАВО В МЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ



Деловая программа 2026 года сформирована вокруг восьми тематических блоков: «Международное право в меняющемся мире», «Эффективное право – эффективному государству», «Право и общество», «Право и бизнес», «Разрешение споров», «Цифровизация в праве», «Развитие законодательства», «Юридическое сообщество: образование, профессия и призвание».

Блок «Международное право в меняющемся мире» направлен на обсуждение правовых аспектов глобального сотрудничества и роли международного права, взаимодействия в рамках БРИКС, ШОС, СНГ, а также дальнейшего совершенствования законодательства Российской Федерации в условиях глобальных вызовов.

Блок «Эффективное право – эффективному государству» сконцентрируется на эффективности госуправления, повышении качества правовых решений и новых подходов к административной и регуляторной политике. В рамках сессий блока также будут рассмотрены новые правовые механизмы развития Дальнего Востока и Арктики.

Сессии блока «Право и общество» включают обсуждение правовых механизмов укрепления и поддержки традиционных ценностей, обеспечения прозрачности и укрепления гражданского общества.

В блок «Право и бизнес» войдут вопросы, посвященные защите прав потребителей и инвесторов, регулированию

инновационного развития, рассмотрению вызовов антимонопольного регулирования в эпоху глобальных перемен.

Акцент в блоке «Цифровизация в праве» будет сделан на рассмотрении рисков и сложностей использования искусственного интеллекта в современном мире, его влияния на развитие юриспруденции, особенностей внедрения и регулирования цифровых технологий в процессах правосудия и юридической практики.

Блок «Разрешение споров» сфокусируется на дальнейшем развитии арбитража, досудебном урегулировании споров и судебной практике.

«Развитие законодательства» – тематический блок, посвященный анализу правотворческих подходов, стратегическому планированию, систематизации законодательства и регулированию современных общественных отношений, а также правовому регулированию в сфере криптоактивов в России.

Заключительный блок – «Юридическое сообщество: образование, профессия и

призвание» посвящён обсуждению будущего юридического образования в условиях развития искусственного интеллекта, роли права и новых вызовов для юридической профессии.

Ключевым событием ПМЮФ станет пленарное заседание. На полях форума также пройдут Советствие министров юстиции, III заседание Координационного совета государств – участников СНГ в сфере судебно-экспертной деятельности, стратегическая сессия «Право-2050», лекции председателя Конституционного Суда Российской Федерации Валерия Зорькина, председателя Следственного комитета Российской Федерации Александра Бастрыкина и руководителя Центра G.O.R.K.I. Санкт-Петербургского государственного университета Карин Кнайсль. На площадке будет проходить выставка «200 лет со дня восстания декабристов: уроки прошлого для настоящего».

Традиционно в рамках Форума состоится Международный молодёжный юридический форум (ММЮФ) для сту-

дентов-юристов и молодых специалистов, стремящихся к профессиональному росту и международному взаимодействию. Молодёжный день будет посвящён практическим вопросам юридической профессии, современным направлениям правовой работы и возможностям профессионального развития для молодых специалистов.

Петербургский международный юридический форум – крупнейшая площадка для диалога между представителями юридического, предпринимательского и правоохранительного сообществ по вопросам права в интересах граждан, бизнеса, совершенствования правоприменительной практики, продвижения законодательных инициатив в целях развития правовой культуры и регулирования социально-экономической сферы в современных условиях.

Форум проводится Министерством юстиции Российской Федерации и Фондом Росконгресс в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 15 февраля 2022 г. № 55.

В 2025 году Форум посетили более 5600 участников и представителей СМИ из 80 стран и территорий, включая Россию. В рамках молодёжной программы и мероприятий Форума участие приняли около 800 студентов и молодых специалистов, а также порядка 650 представителей научных организаций и профессорско-преподавательского состава.

Среди участников были высшие должностные лица России и зарубежных государств, председатели и судьи конституционных и верховных судов зарубежных стран, генпрокуроры и представители

юридической общественности, ведущие мировые эксперты в сфере экономики, права и международных отношений, руководители юридических подразделений крупнейших мировых компаний, представители международного юридического сообщества.

Форум посетили вице-президент Сальвадора Феликс Ульоа и заместитель председателя правительства, министр юстиции Республики Южная Осетия Алан Джигоев.

В мероприятиях Форума участвовали генеральные прокуроры 6 государств: республик Ботсвана, Зимбабве, Непала, Беларусь, Южной Осетии, Шри-Ланки.

На Форум приехали 17 глав иностранных судов, 23 иностранных министра, главы международных организаций и объединений, 10 глав дипломатического корпуса.

В работе Форума приняли участие более 960 представителей российского и иностранного бизнеса из порядка 500 компаний. Также на площадке присутствовали более 740 представителей из порядка 410 юридических организаций из России и зарубежных государств.

Гостям и участникам Форума были предоставлены широкие возможности для бизнес-коммуникаций, посещения деловых мероприятий и выставочного пространства, общения с экспертами, представителями органов власти, бизнеса и СМИ, проведения встреч и переговоров, а также участия в насыщенной культурно-спортивной программе.

В рамках деловой программы состоялось более 120 мероприятий, объединённых в 10 тематических треков.

В одном из главных мероприятий Форума – Открытом совещании министров юстиции под председательством главы Минюста России Константина Чуйченко приняли участие министры 24 стран. На ПМЮФ состоялось Открытое заседание Совета по совершенствованию третейского разбирательства с участием представителей арбитражного сообщества из Египта, Китая и ОАЭ.

В рамках XIII Петербургского международного юридического форума было подписано 28 соглашений, договоров, программ и меморандумов.

Состоялись церемонии подписания документов, регулирующих двусторонние отношения в сфере юстиции: Соглашения между Российской Федерацией и Республикой Мозамбик о выдаче и Соглашения между Российской Федерацией и Республикой Союз Мьянма о взаимной защите граждан от злоупотреблений в сфере международной юстиции.

Также был подписан ряд межведомственных документов о сотрудничестве между Минюстом России и представителями иностранных органов юстиции:

- Соглашение о сотрудничестве между Министерством юстиции Российской Федерации и Министерством юстиции, конституционных и религиозных вопросов Республики Мозамбик;

- Меморандум о взаимопонимании между Министерством юстиции Российской Федерации и Министерством юстиции Республики Индонезия о сотрудничестве в области правового регулирования деятельности НКО;

- Меморандум о взаимопонимании между Министерством юстиции Российской Федерации и Министерством юстиции, по правам человека и надлежащему управлению Центральноафриканской Республики о сотрудничестве в области правового регулирования деятельности НКО.

С российской стороны документы подписал министр юстиции Российской Федерации Константин Чуйченко.

На площадке Форума состоялись церемонии подписания соглашений о взаимном сотрудничестве и взаимодействии в различных областях, в том числе в области образовательной и научной деятельности, в социальной области по вопросам, представляющим взаимный интерес.

Подписан ряд международных меморандумов: Меморандум о сотрудничестве между Федеральной службой судебных приставов и Республиканской палатой частных судебных исполнителей Республики Казахстан; между Федеральной службой судебных приставов и Судебным департаментом при Верховном суде Киргизской Республики, а также Программа сотрудничества между Федеральной службой судебных приставов и Африканским союзом судебных исполнителей на 2025–2026 годы.



ПОДВЕДЕНЫ ИТОГИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ Минюста РФ за 2025 ГОД

7 апреля 2026 года в ходе заседания расширенной коллегии Минюста России министр юстиции Российской Федерации Константин Чуйченко доложил о результатах работы ведомства за прошедший год, а также определил приоритетные направления дальнейшей деятельности.

Минюст России на постоянной основе проводит систематизацию региональных и муниципальных правовых актов, а также ведомственных актов министерства, ведёт работу по регистрации нормативных правовых актов. Здесь приоритетной задачей остаётся оперативное рассмотрение актов, связанных с проведением специальной военной операции, противодействием санкционному давлению и интеграцией воссоединённых регионов. Константин Чуйченко сообщил, что с февраля 2022 года Минюст России зарегистрировал порядка 750 таких актов.

Особо значимой является задача по оптимизации контроля и надзора в области организации местного самоуправления. 1 апреля 2026 года Совет Федерации одобрил разработанный Минюстом России федеральный закон, устанавливающий новые правила проверки работы муниципалитетов.

«Закон предусматривает механизмы для обжалования решений контролирующих органов, а также гибкие сроки для устранения соответствующих нарушений. Вводимые нормы повысят эффективность взаимодействия между проверяющими и органами местного самоуправления. Интересы обеспечения законности в работе муниципалитетов и административная нагрузка на них будут сбалансированы», – сказал Константин Чуйченко.

Министр отметил, что важным направлением работы остаётся гуманизация уголовного и уголовно-процессуального законодательства. Так, было ограничено применение меры пресечения в виде заключения под стражу к подозреваемым и



обвиняемым в совершении преступлений ненасильственного характера, лицам с малолетними детьми и детьми-инвалидами, а также лицам, страдающим тяжёлыми заболеваниями.

Кроме того, расширяется практика применения наказаний, не связанных с изоляцией от общества. С 2026 года вступил в силу федеральный закон, признавший принудительные работы самостоятельным видом уголовного наказания: 53 санкции 37 статей Уголовного Кодекса Российской Федерации были дополнены наказанием в виде принудительных работ.

Минюст России законодательно обеспечил возможность дистанционного участия в судебном процессе. В 2021–2023 годах были установлены правовые основы использования электронных документов и обеспечения дистанционного участия в гражданском, арбитражном, административном и уголовном судопроизводстве. В 2025 году аналогичные возможности были предусмотрены для участников производства по делам об административных правонарушениях.

«Благодаря внесённым изменениям в законодательство об административных правонарушениях было реализовано одно из ключевых положений Концепции нового КоАП. Таким образом, на текущий момент из 28 её основных положений в Кодексе закреплено уже 20. Ещё три инициативы находятся на рассмотрении в Государственной Думе», – отметил Константин Чуйченко.

Говоря о дальнейшем совершенствовании системы оказания бесплатной юридической помощи, министр сообщил, что за

последние 6 лет количество случаев оказанной БЮП увеличилось на 77%.

Здесь одним из приоритетных направлений работы остаётся создание государственных юридических бюро. Это основной, наиболее эффективный участник системы бесплатной юридической помощи. На сегодняшний день госюрбюро созданы в 78 российских регионах. Бюро работают при любых чрезвычайных ситуациях, в том числе благодаря использованию мобильных офисов на базе отечественных автомобилей «ГАЗель NEXT». Сейчас в России работает 53 таких автомобиля. Они уже совершили более 9 тысяч выездов, а общий объём консультаций, оказанных с их помощью, превысил 47 тысяч случаев. Сейчас Минюст России прорабатывает возможность предоставления для регионов ещё 38 таких машин.

В каждом регионе во взаимодействии с Порталом Госуслуг заработала ФГИС «Правовая помощь». С 30 сентября 2025 года БЮП с использованием информационной системы оказана уже более чем в 66 тысячах случаев. На важной части системы – портале ВПРАВЕ.РФ размещены уже 356 жизненных ситуаций, затрагивающих наиболее важные для граждан вопросы.

Минюст России продолжает работу по развитию законодательства в сфере адвокатуры и совершенствованию Единого государственного реестра адвокатов. На стадии проработки находится вопрос об увеличении размеров вознаграждения адвокатов, участвующих в гражданском и административном производстве по назначению суда.

«Любые поправки, вносимые в профильное законодательство, должны осуществляться строго в соответствии с принципами независимости адвокатуры. Государство не должно и не будет вмешиваться в процессуальную деятельность – оказание квалифицированной юридической помощи гражданам и юридическим лицам в целях защиты их прав, свобод и интересов, а также обеспечения доступа к правосудию. Но вопросы функционирования самого института, надлежащий контроль соблюдения всех необходимых профессиональных требований, применяемых к адвокатам, должны находиться в сфере полномочий Минюста», – подчеркнул министр.

Он добавил, что в настоящее время продолжается работа и над новым законом о нотариате, направленным на формирование эффективной системы государственного контроля деятельности нотариусов, справедливого тарифообразования и более гибкой системы обеспечения доступности нотариальных услуг.

«Нотариат всегда являлся и продолжает оставаться институтом, который был специально создан государством для совершения действий “от имени Российской Федерации”, которая передала частным нотариусам свои полномочия. Поэтому государство обязано иметь действенные рычаги контроля за осуществлением нотариальной деятельности, и самое главное – формировать правила, по которым нотариат должен работать, в том числе и тарифную политику. Усиление государственной составляющей в процессе регулирования нотариальной деятельности необходимо для обеспечения конституционных прав и законных интересов граждан, пользующихся услугами нотариусов», – заявил министр.

В 2025 году Минюст России завершил ключевой этап модернизации порядка взаимодействия с некоммерческим сектором, направленный на повышение прозрачности и укрепление общественного доверия к деятельности НКО.

Сегодня в России действуют более 222 тысяч НКО. С 1 января 2026 года подача и приём их отчётности осуществляются исключительно электронным способом через портал Минюста России для НКО по новой унифицированной форме. В 2025 году практически 74 тысячи НКО воспользовались порталом для сдачи отчётности. Уставы опубликовали около 70 тысяч НКО.

Важной задачей является формирование современной, высокотехнологичной и эффективной системы судебной экспертизы. Судебно-экспертные учреждения Минюста России присутствуют на всей территории страны. Ежегодно они выполняют свыше 160 тысяч судебных экспертиз и экспертных исследований. В 2025 году была организована работа по внедрению в их практику новых видов судебной экспертизы – экспертизы культурных ценностей и экспертизы транспортных средств.

Минюст России реализовал ряд социально значимых законодательных инициатив, направленных на совершенствование принудительного исполнения. Так, в мае 2025 года на портале Госуслуг и сайте ФССП России заработал реестр лиц, обязанных уплачивать алименты. Константин Чуйченко отметил положительный профилактический эффект реестра и сообщил, что за прошлый год сумма взысканных алиментов составила более 110 млрд рублей. В настоящее время Минюст России работает над законопроектом, направленным на соблюдение принципа соразмерности при применении мер принудительного исполнения. Кроме того, продолжается работа по переходу на реестровую модель принудительного исполнения.

ОДНИМ ИЗ ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ РАБОТЫ ОСТАЁТСЯ СОЗДАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЮРИДИЧЕСКИХ БЮРО. ЭТО ОСНОВНОЙ, НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫЙ УЧАСТНИК СИСТЕМЫ БЕСПЛАТНОЙ ЮРИДИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ.

Министр подчеркнул значимость продолжения гуманизации уголовно-исполнительной системы. Одной из ключевых задач является совершенствование условий отбывания наказаний и мер пресечения.

«Совместно со ФСИН работаем над улучшением организации питания граждан, содержащихся под стражей. Планируется пересмотреть действующую норму питания, в том числе увеличить количество овощей в рационе, дополнить его сливочным маслом, куриными яйцами, творогом и свежими фруктами. Также при организации питания осуждённых предлагается использовать йодированную соль, что особо важно в северных регионах и регионах с дефицитом йода. Это предложение Минздрава России. Мы его поддерживаем», – сказал Константин Чуйченко.

По словам министра, особого внимания требует гуманизация бытовых условий содержания в следственных изоляторах.

Он отметил, что подходы к содержанию в СИЗО, где находятся люди, чья вина не доказана, должны отличаться от подходов к содержанию в колониях, где уже осуждённый человек непосредственно отбывает наказание.

Действенным механизмом снижения уровня рецидивной преступности и возвращения отбывших наказание граждан к законопослушной жизни является пробация. На текущий момент составлено уже более 60 тысяч индивидуальных программ ресоциализации, социальной адаптации и социальной реабилитации. Для помощи лицам, в отношении которых применяется постпенитенциарная пробация, создано 119 центров пробации.

В 2025 году в Казани был открыт современный высокотехнологичный следственный изолятор на 1000 мест. В ближайшее время планируется начать строительство нового СИЗО в Московской области. Кроме того, прорабатывается вопрос о строительстве учреждения объединённого типа в Республике Татарстан.

Говоря о работе по линии международного сотрудничества в сфере юстиции, Константин Чуйченко отметил, что за прошедший год было подписано 14 международных договоров.

«Впервые в истории российской договорной практики заключены принципиально важные в нынешних геополитических условиях международные договоры о взаимной защите граждан от злоупотреблений в сфере международной юстиции. Они обеспечивают защиту российских граждан и высших должностных лиц от неправомерных запросов третьих сторон об их выдаче. Расширение соответствующей базы договоров будет продолжено», – сказал министр.

Было ратифицировано Соглашение между Российской Федерацией и Республикой Беларусь о порядке взаимного исполнения судебных постановлений судов. Теперь решения судов двух стран по гражданским делам будут исполняться в том же порядке, что и национальные судебные решения без дополнительной процедуры их признания.

Кроме того, между Россией и Белоруссией в тестовом режиме заработала процедура электронного направления запросов о международной правовой помощи через информационную систему ЕАЭС.

В качестве одного из ярчайших примеров сотрудничества Константин Чуйченко привёл Петербургский международный юридический форум. В 2025 году в нём приняли участие более 5,5 тысячи представителей юрсообщества из России и 80 иностранных государств. На состоявшемся Форуме также был успешно апробирован формат «страны-гостя», в статусе которого выступили Объединённые Арабские Эмираты.

СЭУ: расширение экспертных возможностей

В Российском федеральном центре судебной экспертизы имени профессора А.Р. Шляхова под председательством министра юстиции Российской Федерации Константина Чуйченко состоялось Всероссийское совещание руководителей судебно-экспертных учреждений Минюста России.

Участники мероприятия подвели итоги деятельности учреждений в 2025 году, обсудили наиболее актуальные проблемы, а также планы развития судебно-экспертной системы Минюста России и совершенствования всей государственной судебно-экспертной деятельности.

Так, в прошедшем году в СЭУ Минюста России было выполнено свыше 160 тысяч судебных экспертиз и экспертных исследований, что на 14% превысило показатели 2024 года.

Система ведомственных СЭУ пополнилась пятью новыми лабораториями: Костромской, Абаканской, Астраханской, Карачаево-Черкесской и Ленинградской. Таким образом, СЭУ Минюста России как самостоятельные лаборатории действуют на территории 69 субъектов Российской Федерации, ещё в 20 регионах созданы в качестве филиалов. Все филиалы, включая расположенные в воссоединённых регионах, будут преобразованы в самостоятельные учреждения до 2028 года.

Минюст России продолжает активно заниматься инфраструктурным развитием и модернизацией материально-технической базы судебных лабораторий.

«Развитие инфраструктуры и внедрение новых технологических возможностей в ра-

боту экспертных учреждений Минюста уже сегодня значительно ускоряет процесс проведения экспертиз и выводит его на качественно новый уровень», – подчеркнул Константин Чуйченко в ходе своего выступления.

В качестве примера министр привёл Кемеровскую лабораторию судебной экспертизы, которая заработала в 2023 году на территории квартала юстиции в Кемерово. Благодаря переезду лаборатории в новое здание была увеличена штатная численность экспертов, что в свою очередь привело к росту показателей. Так, количество проводимых лабораторией экспертиз увеличилось почти на 14%.

«Такую же динамику демонстрирует Российский федеральный центр судебной экспертизы. После открытия нового современного здания, оснащённого передовым оборудованием, количество выполненных экспертиз в рамках государственного задания превысило показатели 2024 года на 31%. При этом объём средств от приносящей доход деятельности также увеличился практически в 2 раза», – сообщил министр.

Он также отметил, что за судебно-экспертными учреждениями Минюста России были закреплены новые функции по подтверждению классификационных характеристик драгоценных камней. На базе



РФЦСЭ имени профессора А.Р. Шляхова был создан отдел исследования драгоценных камней, оснащённый уникальным российским и белорусским оборудованием. Мощность – 200 тысяч карат в год. Создание подобного подразделения является серьёзным шагом в защите отечественного рынка от синтетических аналогов.

Константин Чуйченко особо подчеркнул значимость работы по совершенствованию профильного законодательства. Минюст России подготовил проект федерального закона «О судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации» к рассмотрению во втором чтении в Государственной Думе. Законопроект направлен в том числе на регулирование деятельности негосударственных экспертов.

В качестве основных направлений деятельности по развитию судебно-экспертной системы были определены сокращение сроков, повышение эффективности и качества экспертиз, совершенствование материально-технической базы учреждений и системы профессиональной подготовки кадров, расширение экспертных возможностей и внедрение новых видов экспертиз, среди которых исследование минералов, ДНК-анализ и экологическая экспертиза.



Национальная модель целевых условий ведения бизнеса: приоритетные направления

На площадке Минюста России прошло заседание постоянно действующей рабочей группы при Совете по совершенствованию третейского разбирательства. В рамках встречи обсуждались вопросы реализации мероприятий Национальной модели целевых условий ведения бизнеса.

Национальная модель целевых условий ведения бизнеса, направленная на создание благоприятного инвестиционного климата, упрощение административных процедур и развитие мер поддержки предпринимателей, была утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации в ноябре 2025 года. Одним из её наиболее значимых разделов является направление «Разрешение споров», призванное обеспечить благоприятные условия для эффективного разрешения экономических споров, в том числе в рамках арбитража.

На заседании рабочей группы были рассмотрены как предложения по реализации мероприятий Национальной модели по этому направлению, так и конкретные законодательные изменения, необходимые для дальнейшего успешного развития сферы арбитража в России.

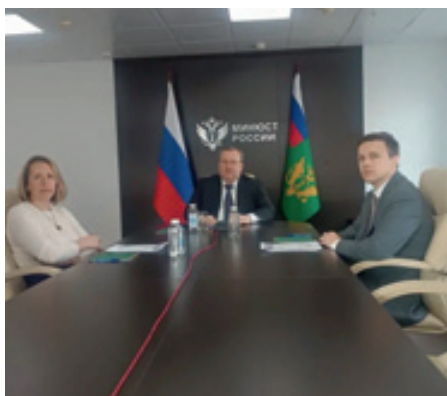
«Работа по совершенствованию нормативного регулирования в области альтернативного урегулирования споров занимает важное место в деятельности Минюста России. Ранее министерство приняло активное участие в формировании предложений в рамках Национальной модели.

В прошлом году нами в Правительство Российской Федерации был представлен законопроект, направленный на реализацию двух мероприятий Национальной модели, включённых в направление «Разрешение споров», – сообщил директор Департамента развития и регулирования юридической помощи и правовых услуг Минюста России Роман Рябый.

По итогам заседания рабочей группы были определены приоритетные направления работы, в рамках которых в ближайшее время будут выработываться новые нормотворческие предложения.

Представители министерств юстиции стран СНГ обсудили вопросы гармонизации правовых систем и цифровизации госуслуг

В Минске состоялся международный круглый стол на тему «О роли министерств юстиции в формировании и реализации правовой политики государств – участников СНГ». Мероприятие, организованное по ВКС Исполнительным комитетом СНГ, объединило руководителей и экспертов юстиции из России, Армении, Беларуси, Киргизии, Таджикистана и Узбекистана.



Российскую Федерацию на встрече представил заместитель министра юстиции Константин Панфёров. В своём выступлении он подчеркнул, что ключевыми инструментами интеграции остаются международные договоры, модельное право творчество и планомерная унификация национальных законодательств.

«Наша задача – выстроить бесшовное трансграничное правовое пространство, в котором национальные правовые системы, органы юстиции, суды, правоохранители, граждане и бизнес, находясь в разных юрисдикциях, взаимодействуют слажено и быстро на основе единых правил», – отметил заместитель министра.

В рамках круглого стола были рассмотрены механизмы формирования государственной правовой политики, вопросы сближения правовых систем на пространстве СНГ, опыт цифровизации и совершенствования судебных систем, а также перспективные направления для гармонизации законодательства.

Кроме того, участники встречи обменялись практическими примерами реформирования правовой среды.

Россия сделала акцент на системном подходе к сближению правовых норм: от заключения новых и постоянного совершенствования действующих международных договоров

в правовой сфере до определения перспективных направлений гармонизации и унификации национального законодательства. Особо был отмечен потенциал разработки единых модельных актов на пространстве СНГ в сфере судебной экспертизы. Такие акты должны не только обеспечить гармонизацию стандартов с международными, но и укрепить статус экспертов государств – участников СНГ в глобальном пространстве.

Армения и Таджикистан представили успехи в масштабной цифровизации. Представители стран рассказали о работе по переводу государственных услуг в «цифру» и об автоматизации работы нотариата и органов ЗАГС.

Белоруссия поделилась опытом систематизации нормативных актов и упрощения процедур взыскания долгов через Единый портал электронных услуг.

Киргизия презентовала новую концепцию правовой политики, включающую развитие системы частных судебных исполнителей и расширение частного нотариата.

Узбекистан продемонстрировал результаты конституционной реформы и внедрения искусственного интеллекта для экспертизы законопроектов и оценки КРІ принятых актов.

Круглый стол прошёл в рамках реализации Плана основных мероприятий Совета министров юстиции государств – участников СНГ на 2026 год. Итоги мероприятия послужат фундаментом для дальнейшего укрепления правового сотрудничества и создания единых стандартов оказания юридических услуг в регионе.

Разработан законопроект, направленный на защиту пенсионных прав граждан

Минюст России разработал и разместил для проведения независимой антикоррупционной экспертизы проект Федерального закона «О внесении изменения в статью 208 Гражданского процессуального кодекса Российской Федерации».



Законопроект подготовлен в целях реализации Постановления Конституционного Суда Российской Федерации от 31 марта 2026 г. № 19-П.

Согласно предлагаемым изменениям, индексация суммы, своевременно не выплаченной пенсионеру на основании судебного решения, обязывающего пенсионный орган сделать перерасчёт и начислить не полученную пенсионером за прошлый период страховую пенсию (её часть), будет производиться с первого дня после завершения месяца, следующего за месяцем, в котором данное судебное решение вступило в законную силу. Например, если судебное решение вступило в силу в мае, то индексация будет проведена с 1 июля.

Указанный подход будет применяться, если для перерасчёта и начисления сумм страховой пенсии не требуется дополнительное установление фактов, сведения о которых не находятся в распоряжении пенсионного органа и не могут быть оперативно им получены.

Изменения позволят надлежащим образом обеспечить права получателей страховой пенсии на причитающиеся по судебному решению денежные суммы, а также защитят такие выплаты от финансовых потерь, возникающих в результате инфляции.

ПРОБЛЕМЫ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ НЕДОБРОСОВЕСТНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

На площадке Федеральной палаты адвокатов РФ прошла стратегическая сессия, в рамках которой рассматривались проблемы присвоения клиентской базы, персонала и бизнес-моделей, а также способы их решения.

Спикеры, в частности, уделили внимание проблемам создания доверенными лицами конкурирующего бизнеса, обеспечения баланса интересов работника и работодателя, обращения в УФАС как способу защиты от недобросовестной конкуренции.



В Федеральной палате адвокатов РФ прошла стратегическая сессия на тему «Правовое регулирование недобросовестной конкуренции, связанной с присвоением клиентской базы, персонала и бизнес-моделей: проблемы и пути решения».

В приветственном слове модератор сессии, управляющий партнёр АБ г. Москвы «Соколов, Трусов и партнёры», вице-президент Гильдии российских адвокатов Фёдор Трусов заметил, что обсуждаемая тема актуальна для многих отраслей промышленности и сферы услуг. По его словам, недобросовестная конкуренция является набравшей темой для многих представителей бизнеса, которые несут потери от недобросовестных действий контрагентов и конкурентов.

Другой модератор сессии, партнёр и руководитель корпоративной практики АБ г. Москвы «Соколов, Трусов и партнёры», арбитр Арбитражного центра при РСПП, руководитель юридического клуба при уполномоченном по защите прав предпринимателей в Москве Асият Алибекова заметила, что действующее регулирование не содержит рабочих средств для устранения обозначенных проблем. По её словам, в IT-сфере распространён хантинг специалистов, когда конкуренты переманивают уже обученных и подготовленных профессионалов, фактически снижая свои затраты на их обучение.

Учредитель и директор ООО «Мосхлебтранс» и ООО «Пентасон» Алексей Савинов рассказал о проблемах ведения бизнеса в сфере перевозки грузов и товаров. По

его словам, из-за присвоения клиентской базы недобросовестные контрагенты могут увести клиентов, стремясь сотрудничать с ними напрямую. Такие негативные действия несут серьёзную опасность для предпринимателей, их не следует рассматривать как обычные издержки бизнеса. При этом в сфере перевозок на практике невозможно ограничить взаимодействие водителей с заказчиками, которые могут переманить их к себе.

В свою очередь, директор Высшей школы юриспруденции ВШЭ, профессор Дмитрий Кузнецов заметил, что в последнее время рынок труда изменил свой расклад: теперь работники активно ищут работу, а не работодатели – персонал. Кроме того, зафиксирован рост числа самозанятых граждан, конкурирующих с сотрудниками,

работающими в рамках трудовых отношений. Одновременно с этим из-за жёсткого налогового администрирования объём малого бизнеса резко сократился, начинается экономия издержек, в том числе сокращение персонала. В связи с этим некоторые работники также начинают злоупотреблять своими правами: например, они начинают шантажировать работодателей, что приводит к проблемам последних с контролирующими органами. Кроме того, некоторые сотрудники после увольнения могут трудоустроиться у конкурентов.

Для пресечения такого поведения, по словам спикера, нужно заранее подписывать соответствующие допсоглашения в рамках трудовых отношений. При этом в настоящее время коммерческая тайна неэффективно защищается подписанием

соответствующих соглашений. Инвестиции в обучение персонала также практически не защищены на практике. Однако эффективные долгосрочные системы вознаграждения персонала могут решить такие проблемы, заметил Дмитрий Кузнецов.

Учредитель ООО «Альфа-М» Игорь Сорокин рассказал о вызовах в сфере оптовой торговли и переработки рыбных продуктов. По его словам, на уровне некоторых рыбных ассоциаций есть негласное правило не переманивать чужих сотрудников, что снижает риски для работодателей.

Адвокат, руководитель антимонопольной практики Московской коллегии адвокатов «Аронов и Партнёры» Оксана Кромская выступила с докладом на тему «Создание доверенными и аффилированными лицами конкурирующего бизнеса: основные

проблемы и способы защиты». На примере дела из своей практики она рассказала о проблемах одной известной компании, когда её бизнес был фактически скопирован бывшим партнёром по бизнесу. Такие действия, по её словам, сложно подвести под недобросовестную конкуренцию. Переманивание клиентской базы, создание «двойника», переманивание трудового ресурса часто случаются в отношениях между бывшими бизнес-партнёрами. Спикер также перечислила негативные установки, приводящие к такой уязвимости: «меня это не коснётся», «мы вместе, и всё этим сказано», «зачем мне товарный знак, я же – не Билл Гейтс», «пусть все всё видят», – то есть чрезмерная прозрачность и доверчивость.

Оксана Кромская также перечислила конкретные способы защиты в таких



случаях: необходимо вводить режим коммерческой тайны, нужно защищать все свои права сразу, важно оформлять всё, что представляет ценность для бизнеса, а также следует использовать все правовые средства.

Управляющий партнёр центра комплаенс-решений Compliance Elements, со-основатель комплаенс-сообщества ORIENT Маргарита Хоменко выступила с докладом «Создание доверенными лицами конкурирующего бизнеса, а также присвоение корпоративных возможностей: реализация рисков и последствия для компании и ак-

ционером». Она, в частности, заметила, что ущерб от таких действий может привести к многомиллиардным убыткам, в связи с чем он обычно плавно перетекает в уголовную плоскость. Спикер также заметила, что такие дела обычно сопряжены с конфликтами интересов, поэтому нужны системы контроля для пресечения подобных негативных действий. Иногда доверенные лица, которые не являются сотрудниками компании, с которой они сотрудничают, могут создавать различные риски для этого юридика, а это может привести к перехвату контроля за бизнесом.

Советник Sirota & Partners, преподаватель международно-правового факультета МГИМО Екатерина Иванова рассказала о нюансах взыскания убытков за создание параллельного бизнеса и о проблемах судебной практики. По её словам, в таких спорах суды отказывают, в частности, когда общество не может доказать убытки в виде прибыли, заработанной конкурирующей организацией, или пропущен срок исковой давности.

Спикер, в частности, заметила, что на практике понесённые убытки можно взыскать в виде упущенной выгоды или



прибыли, заработанной параллельным обществом, но, поскольку ВС РФ не дал пока разъяснений на этот счёт, нижестоящие суды идут по пути наименьшего сопротивления, принимая отчёты оценщиков, предоставляемые ответчиками. Что касается продления срока исковой давности, в ряде случаев можно отталкиваться в том числе от момента восстановления корпоративного контроля. В таких спорах, указала Екатерина Иванова, нужно использовать широкий спектр доказательств, в том числе из уголовных дел.

Старший юрист юридической фирмы Saveliev, Batanov & Partners, преподаватель

НИУ ВШЭ Алексей Акужинов выступил с докладом «Новый проект как корпоративная возможность: когда директор обязан передать нового клиента компании?». Он, в частности, заметил, что в таких ситуациях важно избегать конфликта интересов, но для практики гораздо интереснее вопрос «Когда такая возможность начинает принадлежать компании?». В сложных ситуациях, как заметил спикер, директору важно отталкиваться от чек-листа, ему нужно ответить на следующие вопросы: в каком качестве он узнал об этой возможности; кто обратился с таким предложением; как соотносится деятельность компании с предложенным проектом; может ли она купить этот актив и пр.

Директор АБ «ЭЛКО профи», преподаватель МГЮА Анатолий Беседин рассказал о соглашениях о неконкуренции с директорами и участниками общества, о проблемах и перспективах их применения. Он пояснил, что необходимость заключения таких соглашений продиктована рисками утраты клиентской базы, доступа к разработкам до их правовой защиты, распространения закрытой финансовой информации организации, потери клиентов после изменения менеджмента. Сложности их применения сопряжены с отсутствием прямого регулирования, проблемами доказывания факта нарушений, трудностями в доказывании убытков и снижении штрафов.

Анатолий Беседин также рассказал о сложностях применения вышеуказанных соглашений: например, согласно ст. 9 ТК РФ, ничтожны любые условия, ухудшающие положение работников. Он также заметил, что чёткие соглашения о конфиденциальности и корпоративная ответственность топ-менеджеров помогают устранить перечисленные риски.

В свою очередь, управляющий партнёр АБ «ГЕТКОМ» Челябинской области Виктор Глушаков рассказал об обращении в УФАС как способе защиты от недобросовестной конкуренции, его эффективности и прикладных аспектах. Он отметил, что на практике административные штрафы за недобросовестную конкуренцию носят мизерный характер для правонарушителей, а иногда они получают лишь предупреждения. По словам эксперта, в таких делах можно использовать цифровые доказательства, например переписку, скриншоты. Также в таких делах всегда имеется временной лаг – компания узнает о нарушении не сразу, неверная защита доверителя влечёт рецидив совершения нарушений в его адрес.

Виктор Глушаков добавил, что репутационный маркер очень важен в таких делах. Он также пояснил, как подготовить заявление в УФАС и какие обстоятельства входят в предмет доказывания, а также рассказал, как правильно оформлять доказательства в таких спорах.

Советник практики трудового права юридической фирмы Alumni Partners Юрий Иванов выступил с докладом «Ограничительные условия в трудовых договорах: позиция закона и практические подходы». Спикер отметил, что на практике стороны обычно заключают соглашения о неконкуренции либо о непереманивании сотрудников, иногда такие соглашения заключаются через иностранные юрисдикции. Он также проанализировал российскую судебную практику по таким спорам и заметил, что в отношении топ-менеджмента важно заключать соглашения о неразглашении конфиденциальной информации, а рядом с сотрудниками можно ограничить возможность применения технических средств (флеш-карт и пр.).

Партнёр АК «Семячко, Бондарев и партнёры» Татьяна Кархалева выступила с докладом «Коммерческая тайна без иллюзий: почему NDA не спасает бизнес». На примере собственной практики она заметила, что введение режима коммерческой тайны в отношении персонала и контрагентов – это рабочий инструмент для защиты бизнеса. Спикер также рассказала, как защитить права доверителей посредством уголовного преследования недобросовестных лиц.

Председатель Московской коллегии адвокатов «Арбат» Наталья Никольская выступила с докладом «Как сотрудники и адвокаты используют возможности коллегии для недобросовестной конкуренции: увод доверителей, работа “мимо кассы”, практические кейсы». На конкретных примерах из своей практики она показала, почему в таких вопросах очень важна лояльность сотрудников, которая прививается с детства, поэтому она либо есть у человека, либо отсутствует.

Партнёр, руководитель уголовно-правовой практики АБ г. Москвы «Соколов, Трусов и партнёры» Анна Миненкова рассказала о современных проблемах уголовной ответственности за разглашение коммерческой тайны, практике применения ст. 183 «Незаконное получение и разглашение сведений, составляющих коммерческую, налоговую или банковскую тайну» УК РФ. По её словам, в таких делах одним из способов доказывания является утверждение потерпевшего о том, что несанкционированно добытая информация имела режим налоговой или банковской тайны. Наличие служебного доступа к таким сведениям не означает права распоряжаться ими. В таких делах следствие опирается на исследование IP-адресов, выгрузку файлов, иные цифровые следы и т.п. При рассмотрении таких дел суды оценивают внутреннюю политику и положения компании, а также обязательное ознакомление сотрудников с данными документами.



ИНСТИТУТ УПОЛНОМОЧЕННОГО ПО ЗАЩИТЕ ПРАВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ БУДЕТ МОДЕРНИЗИРОВАН

Президент Российского союза промышленников и предпринимателей Александр Шохин на встрече с Президентом РФ предложил передать полномочия бизнес-омбудсмана от государства общественно-государственному образованию в форме АНО.



26 мая Владимир Путин провёл рабочую встречу с президентом Российского союза промышленников и предпринимателей Александром Шохиним, в ходе которой обсуждались ключевые вопросы взаимодействия бизнеса и государства.

Глава РСПП сообщил о работе над модернизацией института Уполномоченного по защите прав предпринимателей. Так, он высказал предложение передать полномочия бизнес-омбудсмана от государства общественно-государственному образованию в форме автономной некоммерческой организации, учредителями которой выступят государство и ведущие деловые объединения, включая РСПП, Торгово-промышленную палату, «Деловую Россию» и «Опору России». При этом Александр Шохин предложил смягчить отдельные нормы закона, в частности право бизнес-омбудсмана приостанавливать решения муниципальных органов на полгода, поскольку в новом статусе такие властные полномочия могут быть избыточными. Владимир Путин согласился с данными предложениями.

Александр Шохин поднял вопрос об уточнении сроков исковой давности по оспариванию сделок о приватизации. Он сообщил, что соответствующий законопроект разработан, поддержан правительством и находится на рассмотрении Госдумы (26 мая законопроект № 1208563-8 принят Госдумой в третьем чтении. – *Прим. ред.*). По словам главы РСПП, предлагаемые изменения не препятствуют борьбе правоохранительных органов с недобросовестными предпринимателями и коррупционными схемами, однако распространение на сами сделки приватизации норм Гражданского кодекса обеспечит определённую стабильность делового оборота.

Президент России заявил, что поддерживает эту инициативу, однако подчеркнул, что, по его мнению, есть только один вид правонарушений, к которому не должны применяться принципы срока давности, – это преступления против человечности. Во всех остальных случаях срок давности необходим. «Срок давности – это такой институт, который призван защищать интересы государства и общества. Но если

он вообще не применяется, это вступает в противоречие с интересами государства и общества, поэтому здесь нужно своевременно и должным образом отрегулировать эти вопросы», – отметил Владимир Путин.

Также на встрече обсуждалась возможность смягчения мер пресечения для предпринимателей. Александр Шохин отметил, что давно уже существует тенденция к использованию в меньшей степени заключения под стражу, а в большей – иных, не связанных с лишением свободы обеспечительных мер. На данный момент РСПП ведёт работу совместно с Минюстом России, другими правительственными учреждениями, администрацией Президента РФ по выработке единого толкования таких понятий: «осуществление руководства организацией», «осуществление коммерческой организацией предпринимательской деятельности».

Как подчеркнул Александр Шохин, до сих пор залог активно не использовался в качестве обеспечительной меры по причине того, что суды не знают, какую сумму назначать. По его словам, РСПП выработал вместе с правительством и правоохрани-

тельными органами общее понимание по этому вопросу, полагая, что сумма залога должна быть привязана к размеру ущерба. Одновременно с залогом могут назначаться и другие не связанные с заключением под стражу обеспечительные меры, например подписка о невыезде или поручительство.

Александр Шохин поднял также тему повышения статуса объединений рабо-

тодателей. Он заявил, что РСПП против обязательного членства работодателей в объединениях, однако предлагает законодательно закрепить вхождение крупнейших компаний в региональные, отраслевые или общероссийские объединения работодателей. По его мнению, это повысит социальную ответственность лидеров экономики, укрепит сами объединения и улучшит репутацию бизнеса. Кроме того, любое

объединение работодателей должно получить право входить в объединения более высокого уровня, что позволит выстроить систему взаимосвязанных объединений.

Президент РСПП затронул и вопросы противодействия террористическим атакам. Он отметил, что крупный бизнес готов нести расходы на защиту своих объектов, включая оснащение их средствами радиоэлектронной борьбы и другим во-



оружием. Однако для этого, по словам Александра Шохина, необходимо определить чёткие схемы финансирования. Он подчеркнул, что в период восстановления объектов бизнеса, когда компании вынуждены тратить время и средства на эти цели, к ним не должны применяться санкции за задержку исполнения обязательств, в том числе в рамках мер государственной поддержки. По его словам, необходимо предусмотреть механизм, позволяющий не применять штрафные санкции или предоставлять отсрочки по уплате налогов в таких случаях.

Кроме того, Александр Шохин обратил внимание на вопросы стимулирования компаний к восстановлению объектов культурного наследия, а также корректировки нормативной базы по экологическим платежам за негативное воздействие на окружающую среду. Подытоживая, глава РСПП поблагодарил Президента РФ за постоянную включённость в проблематику поддержки бизнеса и стимулирования инвестиционной, деловой активности.

В завершение встречи Владимир Путин поблагодарил Александра Шохина за проделанную работу и отметил, что необходимо продолжить совместную работу по совершенствованию договорно-правовой базы и административных условий ведения бизнеса в России. Президент выразил надежду, что предложения РСПП по дальнейшему улучшению деятельности Уполномоченного по защите прав предпринимателей также будут реализованы в ближайшее время и пойдут на пользу.

Адвокат, председатель научно-консультативного совета «Центр общественных процедур “Бизнес против коррупции” в Московской области» Лев Лялин в комментарии «АГ» отметил, что он сотрудничал с бывшим Уполномоченным по защите прав предпринимателей при Президенте РФ Борисом Титовым с 2013 года. Он обратил внимание на то, что история создания института бизнес-омбудсмена напрямую связана с именем Александра Шохина, которого можно назвать одним из его основных инициаторов и создателей. Поэтому новость о том, что именно Александр Шохин станет новым Уполномоченным (об этом накануне сообщил пресс-секретарь Президента РФ Дмитрий Песков), не стала сенсацией. «Не раскрою большой секрет, что все озвученные в встрече предложения по теме использования залога в качестве обеспечительной меры, вопросы повышения статуса объединений работодателей, смягчения мер пресечения для предпринимателей, развития механизмов взаимодействия бизнеса и власти по вопросам безопасности и охраны объектов культурного наследия являются “хорошо подготовленным экспромтом” и крайне актуальны. Они обсуждались и разрабатывались учёными, предпринимателями и

адвокатским сообществом на протяжении нескольких лет», – рассказал он.

Касательно модернизации института Уполномоченного по защите прав предпринимателей Лев Лялин подчеркнул, что речь идёт не о замене или ликвидации данного института, а только об изменении организационной формы. Однако, по его мнению, возникает много вопросов. Так, адвокат отметил, что, кроме института Уполномоченного на уровне РФ, действуют уполномоченные субъектов РФ, т.е. речь идёт о горизонтальном и вертикальном выстраивании отношений. Как правило, аппараты уполномоченных всех уровней представляют собой грамотный и слаженный механизм с высококвалифицированными кадрами.

«Важно отметить, что государственный статус помогал при выявлении, изучении системных проблем бизнеса, внесении предложений по изменению законодательства, а также при решении конкретных проблем по делам при рассмотрении персонального обращения каждого предпринимателя. Многие функции бизнес-омбудсмена, связанные с защитой бизнеса в уголовно-процессуальной и налоговой сферах, были подкреплены авторитетом государства и органов власти субъектов РФ. Тем не менее полагаю, что назначение на такую должность Александра Шохина – “политического тяжеловеса”, полностью погружённого в жизнь и проблемы бизнеса, говорит о желании сохранить преемственность курса на поддержку предпринимателей», – поделился мнением Лев Лялин.

Председатель Совета МКА «Андреев, Каганский, Гузенко и Партнёры» Андрей Андреев обратил внимание, что поднятые на встрече вопросы остаются актуальными для российского бизнеса, поскольку затрагивают ключевые аспекты правовой определённости и условий ведения предпринимательской деятельности. Прежде всего это касается применения мер пресечения по экономическим составам, использования залога как альтернативы заключения под стражу, а также вопросов единообразного толкования норм, связанных с осуществлением предпринимательской деятельности. Адвокат подчеркнул, что для делового сообщества важны предсказуемость правоприменительной практики и баланс между защитой публичных интересов и сохранением возможности компаний продолжать хозяйственную деятельность.


Как полагает Андрей Андреев, в целом предложения главы РСПП выглядят логичными и во многом соответствуют запросу бизнеса на более эффективные механизмы взаимодействия с государством. По его мнению, инициатива по модернизации института Уполномоченного по защите прав предпринимателей через создание общественно-государственной автономной некоммерческой организации может повы-

сить гибкость работы этого института при условии сохранения его реального влияния и процессуальных возможностей. Также, считает эксперт, обоснованно выглядит идея более активного применения залога и привязки его размера к предполагаемому ущербу, поскольку это соответствует принципу соразмерности обеспечительных мер. «Обсуждаемые изменения в целом представляются необходимыми, поскольку они направлены на повышение стабильности делового оборота, снижение правовой неопределённости и формирование более предсказуемой среды для инвестиций. Особенно это актуально в условиях, когда государство и бизнес заинтересованы в долгосрочном экономическом планировании и реализации крупных инвестиционных проектов», – заключил адвокат.

Управляющий партнёр АБ г. Москвы «Матюнины и Партнёры», председатель комиссии Гильдии российских адвокатов по защите и безопасности бизнеса Олег Матюнин поделился, что он с 2020 года активно занимается вопросом о залоге в качестве меры пресечения. «В рамках экосистемы Уполномоченного по защите прав предпринимателей в г. Москве проводились соответствующие обсуждения. Идея состояла в том, чтобы создать и внедрить в уголовный процесс механизм независимой гарантии как разновидности залога. Дело в том, что залог применяется крайне редко ещё и потому, что у следственного нет необходимой суммы, его имущество и денежные средства на счетах арестованы, часто оформлены как вещдоки, а независимая гарантия предполагает, что источником внесения средств выступает специализированная организация. Мы обращались в банки, в ГПУ президента, СК и МВД по Москве и в столичную прокуратуру. Банки не проявили интереса, а органы отклонили идею как нерабочую, кто-то не отклонял напрямую, но выразил многочисленные сомнения», – рассказал он.

Касательно законопроекта о сроках давности оспаривания приватизационных сделок Олег Матюнин отметил, что главная новость сегодня – установление жёсткого десятилетнего предела для этого: «Даже если когда-то были нарушения, по прошествии 10 лет с момента выбытия имущества из публичной собственности государство уже ничего не истребует, и это, безусловно, плюс для добросовестных владельцев и инвесторов. Но имеется неоднозначность в том, что авторы законопроекта специально оговаривают: новый срок не затрагивает антикоррупционные иски – там давность по-прежнему не применяется, а на практике грань между коррупцией и обычным нарушением приватизации может оказаться размытой, поэтому остаются риски, что через много лет имущество всё равно попытаются изъять в рамках борьбы с коррупцией».





ЧЕМ МЕНЬШЕ ПРАВИЛ, ТЕМ БОЛЬШЕ ТРЕБУЕТСЯ УЧАСТИЕ ЮРИСТА

В 2026 году юристы продолжили разбираться с последствиями санкций для российского бизнеса, особенно с проблемами оверкомплаенса и проведения платежей. На фоне этого в России продолжались судебные тяжбы по национализации активов, ужесточался налоговый контроль и менялись подходы судов в спорах с госорганами. Изменилась и корпоративная структура российского бизнеса – многим пришлось «переехать» в РФ из зарубежных юрисдикций, а хозяйственная деятельность в основном переориентировалась на контрагентов из дружественных стран. Об этом – в интервью с представителями юридического рынка страны.



САНКЦИОННОЕ ДАВЛЕНИЕ И РЕАКЦИЯ РОССИИ

По словам партнёра практик разрешения споров, строительства и санкций E L W I Фёдора Белых, хотя санкции стали уже фоновой проблемой и многие российские предприятия к ним адаптировались, они не перестали оказывать влияние, но в этом факторе осталось мало непосредственно юридической составляющей. Большинство юристов признают, что санкционное давлe-

ние продолжает оставаться важным негативным фактором для бизнеса. «Компании, работающие в чувствительных для мировой экономики отраслях, сталкиваются с потерей ключевых рынков сбыта, ограничением доступа к необходимым технологиям и оборудованию, а также с массовыми проблемами в международных расчётах и блокировками активов», – комментирует управляющий партнёр адвокатского бюро КИАП Андрей Корельский. Управляющий партнёр бюро адвокатов «Де-юре» Никита Филиппов указывает на сложности импорта европейских товаров, выстраивание логистики через третьи страны, что приводит к увеличению сроков доставки, росту документооборота, а также затрат. По словам партнёра Denuo Евгения Глухова, российский бизнес главным образом страдает от высокой стоимости платёжной инфраструктуры при взаимодействии с иностранными контрагентами, а также от отказа многих иностранных контрагентов работать с российским бизнесом полностью или напрямую.

В результате на сегодняшний момент вопрос стоит шире – в целом о возможности ведения деятельности в недружественных, прежде всего в европейских, странах и о возможности защиты своих прав, нарушенных контрагентами из таких стран либо компаниями под их контролем, констатирует партнёр Lidings Степан Гузей. Партнёр корпоративной практики АБ «Вертикаль» Алёна Бачинская добавляет, что к 2026 году многие бизнесы существенно перестроили свои процессы либо сами трансформировались, полностью изменив бизнес-модель и переориентировавшись на Восток, среди них: ритейлеры, крупные розничные сети, автодилеры.

Чаще всего российским компаниям приходится сталкиваться с проблемой чрезмерного соблюдения санкционного законодательства (overcompliance), когда даже формально допустимые операции не совершаются из-за санкционных рисков, подчёркивает партнёр BGP Litigation Дмитрий Базаров. «Речь идёт о ситуациях, когда даже при отсутствии прямых, а зачастую и косвенных указаний на санкционный статус российского контрагента или наличие санкционных рисков иностранные компании предпочитают применять механизмы углублённой проверки. В ряде случаев это приводит к отказу от ведения деятельности с российскими контрагентами», – добавляет господин Гузей.

В этих условиях особое значение приобретают разъяснения компетентных органов зарубежных стран, отмечает Дмитрий Базаров. Так, Еврокомиссия публикует ответы на часто задаваемые вопросы (FAQ) касательно запретов и ограничений на предоставление ряда услуг российским лицам. Хотя они носят рекомендательный характер, на практике

их учитывают, в частности, банки и финансовые учреждения, указывает господин Базаров. Ещё один инструмент преодоления overcompliance, добавляет он, – это подготовка юридических заключений с анализом санкционного законодательства и оценкой рисков, что «позволяет выстраивать более аргументированную позицию при коммуникации с зарубежными контрагентами».

Ещё один аспект влияния санкций заключается в том, что ряд значимых бенефициаров оказались де-факто отрезаны от управления своими публичными и непубличными компаниями, зарегистрированными в недружественных юрисдикциях, указывает партнёр юрфирмы Orchards Алексей Станкевич. Причём попытки редомициляции компаний намеренно блокируются иностранными регуляторами, которые не исключают юрлицо из реестра, уточняет госпожа Бачинская.

«РОССИЙСКИЕ СУДЫ ВСЁ ЧАЩЕ ОТКАЗЫВАЮТ В ЛЕГИТИМАЦИИ ИНОСТРАННЫХ СУДЕБНЫХ РЕШЕНИЙ, АПЕЛЛИРУЯ К ЗАЩИТЕ ПУБЛИЧНОГО ПОРЯДКА И ГОСУДАРСТВЕННОГО СУВЕРЕНИТЕТА».

Российское право в целом даёт реакцию на эти вызовы (контрсанкции, перенос споров в российскую юрисдикцию, anti-suits), указывает соуправляющий партнёр коллегии адвокатов Delcredere Андрей Тимчук. Однако, как уточняет старший партнёр коллегии адвокатов Pen & Paper Константин Добрынин, «меры имеют непродолжительный горизонт планирования и направлены скорее на латание дыр, нежели на выстраивание выверенной системы в рамках долгосрочной стратегии». К тому же российское судебное решение или антиисковой запрет не гарантируют его признания и исполнения за рубежом, поясняет старший партнёр VERBA LEGAL Олег Хуажев. Впрочем, российская практика идёт по тому же пути, продолжает партнёр корпоративной практики Stonebridge Legal Роман Прудентов: «Мы наблюдаем устойчивый тренд на снижение числа признаваемых иностранных судебных решений, российские суды всё чаще отказывают в их легитимации, апеллируя к защите публичного порядка и государственного суверенитета».



РИСКИ ОСТАВШЕГОСЯ В РФ ИНОСТРАННОГО БИЗНЕСА

Для иностранного бизнеса, продолжившего работать в России после 2022 года, правовая среда стала существенно более рискованной, особенно для тех инвесторов, которые происходят из недружественных государств, отмечает Никита Филиппов. По сути, замечает старший партнёр и один из основателей АЛРУД Василий Рудомино, иностранный бизнес, оставшийся в России, оказался зажат между двумя системами давления: внешним санкционным режимом и внутренним контрсанкционным регулированием.

Андрей Тимчук относит к ключевым правовым угрозам невозможность выйти из России, продав активы за адекватные деньги, сложности иностранных акционеров с получением дивидендов и возвратом займов, риск введения внешнего управления. К тому же в регулировании остаётся много белых пятен, в том числе отсутствие сроков на получение разрешений правкомиссии на сделку, указывает Никита Филиппов.

По оценкам Степана Гузея, выше всего риски введения временного управления или отстранения управленческих органов у крупного иностранного бизнеса, особенно если компания работает в стратегически значимом секторе российской экономики (агропромышленном, машино-

строительном и др.). При этом, обращает внимание партнёр Nextons Булат Жамбалнимбуев, для введения временного управления нормативно не установлены какие-либо критерии или основания: «Решение принимается при наличии угрозы национальной или экономической безопасности, а также в качестве ответных мер на изъятие российских активов за рубежом».

Ещё одна угроза для иностранцев сегодня – возможность пересмотра ранее выданных государственных согласований на сделки по приобретению российских активов. «Речь идёт об исках со стороны госорганов, которые могут оспаривать законность уже завершённых сделок, если сочтут, что те нарушают нормы контроля за иностранными инвестициями», – поясняет Роман Прудентов. К тому же, продолжает господин Корельский, иностранные компании сталкиваются с жесточайшим регуляторного давления со стороны российских надзорных органов (ФНС, ФАС, валютный контроль), что ведёт к росту проверок и административных претензий. Выросли, по его словам, и уголовно-правовые риски для руководителей по обвинениям в нарушении российского законодательства. Василий Рудомино отмечает также развитие практики по деликтным искам к российским «дочкам» зарубежных компаний, а также по банкротству иностранных юрлиц в России.

«К сожалению, сегодня мы наблюдаем тенденцию, когда остающийся в России иностранный бизнес становится объектом атаки в судах со стороны своих конкурентов, бывших бизнес-партнёров и корпоративных рейдеров», – констатирует управляющий партнёр московского офиса АБ ЕПАМ Денис Архипов. При этом развивается судебное правоприменение, указывает господин Архипов: «Верховный суд формулирует новые подходы в спорах с иностранцами, которые со временем, возможно, будут кодифицированы или обобщены на уровне обязательных разъяснений».

Юристы указывают, что реальных эффективных механизмов защиты своих активов в РФ у иностранного бизнеса осталось крайне мало. Доступные инструменты, по словам Андрея Корельского, сводятся, скорее, к адаптации и минимизации потерь: «русификация» управления, поиск влиятельного российского партнёра, безукоризненный комплаенс и «переезд» в дружественные юрисдикции. Господин Станкевич полагает, что оптимальная модель функционирования иностранного бизнеса сейчас – это глубокая интеграция в российское правовое поле (создание личных фондов, структурирование через российских бенефициаров). Господин Филиппов также напоминает о возможности обращения в международный инвестиционный арбитраж, но эта мера применима далеко не в каждом кейсе.

НОВЫЕ ПОДХОДЫ В СУДАХ

Мы наблюдаем устойчивый тренд на усиление роли государства в судебных процессах, констатирует Василий Рудомино. «Используя ускоренные судебные процедуры, расширительное толкование оснований для изъятия активов и тотальный цифровой контроль, власть консолидирует стратегические ресурсы и задаёт новые, гораздо более жёсткие правила игры для крупного капитала», – отмечает Никита Филиппов. Андрей Тимчук указывает, что государство усиливает контроль над стратегическими и чувствительными активами, при этом наполняя бюджет, а «судебная система становится инструментом перераспределения активов». «Основная тенденция – это маршевый темп в сторону полного огосударствления экономики, и в этом позитивного мало», – говорит Константин Добрынин. Так, если в 2022 году оценочный объём изымаемых активов составлял порядка 440 млрд руб., то данные за 9 месяцев 2025 года указывают на рост этого показателя до 2,4 трлн руб., при этом доля отклонения исков Генпрокуратуры оценивается всего в 2–3%, добавляет господин Жамбалнимбуев.

Эта практика меняет общий правовой и экономический ландшафт, говорит партнёр Forward Legal Карим Файзрахманов: «Страх потерять собственность не мотивирует людей инвестировать и не создаёт условий для

инноваций. В целом нет ничего плохого в том, что на определённых этапах государство увеличивает свою роль и участие в экономике, но обычно такие решения исходят от органов законодательной власти, проходя установленные законом фильтры и процедуры, которые выверяют решения и сопровождают их нормативной базой».

«НАБЛЮДАЕТСЯ УСТОЙЧИВЫЙ ТРЕНД НА УСИЛЕНИЕ РОЛИ ГОСУДАРСТВА В СУДЕБНЫХ ПРОЦЕССАХ».

Расширяются и основания, по которым происходит так называемая национализация. Можно вспомнить коррупционные основания, как в деле «Южуралзолота», экстремистские основания, как в случае с изъятием холдинга KDV Group, или нарушение контрсанкций, как было в деле «Главпродукта», указывает господин Файзрахманов. По его словам, крупный бизнес с тревогой наблюдает то, что происходит вокруг, и пытается оценить собственные риски. Кроме того, почти все подобные дела стали рассматриваться

в закрытом режиме, что исключает доступ общественности к судебным актам и их мотивировкам, добавляет господин Добрынин. Господин Корельский отмечает также активную ротацию судей и драматическое снижение стандартов доказывания.

Впрочем, Степан Гузей отмечает, что во многих кейсах речь идёт о возврате активов, приобретённых с использованием незаконно полученных денежных средств. К тому же, добавляет он, есть «очевидное понимание того, что государство не является наиболее эффективным менеджером, поэтому те активы, которые фактически национализуются, как правило, не остаются в собственности государства, а впоследствии передаются бизнес-структурам».

В целом, по словам Алексея Станкевича, судебная нагрузка смещается в сторону публично-правовых споров и трансграничных конфликтов, но он не наблюдает очевидного крена в сторону интересов государства, если предмет спора не связан со стратегическими активами. Андрей Тимчук выделяет рост числа споров с санкционным элементом (взыскание убытков за блокировку активов, неисполнение обязательств из-за санкций), а также большое количество корпоративных конфликтов и банкротств. Те же дела выделяет и Алёна Бачинская: «В последние годы бизнес готов выносить в судебную плоскость давние и наболевшие проблемы, предъявлять накопившиеся претензии и судиться по-крупному».





**«БИЗНЕС ГОТОВ
ВЫНОСИТЬ В СУДЕБНУЮ
ПЛОСКОСТЬ ДАВНИЕ
И НАБОЛЕВШИЕ
ПРОБЛЕМЫ,
ПРЕДЪЯВЛЯТЬ
НАКОПИВШИЕСЯ
ПРЕТЕНЗИИ И
СУДИТЬСЯ ПО-
КРУПНОМУ».**

Господин Филиппов также отмечает расширение практики ФАС в части контроля цен, антикартельных расследований. Дмитрий Базаров видит ужесточение и расширение налогового контроля в том числе благодаря ИИ при обработке большого массива данных и экстеррито-

риальности налоговых проверок. По его словам, начинают возникать новые вопросы к мелкому бизнесу, появляются нестандартные основания для привлечения к ответственности: «Дробление крупного бизнеса на МСП для получения льгот по страховым взносам, завышение среднего дохода у персонала в общепите для льгот по НДС, необоснованные расходы розничной торговли в связи с возвратом товаров от потребителей и признанием товаров некачественными».

**НОВАЯ СТРУКТУРА БИЗНЕСА И
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СДЕЛОК**

Андрей Корельский констатирует, что в корпоративной структуре российского бизнеса происходит «долгосрочная перестройка, направленная на создание более суверенной и устойчивой к внешним шокам экономики». Тем временем рынок M&A для частного бизнеса находится в стадии угасания после пика 2022–2024 годов – сегодня основным

игроком на нём стало государство, добавляет он.

Ключевым изменением является возвращение российских компаний в юрисдикцию РФ, подчёркивает управляющий партнёр LEVEL Legal Services Леонид Эрвиц. Ранее крупный бизнес часто использовал иностранные структуры в качестве материнских компаний российских операционных обществ, но начиная с 2022 года большое количество таких холдинговых компаний «переехало» в Россию, поясняет господин Эрвиц. Основными факторами таких переездов, по его словам, являются санкционные риски и введённые санкции, прекращение международных соглашений об избежании двойного налогообложения, ограничения на движение капитала. Эту тенденцию подтверждает и Фёдор Белых: «Последние годы большинство изменений в структурировании российского бизнеса преимущественно связаны с переездом схем владения таким бизнесом в Россию или с разделением бизнеса на российский и зарубежный контуры».



Перевод иностранных «ветвей» корпоративной структуры в РФ осуществлялся, в частности, через механизмы редомициляции, смены контроля в КИКах и репатриации прибыли – в таком случае путь от актива до бенефициара спрямляется и становится довольно прозрачным, уточняет Алёна Бачинская. Константин Добрынин поясняет, что возвращались в Россию в первую очередь компании, которые как-то взаимодействуют с государством, например получают субсидии, участвуют в программах господдержки или просто имеют большие кредитные портфели в госбанках. Для других, по его словам, есть тренд на корпоративное упрощение, т.е. ликвидацию тех «надстроек, которые создавались под западных инвесторов». Происходит переориентация бизнеса на дружественные юрисдикции, фиксирует ситуацию Андрей Тимчук: «Особенностью часто является создание чисто платёжных компаний, а также оформление компаний на номиналов, сокрытие связи между российской компанией и иностранными структурами».

Госпожа Бачинская добавляет, что используются фонды, ЗПИФы и другие инструменты, которые позволяют скрыть бенефициара. С 2022 года в России было сформировано или находится в процессе формирования более 2,8 тыс. ЗПИФов, причём только в 2025 году их количество увеличилось на 741, отмечает Булат Жамбалнимбуев. Чистый приток средств в ПИФы в 2025 году составил 2,8 трлн руб., что близко к рекордным показателям 2023 года. Дмитрий Базаров указывает также на распространение личных фондов как инструмента структурирования частного капитала в России, который выступает успешной альтернативой трастам. Помимо обеспечения конфиденциальности владения, личные фонды помогают разделять личные и бизнес-активы бенефициаров, гибко регулировать управление бизнесом и осуществлять семейно-наследственное планирование в отношении бизнеса, поясняет господин Базаров.

Изменилось и структурирование международных сделок, которые теперь должны учитывать все нюансы современных реалий. Среди ошибок бизнеса при заключении сделок Андрей Тимчук выделяет недооценку комплаенс-процедур в соответствующих юрисдикциях (это приводит к блокировке платежей или сложностям с расчётами), неправильный выбор консультантов, применимого права и места разрешения споров. Олег Хуажев добавляет к этому учёт маршрута платежа, санкционного статуса всех участников цепочки, логистики и экспортного контроля. Андрей Корельский напоминает о санкционных оговорках о форс-мажоре, условиях одностороннего отказа и компенсации потерь. Также он указывает на недооценку рисков «параллельного импорта» и реэкспорта, особенно в части документации и товаров двойного назначения, что может привести не только к аресту груза, но и к уголовной ответственности.

«ВО ВНЕШНЕ-
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВСЁ
МЕНЬШЕ ПРАВИЛ,
А ЗНАЧИТ, ВСЁ
МЕНЬШЕ ДЕЙСТВИЙ
МОЖНО ОТНЕСТИ К
КАТЕГОРИИ ОШИБКИ».

Впрочем, главная ошибка, по мнению большинства опрошенных юристов, в устаревшем представлении о том, что существуют чёткие и понятные правила игры. Можно думать, что по внешнеэкономической сделке не возникнет проблем, если она будет «абсолютно чистой», но банк может отказать в проведении платежей «просто потому что», рассказывает Константин Добрынин. Или, приводит он другой пример, сервис-провайдеры вдруг могут заблокировать исполнение сделки и потребовать пакет чувствительных или просто странных документов, потому что их подход к KYC и комплаенсу ужесточился.

«Ошибка – это действие не по правилу. Но во внешнеэкономической деятельности всё меньше правил, а значит, всё меньше действий можно отнести к категории ошибки, – резюмирует Фёдор Белых. – Чуть ли не единственной безусловной ошибкой в такой ситуации является игнорирование необходимости ежедневно проверять со своим юристом, какие правила ещё остались».

**Кирилл Ермоленко:
«КОРПОРАТИВНЫЙ
КОНФЛИКТ
НЕВОЗМОЖНО
ВЫИГРАТЬ,
НАХОДЯСЬ
ВНУТРИ
ЭМОЦИЙ»**



Корпоративные конфликты сегодня всё реже сводятся исключительно к судебным спорам и формальным юридическим процедурам. За каждым таким противостоянием стоят интересы собственников, вопросы контроля над бизнесом, сложные переговоры и высокая эмоциональная напряжённость. Именно поэтому современный адвокат по разрешению споров – это и юрист, и стратег, способный просчитывать развитие ситуации на несколько шагов вперёд. Партнёр Коллегии адвокатов «Монастырский, Зюба, Степанов и Партнёры» (МЗС) Кирилл Ермоленко более 17 лет занимается сопровождением сложных корпоративных споров. В интервью нашему изданию он рассказал о своём методе урегулирования бизнес-конфликтов из семи шагов, а также о том, как меняется запрос бизнеса к юридическим консультантам и почему способность сохранять рациональный подход является одним из ключевых профессиональных качеств адвоката.

КАК НАЙТИ ТОТ САМЫЙ ХОД В КОНФЛИКТЕ

– Кирилл, более 17 лет вы специализируетесь на разрешении сложных корпоративных споров и бизнес-конфликтов. Что в этой профессии является для вас главным драйвером?

– Моя основная мотивация – это иметь возможность применять свои профессиональные навыки в интересах доверителей, оказавшихся в действительно сложной жизненной ситуации. То есть помогать людям преодолевать те критические вызовы, с которыми они раньше никогда не сталкивались. Сразу хотелось бы пояснить, что я под этим подразумеваю.

Когда я только начинал карьеру в 2009 году, меня больше всего впечатлял не сам судебный процесс, а подготовка к нему. За эти годы ничего принципиально не изменилось.

Как правило, доверитель приходит к адвокату с информацией в состоянии «как есть»: десятки томов документов, переписка, договоры и их неподписанные черновики, аналитические справки, отдельные материалы судебных дел. Всё это сопровождается эмоциональным рассказом человека, который может невольно что-то упустить или, наоборот, субъективно воспринимать отдельные события.

За годы работы с корпоративными конфликтами у меня сформировался подход, который состоит из семи последовательных шагов:

1. Отделить факты от эмоций.
2. Определить конечную цель доверителя.
3. Сформировать юридическую позицию.
4. Оценить экономику конфликта.
5. Продумать основные сценарии и сформировать эффективную стратегию.
6. Найти ход, меняющий расстановку сил.
7. Использовать переговоры для закрепления результата.

Каждый из этих этапов важен сам по себе, однако на практике решающее значение имеет их последовательность.

Многие начинают со спора, переговоров или судебного процесса, не до конца понимая природу конфликта и конечную цель. Между тем практика показывает, что результат во многом определяется ещё на стадии анализа ситуации и формирования стратегии.

Разобраться в сути проблемы, структурировать материал, выработать стратегию, сформировать команду, определить достижимую цель и соотнести её с ожиданиями доверителя – вот что в дальнейшем определяет результат.

Один из моих недавних проектов касался споров между собственниками холдинга, объединяющего несколько компаний по производству и эксплуатации сложного

технологического оборудования. Оппонент в условиях конфликта интересов заключил корпоративный договор, позволивший ему единолично определять деятельность двух дочерних структур.

Воспользовавшись этой ситуацией, он подал несколько исков о взыскании внутрикорпоративной задолженности с основной компании группы и добился принятия обеспечительных мер в виде ареста её счетов.

Вместо изнурительных судебных разбирательств мы предложили доверителю иную стратегию: поменять директора в дочерних обществах, ведь формально корпоративный договор этому не препятствовал.

Этот шаг позволил в течение месяца разблокировать деятельность всей корпорации и вернуть реальное управление активами.

«В КОРПОРАТИВНОМ КОНФЛИКТЕ ДОВЕРИТЕЛЬ – НЕ СТОРОННИЙ НАБЛЮДАТЕЛЬ, А ПОЛНОЦЕННЫЙ УЧАСТНИК КОМАНДЫ. ЗАДАЧА АДВОКАТА – НЕ ПОДАВИТЬ ЭТУ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ, А ПРАВИЛЬНО ВСТРОИТЬ ЕЁ В СТРАТЕГИЮ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА».

МЗС: ПРИНЦИПЫ ИМЕЮТ ЗНАЧЕНИЕ

– В марте этого года вы вернулись в команду Коллегии адвокатов «Монастырский, Зюба, Степанов и Партнёры» (МЗС) уже в качестве партнёра. Почему вы решились на такой шаг?

– В этом году исполняется 35 лет с момента создания МЗС. Именно здесь я когда-то сформировался как юрист и получил статус адвоката. За прошедшие годы не было ни дня, когда я бы отступил от принципов, заложенных в нашей коллегии: системный подход к любой задаче, постоянное развитие собственных прикладных навыков, настоящая ответственность перед доверителями. Возвращение в МЗС – осознанное продолжение моего профессионального пути.

Отдельно отмечу внутреннюю атмосферу и культуру фирмы, которые созда-

вались не просто годами, а десятилетиями. Большинство моих коллег, несмотря на нестабильность юридического рынка и внешние факторы, никогда не меняли работу, трудятся и развиваются в МЗС по 15–20 лет. Для юридической профессии это огромная редкость.

– Что для вас особенно ценно в команде МЗС?

– Прежде всего человеческие отношения в коллективе. Собрать такую команду было бы невозможно в фирме с жёсткой иерархией, где есть ярко выраженный руководитель, а все остальные выполняют поручения, направленные на экономию его личного времени. В подобных моделях профессиональное развитие сотрудников неизбежно отходит на второй план, что приводит к высокой текучке кадров и ограничивает возможности роста команды в целом.

Ценности МЗС принципиально иные. В центре всего – создание максимально благоприятных условий для профессионального и личностного роста каждого сотрудника.

Я прекрасно помню, как 17 лет назад партнёры коллегии объясняли мне, совсем

молодому студенту, как правильно писать процессуальные документы и структурировать юридическую аргументацию. Встретив подобное отношение со стороны столь опытных и уважаемых представителей юридического сообщества нашей страны, я не могу себе представить, что сегодня буду вести себя иначе по отношению к начинающим юристам.

БИЗНЕС-КОНФЛИКТ КАК ПРОТИВОСТОЯНИЕ ЛИЧНОСТЕЙ

– Как за последние годы изменился запрос бизнеса к юридическим консультантам в сфере разрешения споров?

– Формально стало меньше точечных запросов, например на ведение отдельно взятых коммерческих споров. Фактически же сегодня большинство обращений сводится к подробному рассказу доверителя о произошедшем и к открытому вопросу: «Что делать дальше?». Иными словами, от нас ждут не только результата, но и понимания, как именно к нему прийти.

Современный доверитель гораздо глубже погружён в юридическую составляющую

конфликта, чем 10–15 лет назад. Он активно участвует в обсуждении стратегии, предлагает идеи, анализирует риски. И это правильно. В корпоративном конфликте доверитель – не сторонний наблюдатель, а полноценный участник команды. Более того, никто лучше него не чувствует собственные интересы.

Задача адвоката – не подавить эту вовлечённость, а правильно встроить её в стратегию разрешения конфликта.

– Корпоративный конфликт сегодня – это в большей степени юридическая или управленческая проблема?

– В своей основе эта проблема лежит, конечно, в управленческой сфере.

Первое, на чём неизбежно сказывается любой корпоративный конфликт – это ежедневные бизнес-процессы и обычная хозяйственная деятельность компании. Почувствовав нестабильность, начинают уходить ключевые сотрудники, блокируются решения совета директоров, компания теряет финансирование, контракты и управляемость.

Юридические риски являются логичным и неизбежным следствием конфликта – вскоре появляются иски о взыскании убытков с директора, банкротство, субсидиарная ответственность учредителей, заявления в правоохранительные органы.

Приятного мало, но со всем этим можно и нужно работать.

«ГЛАВНАЯ ЛОВУШКА В КОРПОРАТИВНЫХ СПОРАХ – КОГДА ЦЕЛЬЮ АТАКИ СТАНОВИТСЯ НЕ АКТИВ, А ОППОНЕНТ. СТРАТЕГИЧЕСКИ КОНФЛИКТ НЕВОЗМОЖНО ВЫИГРАТЬ, НАХОДЯСЬ ВНУТРИ СОБСТВЕННЫХ ЭМОЦИЙ».

– В какой момент бизнес чаще всего упускает возможность урегулировать конфликт без разрушительных последствий?

– Почти любой бизнес-конфликт начинается с актива: доли, контроля, денег или доступа к управлению.

Но очень быстро спор утрачивает вещную природу и переходит в личную плоскость, когда стороны начинают испытывать друг к другу персональную неприязнь. Чем дольше продолжается такое противостояние, тем сильнее они отдаляются от стартовой точки – актива и всё глубже увязают в эмоциях.



Главная ловушка в корпоративных спорах – когда целью атаки становится не актив, а оппонент. Стратегически конфликт невозможно выиграть, находясь внутри собственных эмоций. Подобная ситуация неизбежно начинает бить по всем сферам жизнедеятельности: человек не может полноценно общаться с семьёй и заниматься любимым делом – он тонет в конфликте и все ресурсы организма мобилизуются в ответ на стресс. Как следствие, можно получить серьёзные проблемы со здоровьем.

Адвокат, разумеется, – не врач, но его помощь как стратега и профессионала жизненно необходима. Умение защитить доверителя от эмоционального давления становится одной из ключевых его задач.

В ЧЁМ СИЛА?

– В каких ситуациях бизнес-конфликт уже невозможно эффективно разрешить исключительно юридическими инструментами?

– С моей точки зрения, сила – в праве. Всё остальное имеет значение лишь тогда, когда опирается на юридическую позицию. Её отсутствие не оставляет шансов никому, вне зависимости от социального статуса, умения убеждать, круга знакомств и финансовых ресурсов.

Сложные конфликты никогда не ограничиваются одной инстанцией, а значит, даже если получится проскочить две или три из них, всегда будет четвёртая. Кроме того, оппонент может параллельно инициировать новое направление, будь то уголовно-правовой трек или вынесение истории в публичное поле, и быстро переломить ход конфликта за счёт правильно преподнесённой юридической аргументации.

В то же время часто бывает, что юридические документы говорят об одном, а фактические обстоятельства и показания свидетелей существенно картину дополняют. Поэтому недостаточно иметь формальную юридическую позицию, важно обосновать её разумность, справедливость и внутреннюю логику.

На мой взгляд, именно способность соблюдать баланс между юридической и фактической составляющей сегодня становится одним из ключевых навыков адвоката, специализирующегося на разрешении корпоративных конфликтов.

– Можно ли подготовить бизнес к потенциальному конфликту заранее? Так же, как компании готовятся к регуляторным или репутационным рискам.

– Если речь не идёт о каких-то внешних внешних триггерах конфликта, то это возможно. В бизнесе, как и в любой другой сфере, отношения не портятся одновременно, этот процесс продолжается определённое время.

Рецепт подготовки к предстоящему противостоянию прост – всегда начинайте



с формирования юридической позиции, оценки рисков, ресурсов и перспектив. Исходя из этого моделируйте возможные сценарии и разработайте стратегию под каждый из них. Тогда, если конфликта не избежать, вы подойдёте к нему во всеоружии.

Подчеркну, что стратегия – не мраморная доска. Комплексный конфликт никогда не развивается линейно: появляются новые иски, направления, публикации в СМИ, изменения в переговорной позиции. Поэтому стратегия – это дорожная карта конфликта, и её эффективность измеряется тем, способны ли мы своевременно её адаптировать к меняющимся обстоятельствам.

«С МОЕЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ, СИЛА – В ПРАВЕ. ВСЁ ОСТАЛЬНОЕ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ ТОЛЬКО, ЕСЛИ ОПИРАЕТСЯ НА ЮРИДИЧЕСКУЮ ПОЗИЦИЮ»

ПЕРЕГОВОРЫ – АЛЬТЕРНАТИВА ИЛИ ЧАСТЬ СТРАТЕГИИ?

– Существуют ли альтернативные варианты разрешения конфликтов, в частности сознательно отказаться от противостояния и попытаться урегулировать его «на берегу»?

– На мой взгляд, при выборе того или иного сценария следует учитывать, что только «чистыми» переговорными навыками убедить оппонента договориться не выйдет, можно лишь ухудшить позицию и лишиться окна возможностей на неопределённый срок.

Большая ошибка воспринимать переговоры как полноценную альтернативу правовым механизмам урегулирования споров.

Переговорный трек уместен там, где он органично встроен в стратегию и является логичным следствием юридической и экономической расстановки сил.

Договорённости не возникают сами по себе и не являются продуктом одного лишь умения убеждать. Попытка взять нахрапом, без выстроенной позиции, почти всегда воспринимается как слабость или блеф. А это рискует спровоцировать ответную реакцию в виде продуманного шага, имеющего серьёзные юридические и финансовые последствия.

По моим наблюдениям, желание договориться возникает только благодаря правильно выстроенной правовой и экономической конструкции конфликта. Именно поэтому важно создать условия, при которых инициатива урегулирования исходит от оппонента.

– Вы работаете на стыке права, переговоров и проектного управления. Где чаще всего ломается стратегия разрешения сложного конфликта?

– Точкой невозврата в хорошем смысле этого слова становится одновременное ощущение риска и потенциальной выгоды. В большинстве случаев это побуждает стороны к конструктивному диалогу о возможной сделке.

Здесь как раз и проявляется профессиональное мастерство адвоката – увидеть этот момент, убедить в этом доверителя, затем другую сторону и, наконец, разработать, предложить и согласовать структуру сделки.

На страницах вашего издания я уже как-то говорил о том, что большинство сторон, прошедших тяжёлый корпоративный конфликт, не имеют желания в него возвра-



щаться. Исходя из этого в своей практике я предпочитаю использовать такие юридические конструкции, которые закрепляют не просто комплексное и окончательное урегулирование всех споров, но и делают возобновление противостояния невозможным или, по крайней мере, максимально невыгодным для конфликтующей стороны.

«БОЛЬШАЯ ОШИБКА ВОСПРИНИМАТЬ ПЕРЕГОВОРЫ КАК ПОЛНОЦЕННУЮ АЛЬТЕРНАТИВУ ПРАВОВЫМ МЕХАНИЗМАМ УРЕГУЛИРОВАНИЯ СПОРОВ. ПЕРЕГОВОРНЫЙ ТРЕК УМЕСТЕН ТАМ, ГДЕ ОН ОРГАНИЧНО ВСТРОЕН В СТРАТЕГИЮ И ЯВЛЯЕТСЯ ЛОГИЧНЫМ СЛЕДСТВИЕМ ЮРИДИЧЕСКОЙ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РАССТАНОВКИ СИЛ».

– Насколько в России сегодня сформирована культура внесудебного урегулирования споров?

– Отрадно, что эта культура постепенно формируется. И удивительно, но до сих пор господствует стереотип, что юрист только пишет иски, ходит в суды и составляет

тексты договоров. Эти профессиональные качества, безусловно, важны, но к ним следовало бы добавить способность применять их осознанно и стратегически.

Современному бизнесу в первую очередь нужен результат. И если ситуация требует внесудебного урегулирования, значит, оно и будет наилучшим средством, а юрист – наилучшим кандидатом, чтобы его достичь. Сегодня преимущество у тех, кто сочетает классические профессиональные навыки с умением обсуждать острые вопросы и договариваться. Это, с одной стороны, приводит к желаемому результату – решает проблему, с другой – существенно экономит время и ресурсы.

САМОУВЕРЕННОСТЬ ОБХОДИТСЯ ДОРОГО

– Какие ошибки собственников бизнеса вы считаете наиболее опасными в начале корпоративного конфликта?

– Помимо того, что на этой стадии люди регулярно поддаются эмоциям и принимают импульсивные, а не рациональные решения, большое опасение вызывают так называемые советчики.

Самая сложная эмоция, с которой приходится работать – это не гнев доверителя, не его страх и даже не отчаяние. Это самоуверенность, через которую сложно пробиться как логике, так и опыту. Это та самая недооценка ситуации, которая ведёт к потере бдительности и, как следствие, к многократному увеличению рисков.

Собственнику бизнеса, конечно, хочется найти «волшебную таблетку», которая вмиг решит все его проблемы. В этот момент вокруг него нередко формируется «группа поддержки», которая опаснее любого противника в суде. Советчики... Те самые «уважаемые» люди, которые не несут никакой ответственности за происходящее, но щедро раздают рекомендации в стиле: «Тут всё решается элементарно», «Зачем ты его слушаешь?», «Я сделаю всё за три дня» и так далее.

Так что к тем задачам адвоката, о которых мы успели поговорить ранее, добавляется необходимость вернуть доверителя из мира иллюзий в реальность. Сделать так, чтобы его самоуверенность трансформировалась из слепой веры в осознанную силу, подкреплённую стратегией и объективным пониманием своих перспектив.

– Вы работали в крупных структурах и в инвестиционном бизнесе. Как инвестиционный подход влияет на стратегию ведения корпоративных и банкротных споров?

– Я своими глазами видел, как внутри крупных корпораций принимаются серьёзные бизнес-решения. Пожалуй, выделю два ключевых качества, которые я почерпнул и которым следую при определении стратегии ведения корпоративных споров. Это, во-первых, оценка рисков и ресурсов и, во-вторых, умение такие решения принимать.

Говоря об этих составляющих, приведу пример. Есть простой тест: перед тем как рекомендовать доверителю то или иное действие, задай себе вопрос о том, смог бы ты сам так поступить, оказавшись на месте клиента?

Что касается умения принимать решения, опыт работы в инвестиционной компании дал чёткое понимание, что делать серьёзный шаг наполовину гораздо опаснее, чем делать его полностью или не делать вовсе. Всегда можно сказать «да» или «нет» и пойти дальше, имея чёткое понимание выбранного курса. Варианты «может быть» или «я не уверен, но попробую завтра» в лучшем случае оставляют вас на месте, а в худшем – отдают инициативу оппоненту, который приобретает возможность действовать без серьёзного сопротивления.

– Какие навыки станут ключевыми для адвокатов, работающих с корпоративными конфликтами, в ближайшие 5–7 лет?

– Сейчас никто не готов инвестировать в конфликт большие средства, не видя конечной точки. Доверители внимательно считают экономику и тщательно следят за соблюдением бюджета. Всё говорит о том, что в ближайшие годы эта тенденция только усилится.

Поэтому для адвокатов, практикующих в области корпоративных конфликтов, значительную важность приобретает навык мыслить коммерчески (разумеется, с позиции своего доверителя), а также владение переговорным инструментарием.

Заслуживает особого внимания и техника отделения фактов от эмоций. Рациональное стратегическое мышление и профессиональная способность сохранять холодную голову – именно это, на мой взгляд, будет определять портрет эффективного адвоката по разрешению корпоративных конфликтов.

РЕПУТАЦИЯ СОЗДАЁТСЯ ДЕЛАМИ

– Какую роль, на ваш взгляд, сегодня играют доверие и личная репутация юриста в работе с владельцами бизнеса?

– В отличие от западной модели, в российской практике доверие и личная репутация всегда имели принципиальное значение.

При нынешнем развитии социальных сетей и доступности информации эти факторы становятся колоссальным конкурентным преимуществом. Сегодня многие юристы умело создают публичный имидж «успешного успеха». Но каждый из них регулярно сталкивается с тем, что при первом знакомстве доверитель, что называется, не договаривает. Снятие этого барьера – это даже не первый, а нулевой шаг к эффективной защите его интересов.

Самые сложные конфликты выигрываются не в интернете, а ещё до их начала: в честном разговоре с доверителем с глазу на глаз. В момент, когда человек напротив перестаёт быть клиентом и становится твоим партнёром. Ваша первая совместная победа – это снятие напряжения и перевод диалога в деловое русло.

Доверие и личная репутация формируются исключительно через конкретные дела: лучше любых слов за юриста говорят его послужной список и те действия, которые он предложил и реализовал в интересах того, кто к нему обратился.

– Работа с корпоративными конфликтами требует колоссальной концентрации и эмоциональной устойчивости. Как вы поддерживаете их на оптимальном уровне?

– Приведу пример из своей практики. Недавно мне довелось в уголовном процессе защищать интересы известного в научных и профессиональных кругах человека с безупречной репутацией.

В его квартире был проведён обыск и возникла серьёзная угроза того, что его процессуальный статус вот-вот будет переключен из свидетеля в обвиняемого. Такое положение означало бы для доверителя крах карьеры, репутации, семьи и всего, что строилось годами.

Это был редкий случай, когда стресс не сломал человека, а мобилизовал. Мы договорились, что лучшее, что он может сделать – это относиться к происходящему как к сложному рабочему кейсу. Он взял себя в руки. Никаких эмоций, только аналитическая работа. Мы прошли несколько изнурительных допросов и очных ставок. В итоге претензий у правоохранительных органов не осталось, и доверитель сохранил статус свидетеля.

Так же и с корпоративными конфликтами: если относиться к ним как к рабочей задаче, быстро забываешь о том, что это крайне непростая сфера деятельности.

«СТРАТЕГИЯ – НЕ МРАМОРНАЯ ДОСКА. ЭТО ДОРОЖНАЯ КАРТА КОНФЛИКТА, И ЕЁ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИЗМЕРЯЕТСЯ ТЕМ, СПОСОБНЫ ЛИ МЫ СВОЕВРЕМЕННО ЕЁ АДАПТИРОВАТЬ К МЕНЯЮЩИМСЯ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАМ».

– Есть ли у вас увлечения, которые неожиданно помогают в юридической практике?

– Их два – это футбол и шахматы.

Если в футбольной команде каждый выполняет игровое задание, а до матча подробно разобрана тактика соперника, то команда начинает жить как единый организм, план на игру выполняется и, как следствие, победный счёт загорается на та-

бло. Очень похоже на юридический проект, не правда ли?

Что касается шахмат, считаю их прекрасной возможностью перезагрузиться. Отыграть четырёхчасовой рейтинговый турнир – это очень серьёзная физическая и интеллектуальная нагрузка. Но, как известно, лучший способ отдохнуть от умственной деятельности – это заняться другой умственной деятельностью. Так что после такого «забега» по шахматной доске гарантированно получаешь полное внутреннее обновление.

– Если бы вам нужно было сформулировать один универсальный принцип разрешения сложных конфликтов, который вы выработали за годы практики, каким бы он был?

– Всегда держите в голове конечную цель.

Если вы понимаете, ради чего ведёте борьбу, опыт и стратегия подскажут наиболее эффективный путь к результату.

Стратегическое преимущество всегда получает тот, кто даже в самой жёсткой фазе конфликта сохраняет способность мыслить рационально.

Беседовала Алина Волкова



Екатерина
Беспалова,
МКА «M-PARTNERS»:
**«КЛИЕНТ –
НЕ РАЗОВАЯ
ИСТОРИЯ, А
ДОЛГОСРОЧНАЯ
СТРАТЕГИЯ»**

МКА «M-PARTNERS» – опытная и профессиональная команда, за плечами которой годы сложной уголовной практики, защиты громких экономических и должностных дел, масштабный опыт работы в правоохранительных органах. Многие адвокаты имеют 15–20-летний стаж работы в соответствующих структурах, что даёт очевидные и сильные преимущества: глубокое знание внутренней кухни следствия и суда позволяет эффективно выстраивать защиту, предвидеть действия оппонентов и находить слабые места в обвинении. В интервью с партнёром МКА «M-PARTNERS» Екатериной Беспаловой мы беседуем о превентивной защите активов и репутации бизнеса от уголовных рисков, об актуальных компетенциях внешнего советника и важности партнёрского взаимодействия в интересах клиента.



– **Екатерина, сильная сторона МКА «M-PARTNERS» – профилактика уголовных рисков. Почему сегодня юридическая поддержка в этой сфере становится насущно необходимой для бизнеса?**

– Действительно, в современных реалиях это один из самых важных инструментов выживания и развития бизнеса. Почему? Потому что цена ошибки здесь измеряется не штрафами, а свободой, активами и крахом репутации.

Для начала хочу подробнее остановиться на том, что такое уголовно-правовой аудит и зачем он нужен.

Это комплексная проверка деятельности компании на соответствие нормам уголовного законодательства. Аудит помогает выявить скрытые угрозы, связанные с имущественными преступлениями (мошенничество, растрата), налоговыми рисками, возможностью ареста активов и внутренними хищениями.

Важно понимать, что эти риски не универсальны. Для строительной компании критическим может стать срыв сроков или технологические нарушения. Для медицинской – незаконное лицензирование или махинации с закупкой оборудования. Для производственной – нарушение правил охраны труда или экологических норм. Для IT-сектора – использование нелегального ПО или работа с персональными данными. Аудит позволяет адаптировать проверку под специфику конкретной отрасли.

И хотя, в отличие от обязательных бухгалтерских проверок, проведение уголовно-правового аудита законодательно не закреплено, эта процедура даёт компании возможность заранее обнаружить и минимизировать угрозы, выработать стратегию по взаимодействию с неблагонадёжными контрагентами, а также защитить свои активы и репутацию. В конечном счёте уголовно-правовой аудит становится незаменимым элементом комплексной стратегии управления рисками и обеспечивает уверенность в стабильности бизнеса.

– **Какие ключевые преимущества превентивного подхода вы можете отметить?**

– Главное преимущество уголовно-правового аудита – время. Он позволяет действовать на опережение, а не бороться с последствиями. Далее, это своевременное выявление рисков. Процедура помогает заранее увидеть потенциальную угрозу и принять меры.

Всё это напрямую экономит деньги. Стоимость аудита несопоставима с затратами на ликвидацию последствий визита правоохранителей: обысков, выемок, блокировок счетов, оплаты работы адвокатов по уже возбуждённому делу. Кроме того, это укрепляет деловую репутацию и повышает доверие со стороны банков и партнёров.

Исходя из обширной практики, отмечу, что большинство уголовных дел в отношении бизнеса возникает не потому, что компания нарушила законодательство злонамеренно. Пока вы считаете, что у вас всё чисто, ваш бизнес может находиться в зоне риска по нескольким направлениям, а популярные уголовные статьи – это в большинстве случаев следствие системных сбоях внутри компаний: отсутствие регламентов, должной осмотрительности и контроля.

Поэтому лучше заниматься профилактикой. Конечно, если нарушение уже произошло и его нельзя отменить, мы делаем всё, чтобы оно никогда не повторилось: корректируем регламенты, внедряем новые правила контроля и учим команду работать в правовом поле. Однако превентивный уголовно-правовой аудит – это фундамент комплексной стратегии безопасности вашего бизнеса. Это инвестиция в стабильность, свободу и будущее компании.

«УГОЛОВНО-ПРАВОВОЙ АУДИТ СТАНОВИТСЯ НЕЗАМЕНИМЫМ ЭЛЕМЕНТОМ КОМПЛЕКСНОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ОБЕСПЕЧИВАЕТ УВЕРЕННОСТЬ В СТАБИЛЬНОСТИ БИЗНЕСА».

– **Возникает закономерный вопрос: а для чего тогда в компаниях собственные юристы и почему они не занимаются этими темами?**

– Это отличный вопрос, с удовольствием на него отвечу. Штатный юрист – это абсолютно правильное решение для ведения повседневной хозяйственной деятельности. Однако когда речь заходит об уголовных рисках, полагаться исключительно на него не просто недальновидно, но и опасно. Почему же внутренние специалисты не могут заменить профильного адвоката?

Во-первых, разница в специализации. Внутренний юрист силён в договорной работе, корпоративном праве, претензионной переписке и трудовом законодательстве. Его ежедневные задачи – это вычитка договоров, разработка локальных нормативных актов, консультации отдела

продаж и взаимодействие с контрагентами. Эта работа носит превентивный или реактивный характер в рамках гражданского оборота. Уголовно-правовая специфика требует принципиально иного набора инструментов. Здесь действуют нормы Уголовного кодекса (УК РФ) и Уголовно-процессуального кодекса (УПК РФ), где ставки несоизмеримо выше. Ошибка в одном документе может привести не к штрафу, а к возбуждению дела по статье 159 УК РФ (мошенничество) или другим тяжким составам. Не имея соответствующей практики, штатный специалист абсолютно беспомощен перед лицом следственных органов. А профессиональный адвокат по уголовным делам понимает, что следствие – это шахматная партия, где неверный ход приведёт к проигрышу.

Во-вторых, процессуальная тактика как ключевой навык. Защита по уголовному делу – это не столько знание законов, сколько владение сложной процессуальной тактикой. Это стратегия выстраивания линии защиты в условиях жёсткого давления. Профессиональный адвокат знает, как правильно вести себя на допросе, какие ходатайства заявлять на каждом этапе суда и следствия, как эффективно оспаривать незаконное изъятие документов и техники, как работать со свидетелями. Этому не учат на юридических факультетах и редко посвящают время в стандартных юридических отделах коммерческих компаний. В то время как умение вовремя заявить отвод следователю или грамотно составить жалобу может кардинально изменить ход всего следствия.

В-третьих, возможно возникновение конфликта интересов: защита корпорации vs защита личности. В ситуации уголовного преследования возникает классический конфликт интересов. Интересы юридического лица и интересы конкретных физических лиц (директора, главного бухгалтера, топ-менеджера) начинают расходиться. Внутренний юрист работает на юридическое лицо, его задача – минимизировать убытки компании. При этом уголовное дело возбуждается против конкретного человека, чья свобода и репутация находятся под угрозой. Он нуждается в личном защитнике, чьи цели полностью совпадают с целями подзащитного, связан с ним институтом адвокатской тайны, защищает их общение от любого вмешательства, включая запросы правоохранительных органов.

И наконец, независимость внешнего консультанта. Внешний адвокатский контур обеспечивает ту самую независимость, которой лишён сотрудник штата. Адвокат не подчиняется генеральному директору, он не боится потерять рабочее место или получить выговор за неудобную правду. Кроме того, внешний консультант привносит свежий взгляд на проблему,



«НАДЕЖНЫЕ ПАРТНЁРСТВА ЭКОНОМЯТ САМЫЕ ЦЕННЫЕ РЕСУРСЫ КЛИЕНТА – ВРЕМЯ, СРЕДСТВА И НЕРВЫ».

– По вашему мнению, что важно для успешной работы в партнёрстве или коллаборации? Расскажите о своём опыте результативного партнёрства.

– Отношения – основа основ любых партнёрств. Знать, в чём твой партнёр – профи, обмениваться актуальной практикой, рекомендовать клиентам, поддерживать человеческие отношения, приглашать и принимать приглашения на партнёрские мероприятия – таков наш рецепт успешного партнёрства.

Мы убеждены, что партнёрство – это ключ к успеху, возможность расширить и упрочить свои деловые связи! И у нас есть, кем гордиться. Наши самые тёплые и продуктивные отношения сложились с краснодарской компанией «Золотое правило». Мы сотрудничаем уже больше четырёх лет, и это тот случай, когда партнёров хочется называть друзьями.

Также у нас сложился отличный тандем по практикам. Юлия Михальчук – это корпоративные споры, она – суперпрофи, знает материю досконально. Юлия Ченцова – налоговый консалтинг, причём не формальный, а тот самый, когда налоговая безопасность становится конкурентным преимуществом.

Из институциональных партнёров выделим МТПП и «Опору России» – с ними мы не раз сверяли повестку по резонансным кейсам.

И важный момент, который уже говорит сам за себя: мы входим в рабочую группу по уголовному праву при Уполномоченном по защите прав предпринимателей города Москвы. Для нас это не просто строчка в портфолио, а реальная возможность влиять на практику и видеть системные проблемы изнутри.

– Насколько востребован формат коллабораций при взаимодействии с клиентами или партнёрами в других регионах? Какие качества вы цените в таком взаимодействии?

– С регионами у нас уже давно отработана практика привлечения адвокатов, которые являются незаменимыми в вопросах оперативного посещения клиентов в СИЗО, физической отправки жалоб, понимания особенностей и специфики региона. Мы

видя её целиком, а не через призму внутренних регламентов компании. Именно эта независимость позволяет ему давать объективную оценку рисков и действовать самым эффективным образом. Его единственная задача – минимизировать личные риски руководителя и собственника, используя весь арсенал законных средств защиты.

Таким образом, наличие сильного внутреннего юриста – это фундамент правовой безопасности бизнеса. Но при первых признаках уголовной угрозы этого становится недостаточно. Необходимо привлекать профильного специалиста – адвоката, для которого защита по уголовным делам является основной сферой деятельности, а не смежной областью.

– Сегодня много говорят о преимуществах партнёрских отношений и коллабораций в адвокатской практике. Вы согласны с этим мнением?

– Я считаю, что это важная и полезная практика. Синергия компетенций – залог успешной правовой защиты. Поэтому мы с удовольствием привлекаем коллег, и у нас всегда есть уверенность в том, что задача будет решена максимально квалифицированно.

Дело в том, что любой проект, который сегодня есть в работе коллегии, не содер-

жит в себе исключительно уголовно-правовых вопросов. Все ситуации так или иначе требуют наличия сильных компетенций в смежных отраслях права, будь то корпоративные вопросы, вопросы субсидиарной ответственности, налоговые и т.д. И для решения каждой такой специфической задачи у нас есть партнёр – профи в своей специализации.

– Чем такой подход полезен клиенту?

– Такой подход обеспечивает ему комплексную защиту «под ключ». Ему не нужно самостоятельно озадачиваться поиском новых юристов по возникающим узким вопросам, изучать их репутацию и проверять квалификацию. Мы сами предлагаем проверенных партнёров, с которыми успешно работали ранее и в чьём профессионализме уверены на 100%.

Это экономит самые ценные ресурсы клиента – время, средства и нервы. Он получает единую точку входа для решения всех своих правовых проблем и гарантию того, что все специалисты говорят на одном языке и работают на единый результат, а не создают новые конфликты интересов. В итоге клиент обретает не просто набор юридических услуг, а единую выверенную стратегию защиты своего бизнеса и личных интересов.

с удовольствием привлекаем коллег. Вряд ли найдётся случай, когда мы работаем в регионах без такого партнёрства.

А самые важные качества – оперативность и толковость!

– Какие планы по развитию партнёрских отношений у МКА «M-PARTNERS» на ближайшую перспективу?

– Наши планы на будущее просты по сути, но амбициозны по масштабу. Мы не гонимся за сиюминутными результатами, а строим долгосрочную систему, где в центре всегда клиент и его задачи.

В основе нашей стратегии лежат два ключевых направления.

Расширение партнёрского портфеля: фокус на экспертизу, а не на количество.

Мы целенаправленно расширяем круг наших партнёров. Но наша цель – не собрать как можно больше контактов, а создать пул из лучших специалистов, которые разделяют нашу философию: клиент – это не разовая сделка, а долгосрочная стратегия.

В первую очередь мы ищем практики с глубокой, узкоспециализированной экспертизой в налоговой и корпоративной сферах.

Также важно привлекать профессионалов из смежных областей: оценщиков, финансовых консультантов, медиаторов.

**«ВНЕШНИЙ СОВЕТНИК
ОБЕСПЕЧИВАЕТ
НЕЗАВИСИМОСТЬ И
БЕСПРИСТРАСТНОСТЬ,
КОТОРОЙ ЛИШЁН
ШТАТНЫЙ ЮРИСТ».**

Мы убеждены, что сложный проект редко закрывается лишь юридической задачей. Современный бизнес требует комплексного подхода, и наша задача – обеспечить клиенту доступ к лучшим умам в любой необходимой области, выступая единым центром управления его правовыми рисками.

Второе важное направление – это организация партнёрских мероприятий. Но не для галочки – мы создаём события, на которые хочется прийти, чтобы получить реальные знания и завести полезные знакомства, а не просто отбыть время, потому что позвали. Мы хотим формировать повестку, которая действительно интересна и полезна нашему профессиональному сообществу.

В конечном счёте оба этих направления служат одной цели: мы не просто оказываем услуги, мы создаём среду, в которой профессионализм и искренний интерес к делу клиента являются главной ценностью.



Рынок консалтинговых услуг переживает период фундаментальной трансформации. Запрос собственника смещается от формальных стратегических рекомендаций к практическим решениям, интегрированным в операционную деятельность компании. В условиях повышенной волатильности и структурной перестройки экономики бизнес ищет партнёров, способных диагностировать проблемы и обеспечивать измеримый результат.

Анастасия Литвиненко, руководитель консалтинговой компании «КИТБИЗ», эксперт с более чем 20-летним опытом сопровождения предприятий реального сектора и руководитель Бюро по защите прав предпринимателей и инвесторов при «ОПОРЕ РОССИИ» выработала жёсткий, но честный подход: консультант не должен существовать в отрыве от операционной реальности бизнеса.

В интервью нашему изданию Анастасия Литвиненко рассуждает о том, почему цифровизация неэффективных процессов усугубляет убытки, каким образом выстраивать юридическую и финансовую архитектуру бизнеса в условиях параллельного импорта, рассказывает о системных ошибках управления, критериях оценки эффективности консалтинговых проектов и принципах формирования долгосрочного партнёрства между консультантом и клиентом.



КИТБИЗ

КОНСАЛТИНГ И ТЕХНОЛОГИИ
ДЛЯ БИЗНЕСА

Анастасия Литвиненко, «КИТБИЗ»: «МЫ ПЕРЕВОДИМ СТРАТЕГИЮ ИЗ УРОВНЯ ИДЕИ В СИСТЕМУ ЕЖЕДНЕВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ»



– **Анастасия, что сегодня в российском консалтинге откровенно устарело, но продолжает продаваться клиентам как ценность?**

– Если смотреть на рынок честно, в российском консалтинге устарела сама модель «советника со стороны», который продаёт стратегию, презентацию или диагностику, но не участвует в том, что происходит с бизнесом дальше.

Сегодня собственники уже не готовы платить за красивые отчёты, которые никак не меняют ситуацию внутри бизнеса, потому что главная проблема большинства компаний давно не в отсутствии идей. Идей у бизнеса много. Проблема – в отсутствии управления, прозрачной экономики и способности внедрять изменения внутри команды.

Я часто вижу ситуацию, когда в компании есть отчёты, финансовый директор, консультанты, но собственник при этом всё равно не понимает реальную экономику бизнеса и не может выйти из «операционки».

Поэтому, на мой взгляд, устарел консалтинг, который существует отдельно от реального управления. Когда консультант не работает с внедрением, не погружается в процессы, не сталкивается с сопротивлением команды, не отвечает за практический результат.

Именно поэтому рынок сейчас довольно быстро меняется. Клиенты приходят не на громкие названия и не на продажу услуг. Они приходят по репутации, по рекомендации и за людьми, которые умеют соединять стратегию, цифры и реальную операционную работу бизнеса.

– **«КИТБИЗ» формирует новое представление о консалтинге. Что именно вы сознательно делаете иначе по сравнению с классическими игроками?**

– Думаю, наше отличие в том, что мы смотрим на бизнес не только через юридическую задачу или отдельный запрос клиента. За годы работы я пришла к пониманию, что проблемы предпринимателей почти никогда не существуют изолированно.

Налоговый спор, корпоративный конфликт, кассовый разрыв, проблемы с договорами или претензии со стороны государства – это почти всегда следствие более глубокой системной проблемы внутри бизнеса. Возможно, на это повлияла и мой опыт работы с предпринимательским сообществом, в том числе как руководителя Бюро по защите прав предпринимателей и инвесторов при «ОПОРЕ РОССИИ». Мы регулярно видим реальные запросы бизнеса и хорошо понимаем, где компании теряют устойчивость уже на практике, а не в теории. Поэтому стараемся работать иначе по сравнению с классическим консалтингом: не просто закрыть конкретную юридическую задачу, а разобраться, почему система бизнеса вообще пришла в эту точку.

У нас в команде специалисты с практическим опытом внутри бизнеса – в праве, финансах, управлении, сопровождении производственных и торговых процессов. Именно поэтому мы смотрим глубже: как перестроить систему так, чтобы бизнес дальше мог устойчиво работать и развиваться. Именно это сегодня и формирует новое представление о консалтинге – когда консультант понимает, как решения работают внутри компании, команды и экономики предприятия.

«ОСНОВНОЙ ЗАПРОС СЕГОДНЯ – ЭТО АВТОМАТИЗАЦИЯ, РОБОТИЗАЦИЯ И ПЕРЕСТРОЙКА ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССОВ ПОД НОВУЮ СКОРОСТЬ БИЗНЕСА».

– **С какими запросами к вам сегодня приходят компании, которые уже прошли этап выживания и хотят масштабироваться?**

– Я работаю с бизнесом более 20 лет и за это время участвовала практически во всех кризисах, через которые проходила экономика. Поэтому у меня уже достаточно спокойный взгляд на любые «новые эпохи». Есть мудрость, которой больше двух тысяч лет: «Ничего не ново под этим солнцем». И во многом это действительно так.

По сути, запросы бизнеса остаются прежними: как сохранить устойчивость, как расти, как не потерять управляемость при масштабировании. Меняются в основном инструменты и скорость изменений.

Например, 5 лет назад компании занимались ростом, а 2 года выживанием, а сейчас многие снова возвращаются к вопросам роста. И основной запрос, который мы видим сегодня, – это автоматизация, роботизация и перестройка внутренних процессов под новую скорость бизнеса.

Но здесь возникает важный момент: технологии сами по себе не решают проблему. Очень часто предприниматели начинают внедрять цифровые решения в хаотичную систему и в итоге автоматизируют неэффективные процессы.

Поэтому сегодня бизнесу уже недостаточно просто внедрить инструменты – компаниям важно понимать, как правильно перестроить саму систему: как юридически оформить изменения, как выстроить процессы, как перераспределить ответственность внутри компании, как снизить риски и при этом сохранить управляемость бизнеса. И главный запрос компаний, ко-

торые переходят от выживания к росту – научиться масштабироваться без потери устойчивости и управляемости.

– **Многие решения, обсуждаемые на ПМЭФ, остаются на уровне стратегий. Как вы в «КИТБИЗ» переводите такие идеи в конкретные финансовые результаты для клиента?**

– Многие идеи действительно остаются на уровне обсуждений, потому что между стратегией и результатом находится самая сложная часть – внедрение.

На практике недостаточно принять решение масштабироваться, автоматизироваться или перестроить продажи. Дальше начинается самая сложная часть – реальная управленческая работа: нужно менять процессы, систему учёта, зоны ответственности, финансовую модель, мотивацию сотрудников, иногда даже юридическую структуру бизнеса.

Например, компания хочет расти. Мы начинаем смотреть: выдержит ли текущая система учёта масштабирование, где возникают потери денег, как устроена дебиторская задолженность, кто принимает решения, насколько собственник завязан на ручное управление, как связаны между собой продажи, производство, финансы и логистика.

Дальше стратегия раскладывается уже на конкретные управленческие действия:

- какие показатели должны измениться;
- кто за них отвечает;
- какие процессы перестраиваются;
- что автоматизируется;
- какие риски возникают с точки зрения права, налогов и договорной структуры;
- какие цифры бизнес должен увидеть через 3, 6 или 12 месяцев.

По сути, мы переводим стратегию из уровня идеи в систему ежедневного управления компанией. И именно в этом сегодня главная проблема многих проектов: обсуждать развитие бизнес научился, а вот системно внедрять изменения внутри компании – пока нет.

– **В условиях ограниченных ресурсов компании особенно внимательно считают ROI. Как вы демонстрируете клиенту экономический эффект от ваших проектов?**

– В условиях ограниченных ресурсов бизнес действительно стал намного внимательнее относиться к любым расходам, в том числе к юридическому сопровождению. Поэтому сегодня предпринимателю уже недостаточно услышать, что риски снижены или структура стала правильнее. Бизнес хочет понимать конкретный эффект для компании и сроки его достижения. Именно поэтому, когда мы заходим в проект, мы изначально обсуждаем с клиентом конкретный результат и сроки его достижения.

Если речь идёт о самой актуальной задаче – о налоговой перестройке, мы оце-

ниваем потенциальные потери, доначисления, влияние на устойчивость бизнеса. Если речь идёт о перестройке договорной или корпоративной структуры, тогда мы смотрим, как это влияет на управляемость компании, защиту активов, масштабирование и снижение будущих конфликтов.

На практике экономический эффект очень часто выражается не только в прямых цифрах прибыли.

Это может быть:

- предотвращение миллионных претензий;
- снижение регуляторных рисков;
- сохранение возможности масштабирования бизнеса;
- защита активов и деловой репутации;
- сокращение потерь из-за неэффективных процессов или хаотичных управленческих решений.

Я вообще считаю, что право в современном бизнесе давно перестало быть просто обслуживающей функцией. Сегодня грамотно выстроенная юридическая система напрямую влияет на устойчивость бизнеса, его экономику и возможность роста.

«ГРАМОТНО ВЫСТРОЕННАЯ ЮРИДИЧЕСКАЯ СИСТЕМА НАПРЯМУЮ ВЛИЯЕТ НА УСТОЙЧИВОСТЬ БИЗНЕСА».

– Импортозамещение и технологическая независимость – ключевые темы ПМЭФ. В каких задачах «КИТБИЗ» приносит клиенту максимальную практическую пользу в этой повестке?

– Импортозамещение и технологическая независимость – одна из самых важных вех для бизнеса за последние годы. Но если смотреть глубже, это не только про экономику или производство. Это ещё и огромная зона отложенных юридических рисков, о которых многие компании пока даже не задумываются.

Например, сегодня рынок фактически научился работать в условиях параллельного импорта. Бизнес может привозить товары мировых брендов, и правообладатель товарного знака не может просто заблокировать поставку внутри действующей модели регулирования.

Но проблема в том, что многие уже начинают воспринимать эту ситуацию как новую постоянную реальность. Хотя юридически это, скорее, специальный режим периода ограничений. И когда международные рынки начнут постепенно откры-

ваться, часть правообладателей с высокой вероятностью начнёт возвращаться к защите своих прав, в том числе через претензионную и судебную работу.

И вот здесь начинается самое интересное: крупный бизнес уже сейчас переосмысливает договорные модели, структуру поставок и систему распределения рисков на будущее. Крупные компании уже сейчас заранее просчитывают, как минимизировать потенциальные претензии, как защищать цепочку поставок, как оформлять отношения между участниками сделки и как не оставить всю ответственность на одном звене. А вот малый и средний бизнес часто живёт в логике «главное привезти товар сейчас». Без оценки того, какие последствия могут возникнуть через несколько лет.

Поэтому в этой повестке наша команда в первую очередь помогает бизнесу смотреть не только на текущую выгоду, но и на устойчивость модели в будущем. Потому что в такие переходные периоды право перестаёт быть формальностью и становится инструментом защиты бизнеса на несколько шагов вперёд.

– Где чаще всего теряются деньги в бизнесе ваших клиентов и какие решения «КИТБИЗ» позволяют вернуть эту эффективность?

– Буду откровенна: универсального решения здесь не существует. Нельзя один раз внедрить идеальную модель и навсегда решить вопрос эффективности. Бизнес всегда движется вместе со временем. Меняется рынок, потребитель, технологии, появляются новые ограничения и одновременно новые возможности. И очень часто деньги начинают теряться именно в тот момент, когда бизнес перестаёт чувствовать изменения среды.

На мой взгляд, здесь огромную роль играет собственник. Потому что стратегическое чувство времени, понимание направления рынка и способность вовремя перестраивать бизнес невозможно полностью делегировать команде. Команда может качественно реализовывать задачи, но сам вектор движения всегда задаёт собственник.

Я часто вижу ситуации, когда бизнес начинает жить по инерции: процессы выстроены, сотрудники работают, продажи ещё идут, но сама компания уже перестала адаптироваться к изменениям. Именно в этот момент сначала теряется эффективность, а потом и прибыль.

Поэтому наша задача – помогать бизнесу проходить периоды изменений устойчиво: вовремя перестраивать процессы, видеть будущие риски, адаптировать договорную и корпоративную структуру под новые условия и не допускать ситуаций, когда компания оказывается не готова к следующему этапу рынка.

– За счёт чего проекты «КИТБИЗ» дают результат там, где предыдущие попытки не сработали?

– Я не люблю делить рынок на хороших и плохих консультантов. Меня за это, кстати, иногда ругает собственная команда. Потому что каждый специалист работает в рамках своего опыта, насмотренности и компетенций.

Очень часто к нам действительно приходят компании после предыдущих консультантов. Но причина, как правило, не в том, что все остальные плохие. Обычно история начинается намного раньше. Например, бизнес приходит к нам с запросом, а я достаточно прямо говорю о реальной ситуации: о сроках, стоимости, глубине проблемы и объёме изменений, которые действительно потребуются компании. И довольно часто предпринимателю психологически проще выбрать вариант, где дешевле, быстрее или где обещают лёгкое решение. Это абсолютно понятная человеческая реакция. Особенно когда бизнес работает под серьёзной нагрузкой.

Но проблема в том, что сложные системные вопросы редко решаются поверхностно. Да, предыдущий консультант тоже даёт результат, просто иногда этот результат оказывается не тем, который действительно нужен бизнесу, или он не решает глубинную проблему компании. И спустя время предприниматель возвращается уже с другим уровнем понимания ситуации. Именно поэтому у нас с клиентами складываются очень доверительные отношения. Мы стараемся не продавать «успешный успех» и не обещать невозможного. Иногда честно сказать бизнесу правду намного сложнее, чем дать красивое обещание. Но именно это в долгу и даёт результат. Потому что устойчивость бизнеса строится на способности вовремя увидеть реальную проблему и начать системно с ней работать.

– Как вы выстраиваете работу так, чтобы изменения в компании клиента не откатывались назад после завершения проекта?

– Я не знаю ни одного консультанта, у которого после завершения проекта компания продолжала бы идеально жить по регламенту, без откатов и изменений. Бизнес – живая система, а люди всегда остаются людьми. Именно поэтому, на мой взгляд, ошибка многих проектов в том, что изменения пытаются внедрять так, будто компания – это механизм, который можно просто настроить. Но любой процесс в итоге упирается в привычки людей, во внутреннюю культуру, в мотивацию и обычное человеческое поведение. Поэтому мы изначально закладываем это в проект. Мы не строим систему в идеальном вакууме – мы сразу думаем о том, где она начнёт ломаться в реальной жизни.



Например, у нас был проект по внедрению политики конфиденциальности внутри компании. Формально можно было просто выпустить регламент и запретить сотрудникам использовать личные телефоны для рабочих коммуникаций. Но мы сразу понимали, что в реальности люди продолжают это делать, потому что так быстрее, привычнее и удобнее. Тогда мы начали выстраивать не только запрет, а систему управленческого контроля и мотивации. Для руководителей ввели KPI по фиксации нарушений. И это действительно начало работать: сотруд-

ники постепенно перестали использовать личные устройства для служебных задач.

Но дальше появился следующий риск, который мы тоже заранее прогнозировали. Руководитель привыкает к бонусу за контроль и со временем может начать уходить в избыточный контроль, давление или придирки к сотрудникам просто ради сохранения показателя. И здесь очень важно понимать: внедрение – это не точка. Система должна дальше адаптироваться вместе с поведением людей внутри бизнеса. Поэтому KPI трансформируются, меняются

показатели эффективности, корректируются процессы.

Именно это и отличает живую систему от бумажного консалтинга. Наша задача – понять, как идеальный регламент будет работать в реальной компании через полгода, год и в условиях обычной человеческой среды.

– Как выглядит идеальная модель взаимодействия «КИТБИЗ» с клиентом, при которой достигается максимальный эффект?

– Я не очень люблю слово «модель». Наверное, это связано с тем, что я человек старой школы. Для меня в основе любого сильного партнёрства всегда остаётся живое человеческое общение.

Сегодня очень многое пытаются заменить процессами, CRM-системами, регламентами и автоматизацией коммуникаций. Но мой опыт показывает: в сложных проектах человеку всё равно нужен человек. Особенно когда речь идёт о бизнесе, рисках, деньгах и принятии непростых решений.

В своё время я внимательно смотрела, как выстраивали работу крупные международные игроки – то, что раньше называли «Большой четвёркой». Несмотря на всю систему процессов, у них очень многое держалось именно на качестве человеческой коммуникации, на доверии между клиентом и командой. И эта модель работает до сих пор.

На мой взгляд, максимальный эффект достигается в том случае, когда между бизнесом и консультантом нет формального оказания услуги, а есть нормальный рабочий диалог. Когда клиент может открыто говорить о проблемах бизнеса, а консультант – честно говорить о рисках, сроках и реальной ситуации, а не продавать комфортные обещания.

Я вообще заметила, что в большинстве проектов пауза или конфликт возникают не из-за самой проблемы, а из-за отсутствия коммуникации. Как только стороны начинают нормально разговаривать и прояснять ожидания, большая часть сложностей снимается достаточно быстро. Поэтому для меня идеальное взаимодействие – это про доверие, честность, возможность говорить прямо и про совместную заинтересованность в результате бизнеса.

– С какими заблуждениями о консалтинге вы сталкиваетесь чаще всего? И как ваш подход их опровергает на практике?

– Думаю, одно из самых частых заблуждений – то, что консалтинг слишком дорогой и проще взять сотрудника в штат. И в этой мысли есть доля правды. На входе услуги консалтинга действительно часто стоят дороже одной штатной единицы. Но здесь важно понимать разницу между процессом и проектом.

Штатный сотрудник, как правило, работает внутри постоянного операционного

процесса компании. У него есть текущие задачи, внутренняя нагрузка, ограничения системы и зачастую размытые сроки изменений. Консалтинг – это всё-таки проектная работа на конкретный результат, сроки и обязательства. И за этим обычно стоит команда специалистов с разной экспертизой и практическим опытом.

Например, когда бизнес сталкивается со сложной задачей: налоговыми рисками, перестройкой структуры, масштабированием, корпоративным конфликтом или изменением бизнес-процессов – очень редко один штатный сотрудник способен закрыть всю проблематику системно. И здесь предприниматель, по сути, выбирает не между дорогим и дешёвым, а между скоростью и глубиной изменений.

При этом я всегда честно говорю клиентам: консалтинг не нужен ради самого консалтинга. Есть задачи, которые действительно лучше закрывать внутри компании силами штатной команды. Но есть ситуации, где бизнесу нужны внешний опыт, насмотренность и способность посмотреть на проблему шире внутренней операционной рутины. Именно в таких проектах консалтинг обычно даёт максимальный эффект.

– Если компания стоит перед выбором: продолжать работать как есть или заходить в трансформацию, какие аргументы в пользу второго варианта вы считаете ключевыми?

– Это почти философский вопрос: «Быть или не быть?». Потому что универсального ответа здесь не существует. Я считаю, что трансформация ради самой трансформации – очень опасная история. Сейчас это модное слово, но любая перестройка бизнеса – это всегда серьёзное вмешательство в живую систему компании. Поэтому первый вопрос, который я обычно задаю: зачем вообще нужна трансформация? Какую задачу бизнес пытается решить? Что компания хочет получить в результате?

Потому что очень часто собственник видит будущий результат в идеальной картине мира. Но между текущей точкой и этим результатом всегда находится человеческий фактор.

Готова ли команда к изменениям? Не уйдут ли ключевые сотрудники? Кто будет удерживать процессы в период перестройки? Насколько сама компания способна выдерживать внутреннее сопротивление? И вот это, на мой взгляд, один из самых недооценённых рисков. Потому что иногда бизнес планирует точечную модернизацию, а в итоге получает гораздо более глубокую перестройку всей системы управления.

При этом есть ситуации, когда оставлять как есть уже опаснее, чем менять модель работы. Особенно если рынок, технологии или регуляторная среда меняются быстрее, чем успевает адаптироваться сама компания.

Поэтому главный аргумент в пользу трансформации для меня всегда один: бизнес должен понимать не только, к чему он идёт, но и какую цену изменений он готов пройти ради этого результата.

«УСТОЙЧИВОСТЬ БИЗНЕСА НАЧИНАЕТСЯ С ВНУТРЕННЕЙ ЗРЕЛОСТИ САМОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ».

– В каких ситуациях бизнесу стоит идти к вам в первую очередь, чтобы не терять время и деньги?

– Я считаю, что бизнесу лучше прийти не в тот момент, когда проблема уже стала критической, а когда только появляется внутреннее ощущение, что что-то идёт не так. Потому что предприниматель обычно очень хорошо чувствует свой бизнес. И если у собственника возникает тревога, сомнение или понимание, что ситуацию стоит посмотреть со стороны, чаще всего проблема уже начала формироваться.

При этом я всегда спокойно отношусь к таким обращениям. За разговор денег не берём. Иногда человеку просто важно проговорить ситуацию с тем, кто умеет смотреть на бизнес системно и видеть риски на несколько шагов вперёд. Очень часто даже такой разговор меняет взгляд предпринимателя на происходящее. Появляются новые вопросы, новые мысли, понимание возможных последствий.

Более того, даже если компания не заходит в проект сразу, это всё равно помогает избежать части будущих ошибок. Потому что собственник начинает иначе смотреть на процессы внутри бизнеса, на риски и на последствия своих решений. И довольно часто спустя время такие клиенты возвращаются уже с более осознанным запросом. Не потому что им что-то «продали», а потому что бизнес сам приходит к пониманию, что проблему нужно решать системно, а не точно.

– Как за последние годы изменились отношения между бизнесом и государством и чего сегодня предпринимателям не хватает больше всего?

– Несмотря на постоянные изменения в законодательстве, я бы не сказала, что государство не видит проблемы бизнеса. Наоборот, сама скорость изменений говорит о том, что государство пытается реагировать на происходящее в экономике, регулировать новые процессы и закрывать те зоны, которых раньше просто не существовало.

Другое дело, что часто внутри этих изменений бизнес живёт в состоянии постоянной нагрузки. И предпринимателям действительно кажется, что давление становится сильнее. Но проблема здесь глубже. Долгое время рынок существовал в очень разной реальности: часть бизнеса работала полностью «в белую», а часть – в серой или в чёрной зоне. И когда государство начинает выравнивать правила игры, именно прозрачный бизнес первым ощущает рост требований, отчётности и контроля. При этом сам чёрный рынок тоже постепенно заходит в тупик, и государство сейчас фактически пытается вытеснить его из экономики. Потому что невозможно бесконечно усиливать нагрузку только на тех, кто уже работает прозрачно.

Безусловно, в законодательстве есть шероховатости. Мы сталкиваемся с этим регулярно, особенно в быстро меняющихся сферах, где регулирование не всегда успевает за реальной жизнью бизнеса. Именно поэтому сегодня так важен диалог между предпринимательским сообществом и государством.

Больше всего предпринимателям сейчас не хватает не послаблений, а предсказуемости и понятных долгосрочных правил игры. Бизнес готов адаптироваться и работать в новых условиях, если понимает логику изменений и может планировать будущее хотя бы на несколько шагов вперёд.

– Вы часто говорите о системности бизнеса. Как понять, что проблема компании уже не точечная, а говорит о более глубоком сбое в управлении?

– Если одна и та же проблема в компании начинает повторяться в разных формах – это уже почти всегда говорит о системном сбое. Например, бизнес приходит с запросом о кассовом разрыве, а в процессе выясняется, что проблема не в деньгах как таковых. Дальше начинает раскрываться вся цепочка: продажи существуют отдельно от производства, собственник принимает решения в ручном режиме, отчётность собирается постфактум, ответственность размыта, а часть процессов вообще держится на одном человеке.

Или компания считает, что у неё проблема с сотрудниками, а по факту выясняется, что внутри нет понятной системы управления, коммуникации и распределения ответственности.

Бизнес – это живая система. И если где-то регулярно возникает сбой, значит, проблема обычно находится гораздо глубже, чем кажется на первом уровне.

Самая опасная ситуация – когда компания начинает постоянно «тушить пожары». Сегодня одна проблема, завтра другая, потом третья. И при этом собственнику кажется, что это отдельные случайности. Хотя на самом деле система уже давно показывает, что работает на пределе или перестала успевать за изменениями рынка.

Системность как раз и заключается в том, чтобы смотреть не только на саму проблему, а на причины, почему бизнес вообще пришёл в эту точку. Потому что очень часто юридические, финансовые или операционные сложности – это уже последствия более глубоких управленческих процессов внутри компании.

– Анастасия, какой главный вывод о бизнесе и людях вы сделали за более чем 20 лет работы в кризисах и трансформациях?

– Главный вывод: в бизнесе компании почти никогда не ломают сами кризисы – компании чаще ломают иллюзии. Иллюзия, что рынок всегда будет расти; иллюзия, что «и так работает»; иллюзия, что проблему можно не замечать ещё какое-то время.

За более чем 20 лет я видела очень разные периоды: кризисы, резкие изменения законодательства, перестройку рынков, смену правил игры, трансформацию целых отраслей. И каждый раз выживали не обязательно самые большие или самые богатые. Выживали те, кто сохранял гибкость мышления и не боялся вовремя смотреть правде в глаза.

Очень показательный пример – Nokia. В какой-то момент компания была абсолютным лидером рынка мобильных телефонов. Казалось, что их позиции невозможно поколебать. Но мир начал меняться: смартфоны, экосистемы, новая логика потребления технологий. А компания слишком долго продолжала жить в старой модели восприятия рынка. И в какой-то момент рынок просто ушёл вперёд без них.

Мне кажется, это очень важный урок для любого бизнеса: опасно не изменение рынка, опасно слишком долго убеждать себя, что изменения тебя не коснутся.

А ещё я поняла, что бизнес всегда строят люди. Не регламенты, не стратегии и не красивые презентации. Именно люди определяют, сможет ли компания пройти сложный период или нет. При этом человеку нужен человек. И поэтому за все эти годы я так и не поверила в полностью безличный бизнес. В конечном итоге всё держится на доверии, способности договаривать, договариваться, брать ответственность и выдерживать сложные решения.

И ещё одна вещь, которую я очень чётко поняла: любой бизнес со временем становится похож на своего собственника. На его мышление, отношение к людям, к ответственности, к изменениям и к самому себе. Поэтому устойчивость бизнеса, как ни странно, начинается не с финансовой модели и не с документов. Она начинается с внутренней зрелости самого предпринимателя.

Беседовала Алина Волкова



КРУЗЕ И ИВАНОВА: как новая книга учит бизнес выживать в эпоху санкций и цифрового контроля



О чём книга

Книга не про теорию права. Она про то, как бизнесу не попадать в правовые ловушки. А ещё про то, как отличить хорошего юриста от плохого, стоит ли нанимать специалиста в штат и почему экономия на правовой поддержке в итоге обходится дороже всего.

В книге приведены конкретные алгоритмы: как общаться с банком, чтобы не попасть в «чёрный список»; как строить международные контракты в условиях санкций; как найти юриста, который поможет предотвратить риски, а не разби-

раться с их последствиями; как вести себя в кризис, чтобы не потерять всё.

«Вы держите в руках книгу, написанную практиками для бизнеса. Юристами, которые каждый день видят эту сферу изнутри: её страхи, ошибки, иллюзии и, к сожалению, её потери. Мы не читаем лекций с кафедры. Мы живём в правовой реальности вместе с вами – той самой, где санкции решают судьбу сделки, банк внезапно блокирует счёт, а налоговая уже знает о вас больше, чем вы сами.»

Российский бизнес живёт в эпоху правовой неопределённости. Санкции, блокировки счетов по 115-ФЗ, автоматизированные системы налогового контроля, «чёрные списки» Росфинмониторинга – список угроз растёт, а старые схемы перестают работать. Предприниматель может не нарушить ни одной буквы закона, но потерять бизнес из-за непродуманной структуры владения, неграмотного договора или недостаточно прозрачного для банка финансового потока. И именно об этом новая книга управляющих партнёров юридической компании «Крузе & Иванова».

Книга основана на реальных кейсах из практики авторов – иногда с изменёнными деталями для сохранения конфиденциальности, но всегда с сохранением сути. Это не абстрактные рассуждения, а ситуации, в которых авторы либо помогли клиентам спасти бизнес, либо наблюдали, как другие юристы подводили своих доверителей к финансовому коллапсу.

Авторы

Зинаида Крузе – юрист с более чем 20-летним опытом. Специализация: международное право, трансграничные сделки, 115-ФЗ, банкротство и проблемная задолженность. Осуществляет правовое сопровождение коммерческих проектов и переговорных процессов на русском, английском и немецком языках. Отдельное направление – комплаенс-аудит и due diligence.

Мария Иванова – более 18 лет в корпоративном и коммерческом праве. Судеб-

ные споры любой сложности: налоговые, корпоративные, банкротные, наследственные, семейные с разделом бизнеса. Сопровождение девелоперских проектов, налоговое планирование, защита интеллектуальной собственности.

Вместе они – компания «Крузе & Иванова».

«За плечами каждой из нас обширная юридическая практика со своей специализацией и уникальными наработками. В какой-то момент мы поняли: наш опыт нужно объединить. Так родилась компания “Крузе & Иванова”. Теперь наши знания работают комплексно – не как набор услуг, а как партнёрство, где мы помогаем смотреть дальше текущих задач».

Почему эта книга нужна сейчас

Авторы честно называют вещи своими именами. В книге нет иллюзий: старые схемы ухода от налогов, дробление бизнеса, «серые» зарплаты, надежда на случай – всё это ведёт к серьёзным рискам.

«Мы слишком часто наблюдаем одну и ту же картину: бизнес терпит крах не из-за грубого нарушения закона, а из-за привычки полагаться на случай или из-за юристов, которые застряли в прошлом десятилетии и не замечают, как изменился мир вокруг».

Особенно остро, по мнению авторов, стоит вопрос с банковским комплаенсом и 115-ФЗ.

«Банк блокирует платёж не потому, что вы нарушили закон, а потому что ваша бизнес-модель кажется ему подозрительной. И закон не обязывает банк доказывать незаконность операций – ему достаточно подозрения».

Банки перестали быть пассивными проводниками платежей. Они стали активными надзирателями, которые в реальном времени оценивают всю хозяйственную жизнь компании. В книге подробно разбирается, как работает механизм «чёрных списков» Росфинмониторинга, почему попадание в них фатально и как, в теории, можно пройти реабилитацию. Но главный вывод авторов: адаптироваться нужно не постфактум, когда счёт уже заблокирован, а заранее – проектируя бизнес-процессы с учётом новой логики.

«Реабилитация – это не формальная процедура, а сложная работа по реконструкции смысла бизнеса для внешнего наблюдателя. Без квалифицированной правовой поддержки шансы на успех минимальны. Юрист должен перевести реальную деятельность бизнеса на язык банковского комплаенса и убедить регу-

лятора, что “подозрительная операция” – это на самом деле обычная работа компании».

Дробление бизнеса: как не попасть под удар

Авторы подробно разбирают вопрос дробления бизнеса – тему, которая волнует многих предпринимателей сегодня. Этот приём десятилетиями использовался для экономии на налогах. Но с 2025 года правила игры кардинально изменились. Налоговая больше не смотрит на каждую фирму по отдельности. Она смотрит на картину в целом.

«Единый бренд, общий управленческий центр, пересекающийся персонал, скоординированные финансовые потоки, одни и те же клиенты – всё это для налогового инспектора классические признаки того, что бизнес искусственно разделён для ухода от налога. Если сотрудники сидят в одном офисе, директора созваниваются по одному телефону, а бухгалтерия разносит выручку по разным юрлицам – это уже не схема, а красная тряпка для проверки».

Авторы дают алгоритм: как выстроить структуру, которая выдержит проверку, и в каких случаях попытки дробления приведут только к последующим доначислениям.

«Если бизнес устроен так, что разделить его по-настоящему невозможно (например, один магазин, один склад, одни и те же покупатели, один бренд), то любое дробление – хождение по минному полю. И задача юриста – честно сказать об этом предпринимателю, даже если правда ему не понравится».

Как выбрать юриста и не попасть в ловушку

Одна из ключевых тем книги, которую авторы считают критически важной, – это выбор модели юридической поддержки. Штатный юрист или аутсорс? Как проверить специалиста до того, как он начнёт работать? И почему экономия на юридической функции – самая дорогая экономия в бизнесе?

«Многие представители бизнеса, особенно малого, до сих пор думают, что, в принципе, могут в своей работе обойтись без системной правовой экспертизы. Они полагают, что правовая поддержка – это нечто необходимое только для серьёзных ситуаций: суда, проверки или составление очень сложного договора. Повседневная операционная деятельность кажется им прозрачной и контролируемой. Однако именно в этой рутине кроются риски».

Авторы подробно разбирают, на что обращать внимание при выборе юриста.

Важный маркер настоящего профессионала – он никогда не даёт 100-процентных гарантий, потому что успех зависит от множества факторов. Грамотный специалист умеет переводить юридический язык на язык бизнеса – без канцелярита и сложных терминов. Он объясняет последствия, а не просто пересказывает закон.

«Если юрист не может за пять минут объяснить клиенту простыми словами суть проблемы и возможные решения – значит, он сам до конца не разобрался. Это касается и устных разговоров, и письменных заключений».

И главное: хороший юрист не тот, кто выигрывает судебные процессы, а тот, кто выстраивает систему, при которой количество судов сведено к минимуму. В случае если разбирательство все же возникло, компания к нему готова благодаря продуманным условиям договоров и правильно оформленным документам.

Настоящий профессионал предотвращает риски, а не устраняет последствия. Он честно говорит предпринимателю, в чём тот неправ, и этим, возможно, помогает избавиться его в будущем от серьёзных последствий, например от субсидиарной ответственности.

Потому что настоящая цена юридической ошибки – это не штраф и не пеня. Это потеря контроля над бизнесом, многомиллионные долги, которые переходят на личное имущество, а в худшем случае – уголовное дело.

«Юридическая ошибка – всегда отложенный платёж. Сегодня сэкономил десять тысяч, через год заплатил десять миллионов».

Выбирая юриста, предприниматель выбирает не услугу, а судьбу своего дела.

Для кого эта книга

Книга написана для собственников и топ-менеджеров среднего и малого бизнеса. Для тех, кто устал жить в режиме аврала, кто хочет перестать гадать: «Что будет, если...?» – и начать строить бизнес, где право – союзник, а не противник.

Авторы не дают 100-процентных гарантий – их не даст ни один профессиональный юрист. Но они прямо говорят о рисках, предлагают чёткие инструменты для их минимизации и помогают обрести уверенность, что решения можно принимать осознанно.

Подытоживая, можно сказать, что книга Крузе и Ивановой – это не учебник по праву. Это антикризисный чек-лист для бизнеса, который работает здесь и сейчас. В ней нет воды, нет общих фраз, нет иллюзий. Есть честный разговор о том, как выжить в новой экономической реальности.

International Bar Association «Abshilava & Partners» (МКА «Абшилава и Партнёры») учреждена в Министерстве юстиции города Москвы 9 сентября 2020 года. Коллегия включена в реестр Адвокатской палаты города Москвы и специализируется на эффективной защите в сложных административных, гражданских и уголовных делах, в консалтинге во внешнеэкономической деятельности, в защите персональных данных, налоговом комплаенсе и в создании личных фондов. О методологии эффективной защиты, рисках ВЭД и новых инструментах для сохранения капитала нам рассказал президент коллегии, доктор юридических наук, профессор Георгий Валерьянович Абшилава.



ГЕОРГИЙ АБШИЛАВА: «Мы не даём безосновательных надежд»

МКА «АБШИЛАВА И ПАРТНЁРЫ»: СТАТУС И ГАРАНТИИ

Коллегия учреждена 9 сентября 2020 года, состоит в реестре Адвокатской палаты города Москвы. Риск профессиональной деятельности адвокатов застрахован на 150 млн рублей. Принципы работы: профессионализм, честность, ответственность, надёжность, своевременность, открытость и вовлечённость, научная база и методология. Офис расположен в Центре Международной Торговли на Краснопресненской набережной, дом 12, офис 731 (метро «Улица 1905 года», «Москва-Сити», «Деловой центр»).

О КОЛЛЕГИИ И СТАТУСЕ

– Георгий Валерьянович, ваша коллегия была учреждена в 2020 году, но до этого за вашими плечами уже были десятилетия практики. Расскажите, с чего начинался этот путь и чем сегодня живёт МКА «Абшилава и Партнёры»?

– Моя адвокатская деятельность началась 25 сентября 1999 года. До создания МКА я 15 лет, с 2008 по 2023 год, возглавлял АНО «Дом экономики и права. Международная организация защиты прав» – правозащитную организацию, занимающуюся многоотраслевой защитой прав граждан и бизнеса. Со временем стало понятно, что

формат адвокатской коллегии даёт больше возможностей и гарантий для клиентов. Адвокатский статус открывает процессуальные преимущества: адвокатскую тайну, адвокатский запрос, свидетельский иммунитет. Так 9 сентября 2020 года мы зарегистрировали International Bar Association «Abshilava & Partners» в Минюсте города Москвы. Сегодня наша коллегия объединяет высококвалифицированных отраслевых специалистов, каждый из которых является экспертом в своей области.

Кроме того, мы рады партнёрству с коллегами. В целях оказания профессиональной помощи плодотворно сотрудничаем и работаем в партнёрстве с председателем Московской коллегии адвокатов «Ваш Партнёр» Арминэ Григорян, адвокатом, медиатором, кандидатом юридических наук, старшим специалистом Юридической клиники Московского педагогического государственного университета. С Арминэ Арамовной мы ведём совместные направления:

- личные фонды;
- персональные данные;
- налоговый комплаенс;
- методология эффективной защиты.

– Чем статус адвокатской коллегии отличается от правозащитной организации?

– Адвокатура – независимый, саморегулируемый институт гражданского общества, статус которого закреплён в Федеральном законе «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в РФ». Мы обязаны соблюдать федеральный закон, стандарты оказания юридической помощи, Кодекс профессиональной этики адвоката. Процессуальные преимущества: адвокатская тайна защищает все коммуникации с доверителем; адвокатский запрос позволяет получать сведения от госорганов; свидетельский иммунитет освобождает от обязанности свидетельствовать против доверителя; специальный иммунитет в судопроизводстве. Для клиента это означает более высокий уровень защиты его прав, свобод и законных интересов, гарантированных государством и Конституцией РФ.

– В ваших материалах указано, что риск профессиональной деятельности адвокатов коллегии застрахован на 150 млн рублей. Это обязательно или это ваша инициатива?

– По закону адвокаты обязаны страховать профессиональную ответственность. Мы сознательно выбрали высокий порог – 150 млн рублей. Это сигнал доверителю: мы отвечаем за свои действия, за качество консультаций, за стратегию защиты. Если произойдёт непреднамеренная ошибка, клиент получит компенсацию.

– В описании коллегии перечислены ключевые принципы. Раскройте их.

– Профессионализм – основа. Наша команда разрабатывает и реализует Мемо-

Георгий Абшилава – доктор юридических наук (2012), кандидат юридических наук (2005), Почётный адвокат России. Авторская методика «Меморандум тактики и стратегии эффективной защиты» опубликована в № 5 «Евразийского юридического журнала» (2025, издание рекомендовано ВАК). Методология включает 8 этапов – от анализа материалов до консолидации наблюдателей (СМИ, Уполномоченный по правам человека, сенаторы, депутаты, общественные институты).



командный подход: если один адвокат занят, другой подхватит дело. Открытость и вовлечённость – доверитель получает не одного адвоката, а команду профессионалов, нацеленных на результат. Удобное расположение – офис в ЦМТ, в деловом центре Москвы, что удобно для клиентов на машинах, особенно иностранных, работающих с международными контрактами.

НАУЧНАЯ БАЗА И МЕТОДОЛОГИЯ

Георгий Абшилава – доктор юридических наук (2012), кандидат юридических наук (2005), Почётный адвокат России. Авторская методика «Меморандум эффективной защиты прав» опубликована в № 5 «Евразийского юридического журнала» (2025, издание рекомендовано ВАК). Методология включает 8 этапов.

О МЕТОДОЛОГИИ И НАУКЕ

– «Меморандум» – реально работающий инструмент?

– Это результат многолетней научной и практической работы. Меморандум прошёл апробацию и опубликован в журнале, рекомендованном ВАК. Любой желающий может ознакомиться с публикацией, изучить методологию.

– Восемь этапов – универсальный алгоритм?

– Да, методология универсальна, но наполняется содержанием в зависимости от категории дела. Первый этап: ад-

рандум тактики и стратегии эффективной защиты для каждого дела. Мы добиваемся правосудного решения, а если речь о незаконном осуждении – реабилитации. Честность – наш принцип: «Мы не даём безосновательных надежд». Не вводим доверителя в заблуждение, если шансов мало – говорим прямо, если есть – объясняем, за счёт чего будем их реализовывать. Ответственность – адвокат помнит, что от его действий зависит судьба людей. Надёжность – строгое следование закону, никаких серых схем. Своевременность – промедление часто равно поражению. Используем



Коллегия сопровождает участников ВЭД на всех этапах: аудит таможенных правил, консультирование импортёров и экспортёров, сопровождение проверок, судебная защита, уголовно-правовая защита по ст. 194, 200.1, 226.1, УК РФ, представительство в ЕЭК и Суде ЕАЭС. Личные фонды (ст. 123.20-4 – 123.20-7 ГК РФ) – инструмент защиты капитала от бракоразводных и наследственных споров, порог входа от 100 млн рублей, налоговый режим 15%, конфиденциальность сведений в ЕГРЮЛ.



менителем наблюдают авторитетные институты, и качество правоприменения повышается.

Особо хочу подчеркнуть значимость четвертого этапа – взаимодействия со СМИ. Грамотно выстроенная коммуникация с журналистами, особенно с профильными изданиями адвокатских палат, позволяет не только привлечь внимание к делу, но и создать дополнительный канал объективного контроля за действиями правоприменителей. Конструктивная критика в СМИ часто оказывается эффективнее множества процессуальных ходатайств.

Эффект Пигмалиона в нашем контексте – это явление, когда ожидания влияют на результат. В праве это работает так: когда за действиями правоприменителя наблюдают учёные, эксперты, СМИ, госорганы, качество правоприменения объективно повышается. Следовательно, прокурор, судья понимают, что их решения не останутся незамеченными, и действуют строго в рамках закона.

– Для вас принципиально соединять науку и практику?

– Безусловно. В 2005 году защитил кандидатскую во ВНИИ МВД России на тему «Участие переводчика в уголовном процессе, гуманитарные аспекты», в 2012 – докторскую на тему «Согласительные процедуры в уголовном судопроизводстве Российской Федерации» в Московской академии экономики и права. Проходил повышение квалификации по медиации в УрГЮА, получил сертификат «Как защищать права в Страсбурге» в Институте права и публичной политики. Последнее повышение квалификации проходил в Учебно-консультативном центре в Йошкар-Оле. Преподавал в УрГЮА, МАЭП, с 2018 – профессор кафедры уголовного процесса Ульяновского госуниверситета.

На мой взгляд, именно синтез академического знания и реальной практики позволяет создавать действительно работающие инструменты защиты. Теория без практики мертва, а практика без теории – набор слу-

чайных действий. Отдельно отмечу важность темы моей кандидатской диссертации – участие переводчика в уголовном процессе. Это не просто процессуальная фигура, это гарантия права человека на справедливое судопроизводство на родном языке. В многонациональной стране это имеет огромное значение, и, к сожалению, этому вопросу до сих пор уделяется недостаточно внимания.

КОНСАЛТИНГ ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Коллегия сопровождает участников ВЭД на всех этапах: аудит таможенных правил, консультирование импортёров и экспортёров, сопровождение таможенных проверок, обжалование решений в арбитражных судах, судах общей юрисдикции, Верховном Суде РФ. Уголовно-правовая защита по ст. 194, 200.1, 226.1, УК РФ. Представительство в Евразийской экономической комиссии и Суде ЕАЭС.

О ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

– С какими запросами приходят участники ВЭД?

– Мы предлагаем комплаенс-консалтинг ВЭД – комплексную систему для соответствия требованиям законодательства, предотвращения юридических и репутационных рисков, снижения расходов на таможенных операциях, оптимизации времени и разрешения споров с таможенными органами.

– Что входит в консалтинг?

– Первое – регулярный аудит и консультирование. Проверяем, насколько компания соблюдает таможенные правила при пересечении границы РФ и таможенной границы ЕАЭС. Это касается и импортёров, и экспортёров. Второе – сопровождение в таможенных проверках. Адвокаты контролируют действия инспекторов, помогают с подготовкой документов и пояснений. Третье – судебная защита. Обжалуем решения

вокат знакомится с материалами, собирает доказательства, но этого мало – мы не принимаем на веру ни одну версию, проверяем все факты, используя методы позитивизма и эмпириокритицизма. Второй этап: создаём «квантовое поле позитивиста» – объединение учёных и практиков для объективного анализа, привлекаем авторитетных экспертов (не менее двух). Третий этап: получение эмпирических выводов и передача их участникам квантового поля, расширение круга наблюдения. Четвёртый: адвокатское расследование, выработка правовой позиции, подключение СМИ, включая издания адвокатских палат. Пятый: обращение к Уполномоченному по правам человека, Уполномоченному по защите прав предпринимателей, сенаторам, депутатам. Шестой: консолидация наблюдателей для эффективного взаимодействия. Седьмой: создание адвокатских коммуникаций для обмена информацией между наблюдателями и адвокатскими палатами. Восьмой: финальное расширение поля – возникает эффект Пигмалиона, когда за правоприменителем наблюдают авторитетные институты, и качество правоприменения повышается.

таможни в арбитражных судах, судах общей юрисдикции, Верховном Суде. Четвёртое – защита по делам об административных правонарушениях (глава 16 КоАП РФ). Представляем интересы физических лиц и участников ВЭД. Пятое – уголовно-правовая защита руководителей по статьям 194 (уклонение от уплаты таможенных платежей), 200.1 (контрабанда наличных), 226.1 (контрабанда стратегически важных товаров и ресурсов) УК РФ. Шестое – защита в специальных и антидемпинговых расследованиях, представительство в Евразийской экономической комиссии и Суде ЕАЭС.

– Вы работаете на всех уровнях – от административного до международного?

– Именно так. Проблемы ВЭД редко бывают простыми, требуют комплексного подхода, анализа норм Таможенного кодекса, УК, ГК, ГПК, АПК, КоАП, КАС. Мы берём эту сложность на себя.

Важно понимать, что сегодня внешнеэкономическая деятельность – зона повышенного внимания контролирующих органов. Ошибки в документах, неверная классификация товаров, неправильное определение страны происхождения могут привести не только к административным штрафам, но и к уголовной ответственности. Поэтому мы настаиваем на превентивном подходе: проверять и выстраивать систему нужно до того, как придут проверяющие.

**ЛИЧНЫЕ ФОНДЫ:
ЗАЩИТА КАПИТАЛА**

Личные фонды – статьи 123.20-4 – 123.20-7 ГК РФ. Порог входа – от 100 млн рублей. Имущество фонда не включается в бракоразводные и наследственные споры,



защищено от обязательной доли. Налоговый режим – 15%. Конфиденциальность сведений в ЕГРЮЛ.

**О ЛИЧНЫХ ФОНДАХ
– Что такое личный фонд?**

– Это российская правовая конструкция – аналог частного траста и семейного офиса. Учредитель при жизни или по завещанию создаёт некоммерческую организацию и передаёт ей имущество (от 100 млн рублей по оценке независимого оценщика). Имущество становится собственностью фонда. Учредитель создаёт устав и условия управления («конституцию» фонда), где прописаны все правила, но сам не может быть директором – управление осуществляет назначенный орган (физлицо или управляющая компания). Контроль – через наблюдательный совет или протектора с правом вето.

– Какие активы можно передать?

– Доли в компаниях, акции, облигации, денежные средства, недвижимость, иные имущественные права. Фонд может получать доход от управления активами, если это соответствует целям, прописанным в уставе.

– В чём преимущества?

– Защита активов: имущество не включается в бракоразводные и наследственные споры, не делится как совместно нажитое, не становится объектом обязательной доли. Правила обеспечения семьи фиксируются заранее. Преемственность на поколения – фонд может работать десятилетиями, поддерживая детей, внуков и правнуков. Минимизация семейных конфликтов – правила чётко прописаны и утверждены учредителем. Концентрация управления – все активы в едином контуре. Налоговая опти-





мизация – 15% вместо стандартных ставок. Защита от третьих лиц – кредиторам сложнее добраться до активов фонда, чем до личного имущества. Конфиденциальность сведений в ЕГРЮЛ, данных об учредителе и содержания ключевых документов.

Особо отмечу, что личный фонд – это не только про защиту от внешних угроз, но и про внутреннюю гармонию семьи. Когда правила наследования и управления капиталом прозрачны и зафиксированы при жизни учредителя, наследники избавлены от мучительных споров и судебных тяжб.

Они получают не только активы, но и понятную систему их сохранения и приумножения. Это инструмент для долгосрочной стратегии, для тех, кто мыслит масштабно, на десятилетия вперёд.

О ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ – Защита персональных данных – уже не формальность?

– Сегодня защита персональных данных – вопрос репутации, доверия и выживания бизнеса. Любая организация с кадровым учётом или сбором заявок на сайте – опе-

ратор персональных данных и обязана соблюдать 152-ФЗ. Штрафы за утечки растут, особенно за крупные утечки и неправомерную передачу биометрических данных. Бизнес знает о клиентах много: телефоны, e-mail, история покупок, комментарии менеджеров – всё это персональные данные.

– Что нужно бизнесу?

– Базовый комплект: Политика обработки персональных данных (публичный документ на сайте), внутреннее положение о персональных данных (регламентирует процессы внутри компании), приказ о назначении ответственного за персональные данные, формы согласий и уведомлений (для клиентов, сотрудников, участников мероприятий, подписчиков; при онлайн-продажах – корректные формулировки в офертах и чекбоксах), условия о персональных данных в договорах с подрядчиками (если обработка передаётся сторонней компании). Без этого невозможно защитить компанию при проверке Роскомнадзора или судебном споре с клиентом или сотрудником.

– Защита данных – часть клиентского сервиса?

– Именно так. Клиенты внимательнее относятся к тому, кому доверяют данные. Компания, демонстрирующая ответственный подход, выигрывает в доверии. А до-

Защита персональных данных – требование 152-ФЗ.

Оператор ПД – любая организация с кадровым учётом или сбором заявок. Базовый комплект: Политика обработки, внутреннее положение, приказ об ответственном, формы согласий, условия с подрядчиками. Налоговый комплаенс включает экспресс-аудит, выявление уязвимостей, сопровождение проверок и налоговую реконструкцию (механизм, выработанный позициями КС и ВС РФ, позволяющий определить реальную сумму налогов вместо доначислений).

верие – ключевой актив бренда. Системная работа по защите данных стоит дешевле, чем один крупный штраф или громкая утечка с репутационными последствиями.

О НАЛОГОВОМ КОМПЛАЕНСЕ

– Что такое налоговый комплаенс?

– Система мер для минимизации налоговых рисков, оптимизации взаимодействия с ФНС и защиты бизнеса в соответствии с письмом ФНС № БВ-4-7/3060@ о практике применения статьи 54.1 НК РФ.

– Статья 54.1 НК РФ – о чём она?

– Статья определяет пределы осуществления прав по исчислению налоговой базы. Если сделка имела реальную деловую цель и была исполнена, налоговая не должна снимать расходы только из-за того, что контрагент оказался проблемным.

– Задача бизнеса – заранее подтвердить реальность операций?

– Да. Защита начинается до прихода инспектора. Проводим экспресс-аудит налоговых показателей, выявляем уязвимости, налаживаем документооборот: договоры, акты, счета, переписку, внутренние регламенты. Это формирует доказательственную базу на случай спора.

– Что оцениваете при аудите?

– Реальные различия по функциям, рынкам, активам, лицензиям между компаниями внутри группы или с контрагентами;

оформлены ли рыночные договоры; не являются ли контрагенты «пустыми оболочками» – фирмами-однодневками. Чем раньше выявим проблемы и легализуем структуру, тем меньше негативных последствий.

– Если проверка уже началась?

– Сопровождаем на всех этапах. При камеральной проверке – помогаем с пояснениями и документами, подтверждающими реальность операций и экономический смысл сделок. При выездной – сопровождаем выход инспекторов в офис, осмотры, допросы сотрудников, инвентаризацию, выдачу документов. Фиксируем действия инспекции, дозированно передаём документы, сопровождаем сотрудников при опросах, выстраиваем правовую позицию. При необходимости – прорабатываем налоговую реконструкцию.

– Что такое налоговая реконструкция?

– Механизм, выработанный позициями Конституционного и Верховного Судов РФ. Цель проверки – не наказать бизнес огромными штрафами, а определить реальную сумму налогов, которую компания должна уплатить в бюджет. Если компания докажет, что сделка реально была, товар поступил, работы выполнены, услуги оказаны, налоговая может применить реконструкцию: признать расходы, скорректировав их стоимость до рыночного уровня, или признать право на вычет, отказав

в льготе. Это позволяет избежать разорительных доначислений.

– Условия для реконструкции?

– Активное сотрудничество с налоговым органом, предоставление документов, подтверждающих реальность сделок, обоснование экономической цели операций, готовность скорректировать обязательства в разумных пределах.

Налоговая реконструкция – это, по сути, диалог бизнеса и государства на равных. Государство получает налоги, бизнес сохраняет возможность работать. Это гораздо разумнее, чем многолетние суды и банкротства.

В ИТОГЕ

– Что самое важное в работе?

– Честность. Это фундамент. Мы не даём безосновательных надежд. Говорим правду, какой бы горькой она ни была, но всегда предлагаем план действий. Мы открыты к сотрудничеству с российскими и международными правозащитными организациями и адвокатскими образованиями для обмена опытом. Право не знает границ, особенно когда речь о защите прав и свобод человека. И главное – работаем до результата. Когда клиент получает оправдательный приговор, освобождение из колонии, выигранный арбитраж или защиту актива от рейдерского захвата, наступает та самая гармония слов, действий и результата. Миссия МКА «АиП» – добиваться правосудного решения.





BOGORODSKY INDUSTRIAL PARK

ТОЧКА РОСТА ПЕРСПЕКТИВНОГО БУДУЩЕГО

КОНТАКТЫ

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

+7 (495) 287-16-35
+7 (495) 287-16-36

WWW.IP-BOGORODSK.COM
WWW.DEGA-DEVELOPMENT.RU

INFO@PARKNOGINSK.RU
INFO@DEGA-AG.COM



АЙНЭТ

DIGITAL-АГЕНТСТВО
ЭФФЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ



19

лет на рынке

ИИИ

департамент
внутри агентства

Рабо- таем

с клиентами
из России, СНГ
и Европы



Наши разработки



Платформа для чековых промо с модулем, интегрированным с ФНС

Сервис автоматизированной маркировки рекламы SmartErid

Платформа создания чат-ботов в MAX (от техподдержки до промопроектов)



Делимся полезными рабочими инсайтами в MAX

inetstudio.ru 



<https://mka-rubicon.ru>
125167, г. Москва,
Ленинградский пр-кт,
д. 36, стр. 30, пом. 47
+7 (495) 626-88-18
office@mka-rubicon.ru

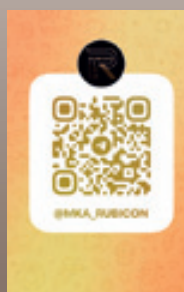
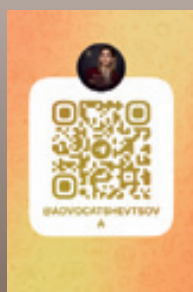
Отмечены рейтингами:



Коммерсантъ



**ПРАВО
300**



СОВРЕМЕННАЯ ЗАЩИТА

КАПИТАЛА И БЕЗОПАСНОСТИ СЕМЬИ,
ВЛАДЕЛЬЦЕВ БИЗНЕСА
И ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ.

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ:

**КОМПЛЕКСНАЯ ЗАЩИТА БИЗНЕСА И
ВЛАДЕЛЬЦЕВ ЧАСТНОГО КАПИТАЛА:**

- ЗАЩИТА АКТИВОВ ОТ УГОЛОВНЫХ РИСКОВ
- ПЛАНИРОВАНИЕ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ И НАСЛЕДОВАНИЯ/ЗАВЕЩАНИЯ, РАЗДЕЛ НАСЛЕДСТВЕННОГО ИМУЩЕСТВА
- ЧАСТНЫЙ КАПИТАЛ/ СТРУКТУРИРОВАНИЕ АКТИВОВ
- СЕМЕЙНОЕ ПРАВО/БРАЧНЫЕ ДОГОВОРЫ, СОГЛАШЕНИЯ О РАЗДЕЛЕ ИМУЩЕСТВА И О ВОСПИТАНИИ ДЕТЕЙ
- СУДЕБНОЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО
- АРБИТРАЖНЫЕ ДЕЛА
- ЗАЩИТА В СЛОЖНЫХ УГОЛОВНЫХ ДЕЛАХ