

XIV
ПЕТЕРБУРГСКИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ЮРИДИЧЕСКИЙ ФОРУМ
24-26 ИЮНЯ
2026 ГОДА

**АЛЕКСАНДР АРОНОВ.
ИИ КАК НОВЫЙ СТАНДАРТ
ЮРИДИЧЕСКОЙ РАБОТЫ:
ГДЕ ПРОХОДИТ ГРАНИЦА
ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

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: **Кира Кузмина**

Журналисты: **Алина Волкова, Вячеслав Колесников**

Фото: **Андрей Волков, Роман Новиков**

<https://photo.roscongress.ru/>, <https://minjust.gov.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 № 26/359 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: **Kira Kuzmina**

Journalists: **Alina Volkova, Vyacheslav Kolesnikov**

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

<https://photo.roscongress.ru/>, <https://minjust.gov.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 № 26/359 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 ЧЕМ МЕНЬШЕ ПРАВИЛ, ТЕМ БОЛЬШЕ ТРЕБУЕТСЯ УЧАСТИЕ ЮРИСТА
- 16 КУДА ДВИЖЕТСЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО ОБ ИСКУССТВЕННОМ ИНТЕЛЛЕКТЕ И ЧТО ВЫБИРАТЬ РОССИИ

ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

- АЛЕКСАНДР АРОНОВ.
20 ИИ КАК НОВЫЙ СТАНДАРТ ЮРИДИЧЕСКОЙ РАБОТЫ: ГДЕ ПРОХОДИТ ГРАНИЦА ОТВЕТСТВЕННОСТИ

СТРАТЕГИИ УСПЕХА

- ЮК «ТРЕТЬЯКОВ И ПАРТНЁРЫ»:
26 ИНСТИТУТ БАНКРОТСТВА – ФОКУС НА СПАСЕНИЕ ИЛИ КАРА ПРЕВЫШЕ ВСЕГО?
- АДВОКАТСКИЙ КАБИНЕТ ЗОРИНА:
30 ПРАВОВАЯ ЗАЩИТА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ
- «ЛЯПУНОВ ТЕРЁХИН И ПАРТНЁРЫ»:
34 «МЫ РАБОТАЕМ НЕ ТОЛЬКО С ПОСЛЕДСТВИЯМИ, НО И С ПРИЧИНАМИ ВОЗМОЖНЫХ ПРОБЛЕМ»
- ВАСИЛИЙ ВАЮКИН:
38 ПРАВО БЕЗ ИЛЛЮЗИЙ: СРОКИ, РИСКИ И СУДЬБЫ ДОВЕРИТЕЛЕЙ
- ВЛАДИМИР ЗАЙЦЕВ:
46 УГОЛОВНО-ПРАВОВЫЕ РИСКИ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ РОССИИ



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.

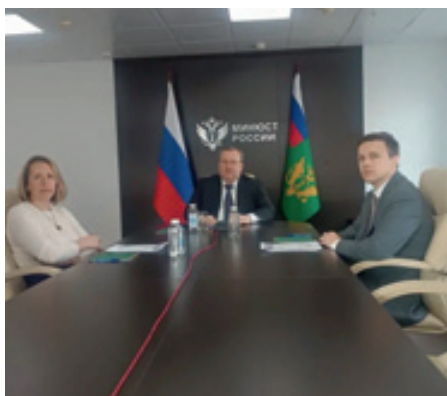
«Работа по совершенствованию нормативного регулирования в области альтернативного урегулирования споров занимает важное место в деятельности Минюста России. Ранее министерство приняло активное участие в формировании предложений в рамках Национальной модели.

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.



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 Бельх, 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 санк-

ционное давление 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 экстерриториальности

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: «В 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 осуществлял-



ся, 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».



избегают создания всеобъемлющих, универсальных и строгих законов об ИИ. Мир ищет баланс – между необходимостью регулирования и сохранением темпов развития. Разбираемся, какой подход наиболее перспективен.

Куда движется законодательство об искусственном интеллекте и что выбирать России

Искусственный интеллект перестал быть технологией будущего и всё больше интегрируется в жизнь человека, в том числе в России. Доля пользователей ИИ выросла с 27,3 до 39,2%, а доля регулярных пользователей увеличилась более чем в 2 раза – с 7,7 до 17%. Но масштаб применения технологии давно вышел за рамки генерации картинок и текста и дошёл до медицины, образования, промышленности. По данным McKinsey, State of AI Report 2025, 78% организаций в мире уже используют ИИ хотя бы в одной бизнес-функции.

Подробнее о законодательных аспектах внедрения ИИ рассуждает руководитель образовательной программы «Искусственный интеллект и моделирование когнитивных процессов в проектировании и разработке информационных систем» НИЯУ МИФИ Роман Душкин.

Продолжающийся рост популярности ИИ закономерно усиливает запрос на регулирование отрасли со стороны государств. Так, в России в ближайшее время появятся собственные правовые нормы регулирования нейросетей. Проект закона готов, он находится на оформлении и будет внесён на рассмотрение в правительство до конца февраля.

Регулирование новых отраслей – это естественный процесс. Любая прогрессивная технология, способная влиять на человечество, со временем обретает нормативные рамки. Когда-то схожие процессы происходили с электричеством, интернетом и автомобилями: по мере того как

технологии становились массовыми, возникла необходимость в понятных стандартах и правилах, которые обеспечивали прозрачность их развития и применения.

Однако современный искусственный интеллект развивается значительно быстрее технологий, которые были ранее. Поэтому то, что вчера было экспериментом, сегодня уже встраивается в бизнес-процессы и уже завтра может начать определять стандарты развития для целых отраслей. В такой динамике превентивные нормативные акты могут устаревать ещё до вступления в силу, но при этом ограничивать возможности дальнейшего развития технологии. Поэтому в большинстве стран

«ТО, ЧТО
ВЧЕРА БЫЛО
ЭКСПЕРИМЕНТОМ,
СЕГОДНЯ
ВСТРАИВАЕТСЯ В
БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ
И УЖЕ ЗАВТРА
МОЖЕТ НАЧАТЬ
ОПРЕДЕЛЯТЬ
СТАНДАРТЫ
РАЗВИТИЯ ДЛЯ
ЦЕЛЫХ ОТРАСЛЕЙ».

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ

Многие международные организации начали с выработки этических принципов, которые стали отправной точкой для формирования национальных стратегий развития ИИ. В 2021 году ЮНЕСКО представила «Рекомендации по этике ИИ», закрепив принципы прозрачности, справедливости, безопасности и недопущения дискриминации людей со стороны технологии. 193 государства поддержали документ, и он стал ориентиром для последующего регулирования. Аналогично ОЭСР разработала набор принципов для использования ИИ и создала открытую базу практик, которую используют как государства, так и компании. Эти документы не являются обязательными к исполнению, но формируют общее понимание допустимых действий в разработке технологии и способствуют координации между странами.

Ряд стран, в которых разрабатываются передовые модели ИИ, фокусируются не на регулировании самой технологии, а на управлении её применением. Ориентиром выступает практический опыт применения технологии, который только начинает накапливаться.

В США для использования ИИ в медицине разрабатывают отдельные протоколы для внедрения технологии в диагности-

ческие процессы, требуя клинической валидации моделей перед использованием. В уголовном праве внимание уделяется прозрачности алгоритмов оценки риска повторного правонарушения – из-за опасений в отношении возможной предвзятости.

В Китае в регулятивных нормах подчёркивается стремление не только обеспечить безопасность технологии, но и создать условия для развития ИИ-отрасли. Поэтому требования в первую очередь касаются публичных сервисов: так, государство обязало открытые генеративные сервисы маркировать создаваемый контент. При этом корпоративные ИИ-продукты регулируются более гибко – это даёт бизнесу больше свободы развития технологии. Власти Китая также усиливают поддержку отрасли за счёт дополнительных инвестиций в неё – в марте 2025 года было анонсировано создание государственного фонда для укрепления индустрии высокотехнологичных решений, включая ИИ.

Свою роль играют и представители отрасли, разрабатывающие и интегрирующие искусственный интеллект. Крупные технологические компании, создающие нейросети, разрабатывают собственные кодексы этики, объединяются в альянсы и прорабатывают меры, предназначенные для безопасного развития и применения технологии. Например, в США 7 крупнейших ИТ-компаний, включая OpenAI, Microsoft, Google и Meta (компания признана экстремистской и запрещена в России), в 2023 году договорились о добровольной маркировке ИИ-контента.

Так, сочетание добровольных инициатив индустрии, поддержка отрасли от государства и разработка норм с учётом практического опыта применения технологии демонстрирует высокую эффективность в США и Китае, где придерживаются подобного подхода. Там появляются передовые модели ИИ: ChatGPT от OpenAI, Claude от Anthropic, Gemini от Google, LLaMA от Meta (компания признана экстремистской и запрещена в России).

«МИР ИЩЕТ БАЛАНС – МЕЖДУ НЕОБХОДИМОСТЬЮ РЕГУЛИРОВАНИЯ И СОХРАНЕНИЕМ ТЕМПОВ РАЗВИТИЯ».

ПОСЛЕДСТВИЯ ЖЁСТКИХ РАМОК

Недавнее исследование «Технологий доверия» и АНО «Цифровая экономика» показало, что в мире отмечается тенденция на смягчение и пересмотр регулирования генеративного искусственного интеллекта. По мнению экспертов, слишком жёсткие нормативные требования «могут замедлить развитие технологий и фактически закрепить технологическое



отставание на годы вперёд», что частично подтверждает зарубежный опыт правоприменения.

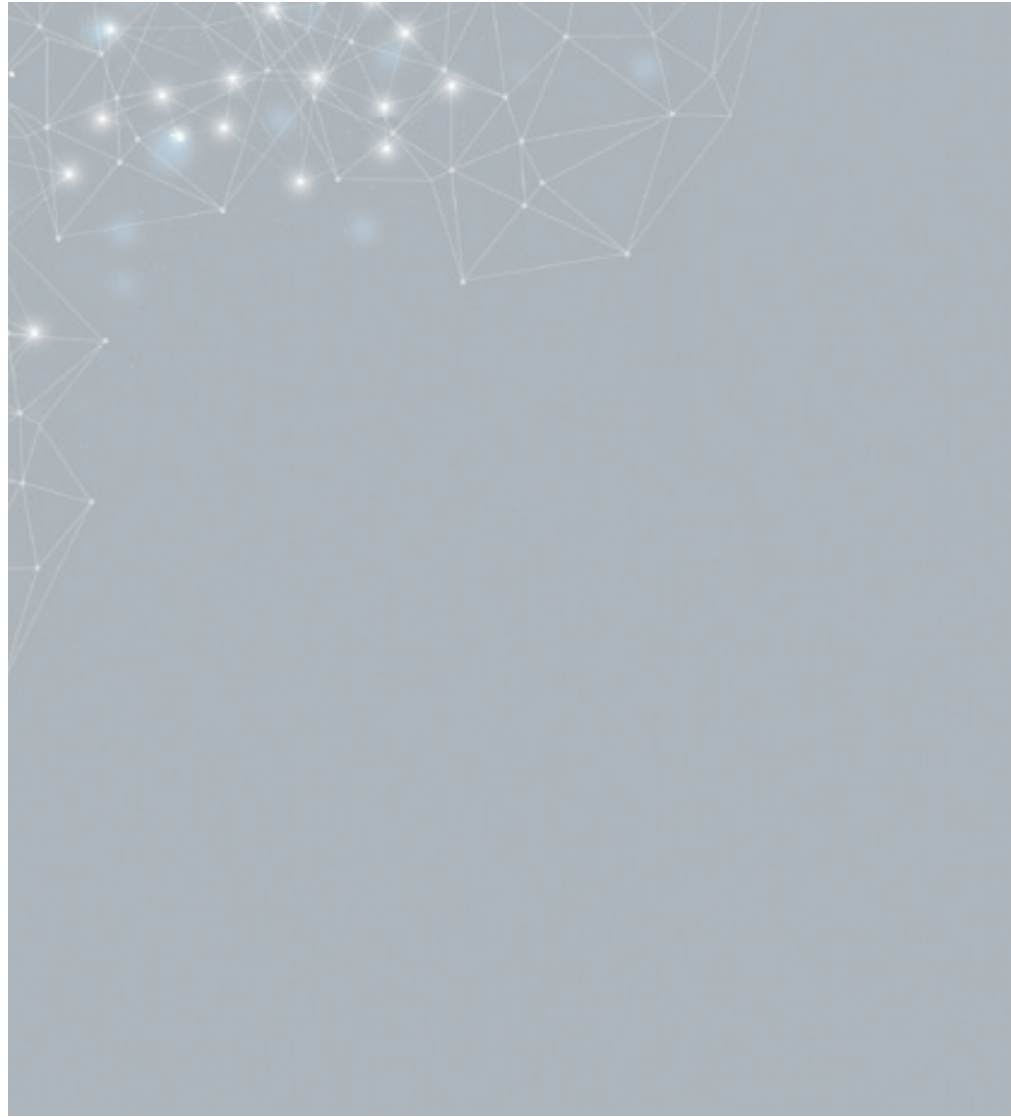
Европейский союз стал одним из первых регионов, взявшихся за системное регулирование ИИ. В 2021 году Еврокомиссия представила AI Act – масштабный законопроект, который классифицирует ИИ-системы по уровням риска и устанавливает строгие требования для их использования. Однако ещё с начала обсуждения документ вызвал волну критики.

Уже в 2023 году более 150 крупнейших компаний, включая Siemens, ARM, Renault, подписали открытое письмо, в котором предупредили: чрезмерное регулирование угрожает конкурентоспособности Европы. Компании опасались высокой стоимости соблюдения новых требований, ограничений для внедрения ИИ и замедления инноваций.

«В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ БОРЬБЫ ЗА ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО ВЫБОР ГИБКИХ НОРМАТИВНЫХ УСЛОВИЙ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВЕН».

Реальные последствия от принятия законопроекта не заставили себя ждать: крупнейшие технологические компании начали пересматривать свои планы по работе на европейском рынке. Meta (компания признана экстремистской и запрещена в России) ограничила доступ к своей мультимодальной модели ИИ и сообщила, что не планирует предоставлять свои новые языковые модели в ЕС. На аналогичные шаги пошли и в Apple, ограничив функции Apple Intelligence, и в Google, приостановив внедрение технологии AI Overviews.

Местные разработчики также оказались в сложной ситуации. Ставка на этические приоритеты усложнила процесс разработки и сертификации новых технологий. В результате европейские компании так и не смогли создать необходимую инфраструктуру для развития ИИ, что фактически привело к частичному параличу отрасли в регионе и наращиванию отставания от зарубежных коллег.



На фоне растущего отставания от США и Китая в 2025 году ЕС представил AI Continent Action Plan – стратегию, направленную на развитие области ИИ в Европе, – в неё вошёл целый ряд мер, в том числе развитие инфраструктуры дата-центров для обучения нейросетей, программы привлечения специалистов из стран за пределами ЕС и запуск службы поддержки бизнеса для помощи в соблюдении AI Act.

Однако наверстать упущенное будет непросто – несмотря на амбициозные планы, последствия прежнего жёсткого регулирования ощущаются: стартап-эко-система ослабла, часть крупных компаний заморозила вывод своих ИИ-продуктов в регионе, а технологический суверенитет оказался под вопросом. В этих условиях даже активная корректировка курса не гарантирует быстрого восстановления конкурентоспособности.

КАКОЙ УРОК ИЗВЛЕКАЕТ РОССИЯ

Любым технологиям, напрямую влияющими на повседневную жизнь человека, необходимы собственные регламенты – как транспорту, мобильной связи, строи-

тельству, так и искусственному интеллекту. В России, где рынок ИИ находится в активной фазе развития, регулятор понимает: правила должны касаться именно применения самих технологий. Сама разработка этих технологий не должна быть заблокирована излишними нормативными ограничениями: избыточные меры приводят к снижению темпов роста отрасли и потере конкурентных преимуществ. В условиях глобальной борьбы за технологическое лидерство выбор гибких нормативных условий наиболее эффективен.

Поэтому правительство склоняется к введению мягкого регулирования ИИ в России. Точечный подход позволяет нивелировать реальные риски применения технологии по мере их возникновения и сохранить пространство для инноваций, при этом не создавая избыточных барьеров для роста рынка. Таким образом можно сохранить благоприятные условия для развития национальной экосистемы генеративного ИИ в условиях тонкого российского рынка (в пределах 2% от мирового).

В России уже существует и эффективно действует важный механизм отраслевого



саморегулирования – техническая стандартизация. В рамках технического комитета № 164 при Росстандарте разработчики ИИ-систем формируют национальные стандарты, охватывающие здравоохранение, транспорт, критическую инфраструктуру и другие ключевые сферы, где может применяться технология. Эти стандарты проходят длительный профессиональный цикл разработки и содержат выполнимые на текущем технологическом уровне развития требования. Они обеспечивают качество и безопасность внедрения и при этом не приводят к замедлению развития отрасли, как в ЕС. Затем государство верифицирует и утверждает финальный документ, созданный экспертным сообществом. Система уже сильно развита и интегрирована в международную практику, поэтому приоритетом должно стать её последовательное развитие, а не создание новых мер.

При этом российские компании уже продемонстрировали способность к ответственной разработке технологий ИИ. Ещё в 2021 году крупнейшие технологические компании, в число которых вошли «Сбер», «Яндекс», VK, МТС и «Газпром», подписа-


ли Кодекс этики ИИ, закрепив принципы безопасности, прозрачности и уважения к правам человека при разработке искусственного интеллекта. Сегодня отечественные разработчики не только соблюдают их, но и внедряют внутренние регламенты, создают системы маркировки ИИ-контента и открывают информацию о работе моделей, а Кодекс этики ИИ подписали уже более 900 организаций.

Подобное саморегулирование отличается большей гибкостью по сравнению с регулированием сверху: оно лучше соблюдается, поскольку адаптировано к применению самими участниками отрасли и регулярно обновляется в соответствии с актуальными возможностями технологии.

Благодаря такому подходу, а также сильным инженерным и научным школам в России уже добились заметных результатов в развитии ИИ. Нейросети начали использовать в здравоохранении, например, для обработки документов клинических исследований, анализа радиологических изображений, ведения медицинских карт и постановки диагнозов – подобные решения успешно применяют

в московских больницах. В отечественной промышленности ИИ уже помогает оптимизировать производственные процессы, снижать затраты и расход сырья крупнейшим предприятиям, а в сельском хозяйстве технология уже применяется для автономного управления техникой, прогнозирования урожайности, автоматического мониторинга состояния полей. ИИ также внедрили и применили для поддержки экологии на Дальнем Востоке – там нейросети помогают очищать берега, обеспечивая более эффективный мониторинг загрязнений.

Таким образом, этические ориентиры, ответственность индустрии, участие профессиональных сообществ в создании отраслевых стандартов и готовность государства адаптировать нормы под реальные потребности – вот ключевые факторы, влияющие на потенциал страны в развитии ИИ. И те страны, которые вовремя сделали или сделают ставку на гибкость и мягкое регулирование, получат технологическое преимущество и устойчивую основу для роста экономики в новой цифровой эпохе.



**ИИ КАК НОВЫЙ СТАНДАРТ
ЮРИДИЧЕСКОЙ РАБОТЫ:
ГДЕ ПРОХОДИТ ГРАНИЦА
ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

Цифровизация юридической отрасли окончательно перестала быть теоретической дискуссией и превратилась в повседневную практику, которая уже сегодня влияет на качество, скорость и стратегию ведения дел. Искусственный интеллект помогает юристам работать с массивами данных, находить взаимосвязи и выстраивать доказательную базу, но одновременно ставит перед профессией принципиально новые вызовы – от вопросов адвокатской тайны и достоверности данных до границ профессиональной ответственности и допустимого участия технологий в принятии решений. Ведущий адвокат и управляющий партнёр МКА «Аронов и партнёры» Александр Аронов – один из тех, кто не просто наблюдает за этим процессом, а формирует его изнутри. В интервью нашему изданию он рассуждает не только о возможностях, но и о рисках внедрения ИИ в юридическую практику. А также он подробно рассказывает о проекте Агата, который уже применяется в реальной работе коллегии, делится наблюдениями о трансформации роли адвоката и формулирует ключевой принцип новой эпохи: технологии могут усиливать профессионала, но не заменить его, потому что решение, за которым стоит судьба человека или бизнеса, всегда остаётся зоной человеческого выбора.

– Александр Владимирович, как вы пришли к идее применения ИИ-технологий в юридической практике и что для вас означает проект Агата – технологически и стратегически?

– Идея возникла не из абстрактного интереса к технологиям, а из конкретных профессиональных наблюдений. На протяжении многих лет практики я видел, как значительная часть времени опытных юристов уходит на задачи, которые при наличии правильных инструментов можно было бы структурировать значительно эффективнее.

Юридическая работа, особенно в сложных корпоративных и уголовных делах, превращается в то, что можно назвать «ручной археологией»: информация разбросана по папкам, PDF-файлам, переписке и различным системам хранения. Поиск и первичный анализ ложатся на юриста как механическая, а не интеллектуальная задача. При этом именно в условиях дедлайнов и информационной перегрузки возрастает риск ошибок: сослаться на неактуальную версию документа, не заметить противоречие между материалами, применить норму без учёта полного контекста дела.

Мы работали с командой Agentic Lab – компанией, специализирующейся на создании ИИ-решений для бизнеса на собственной агентной платформе, в диалоге между их технологической экспертизой и нашей ежедневной практикой сформировалась концепция нового рабочего места юриста, переосмысленного с учётом новых возможностей, которые открывает для нас искусственный интеллект.

«АГАТА – ЭТО РАБОЧЕЕ МЕСТО С ИИ-АССИСТЕНТОМ, КОТОРОЕ ОБЪЕДИНЯЕТ ДОКУМЕНТЫ, ФАКТЫ И ПРАВОВЫЕ ИСТОЧНИКИ В ЕДИНЫЙ ПРОВЕРЯЕМЫЙ КОНТЕКСТ».

Подчеркну, что идея формировалась совместно, из понимания реальной проблемы, которую я наблюдаю в работе каждый день, с одной стороны, и из адекватной оценки возможностей и прикладной ценности искусственного интеллекта, с другой.

МКА «Аронов и Партнёры» выступила партнёром и тестовой площадкой проек-

та: мы применяем Агату в реальных делах, предоставляем профессиональную обратную связь и участвуем в формировании требований к системе. Наш совместный проект – честное и взаимовыгодное партнёрство: разработчики получают живую практику, а мы – инструмент, который проектируется под нужды профессиональных юристов.

Технологически это рабочее место с ИИ-ассистентом, которое объединяет документы, факты и правовые источники в единый проверяемый контекст. Система структурирует материалы дела – выделяет ключевые сущности и взаимосвязи: участников, договоры, объекты, события, платежи, нарушения, а также формирует хронологию и отвечает на вопросы юриста, помогая выстроить сильную, основанную на фактах позицию.

Принципиально важно, что каждый ответ системы сопровождается ссылкой на источник – документ, страницу или конкретный фрагмент. Юрист не просто получает вывод – он может его немедленно проверить. В настоящее время мы также работаем над развитием функционала анализа нормативно-правовой базы, интеграцией с ключевыми судебными платформами, внедрением инструментов управленческого уровня и прочее.

Стратегически Агата – это нечто большее. Это заявление о том, что юридическая профессия способна и обязана развиваться и эволюционировать, не теряя при этом своей главной ценности – глубины человеческого правового суждения.

МКА «Аронов и Партнёры» всегда позиционировала себя как коллегия, умеющая находить сложные, нетиповые решения. Агата органично вписывается в эту философию: это не замена профессионального мышления, а его усиление.

– В какой степени Агата уже заменяет человеческий труд в вашей коллегии, а где вы считаете, что ИИ ещё не должен вмешиваться?

– Агата не замещает адвоката – она освобождает его для того, чтобы быть адвокатом в полном смысле слова. На сегодняшний день система берёт на себя сборку единого контекста по делу, структурирование материалов, навигацию по большим массивам документации, подготовку рабочих аналитических инструментов: сводок, таблиц фактов, перечней рисков и несоответствий.

Что касается границ, для меня есть чёткое разграничение между участием и решением. ИИ может и должен помогать в подготовке: структурировать данные, собирать доказательную базу, формировать аналитику, которая ложится в основу позиции. Но принимать решение: стратегическое, процессуальное, этическое – всегда будет человек.

Агата – не финальная инстанция, она помощник: профессиональный, быстрый, но никогда не автономный. В уголовных делах, где на кону стоит свобода человека, это особенно важно: ответственность неделима, и она всегда остаётся за адвокатом.

Именно такой подход мы закладываем в развитие Агаты. Продукт создаётся с уважением к профессиональным ограничениям, а не вопреки им. ИИ – это инструмент усиления. Скальпель не заменяет хирурга, но хирург без хорошего скальпеля работает хуже.

«ЮРИДИЧЕСКАЯ ПРОФЕССИЯ ДОЛЖНА ЭВОЛЮЦИОНИРОВАТЬ, НЕ ТЕРЯЯ ПРИ ЭТОМ СВОЕЙ ГЛАВНОЙ ЦЕННОСТИ – ГЛУБИНЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПРАВОВОГО СУЖДЕНИЯ».

– Есть ли особенности урегулирования трудовых споров с применением ИИ и какая роль адвоката остаётся ключевой?

– Трудовые споры – это та категория дел, где эмоциональный и человеческий контекст особенно значим. Работник, которого незаконно уволили, или работодатель, столкнувшийся с необоснованными требованиями, – это всегда живые люди с реальными интересами и нередко с острым переживанием несправедливости.

В части аналитической поддержки Агата здесь действительно эффективна: система структурирует переписку, приказы, трудовые договоры, дополнительные соглашения и иные материалы в единый контекст дела, выстраивает хронологию событий, помогает быстро найти нужный фрагмент с точной ссылкой на источник. Это существенно повышает качество подготовки, особенно в делах, где доказательная база рассредоточена по большому числу различных документов.

При этом роль адвоката в трудовых спорах остаётся принципиальной в нескольких аспектах: во-первых, в понимании фактических обстоятельств дела, которые редко укладываются в стандартные шаблоны; во-вторых, в выработке переговорной стратегии – значительная часть трудовых споров оптимально разрешается до суда; в-третьих, в защите доверителя от давления, которое в трудовых конфликтах нередко носит неформальный характер. Всё это – зона исключительной человеческой компетенции.

– Были ли случаи, когда Агата позволила радикально сократить время работы или повлияла на формирование позиции по делу?

– В силу профессиональной этики и требований адвокатской тайны я воздержусь от детализации конкретных дел, однако могу обозначить общие наблюдения.

Наиболее ощутимый эффект Агата принесла в работе с массивами данных. В частности, мы активно используем Агату для подрядных споров, которые часто сопровождаются значительными объёмами относящихся к делу документов и могут достигать десятков тысяч страниц, в которых человеку очень легко потеряться.

Если взять длительность ведения дела целиком, только поиск подходящих материалов совокупно может занимать дни, а их аналитика и структурирование – недели. С Агатой мы последовательно сокращаем эти процессы до часов и минут.

Приведу показательный пример: мы сравнили, сколько времени ушло на подготовку хронологии по одному из сложных подрядных споров у нашей команды и сколько – у Агаты. Команда потратила на это неделю, Агата – 15 минут. Само собой, материалы, подготовленные Агатой, были позже вычитаны командой, все факты проверены, но в любом случае экономия – почти неделя работы.

Что касается нетривиальных гипотез, как было сказано выше, мы уверены, что гипотезы, позиция по делу – это в первую и главную очередь работа адвоката. ИИ в нашем представлении – это ассистент, помогающий в формировании позиции и структурировании аналитики. Поэтому я могу ответить на вопрос так: не важно, предложила ли Агата нетривиальные гипотезы, важно, помогла ли Агата сформировать такие гипотезы адвокату. А это мы видим в действии каждый день.

– Как вы оцениваете риски, связанные с использованием ИИ-ассистентов в контексте адвокатской тайны, этических стандартов и профессиональной ответственности? Какие этические ограничения необходимы при применении ИИ в сложных уголовных и корпоративных делах?

– Это, пожалуй, самый важный вопрос из всех, что можно задать об ИИ в юриспруденции. И я рад, что его задают на ПМЮФ – именно здесь должны формироваться стандарты.

Риски реальны, и их необходимо называть прямо.

Первое – риск нарушения адвокатской тайны при использовании зарубежных облачных систем: данные доверителя не должны покидать страну, должны находиться в контролируемом периметре. Именно поэтому для коллегий и юридических департаментов, планирующих масштабное использование ИИ, мы преду-

смаатриваем вариант кастомной интеграции с развёртыванием в инфраструктуре клиента – с полным контролем безопасности и доступов внутри собственного контура, – а также использование решения в отвечающем всем стандартам безопасности российском облаке.

Второе – риск «галлюцинаций» системы, т.е. генерации правдоподобных, но ошибочных правовых выводов. Это требует обязательной верификации любого результата квалифицированным юристом. Именно поэтому архитектура Агаты строится на принципе доказательности по умолчанию: система не формирует вывод без указания источника и оперирует прежде всего в большей степени понятиями фактов, нежели гипотез.

Третье – вопрос ответственности: кто несёт её за ошибку, если в цепочке принятия решений участвовал ИИ? Ответ однозначный – адвокат. Всегда.

В уголовных делах я придерживаюсь особенно консервативной позиции. Здесь ИИ может помогать с аналитикой и работой с материалами дела, но никак не с формированием позиции защиты или оценкой доказательств. Это область, где цена ошибки – человеческая свобода.

На мой взгляд, сегодня адвокатскому сообществу необходимо самостоятельно выработать этические стандарты применения ИИ, не дожидаясь, пока это сделает законодатель.

– Есть ли планы сделать Агату доступной для широкого рынка? Если да, в какой форме?

– Да, и это не планы, а уже реализуемая стратегия. Изначально мы придумали Агату совместно с Agentiс Lab как рыночный продукт, а не как внутренний инструмент одной коллегии. Роль МКА «Аронов и Партнёры» здесь – выступать партнёром-практиком: мы работаем с системой на реальных кейсах, верифицируем её возможность в условиях живой юридической практики и участвуем в формировании продукта, который уже вышел на рынок.

Сегодня Агата представлена на рынке в трёх форматах:

Первый – лицензия на готовый продукт: для тех, кто хочет быстро протестировать ценность на реальных делах без изменений в IT-инфраструктуре.

Второй – кастомизация без интеграции: настройка под процессы, шаблоны и структуру дел конкретной практики, без подключения к внутренним системам.

Третий – кастомная интеграция: для организаций, планирующих масштабное использование командой, с подключением к DMS, файловым хранилищам, почте, внутренним базам и развёртыванием в собственном контуре юридической компании.

Целевая аудитория – юридические департаменты компаний, адвокатские об-

разования и профессиональные юристы, которым необходим серьёзный инструмент управления контекстом дела, а не просто чат с законами. Это принципиальное различие, которое определяет всю архитектуру продукта.

Мы уже успешно презентовали Агату на Юридическом форуме «Ведомостей» и мероприятии партнёров из Рунетлекс – сообщества, продвигающего цифровую повестку в юридической среде. Совокупно за нашими представлениями следило более 1000 юристов и адвокатов. Мы также уже работаем с несколькими десятками адвокатов и юридических компаний и планируем существенно нарастить клиентскую базу в этом году. Фидбэк положительный, и мы уверены, что с выходом новых модулей и улучшением существующей технологической базы полезность Агаты будет только увеличиваться.

«АДВОКАТСКОМУ
СООБЩЕСТВУ
НЕОБХОДИМО
САМОСТОЯТЕЛЬНО
ВЫРАБОТАТЬ
ЭТИЧЕСКИЕ
СТАНДАРТЫ
ПРИМЕНЕНИЯ ИИ,
НЕ ДОЖИДАЯСЬ,
ПОКА ЭТО СДЕЛАЕТ
ЗАКОНОДАТЕЛЬ».

– Александр Владимирович, ваше исследование о юридическом образовании показало интересные выводы о вузах и лидерах рынка. Как развитие ИИ изменит требования к юридическому образованию в России?

– Вопрос получения образования в условиях доступности и естественности обращения к ИИ – один из ключевых вопросов для адвокатской профессии на ближайшее десятилетие. Мы находимся в точке, где юридическое образование либо осознанно адаптируется к новой реальности, либо будет вынуждено догонять её.

Моя позиция такова: ИИ не снижает требований к фундаментальной юридической подготовке – он их повышает. Когда детали, ссылки, релевантные нормы и судебную практику может быстро найти система, у юриста остаётся ровно то, что машина воспроизвести не может: глубокое понимание природы права, способность к



экспертному суждению и широкий профессиональный взгляд на проблему.

Именно поэтому я убеждён: основой юридического образования должны оставаться фундаментальные правовые основы

и понимание того, из каких правовых традиций и по какой причине выросла современная нормативно-правовая база. Студент, который знает, как формировались, к примеру, принципы обязательственного

права две тысячи лет назад, понимает логику нормы, а не только её текст. Это принципиальное различие. ИИ умеет работать с текстом. Логика нормы, её дух и исторический контекст должен понимать юрист.

Второе, что необходимо встроить в образование уже сейчас, – это навык работы с ИИ как профессиональным инструментом. Речь идёт о двух конкретных компетенциях. Первая – умение правильно поставить задачу: сформулировать запрос так, чтобы система дала релевантный результат. Это не техническое умение – это юридическое мышление в новом формате. Вторая компетенция – критическая верификация результата: способность проверить вывод системы, найти ошибку, оценить полноту. Юрист, который доверяет ИИ безоговорочно, опаснее того, кто не пользуется им вовсе.

В перспективе я вижу новый профиль юриста так: широкое экспертное мышление, глубокий фундамент классического права и уверенное владение ИИ-инструментами как рабочей средой. Детали в документах найдёт система. Решение, за которым стоят профессиональная репутация и ответственность перед доверителем, принимает человек.

В этой логике мы уже формируем новую команду, которая будет заниматься правовым сопровождением ИИ-проектов. Это корпоративная, договорная работа, а также работа с результатами интеллектуальной деятельности и специальные знания в области программирования. Новые технологии закономерно требуют создания актуальных юридических практик. Думаю, что на развитии этого направления мы сосредоточимся в ближайшее время.

«ИИ НЕ СНИЖАЕТ ТРЕБОВАНИЙ К ФУНДАМЕНТАЛЬНОЙ ЮРИДИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКЕ – ОН ИХ ПОВЫШАЕТ».

– Вы часто выступаете в СМИ и даёте экспертные комментарии. В каких случаях публичный юридический анализ может повлиять на правоприменительную практику?

– Любые наши выступления в СМИ должны соответствовать применимому законодательству и корпоративным требованиям адвокатского сообщества. Порой не все это понимают. Мы ограничены в формировании мнения по делам, в которых не участвуем. При этом по делам, которые мы ведём, требуется быть максимально осторожным в высказываниях.

Обращаю ваше внимание на то, что в России каждое судебное решение (за исключением некоторых видов) публикуется в открытых источниках, где любой может с ним ознакомиться. В связи с этим критиковать те или иные судебные акты могут заинтересованные лица, в том числе общественные деятели. Так и формируется общественное мнение.

Если адвокат является популярным или дело, которое он ведёт, имеет большой общественный резонанс, отношение общества в широком смысле этого слова может повлиять на правоприменительную практику, когда проблема касается большинства или активного большинства. Это база. Далее начинаются детали. Есть активный спор или уголовное дело или ещё нет. В этих случаях могут быть использованы разные методы. Не надо забывать о том, что научные исследования также являются отличной базой для формирования правоприменительной практики.

– Расскажите о вашей общественной деятельности.

– На протяжении длительного времени я являюсь членом правления Национальной ассоциации управленцев сферы здравоохранения (НАУЗ). Это самая динамично развивающаяся отраслевая общественная организация. На базе НАУЗ мы ведём системную работу, в том числе в части законодательских инициатив. В частности, несколько лет назад нами был разработан законопроект «О статусе врача», предусматривающий закрепление за врачом статуса самостоятельного субъекта гражданских правоотношений – по аналогии со статусом адвоката. Данная инициатива напрямую затрагивает интересы всего общества, поскольку только в таком случае можно застраховать профессиональную ответственность врача. В результате нашей активности была декриминализована уголовная ответственность медицинских работников по статье 238 УК РФ, что стало значимым шагом для отрасли.

Также сейчас мы активно выступаем с инициативой внесения изменений в статью 19.28 КоАП РФ, предусматривающих возможность освобождения юридического лица от административной ответственности за совершение административного правонарушения, предусмотренного данной статьёй, если оно приняло меры по предупреждению коррупции, предусмотренные статьёй 13.3 ФЗ от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции».

По нашему мнению, оценка достаточности принятых юридическим лицом, от имени или в интересах которого совершено данное правонарушение, мер по предупреждению коррупции, для целей освобождения от административной ответственности должно осуществляться судом.

Сейчас, к сожалению, наличие антикоррупционных мер в организации фактически не влияет на принимаемое судом решение о привлечении компании к ответственности. Выросли размеры штрафов и количество привлекаемых к ответственности юридических лиц. Практика идёт по тому пути, что при наличии состава коррупционного преступления прокуратура возбуждает административное производство и направляет материалы в суд. Суд считает: если сотрудник организации совершил коррупционное преступление, то вина юридического лица доказана, так как принятых антикоррупционных мер было недостаточно. Поэтому данная законодательная инициатива является более чем актуальной в настоящее время.

Кроме того, мы активно занимаемся преодолением существующих барьеров для инвестиций в здравоохранение. Здесь и правовое регулирование, которое требуется изменить, в том числе предоставить дополнительные гарантии частным инвесторам, а также льготы девелоперам, которые могут строить такую инфраструктуру, как профессиональные участники рынка. В этой связи НАУЗ объединяет на своей площадке все запросы от владельцев медицинского бизнеса и соединяет их с девелоперами на этапе проработки концепции.

Также на базе экосистемы уполномоченного по защите прав предпринимателей в Москве действует общественная приёмная, которая принимает обращения и рассматривает их абсолютно безвозмездно. Мы участвуем в деятельности различных рабочих групп, в том числе по уголовному процессу. В настоящее время мы выступаем за совершенствование порядка применения меры пресечения в виде залога в части допущения возможности обращения взыскания на заложенное имущество в счёт требований гражданского иска, исполнения наказания в виде штрафа, иной меры уголовно-правового характера в виде конфискации имущества.

Кроме того, в апреле 2026 года меня включили в Координационный совет Ассоциации интеллектуальных волонтеров. Это первое в своём роде объединение в России, федеральный проект, объединяющий профессионалов, готовых оказывать безвозмездную экспертную помощь бизнесу, НКО и социальным учреждениям.

Мы приложим все усилия, чтобы сделать данное объединение одним из крупнейших экспертных волонтерских сообществ. На пути достижения этой цели нам потребуется объединить тысячи добровольцев из разных сфер. Считаю, что участниками таких проектов могут быть люди, для которых помощь и волонтерство – не просто слова. Я убеждён, что таких среди нас много.

Беседовала Алина Волкова



Институт банкротства в последние годы перестал быть узкопрофессиональным инструментом и фактически вышел за пределы юридической практики, став частью более широкого экономического и общественного контекста. Он влияет на деловую среду, управленческие решения, уровень предпринимательского риска, а в конечном счёте – на готовность бизнеса действовать открыто и прозрачно. При этом вместе с расширением его возможностей обостряется дискуссия о границах применения: где заканчивается защита добросовестного оборота и начинается избыточное давление на участников рынка. Особенно остро этот вопрос проявляется в практике привлечения к субсидиарной ответственности, где формируется устойчивая тенденция к расширительному толкованию критериев вины. В поле судебного разбирательства всё чаще попадают не только лица, действительно принимавшие недобросовестные решения, но и те, чьё участие в бизнесе было формальным или ограниченным во времени. В результате меняется сама логика восприятия предпринимательского риска – от управляемого и просчитываемого к потенциально неограниченному. Юридическая компания «Третьяков и партнёры», специализирующаяся на сложных банкротных спорах, работает на стыке этих процессов – в ситуациях, где правовая оценка требует глубокого анализа и принципиальной позиции. В фокусе её практики – защита от необоснованного привлечения к ответственности, выстраивание системной аргументации и восстановление баланса между интересами кредиторов и правами участников бизнеса. О том, как сегодня трансформируется институт банкротства, какие риски становятся ключевыми для предпринимателей и какие подходы к защите позволяют менять исход даже в самых сложных делах, рассказывает партнёр юридической компании Вадим Третьяков.

ИНСТИТУТ БАНКРОТСТВА: фокус на спасение или кара превыше всего?

*Куда ведёт этот
путь наше общество?
К восстановлению
внутриэкономического
климата или к орудию
кары под лозунгом
«К ответственности
всех!»?*
ЮК «Третьяков
и партнёры»



– **Юридическая компания «Третьяков и партнёры» специализируется на сложных банкротных делах. Какая категория споров вызывает особую сложность или, возможно, озабоченность?**

– Да такая есть. Сегодня мы вновь хотим подчеркнуть проблематику субсидиарной ответственности. Обвинительное (карательное) банкротство с его лозунгом «Всех к ответу!» по-прежнему набирает обороты. Наша компания ведёт успешную практику по таким делам, но те подходы, которые мы видим, вызывают особую озабоченность и требуют обсуждений.

Многим известно, что институт банкротства стремительно ворвался во все сферы общественной жизни. Неожиданно или нет, но он стал для всех нас универсальным ре-визором, готовым по своей специфичной логике проверить «правильность» любых наших жизненных процессов – по любому вопросу. А потому этот институт требует особого внимания и контроля. Отдельно отметим строгость такого ревизора для лиц, участвующих в бизнесе, его оснований и руководителей.

Институт банкротства получил стремительное развитие под привлекательным флагом: поддержание здорового экономико-правового климата для бизнеса. Но у медали всегда две стороны. Вместе с этим институт банкротства получил такой широкий арсенал мер принуждения и влияния, что стал одним из самых серьёзных правовых орудий. При неправильном применении он способен буквально уничтожить то, для защиты чего был создан, – здоровый внутриэкономический климат.

Сегодня множество лиц, имеющих отношение к бизнесу, становятся участниками судебных разбирательств только потому, что когда-то имели отношение к проблемному бизнесу. Их часто привлекают к ответственности на всю сумму долгов компании (к субсидиарной ответственности) практически автоматически.

Да, безусловно, нужно наказывать тех, кто использует бизнес-структуры с недобросовестными намерениями. Здесь гибкость права уместна. Но сейчас всё чаще доминирует правило банкротства: привлечь к суду всех участников бизнеса и лиц, с ним связанных.

Страшен здесь даже не сам суд. Страшны подходы:

- обвинительный уклон;
- установление фактов на основании предположений и вероятностей;
- непреодолимый, строгий стандарт доказывания для всех участников;
- активная роль суда, порой превращающаяся в инквизиционное (следственное) судопроизводство.

Это лишь краткий перечень тех самых «всадников банкротства», которые готовы привлечь к ответственности всех в общей массе, без конкретного разбора. Даже тех,

«НАША КОНЦЕПЦИЯ – ЕДИНСТВО КОМАНДЫ ИЗ СВОБОДНЫХ И ОТВЕТСТВЕННЫХ ПРОФЕССИОНАЛОВ».

кто реально может и не иметь отношения к банкротству и причинению вреда.

Современные реалии показывают: банкротство не просто сорвало «корпоративную вуаль», оно проткнуло её своим остриём вместе со всеми, кто стоит за ней. Его лозунг: «К ответу привлечь всех!». А в определённом смысле ведь «корпоративная вуаль» воспринималась и как гарантия ограничения персональной ответственности от бизнеса, в котором участвуешь. Персональная ответственность за бизнес всегда была крайней мерой, которая, как правило, применялась за злонамеренные деяния.

Автоматическое привлечение невиновных – серьёзная проблема. Но в масштабе видно и другое. Всё чаще участники бизнеса не хотят официально показывать своё участие. Нежелание создавать прозрачные процессы, всё чаще участие в теневых практиках. Всё это – только для того, чтобы не засветиться и потом автоматически не попасть под суд. Чтобы не доказывать свою непричастность к банкротству. Но часто это проблему не решает, а только усугубляет.

Слишком много примеров, когда судебные процессы в итоге ломают молодых и амбициозных предпринимателей. Им не повезло стать частью общего проблемного бизнес-проекта, а затем попасть под безжалостную банкротную машину, где работали те самые обвинительные подходы, которые мы критикуем.

Простыми словами: бизнес продолжает бояться быть открытым и прозрачным, а в этом нет ничего хорошего для здорового экономического климата. Нам требуются всё новые обсуждения и реакция. Пока ещё не поздно.

– **В практике Юридической компании «Третьяков и партнёры» встречаются такие случаи? Приведите примеры.**

– Да, мы часто сталкиваемся с этими проблемами. Наши клиенты порой оказываются в сложном положении именно из-за обвинительного уклона банкротства. Навскидку приведу два значимых кейса.

Первый мы завершили в конце февраля 2026 года. Второй – более ранний, но очень крупный по сумме ответственности – 700 млн рублей.

Первый кейс: банкротство компании «Торговый Дом "Триумф"», 2021 г.

Мы спасли клиента от несправедливого привлечения к субсидиарной ответствен-

ности на 90 млн рублей. Мы подключились уже на стадии обжалования. К ответственности привлекли всех руководителей компании за все периоды, в том числе нашего клиента – бывшего руководителя. Мы убедили апелляционный суд: клиент не имеет отношения к банкротству, и суд отменил акт в части нашего клиента.

В чём здесь проблема? Подкупает убеждение в невиновности при отсутствии прямых доказательств. Нет конкретики: в чём именно противоправное поведение? Клиента привлекли на основании вероятностей.

Пример: в деле нет документа о передаче документации от него новому руководителю, а значит, «он намеренно скрыл документы и был в связке с последующими контролирующими лицами».

А реальность такова: клиент изначально владел компанией с налаженными связями, а потом продал её. Новые владельцы использовали эти связи для множества мошеннических действий. В итоге компания стала должником. Но к субсидиарной ответственности привлекли всех: и прежнего руководителя (нашего клиента), и новых.

Логика: «Любые сомнения – против тебя. Не можешь оправдаться – виноват».

В апелляции мы искали и представляли доказательства, восстанавливали хронологию, анализировали каждую сделку и операцию – отдельно и в системе. Буквально рисовали суду схемы, таблицы, графики, показывали экономическое состояние компании в разные периоды. Где, когда и при ком начались экономические проблемы. Мы смогли это подтвердить: вся документация была у нового руководства. Системный подход спас клиента. Апелляция отменила привлечение клиента к ответственности на 90 млн рублей.

Второй кейс: банкротство компании-застройщика «Интерпоток», 2016 г.

Это более ранний пример, но очень значительный по угрозе. Над клиентом нависла субсидиарная ответственность в размере более 700 млн рублей. Зыскание в суде поддерживал лично прокурор области.

Застройщик не достроил многоквартирные дома. Люди остались без жилья. «Обманутые дольщики» – тема с высоким общественным напряжением. Общественность требовала наказаний. Дело находилось на контроле у прокуратуры.

На скамье ответчиков – более 10 человек: все, кто когда-либо имел отношение к компании, все, кто может подпасть под критерии руководящих лиц в разные периоды. Наш клиент вошёл в компанию на определённый период, пробыл менее года и вышел.

Подход обвинения: «Всех к ответственности!».



Мы ретроспективно проработали каждое управленческое действие клиента. Выстроили аргументацию по каждому этапу. Аналитика убедила суд: оснований для привлечения клиента нет. Вышестоящие инстанции согласились.

– Какие принципы защиты применяет команда юридической компании «Третьяков и партнёры» в таких делах?

– Наши стандарты защиты основаны на лозунге Рудольфа фон Иеринга: «Im Kampfe sollst du dein Recht finden» – «В борьбе обретёшь ты право своё».

И на римской максиме: «Jura scripta vigilantibus sunt» – «Законы написаны для бодрствующих».

Эти правила актуальны для дел о банкротстве. Пока мы не исправим правовые дефекты (о которых говорилось выше), всем нам стоит оставаться начеку.

Конкретнее: мы уделяем внимание и общей картине, и деталям. Каждая мелочь может иметь значение. Мы анализируем все детали правоотношений. Каждый случай уникален. Никогда не знаешь, какая мелочь спасёт клиента.

Главное – не думать, что ты поймал Бога за бороду и сразу знаешь, что важно, а что нет. Анализировать нужно всё, а потом делать выводы. Преподносить суду многократно проработанную картину спора.

Бывают ожесточённые дискуссии: что именно использовать в защите? Но это помогает тактике. В споре рождается истина.

У нас чёткое распределение работы по делу:

• Дарья Третьякова (партнёр) отвечает за экономический и хозяйственный анализ

субъекта, анализ документального оборота, материально-правовые вопросы.

• Вадим Третьяков (партнёр) отвечает за процессуально-правовую проработку: бремя и стандарты доказывания, какие аргументы перспективны, а какие лучше оставить, по каким стандартам доказывать каждый значимый элемент.

После отдельной (или поочерёдной) проработки каждого направления мы согласовываем общую позицию защиты. Командная работа закрывает и материальные, и процессуальные риски. Суд получает позицию, проработанную со всех сторон. Это располагает суд. Думаю, такой принцип отличает нас от многих других компаний.

Дарья Третьякова глубоко специализируется на банкротстве, налоговых и корпоративных спорах. Вадим Третьяков, помимо банкротства, ведёт широкий профиль разных споров. Это важно и для углублённого, и для комплексного взгляда.

Кроме того, мы сотрудничаем с другими профессионалами, создаём команды под определённые дела. Наша концепция – единство команды из свободных и ответственных профессионалов. Под каждый сложный, долгий кейс мы подбираем коллег с учётом их качеств и способностей – так, чтобы они были максимально полезны для этого дела. У нас большое объединение профессионалов. Мы давно пришли к выводу: такая концепция – преимущественно эффективная и рабочая.

– Юридическая компания «Третьяков и партнёры» – это отдельный семейный юридический бизнес?



– Совершенно верно. «Третьяков и партнёры» – это больше, чем партнёры по юридической практике. Мы ещё и супруги. Нас объединяет общность взглядов на право и его ценность. Это укрепляет командный дух в защите клиентов. Даже дети вовлечены в правовые вопросы. Наш старший сын (6 лет) с удовольствием ездит с нами на сложные апелляционные разбирательства. В таких случаях мы называем его главным исполнителем по делу.

Наша компания – это пространство, где исконно чтут и уважают принципы права, добра и справедливости. Это наше базовое семейное правило. Поэтому, помимо коммерческой деятельности, мы занимаемся общественной работой, состоим и участвуем в разных организациях.

– Какими общественными направлениями вы занимаетесь и где состоите?

– Главное – это участие в Ассоциации юристов России (АЮР). В Новосибирском региональном отделении (НРО АЮР) мы инициировали создание Комиссии по вопросам банкротства и антикризисных правоотношений. Это открытое объединение профессионалов: частнопрактикующих юристов, арбитражных управляющих и других специалистов. Всех, кому небезразличны описанные проблемы и их влияние на общество.

Комиссия на безвозмездной основе занимается просвещением, выступает на радио по важным вопросам, проводит консультации, организует круглые столы с представителями власти и науки и активно участвует в них. Например, в марте 2026 года прошёл очередной круглый стол, на котором оживлённо обсудили аспект защиты прав детей в делах о банкротстве. По такому вопросу со своим мнением активно выступали органы опеки, уполномоченный по правам детей, ОСФР, нотариат, Росреестр, арбитражные управляющие, кредитные организации. По итогу пришли к согласию о выработке единой концепции по проблемным вопросам и проработке вопроса выхода с законодательной инициативой.

Таких примеров много. И в НРО АЮР, и во всей Новосибирской области – живое юридическое сообщество. Оно готово решать самые разные проблемы.

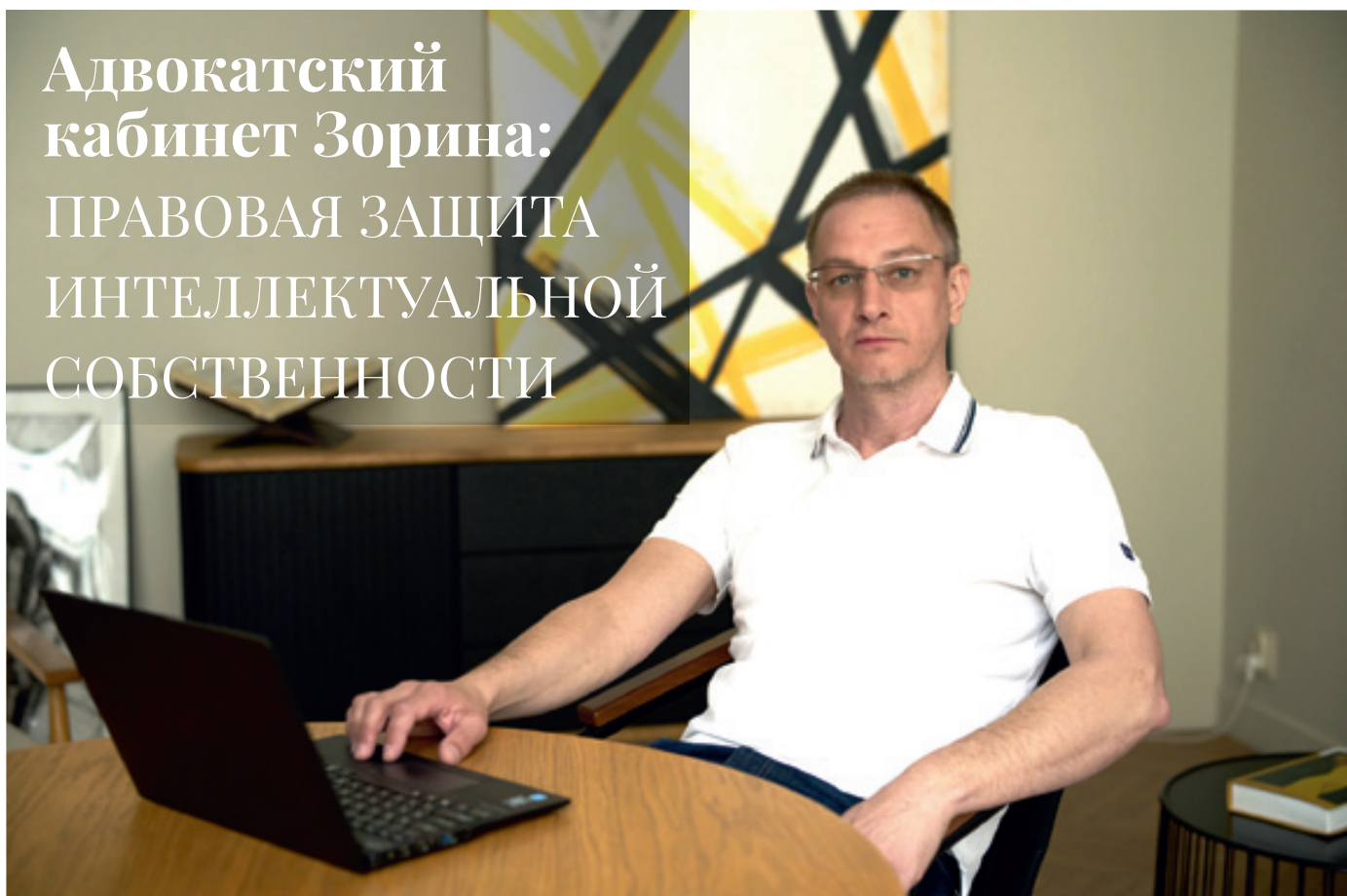
Юридическая компания «Третьяков и партнёры» участвует и в работе других площадок. Это позволяет нам учитывать самые актуальные и передовые подходы при защите клиентов.

И самое главное – помнить: «Jus est ars boni et aequi» – «Право есть искусство добра и справедливости».

*Беседовала
Алина Волкова*

«НАША КОМПАНИЯ –
ЭТО ПРОСТРАНСТВО, ГДЕ ИСКОННО
ЧТУТ И УВАЖАЮТ ПРИНЦИПЫ ПРАВА,
ДОБРА И СПРАВЕДЛИВОСТИ».





Адвокатский кабинет Зорина: ПРАВОВАЯ ЗАЩИТА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

Адвокатский кабинет Зорина (АКЗ) – это специализированная юридическая фирма адвокатов и патентных поверенных, работающая в области охраны и хозяйственного использования интеллектуальной собственности.

Фирма создана в 2004 году в Москве, работает с российскими и иностранными предприятиями и предпринимателями. Основные заказчики – консультационные, юридические фирмы и производственные компании.

География оказания услуг охватывает как регионы Российской Федерации, так и иностранные государства, где сотрудники юридической фирмы работают самостоятельно или через местных корреспондентов.

По итогам 2025 года объём государственных пошлин, тарифов и налогов, перечисленных Адвокатским кабинетом Зорина в федеральный бюджет, в общей сумме составили около 37 млн рублей.

Мы беседуем с основателем юридической фирмы Николаем Зориным.

– Ваша фирма работает с 2004 года, специализируясь в области охраны и хозяйственного использования интеллектуальной собственности. Скажите, почему было выбрано именно это направление деятельности?

– Работу в области права интеллектуальной собственности я начал в 2001 году в большой специализированной юридической фирме. Мне тогда приходилось решать большой объём разнообразных и интересных задач, включая работу в суде, а также подготовку договоров, связанных с оборотом прав на объекты патентного права, авторским правом, товарными знаками. Благодаря этому я смог выработать эффективные подходы к направлению, которым в настоящее время занимаюсь с коллегами, в интересах российских и иностранных доверителей.

Сочетание полученного практического опыта, начиная с 1997 года, когда я только пришёл в профессию, и интересов в области управленческого консультирования вкуче с владением английским языком

позволило мне создать высокопроизводительную юридическую фирму «Адвокатский кабинет Зорина» именно с такой специализацией.

– Сейчас время изменений. Наверное, не обходят стороной они и вашу компанию. Чем 2025 год отличался от предыдущих?

– Прежде всего повысилась производительность труда, в том числе с использованием электронных государственных сервисов, автоматизированных средств перевода с иностранных языков. Отмечался рост интереса иностранных производителей товаров и услуг к работе на территории Российской Федерации.

– Меняются ли запросы клиентов и их отношение к юридическому сопровождению?

– По-прежнему потребители ждут от нас качества выполняемой работы и оказываемых услуг, но при этом растут требования к скорости и оперативности исполнения поручений и заказов.

Должен сказать, что мы используем передовые телекоммуникационные и информационные технологии, ведём электронный документооборот. Благодаря этому решение задач и выполнение поручений происходит в конкурентоспособных условиях, помимо оперативности, это даёт нам возможность снизить материальные и организационные издержки клиентов.

– Какие именно телекоммуникационные и информационные технологии используются в работе? Насколько это повышает её эффективность?

– Развивается и укрепляется использование средств мобильной связи, электронных служб обмена сообщениями, государственных информационных систем, в том числе международных. Широко используются электронные банковские услуги. Рост производительности труда с 2005 до 2025 года можно оценивать не менее чем в 10 раз, т.е. один квалифицированный специалист фирмы в современных условиях может выполнять работу 10 работников, однако для такой эффективности требуется владение всеми вышеперечисленными электронными сервисами.

«ФОРМИРОВАНИЕ, РАЗВИТИЕ, ГРАМОТНОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЯМИ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ ВЫХОДИТ НА ПЕРВОЕ МЕСТО».

– В числе ваших специалистов – патентный поверенный по товарным знакам и знакам обслуживания. В чём специфика его работы?

– Уточню, что товарные знаки и знаки обслуживания являются самыми распространёнными объектами интеллектуальной собственности после объектов авторского права. Существует более миллиона товарных знаков и знаков обслуживания, обладающих международной регистрацией.

Количество товарных знаков и знаков обслуживания, охраняемых на территории Российской Федерации, составляет около 1 млн.

Патентный поверенный обязан грамотно и своевременно осуществлять работу по регистрации товарного знака или знака обслуживания. Это позволяет не только обеспечить защиту интересов законного правообладателя, но и выполнить комплекс мер, позволяющих поставить нематериальные активы на баланс предприятия.

Существуют различные виды товарных знаков – это словесные, изобразительные, объёмные и комбинированные обозначения. Если нужно зарегистрировать товарный знак или знак обслуживания и требуется избежать нежелательного отказа в регистрации в связи со сходством заявленного обозначения с каким-либо уже зарегистрированным товарным знаком или знаком обслуживания, патентный поверенный поможет провести поиск по товарным знакам и заявкам на их регистрацию. В случае обнаружения сходства на стадии поиска можно внести необходимые правки в заявленное обозначение уже при подаче заявки на регистрацию товарного знака.

– Часто бывают спорные ситуации?

– Да, спорные или нестандартные ситуации случаются. В таком случае патентный поверенный представляет интересы заявителя на стадии оспаривания решения по заявке на товарный знак в Палате по патентным спорам. Также бывает, что истекают сроки, связанные с проведением экспертизы заявки на товарный знак. В этом случае патентный поверенный готовит ходатайство о восстановлении пропущенных сроков. Если сроки не были соблюдены по уважительной причине, после рассмотрения ходатайства, с которым следует подавать запрошенные ранее дополнительные документы, сроки будут восстановлены.

Важно знать, что патентный поверенный осуществляет не только подготовку заявки на товарный знак или знак обслуживания при его первичной регистрации, но и предоставляет поддержку правообладателям при ребрендинге.

– Чем сегодня обусловлена актуальность защиты прав интеллектуальной собственности?

– Во всём мире появляются компании, чьи активы имеют исключительно нематериальный характер, – это происходит из-за роста экономической активности и эволюции законодательства об интеллектуальной собственности.

Уровень технологического и промышленного развития значительного числа государств практически достиг своего пика. Как следствие, появилась возмож-

ность производить различную продукцию без потери её качества на предприятиях, расположенных в других регионах планеты, как правило, в странах Азиатско-Тихоокеанского региона, где производство достаточно дёшево. Если ранее компаниям, занимающимся производством, например, бытовой техники под определённым товарным знаком, было необходимо иметь, помимо собственных дизайнерских и конструкторских бюро, ещё и производственные мощности, сейчас такие фирмы могут сосредоточить свои усилия лишь на развитии творческого, конструкторского и маркетингового потенциала. Формирование, развитие, грамотное стратегическое и оперативное управление портфелями нематериальных активов выходит в деятельности таких компаний на первое место.

По сути, потребителя можно привлечь лишь посредством предложения ему уникальных по своим свойствам продуктов, выраженных в технологиях или дизайне, вне зависимости от того, где они были произведены. При этом исключительно важно рыночное позиционирование продукции, в отношении которой используются те самые нематериальные активы: патенты, товарные знаки, ноу-хау, объекты авторского права.

– Можете привести примеры, почему необходимо своевременно и грамотно формировать портфели интеллектуальной собственности?

– Есть такой характерный пример. Компания, являющаяся владельцем зарегистрированного товарного знака и не имеющая собственного производства, заказывает для своих целей производство продукции под своим знаком на предприятии-производителе. В какой-то момент возникает конфликт между учредителями компании и наёмным генеральным директором, обладающим, по уставу, широкими полномочиями. Это приводит к тому, что с участием директора учреждается новая компания, которой упомянутый товарный знак был уступлен по договору и его отчуждение было зарегистрировано надлежащим образом. В итоге новая компания стала владельцем товарного знака, фактически приняв на себя весь бизнес, а шансы бывшего владельца на защиту своих прав при этом оказались минимальны, так как отчуждение права на товарный знак, осуществлённое на основе действующего законодательства, было полностью легитимным.

– Как можно избежать этой ситуации?

– Средствами предупреждения сложившейся ситуации могли быть оценка товарного знака, постановка товарного знака на баланс его владельца как нематериального актива, имеющего выраженную стоимостную оценку и введение товарного знака

как нематериального актива в уставный капитал его владельца, с целью полного исключения несанкционированного распоряжения им отдельно кем-либо из учредителей компании или её директором, как в нашем случае.

Приведу второй типичный пример из практики. Владелец широко известного в России товарного знака, зарегистрированного на некоторые виды бытовой техники и не имеющий собственного производства, занимался лицензированием прав на использование своего товарного знака российскими производителями, получая от них лицензионные платежи.

В определённый момент он обнаружил, что на рынке присутствует продукция, в отношении которой товарный знак зарегистрирован на его имя, но она поставляется в Россию из-за рубежа и распространяется без его разрешения. Он инициировал расследование и последующее преследование в гражданско-правовом и уголовно-правовом порядке компании, уличённой в несанкционированном использовании его товарного знака. Суд обязал компанию-нарушителя прекратить использование знака и отказаться от продажи маркированной им продукции. Таким образом, владелец товарного знака сумел не только воздействовать на своего недобросовестного конкурента, но и освободил для лицензированного товара под своим знаком рыночную нишу, что позволило ему начать переговоры с другими предприятиями – потенциальными пользователями знака об организации производства и продаже продукции.

– Какой вывод можно сделать на основании этих случаев?

– Вывод вполне определённый. При правильном подходе к объектам интеллектуальной собственности, выраженном не только в их регистрации, владелец такого объекта получает в своё распоряжение мощнейший инструмент, который может использоваться одинаково эффективно и безопасно как для воздействия на конкурентов и рынки в целом, так и для оптимизации налогообложения и валютного контроля. Более того, при грамотном управлении нематериальными активами со временем их стоимость начинает превышать стоимость материальных активов владельца интеллектуальной собственности, что позволяет ему значительно сокращать производственные издержки.

Таким образом, только регистрации товарных знаков или получения охранных документов на иные объекты промышленной собственности (изобретения, промышленные образцы, полезные модели) недостаточно, для того чтобы надёжно защитить права их владельцев. Исключительно важна предварительная комплексная оценка таких объектов промышленной

собственности на предмет возможности практической реализации и защиты прав на них ещё в процессе подготовки заявок на их регистрацию.

Кроме того, анализ и разработка рекламных и маркетинговых стратегий, а также проведение соответствующих мероприятий, связанных с внедрением товаров и услуг, в отношении которых используются зарегистрированные объекты промышленной собственности, должны являться предметом обсуждения не только с патентными поверенными, но также с юристами, оценщиками и бухгалтерами, которые смогут предоставить рекомендации по вопросам полноценного и качественного использования объекта промышленной собственности, а также его учёта на балансе владельца.

– Пару лет назад отмечался рост количества судебных споров в области защиты интеллектуальных прав. По словам одного из экспертов, в настоящее время защита прав интеллектуальной собственности переживает глобальный перелом, а тенденция развития науки и техники усложняет сферу интеллектуальных прав. Вы с этим согласны?

– Да, я согласен с таким мнением. Сейчас особенно требуется высокий уровень технической и правовой компетенций специалистов для урегулирования споров, связанных с объектами интеллектуальной собственности.

Замечу, что сейчас число судебных дел в этой сфере снижается. Можно связать это явление со значительным увеличением размера государственных пошлин за подачу исковых заявлений и процессуальных жалоб, с большими трудностями при исполнении судебных решений. Но остаётся прежним объём обычных хозяйственных споров, связанных с исполнением договоров и взысканием задолженностей.

– Расскажите о географии оказания вами юридических услуг.

– АКЗ оказывает правовую помощь доверителям и в Российской Федерации, и в иностранных государствах.

Традиционно высоким остаётся число заказов от клиентов из Китая, постепенно восстанавливается объём обращений из других государств, включая Европу.

– Как, в целом, жёсткая позиция западного мира влияет на оказание предлагаемой вами услуги по патентованию и регистрации товарных знаков в иностранных государствах, в частности в европейских?

– Вы знаете, жёсткая позиция западного мира становится мягче, однако в настоящее время работа по патентованию и регистрации товарных знаков в европейских государствах переживает значительный

спад. Тем самым, по моему мнению, эти страны утрачивают конкурентоспособность на международном рынке. В противовес, растёт объём работы, связанной с регистрацией объектов прав и их защитой в государствах Азии и СНГ.

– Ваша юридическая фирма отличается высокой профессиональной квалификацией сотрудников. Расскажите, как вы формируете команду?

– Сейчас наблюдается тенденция к снижению числа найма сотрудников в связи с повышением собственной производительности труда. Продолжается работа с подрядчиками – специалистами и предприятиями, чьи знания, квалификация и компетенции требуются для исполнения обязательств перед заказчиками. В настоящее время можно сказать, что эта команда специалистов, с которыми АКЗ взаимодействует в России и в других странах, уже сформирована.

«СУДЕБНЫЕ ДЕЛА,
НАД КОТОРЫМИ
РАБОТАЕТ
НАША ФИРМА,
СОСТАВЛЯЮТ ОСНОВУ
СОВРЕМЕННОЙ
ПРАКТИКИ
ПРАВОПРИМЕНЕНИЯ
В РОССИИ».

– Какие, на ваш взгляд, качества ваших сотрудников важнее: юридическая подготовка, борцовский характер или стратегическое мышление? И почему?

– Важнейшие качества – профессиональная подготовка, исполнительность, настойчивость. Первое позволяет быстро понять, что делать для решения конкретной задачи, два других – доводить трудные дела до конца.

Добавлю, что высокая профессиональная квалификация сотрудников: адвокатов, патентных поверенных и консультантов – позволила нам добиться того, что за долгие годы ни одна из сделок, которые сопровождалась АКЗ в интересах клиентов, не повлекла за собой никаких споров её участников. Более того, судебные дела, над которыми работают сотрудники фирмы в качестве представителя сторон или выступают экспертами, составляют основу

современной практики правоприменения в России, а их результаты повышают уровень защищённости и конкурентоспособности предприятий-заказчиков.

– У вас представлена услуга по абонентскому сопровождению. Насколько этот формат сегодня востребован?

– Абонентское обслуживание было востребовано клиентами до 2022–2023 года. Снижение потребности в нём обусловлено желанием заказчиков сэкономить на внешних консультантах. В современных условиях наблюдается тенденция к конкретизации задач, которые доверители ставят перед юристами. Это позволяет обеспечить прозрачность юридических бюджетов и своевременно корректировать соответствующие задачи и поручения. Можно поприветствовать данную тенденцию, говорящую об уходе в прошлое подхода, при котором клиент не знал, что ему нужно.

– Чего вы ждёте от ПМЮФ-2026? Какие темы вам наиболее важны и интересны?

– Ожидаю, что мероприятия форума повлияют на повышение эффективности государственных институтов и одновременно – на снижение бюрократической нагрузки на потребителей государственных услуг. Ещё я надеюсь на продолжение внедрения свободы ответственного предпринимательства, основанного на устранении устаревших правовых ограничений с повышением роли страхования ответственности предпринимателей. Также хочется верить в повышение эффективности государственных программ в области маркировки товаров и услуг, утилизации устаревших фондов для устранения фактического параллельного скрытого налогообложения населения и предприятий.

– Расскажите о планах развития вашей юридической фирмы на обозримое будущее. Будут ли предложены клиентам новые услуги, собираетесь ли масштабироваться?

– Основной план – обеспечить полную загрузку рабочего времени фирмы при сохранении конкурентных условий работы. Будем стремиться к дальнейшему сотрудничеству с иностранными юридическими и консультационными фирмами, расширять региональную сеть фирм-корреспондентов. Ориентируемся также на расширение помощи российским предприятиям – экспортёрам товаров и услуг.

Что касается создания собственных новых услуг, это возможно лишь при изменении действующих правовых инструментов и механизмов. Расширение в перспективе допускается, но для этого, по моим расчётам, объём работы должен вырасти минимум вдвое.

Беседовал Вячеслав Колесников



**«Ляпунов Терёхин и партнёры»:
«МЫ РАБОТАЕМ
НЕ ТОЛЬКО С
ПОСЛЕДСТВИЯМИ,
НО И С ПРИЧИНАМИ
ВОЗМОЖНЫХ ПРОБЛЕМ»**



Сегодня юридический рынок переживает период, когда стандартных решений становится всё меньше, а цена стратегических ошибок всё выше. В этих условиях особенно заметны команды, которые умеют работать на опережение, глубоко погружаясь в бизнес клиента и беря на себя ответственность за результат. Именно к таким относится юридическая фирма «Ляпунов Терёхин и партнёры», которая входит в ключевые профессиональные рейтинги России: «Право-300», «Лидеры рынка юридических услуг» ИД «Коммерсантъ», «Рейтинг юристов и их компаний» «Российской газеты» и «Лидеры ПРОбанкротство». О том, как выстраивается практика, где право напрямую влияет на судьбу бизнеса, какие решения сегодня действительно работают в сложных имущественных и корпоративных конфликтах и почему партнёрская модель становится определяющей, мы поговорили со старшими партнёрами Филиппом Терёхиным и Романом Ляпуновым, а также с младшими партнёрами Анастасией Ляпуновой и Кристиной Востриковой. В центре разговора – опыт работы с кейсами, где на кону стоят активы, инвестиции и устойчивость компаний.

– Роман, Филипп, выстраивая стратегию развития юридической фирмы «Ляпунов Терёхин и партнёры», на какие принципы вы опирались изначально и какие из них в итоге стали вашим конкурентным преимуществом на рынке?

– Когда мы только начинали работать вместе, у нас не было ни офиса, ни команды, были только практика и понимание того, каким должен быть результат для клиента. Именно в тот период сформировался фундамент, на котором позже выросла юридическая фирма. Довольно быстро мы пришли к ключевому для себя принципу: в нашей профессии решает не количество проектов, а качество принятых решений и уровень доверия со стороны клиента. Поэтому мы сознательно отказались от поточной модели.

Нам было важно выстраивать отношения, в которых клиент получает не просто юридическое сопровождение, а уверенность в защите своих интересов, особенно в сложных имущественных и корпоративных конфликтах, где цена ошибки измеряется бизнесом.

Честность в оценке перспектив, глубокое погружение в задачу и готовность брать на себя сложные, нестандартные кейсы стали базой. Со временем именно это позволило нам сформировать устойчивую практику в ключевых для нас направлениях – спорах по недвижимости, корпоративных конфликтах и банкротстве.

Рынок юридических услуг во многом стандартизирован, однако в сложных ситуациях, где нет готовых решений, ключевое значение приобретают стратегическое мышление и готовность отвечать за результат. Мы всегда оценивали задачу не только с точки зрения текущего спора, но и с позиции долгосрочных интересов бизнеса клиента. Это позволило нам занять устойчивую позицию на рынке.

– Если говорить о последних значимых проектах фирмы, какие кейсы лучше всего иллюстрируют уровень экспертизы вашей команды и подход к решению нестандартных задач?

– Для нас показательны проекты, где юридическая работа напрямую влияет на судьбу бизнеса. Один из таких блоков – защита интересов собственников при изъятии недвижимости. Здесь важно выстроить работу так, чтобы клиент не просто прошёл через процедуру, а сохранил возможность полноценно вести бизнес дальше.

Другой значимый блок занимают споры, связанные с попытками признания объектов самовольными постройками и их последующим сносом. В подобных делах речь идёт как о праве собственности, так и о защите инвестиций и деловой репутации. В таких кейсах на кону стоит не только конкретное здание, но и вложенные в него инвестиции, а зачастую и весь бизнес

собственника. Наша работа в подобных ситуациях – это, по сути, защита капитала клиента.

Иногда эти проекты выходят за рамки чисто коммерческих интересов. Показательный пример – кейс галереи «Нико». В нём речь шла не только об объекте недвижимости, но и о защите музея классика советского и постсоветского искусства, а также культурного пространства, значимого для города. В таких делах особенно остро ощущается, что юридическая работа – это не просто про нормы права, а про заботу о сохранении истории, среды и смыслов. И именно такие задачи лучше всего демонстрируют наш подход: мы защищаем не формальные объекты, а ценность, которая за ними стоит.

«ЮРИДИЧЕСКАЯ РАБОТА – ЭТО НЕ ПРОСТО ПРО НОРМЫ ПРАВА, А ПРО ЗАБОТУ О СОХРАНЕНИИ ИСТОРИИ, СРЕДЫ И СМЫСЛОВ».

– Не секрет, что клиенты всё чаще выбирают не просто юристов, а партнёров по бизнесу. В чём, на ваш взгляд, проявляется именно партнёрский формат работы «Ляпунов Терёхин и партнёры»?

– Партнёрский формат начинается с глубины погружения. Мы никогда не ограничиваемся рамками конкретного запроса – нам важно понять, как устроен бизнес клиента, какие у него цели, где находятся ключевые риски и точки роста. Только в этом случае юридическое решение становится действительно эффективным.

На практике это означает, что мы работаем не только с последствиями, но и с причинами возможных проблем. Мы помогаем организовать сделки, корпоративные процессы и управление активами так, чтобы снизить риски ещё на этапе принятия решений.

Кроме того, партнёрство проявляется в ответственности за результат. Для нас принципиально важно не только выиграть конкретное дело, но и обеспечить устойчивость бизнеса клиента в долгосрочной перспективе. Поэтому мы всегда оцениваем последствия каждого шага – как юридические, так и экономические. В итоге клиент получает внешний юридический ресурс и фактически часть своей управленческой команды, которая думает в логике бизнеса, а не только права.

– Как вы уже отмечали, юридический рынок сегодня во многом стандартизи-

ван. За счёт чего вам удаётся предлагать клиентам решения, которые выходят за рамки типовых подходов?

– Стандартизация действительно есть, но она работает только в типовых ситуациях. Как только задача выходит за эти рамки, шаблоны перестают быть эффективными. Наш подход строится на сочетании фундаментальной юридической подготовки и практического опыта, накопленного за годы работы с нестандартными кейсами.

Мы много внимания уделяем анализу судебной практики и тенденциям её развития. Это позволяет реагировать на текущую ситуацию и прогнозировать, как она будет развиваться. В ряде случаев именно это даёт возможность предложить решение, которое изначально не лежит на поверхности.

Второй важный фактор – междисциплинарность. Большая часть наших проектов лежит на стыке права, экономики и управления активами. Это особенно заметно в банкротных процедурах, где важно понимать и юридическую конструкцию, и экономическую модель.

И наконец, мы не боимся отходить от привычных сценариев. Опыт показывает, что именно в сложных, нестандартных ситуациях появляется пространство для по-настоящему эффективных решений. Для нас это не исключение, а скорее зона профессионального роста.

– В каких ситуациях, по вашему опыту, особенно проявляется ценность глубокой отраслевой экспертизы? И как вы её наращиваете внутри фирмы?

– Наиболее ярко значение отраслевой экспертизы проявляется в проектах, связанных с недвижимостью, строительством и сложными имущественными спорами. В этих сферах недостаточно просто знать закон. Необходимо понимать, как устроены процессы на практике: от согласования проектной документации до взаимодействия с государственными органами.

Например, в спорах об изъятии недвижимости или признании объектов самовольными постройками невозможно работать только в правовой логике – нужно учитывать экономику проекта, его инвестиционную составляющую, технические параметры и административные процессы. Без этого невозможно выстроить эффективную стратегию защиты.

Аналогично в банкротстве: без понимания финансов, структуры задолженности и интересов кредиторов невозможно выстроить эффективную стратегию. Именно поэтому внутри фирмы мы системно развиваем практику, которая сегодня сопровождает в том числе крупных и системных кредиторов. У нас сформирована команда специалистов, и каждый углублённо работает в своей области. При этом многие проекты требуют объединения компетен-



тельный уровень уверенности. Он понимает, что его проект находится под контролем специалистов, которые несут персональную ответственность за результат.

На практике именно это во многом определяет результат дела. В сложных и нестандартных ситуациях решающее значение имеют опыт, стратегическое мышление и способность принимать взвешенные решения. Именно поэтому мы считаем принцип личного участия необходимым условием качественной юридической работы.

– Кристина, вы считаете юриспруденцию смешанной профессией. Насколько сегодня важно юристу выходить за пределы права и погружаться в смежные области?

– Юриспруденция, действительно, давно стала смешанной профессией. Юрист – это специалист в нескольких областях. Каждый успешный юрист, для того чтобы выиграть дело в судах или выстроить бизнес-процесс с юридической точки зрения, погружается в смежные области: строительство, землепользование, грузоперевозки, налоги и так далее. Если ты занимаешься банкротством, ты обязан знать азы экономики и бухгалтерского учёта. Если работаешь со строительными спорами, разбираться в технологиях: какие бывают фундаменты, что такое несущие стены и чем монолит отличается от кирпичной кладки. Иначе

эксперт или технический заказчик тебя просто переиграет на их территории.

Кроме того, знания в иных сферах деятельности помогают говорить с клиентом на одном языке, особенно когда речь идёт о бизнесе, активах и сложных проектах. Право само по себе – это каркас, но его содержание всегда формируется реальной практикой.

– Вы прошли дополнительную подготовку как строительно-технический и судебный экономический эксперт. В какой момент вы поняли, что классической юридической базы уже недостаточно? И как это изменило вашу работу в суде?

– Классической базы перестало хватать, когда я поняла: без специальных познаний я – зритель на процессе экспертов. Подготовка дала главное – возможность не просто критиковать, а ловить эксперта на его ошибках. Теперь мои спецпознания – это преимущество, которое позволяет убедить суд в другом и назначать повторные экспертизы.

– Насколько сегодня soft skills влияют на исход дела? Можно ли сказать, что умение выстраивать коммуникацию иногда важнее, чем безупречная правовая позиция?

– Софт – это не про вежливость, а про результат. Судьи – люди. Умение объяснять простыми словами, включать рапорт, вы-

ций, и именно в таких случаях возникает синергия, которая позволяет находить наиболее сильные решения.

Мы также уделяем большое внимание обучению: анализируем судебную практику, проводим внутренние разборы кейсов, привлекаем внешних экспертов. Это непрерывный процесс, потому что рынок и правоприменение постоянно меняются.

– Можно ли сказать, что личное участие партнёров в проектах остаётся вашим принципиальным отличием? Насколько это влияет на итоговый результат для клиента?

– Безусловно, личное участие партнёров остаётся одним из ключевых принципов нашей работы. Мы не рассматриваем свою роль как исключительно управленческую. Напротив, мы вовлечены в стратегически значимые проекты на всех этапах, особенно в сложных спорах, где требуется баланс между юридическим решением и бизнес-логикой.

Во-первых, именно на уровне партнёров формируется общая стратегия ведения дела, определяются подход и ключевые решения. Во-вторых, многолетний опыт позволяет быстрее увидеть риски и возможности, которые не всегда очевидны на первый взгляд. Для клиента это означает дополни-



страивать коммуникацию решают исход. И главное – софт помогает добывать знания у других специалистов (строителей, бухгалтеров и пр.), которые потом становятся твоими помощниками. Безупречная позиция без коммуникации – путь в никуда.

«ПРАВО – ЭТО КАРКАС, НО ЕГО СОДЕРЖАНИЕ ВСЕГДА ФОРМИРУЕТСЯ РЕАЛЬНОЙ ПРАКТИКОЙ».

– Анастасия, вы отмечаете, что книги для вас – это не только развитие, но и увлекательный контент. Что сегодня читает юрист, чтобы не выгореть? И есть ли место лёгкому чтению в профессиональной среде?

– Зачастую юрист целый день находится «в тексте»: законы, позиции, судебные акты, поэтому мозг перестаёт воспринимать чтение как отдых, если не сменить сам тип литературы. Поэтому да, для меня книги – это и развлечение в том числе, без этого никак. Для досуга я стараюсь выбирать книги без процессуального погружения и довольно редко читаю профессиональную литературу вне рабочих процессов.

Сейчас, например, я читаю «Клуб неправых оптимистов» Жана-Мишеля Генассия. Это книга про взросление на фоне Парижа 1960-х годов, в которой подросток Мишель случайно попадает в закрытый клуб, где собираются эмигранты из соцлагеря – люди с поломанными судьбами, но упрямо верящие в будущее.

Вообще, меня влечёт советская и постсоветская проза, например, одной из своих самых любимых книг я точно могу назвать «Дети Арбата» Анатолия Рыбакова. Но и совсем лёгким чтением я тоже не пренебрегаю. Из последнего точно могу отметить «Клуб убийств по четвергам» Ричарда Османа – лёгкий и смешной детектив про пенсионеров, расследующих убийства в доме престарелых.

Мне кажется, что в профессиональной среде есть место всему человеческому, особенно смешным и лёгким книгам. Хотя моя профессия и специализация точно не скучны, выстраивать круг интересов лишь вокруг них чревато быстрым выгоранием.

– Если отвлечься от юридической практики, какие увлечения помогают вам переключаться и сохранять баланс? И влияет ли это каким-то образом на профессиональное мышление?

– Меня лучше всего «выключают» вещи, в которых нет ни логики, ни дедлайнов.




Например, лыжи: там довольно быстро перестаёшь думать вообще и ловишь своеобразное медитативное состояние, когда голова действительно отдыхает.

Ещё сильно помогают собаки – у меня их четыре, и это такой принудительный способ возвращаться в реальность. Им абсолютно всё равно, что у тебя с судебной практикой или дедлайнами, у них свои задачи и режим, и ты под это подстраиваешься. В каком-то смысле это даже лучше любой медитации.

Ну и чтение, но именно как отдельное пространство, а не «ещё один текст, который надо освоить». Когда берёшь книгу не по работе, а просто потому, что интересно, это очень быстро возвращает ощущение нормальной жизни вне профессии.

И да, это всё влияет на мышление, хотя неочевидно. После таких переключений проще не застревать в одной логике, легче увидеть альтернативу, слабое место в позиции или просто не доводить себя до состояния, когда уже всё одинаково выглядит. В итоге это не столько про отдых, сколько про сохранение гибкости мышления.

Беседовала Алина Волкова

A portrait of a middle-aged man with light hair, wearing a dark suit, white shirt, and a patterned tie. He is looking directly at the camera with a serious expression. The background is dark. The text is overlaid on the left side of the image.

**ПРАВО БЕЗ
ИЛЛЮЗИЙ:
СРОКИ, РИСКИ
И СУДЬБЫ
ДОВЕРИТЕЛЕЙ**

**Грань между сухой буквой закона и человеческими судьбами,
которую обычно скрывают корпоративные брошюры**

Тот, кто хоть раз оказывался по ту сторону судебного заседания: будь то в роли налогоплательщика по налоговым спорам, подсудимого по уголовному делу или генерального директора организации, которую накрыла волна банкротства, – знает, что юридический мир суров и не терпит сантиментов. Иллюзии разбиваются о три вещи: сроки, риски и молчаливое равнодушие процедуры к человеческой судьбе.

Именно этой теме: праву без розовых очков – посвящён наш сегодняшний разговор с адвокатом Василием Ваюкиным. Редакция обратилась к Управляющему партнёру юридической компании Tax & Legal management и председателю Московской коллегии адвокатов «Ваюкин и Партнёры», который прошёл уникальный путь от классической юридической фирмы, работающей с корпоративным сектором, до создания полноценной адвокатской коллегии. Сегодня его команда одинаково профессионально работает как в налоговых, арбитражных и банкротных спорах, так и в уголовных делах.

В этом интервью мы решили отойти от формального перечисления регалий. Нам хотелось понять, как строилась команда, способная выигрывать там, где очень часто, по мнению оппонентов, шансов нет. Как создать коллегия адвокатов на базе бизнес-структуры, не потеряв в эффективности? Как живут и мыслят юристы, которые ежедневно балансируют между тонной документов и судьбами доверителей? Их кейсы, о которых пойдёт речь ниже, – это наглядная иллюстрация того, что закон суров, но при профессиональном подходе он всё же обратим на пользу доверителю.

– Василий Викторович, добрый день. Ваш путь в профессии – это редкий пример синергии. Сначала была создана юридическая фирма, работавшая с корпоративным сектором, а затем на её базе возникла адвокатская коллегия. Почему вы выбрали именно такую эволюцию? Что послужило триггером?

– Действительно, так исторически сложилось, что «коробка» юридического лица (ООО) даёт больше гибкости в маркетинге и управлении, но она же накладывает и ограничения. Мы начинали как классические консультанты: сопровождали налоговые проверки, структурировали сделки, защищали бизнес в судебных спорах. Но со временем всё больше стала прослеживаться негативная тенденция: бизнес-споры всё чаще стали перетекать в уголовно-правовую плоскость, налоговые проверки заканчиваются возбуждением дел, корпоративные конфликты решаются через заявления в правоохранительные органы.

Мы поняли: нельзя эффективно защищать бизнес, находясь только в гражданско-правовом поле. Клиенту нужна тотальная защита, когда один центр компетенции отвечает и за экономику сделки, и за уголовную безопасность, и за репутацию. Адвокатский статус даёт нам инструменты, которых нет у обычных юристов.

Создание коллегии адвокатов на базе уже существующей команды стало логичным шагом к расширению инструментария. Адвокатский статус – это не просто

привилегия; это особый режим ответственности, адвокатская тайна, которая является высшей формой защиты информации, и, конечно, право на участие в уголовном процессе. Мы не стали «переобуваться», мы просто добавили ювелирный инструмент к уже имеющемуся арсеналу тяжёлой артиллерии.

Объединив 17-летний опыт работы с бизнесом и адвокатский статус, мы создали то, что сегодня называем комплексной защитой. Это не просто смена вывески – это наша эволюция и безусловное расширение возможностей для наших доверителей.

– Расскажите изначально о становлении юридической фирмы. С чего всё начиналось и с чем было сложнее всего в первые годы?

– Самая большая иллюзия новичков – это то, что знание закона равно рыночному успеху. Это не так. Становление – это история про доверие, а доверие не покупается рекламой, оно зарабатывается только одним – репутацией. В первые годы сложнее всего было убедить первого крупного доверителя отдать нам сложный арбитражный спор не для галочки, а как единственному инструменту спасения. Мы начинали с «ручного режима»: каждое дело, даже небольшое, проходило через меня лично. Это позволило сформировать базу знаний и, что важнее, базу лояльности от доверителей.

С самого первого дня наш подход к доверителям основывался на честности взаимоотношений. Это не декларация и не маркетинговый слоган – это принцип, который работал и продолжает работать на каждом этапе: от первой консультации до завершения дела.

Мы никогда не давали доверителям ложной надежды на успешное разрешение их вопроса. Если шансы низки, мы говорили об этом прямо. Если существуют риски, мы их называли и подробно объясняли. Если какой-то вопрос лежит за пределами наших компетенций, мы честно признаём это и рекомендуем обратиться к другим специалистам, а не берёмся за дело, чтобы просто заработать гонорар.

При этом мы всегда трезво оценивали свои возможности. Не обещали звёзд с неба, но гарантировали одно: мы приложим максимум усилий со своей стороны для достижения поставленных перед нами целей. И в результате полностью удовлетворим потребности доверителя, даже если конечный результат не будет идеальным с юридической точки зрения. Потому что удовлетворённость клиента складывается не только из победы в суде, но и из честной коммуникации, прозрачности процесса и чувства, что ты не один.

Мы всегда считали и продолжаем считать, что доверие гораздо ценнее гонорара.

«Мы всегда считали и продолжаем считать, что доверие гораздо ценнее гонорара.

Репутация – это единственный капитал, который нельзя потерять. Его можно зарабатывать годами, а разрушить за один день.

Именно поэтому мы никогда не ставили сиюминутную выгоду выше долгосрочных отношений».

Репутация – это единственный капитал, который нельзя потерять. Его можно зарабатывать годами, а разрушить за один день. Именно поэтому мы никогда не ставили сиюминутную выгоду выше долгосрочных отношений.

Наверное, именно такое отношение к своей работе и стало нашим главным маркетинговым инструментом. Оно не требует рекламных бюджетов, сложных воронок продаж или агрессивного привлечения. Оно работает через сарафанное радио, через рекомендации, через истории клиентов, которые возвращаются и приводят партнёров. И именно это отношение позволяет нам до сих пор удерживать позиции и даже расширять свой бренд в условиях высокой конкуренции.

– Вы говорили о доверии как о главном капитале. Если продолжить эту мысль: какие ещё ценности, помимо доверия, вы вынесли из 17 лет работы на юридическом рынке?

– За всё время работы я усвоил простую, но важную вещь: клиент приходит к нам не за делом в абстрактном смысле. Он приходит со своей болью, страхом и неопределённостью. За каждым обращением, будь то налоговый спор, корпоративный конфликт или уголовное преследование, стоит конкретный человек: предприниматель, 20 лет строивший компанию; отец семейства, боящийся потерять свободу; сотрудники, которые могут остаться без работы.

Когда на тебе лежит такой груз ответственности, невольно начинаешь понимать, что необходимо найти выход и помочь человеку в ситуации, с которой он столкнулся. Ты уже не можешь отнестись к этому как к очередному проекту.

Такой подход заставляет нас быть не просто юристами, но в какой-то мере стратегами, психологами, а иногда и друзьями для наших доверителей. Это сложнее, но только так, на мой взгляд, рождается настоящая защита.

– Вы только что назвали ключевые ценности – человеческое отношение, принятие боли клиента, стратегическое мышление. Как вы находили и отбирали людей, которые способны работать с таким уровнем ответственности и эмпатии?

– Вы задали действительно важный вопрос. Потому что декларировать ценности – одно, а собрать команду, которая способна жить по этим ценностям и нести ту самую ответственность за клиента, – совершенно другое.

Как мы находили и отбирали таких людей? Здесь нет единого рецепта, но есть несколько принципов, которым мы следовали с самого начала.

Для нас было очень важно, чтобы эти люди обладали не только сильной профессиональной базой, но и могли правильно вести себя в стрессовой ситуации, принимать ключевые решения и нести за них ответственность.

И знаете, результат этой кадровой политики – отсутствие большой текучки. Да, люди приходят и уходят, как в любом бизнесе, но костяк команды стабилен годами. Многие наши сотрудники работают со мной по десять и более лет. Это дорогого стоит, потому что доверие внутри коллектива напрямую транслируется в доверие клиентов.

Почему так происходит? Потому что я глубоко убеждён: коллектив – это основное, на чём строится бизнес. Не стратегия, не маркетинг, не офис на красивой улице. А люди, которые приходят на работу утром и реально переживают за каждого своего доверителя. Если этот фундамент крепкий, всё остальное пристраивается. Если фундамент шатается, ни репутация, ни прибыль не удержат бизнес в долгой перспективе.

– Теперь перейдём к созданию коллегии адвокатов. Сегодня в вашем активе и сильная юридическая компания, и адвокатская коллегия. Для чего она потребовалась и как вы разграничиваете функционал? Есть ли споры между адвокатами и юристами внутри коллектива или это единый механизм?

– Действительно, на первый взгляд вопрос может показаться логичным: зачем создавать коллегия адвокатов, если у вас уже есть успешная юридическая компания? Но здесь важно понимать не организационную форму, а эволюцию потребностей – как наших внутренних, так и, главным образом, потребностей доверителей.

Как я уже говорил выше, идея создания адвокатского образования возникла отнюдь не случайно и не ради статуса. За время работы в юридическом бизнесе наши ряды постепенно пополнялись людьми, которые обладали принципиально иным опытом. Именно они дали нам возможность расширить горизонт: мы перестали делить проблемы на «наши» и «не наши», а начали видеть полную картину рисков клиента. Соответственно,кратно увеличился и объём компетенций, которые мы можем предложить доверителю.

Параллельно с нашим внутренним ростом рос и запрос самого бизнеса. Если 5–7 лет назад клиенты в основном приходили с гражданско-правовыми конфликтами, налоговыми спорами или вопросами корпоративного управления, со временем ситуация изменилась. Бизнес столкнулся с новыми вызовами, где чисто гражданско-правовая защита перестала быть достаточной.

Со временем стало понятно: сегодня мы обязаны закрывать не только гражданскую и налоговую части, но и обеспечивать полноценную защиту наших доверителей в уголовном процессе. Ведь оставляя клиента одного на самом опасном для него поле – с точки зрения личной свободы и репутации – мы посчитали абсолютно неправильным.

Но есть и второй, не менее важный момент – психологический. И клиентов, кстати, можно прекрасно понять. Представьте: вы доверяете команде своё налоговое планирование, сопровождение сделок, корпоративные структуры. Вы знаете этих людей годами, они понимают специфику вашего бизнеса, говорят на одном с вами языке. И вдруг в случае уголовно-правового преследования вам предлагают найти другого специалиста – адвоката со стороны, которого вы раньше не знали. Это огромная проблема доверия.

Гораздо проще и эффективнее работать с теми людьми, которые уже являются частью вашей экосистемы, которые смогут подстраховать в любых ситуациях, а не искать под каждый узкий вопрос нового специалиста, с которым ещё надо будет найти общий язык, выстроить отношения заново, понять друг друга, снять неизбежные сомнения и – самое сложное – полностью довериться. В критической ситуации времени на такую раскочку просто нет.

Поэтому создание коллегии адвокатов стало для нас не альтернативой юридической компании, а её логическим продолжением и усилением. При этом люди, методология, стандарты качества и, главное, единое понимание ответственности перед клиентом у нас общие. Так мы реализуем принцип комплексной юридической безопасности, когда клиент получает не разрозненные услуги, а единую защиту.

– Все адвокаты коллегии ранее работали в вашей юридической компании или кто-то присоединился со стороны? Кто эти люди, которые состоят в вашей команде?


– В данном вопросе важно понимать одну принципиальную юридическую тонкость. С точки зрения действующего законодательства, адвокат не может состоять в каких-либо трудовых отношениях, за исключением строго определённых случаев (преподавательская, научная либо творческая деятельность). Поэтому говорить о том, что все адвокаты коллегии работали в юридической компании, было бы юридически некорректно. Адвокат не является и не может являться штатным сотрудником юрфирмы.

Вместе с тем, если говорить по существу о профессиональном пути наших адвокатов, здесь можно выделить несколько категорий.

Первая категория – это действительно выходцы из моей юридической компании. Люди, которые начинали как юристы, набирались опыта, росли профессионально, а затем приняли для себя решение шагнуть на следующую ступеньку и получить статус адвоката. Для меня это безусловный предмет гордости. Видеть, как специалисты, прошедшие школу компании, достигают нового уровня и продолжают работать в единой экосистеме, но уже в адвокатском статусе, – это лучшая оценка выстроенных нами стандартов.

*«Бизнес
столкнулся
с новыми вызовами,
где чисто
гражданско-
правовая защита
перестала быть
достаточной».*



A professional portrait of a middle-aged man with short, light-colored hair, wearing a dark blue suit jacket, a white dress shirt, and a patterned tie. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is dark and out of focus.

«Для меня команда — это нечто большее, чем просто сотрудники или партнёры. Без неё не было бы ни побед, ни той системы, о которой мы говорим».

Вторая категория – те, кто присоединялся к юридической компании уже будучи адвокатом. С ними, как я уже отметил, с точки зрения закона мы находились и находимся в длительных партнёрских отношениях. Речь идёт о модели взаимодействия, при которой адвокаты не являлись штатными сотрудниками, но выступали как стратегические партнёры, объединённые общими стандартами качества и, что важнее всего, проверенной годами взаимной репутацией.

Все они были проверены и временем, и практикой. Мы прошли с ними не один сложный проект, видели, как они работают в нестандартных ситуациях, как взаимодействуют с доверителями и как несут профессиональную ответственность. Поэтому никаких сомнений в их компетенции быть не может.

Приведу конкретный пример. Сооснователем коллегии является мой давний товарищ, который пополнил ряды компании, уже будучи адвокатом. Результатом этого долгого и плодотворного сотрудничества как раз и стало учреждение коллегии адвокатов, в которой мы теперь можем полноценно разграничивать наши обязанности и выстраивать системную работу.

При этом мы, разумеется, не исключаем возможности наполнения коллегии внешними адвокатами – теми, кто не был связан с нашей юридической компанией ранее, но разделяет наши ценности и соответствует установленным стандартам качества. Проще говоря, если мы смотрим на мир под одним углом, если наши подходы к работе с доверителем, профессиональной этике и ответственности совпадают, мы всегда открыты для сотрудничества. Однако на данный момент ядро коллегии составляют именно проверенные партнёры, чья экспертиза и надёжность не вызывают вопросов.

Вообще я скажу, что для меня команда – это нечто большее, чем просто сотрудники или партнёры. Без неё не было бы ни победы, ни той системы, о которой мы говорим. Люди очень долго работают со мной – 10, 12, а кто-то и все 17 лет. И я считаю, что именно в этой стабильности и взаимной преданности кроется наше главное конкурентное преимущество, которое невозможно скопировать, перекупить или быстро построить.

Поскольку вы спросили, кто эти люди, я, пожалуй, впервые в интервью нарушу своё правило не называть имён. Потому что за каждой фамилией – реальная история, и этих людей нужно знать в лицо тем, кто доверяет нам свои судьбы.

Начну с сооснователя нашей коллегии адвокатов и по совместительству первого заместителя председателя – Анатолия Рипинского. Как я уже говорил, это мой давний товарищ, с которым нас связывают не просто деловые отношения, а многие годы взаимного доверия и уважения. Анатолий пришёл в орбиту нашей компании уже будучи адвокатом. За его плечами – сложнейшие уголовные дела, связанные

с экономикой, налогами, корпоративными конфликтами. Он из тех адвокатов, кто не боится брать на себя ответственность. Именно наше с ним партнёрство стало тем самым якорем, который позволил объединить гражданско-правовую экспертизу компании и адвокатский инструментарий.

Ещё один человек, без которого наша команда была бы неполной, – это руководитель практики разрешения споров Кирилл Малиношевский. Это человек, который умеет видеть банкротное дело не как набор процедур, а как многослойное поле битвы, где сталкиваются интересы десятков кредиторов, должника и арбитражного управляющего. Кирилл обладает уникальной способностью: он сохраняет кристальное хладнокровие именно тогда, когда вокруг всё горит – сроки поджимают, оппоненты давят, а клиент находится на грани паники. Для меня это маркер настоящего профессионала. В банкротстве, где цена ошибки – потеря бизнеса, хладнокровие важнее, чем знание статей закона.

Не могу не отметить ещё один «столп» нашей команды – руководителя налоговой практики Марину Каштанову. Марина работает со мной более 10 лет, и сегодня это эксперт высочайшего уровня, который способен в акте налоговой проверки на 500 листах найти ту самую процессуальную или арифметическую ошибку, которая рушит многие доводы налоговой инспекции. Она знает налоговое право не просто как набор норм – она чувствует его логику, его слабые места, его «воздушные карманы». Но главное её качество, которое я ценю не меньше профессионализма, – это ювелирная честность. Она никогда не скажет клиенту то, что клиент хочет услышать. Она скажет правду. Даже если эта правда не совсем удобна нашему доверителю. Именно такие люди формируют наш ДНК. Именно такие люди создают ту самую репутацию, о которой мы говорили в начале.

И ещё один человек, без которого невозможно представить нашу команду. Человек, который, пожалуй, лучше всех иллюстрирует ту самую эволюцию, о которой мы говорим, – переход от классической юридической работы к адвокатуре. Речь идёт о Марии Ефремовой, которая пришла в юридическую компанию много лет назад как рядовой налоговый юрист. Она готовила возражения на акты проверок, сопровождала налоговые споры в арбитражных судах, делала это блестяще, аккуратно, с полным погружением в документы. Но на каком-то этапе поняла, что нужно двигаться дальше и приняла решение вступить в ряды адвокатского сообщества.

Если говорить о людях, которые присоединились уже к самой коллегии адвокатов, не имея до этого долгой истории партнёрства с нашей юридической компанией, здесь, безусловно, стоит выделить Александра Тонконога и Оксану Старожильцеву.

Это адвокаты с безупречной репутацией, способные вести самые сложные дела.

*«Разные люди,
разный путь, разная
специализация.
Но всех объединяет
профессионализм,
стрессоустойчивость
и то, что за каждым
делом они видят
живого человека,
а не бумагу».*

Их имена в определённых кругах говорят сами за себя. И для меня было особенно ценно, что они сделали выбор в пользу нашей коллегии не потому, что мы предложили какие-то сверхусловия, а потому, что увидели в нас родственную культуру и системный подход к защите.

Однако наша команда – это не только юристы и адвокаты, которые ведут дела в судах и органах следствия. Я бы даже сказал, что было бы нечестно ограничиваться только ими. Помимо юридической команды, в наших рядах имеются специалисты, которые обеспечивают методологическую, научную и экспертную поддержку по вопросам экономических и налоговых споров, оспариванию результатов судебных экспертиз. Потому что, поверьте моему опыту, зачастую судьба дела решается не красивым выступлением в прениях и даже не знанием процессуальных норм. Она решается там, где встречаются экономика, математика, бухгалтерия и уголовное право. Если вы не можете доказать, что расчёт истца или следствия неверен с цифрами в руках, вы проиграли. Ярким примером такого специалиста является советник нашей коллегии – Алексей Ивлиев.

И это лишь часть нашей команды. Разные люди, разный путь, разная специализация. Но всех объединяют профессионализм, стрессоустойчивость и то, что за каждым делом они видят живого человека, а не бумагу. Я горжусь каждым. Благодаря им, а не офису и рекламе, мы даём доверителям реальную защиту. Честно. Без иллюзий. До конца.



«Формула настоящей защиты: без иллюзий, без пустых обещаний. С пониманием, что юридическая защита — это не магия, а системная работа. С готовностью вкладываться в профилактику, а не платить за последствия. С выбором команды, которая стоит за спиной, когда наступает критический момент».

– Ранее вы говорили о комплексной защите после создания коллегии. Раскройте это понятие: это просто пакет услуг «всё в одном» или умение замечать скрытые угрозы для судьбы человека там, где другой юрист увидит только рядовой гражданско-правовой спор?

– Знаете, в чём главная проблема классического комплексного обслуживания? В том, что юристы и адвокаты работают в разных часовых поясах.

Налоговик готовит позицию полгода. Арбитражник действует в ритме суда – заседание раз в месяц. А уголовный процесс – это дни, иногда часы. Пока договорник раскачается, адвокату уже нужно действовать.

Что происходит на практике? Приходит угроза – зовут адвоката. Адвокат говорит: «Если бы три месяца назад мы сделали то-то, сейчас проблем бы не было». Но три месяца назад доверитель не знал, где взять адвоката, который поймёт его бизнес.

Комплексная защита в нашем понимании – это синхронизация часов. Это когда налоговый, корпоративщик и адвокат видят одну и ту же картину. Когда они говорят на одном языке. Когда они не просто информируют друг друга, а выстраивают единую стратегию на годы вперёд.

Для этого коллегия должна быть не прикреплена к юридической компании, а быть с ней одним организмом. Разными инструментами под управлением единого мозга.

Безусловно, важно отметить, что коллегия адвокатов не стала для нас «входным билетом» в уголовный процесс, которого у нас не было раньше. Мы и до её создания обеспечивали доверителей уголовной защитой путём привлечения партнёров, но её появление упростило эту задачу и сделало наше взаимодействие более гибким.

Теперь адвокат сразу понимает структуру бизнеса доверителя, специфику активов, историю взаимоотношений с контрагентами, тонкости уже проведённой юридической работы и может действовать мгновенно, в единой связке с остальными специалистами.

– Можете ли вы привести пример из практики, когда такая система помогла выиграть вам дело?

– Знаете, я не привык хвастаться нашими успешными делами, тем более раскрывать чужие тайны или детализировать стратегии, которые могут быть использованы против наших доверителей в будущем. Адвокатская тайна и конфиденциальность для нас не просто слова, а фундаментальные принципы, которые определяют нашу работу каждый день.

Но из последнего, пожалуй, могу упомянуть один случай, который на долгое время останется у меня в памяти, как яркая иллюстрация того, что даёт комплексный подход.

Речь идёт о привлечении нашего доверителя к субсидиарной ответственности. Сумма требований составляла 9,5 млрд рублей. Само заявление конкурсного управ-

ляющего было основано на выводах выездной налоговой проверки. И здесь возникла ключевая сложность: чтобы выстроить правильную стратегию защиты, нам было недостаточно ограничиться только познаниями в области банкротного права. Требовалось принципиально иное – умение ставить под сомнение законность самой налоговой проверки, анализировать её процедуру, акты, доказательственную базу.

«Адвокатская тайна и конфиденциальность – для нас не просто слова, а фундаментальные принципы, которые определяют нашу работу каждый день».

Именно здесь сработал тот самый комплексный подход, о котором мы говорим. У нас не было разделения на «банкротных юристов» и «налоговых консультантов», которые работают параллельно и не пересекаются. Мы работали как единая команда. Налоговые эксперты анализировали законность проверки, банкротные юристы выстраивали линию защиты по «субсидиарке», а адвокаты коллегии оценивали риски перехода спора в уголовную плоскость и готовили упреждающие меры.

В результате нам удалось отстоять права нашего доверителя. Суд отклонил требования конкурсного управляющего в полном объёме. Однако для меня этот кейс важен не только победой, но и показателем того, что системное видение проблемы помогает справиться с вызовами такого масштаба.

Ещё один пример, уже из другой плоскости – это уголовные дела, связанные с неуплатой налогов. Как часто бывает на практике, результаты налоговой проверки влекут за собой возбуждение уголовного дела. В таких случаях необходимо ещё на стадии проверки заложить зерно, которое позволит либо совсем не довести ситуацию до возбуждения уголовного дела, либо, если оно неизбежно, изначально выстроить правильную, непротиворечивую стратегию защиты.

Приведу свежий пример, когда в рамках уголовного дела по ст. 199 УК РФ (уклонение от уплаты налогов) был наложен арест на имущество нашего доверителя. При этом параллельно шёл налоговый спор, в котором суд приостановил действие решения инспекции в части бесспорного взыскания задолженности с налогоплательщика.

Возникает абсурдная, но очень показательная ситуация. Арбитражный суд говорит, что решение налоговой надо приостановить и не взыскивать с доверителя

в бесспорном порядке задолженность, а следствие в рамках уголовного дела продолжает исходить из того, что это решение законно, и на его основе арестовывает имущество, блокируя работу целой компании.

– Какой главный урок вы вынесли из этих и множества других дел?

– Урок простой, но многие его игнорируют. В современном юридическом мире, особенно в России, где налоговые споры постоянно перетекают в уголовные, а гражданские конфликты решаются через правоохранительные органы, точечная защита не работает. Вы можете быть блестящим налоговым юристом, но, если вы не видите уголовных рисков и не умеете с ними работать, вы подводите клиента. Вы можете быть гениальным адвокатом, но если вы не понимаете специфики налогового учёта и арбитражного процесса, вы тоже подводите клиента.

Только системное видение. Только единая команда. Только работа на опережение, а не по факту «пожара». Это и есть, на мой взгляд, настоящая защита. Без иллюзий. Без пустых обещаний. С полным погружением в судьбу доверителя и готовностью идти до конца.

«Только системное видение. Только единая команда. Только работа на опережение, а не по факту “пожара”. Это и есть, на мой взгляд, настоящая защита. Без иллюзий. Без пустых обещаний. С полным погружением в судьбу доверителя и готовностью идти до конца».

– Вы прошли долгий путь: от небольшой юридической фирмы до системы, объединяющей юристов, адвокатов, методологов. Что дальше? Какие дальнейшие цели?

– Цели, которые команда ставит перед собой на ближайшее будущее, остаются простыми по сути, но требуют системной и непрерывной работы.

Прежде всего нельзя останавливаться на достигнутом. В этой профессии тот, кто считает, что уже всего достиг, фактически начинает проигрывать. Рынок меняется,

риски трансформируются, инструменты защиты нуждаются в постоянной доработке. Самоуспокоенность здесь равносильна профессиональной деградации, а отставание в компетенциях оборачивается проигранными делами и потерянными активами доверителей.

Второе направление – это расширение практик. Команда намерена развивать то, что уже доказало свою эффективность: налоговые споры, банкротство, уголовно-правовую защиту. Параллельно ведётся анализ смежных направлений, где накопленная экспертиза может быть полезна доверителям. Здесь пока преждевременно выносить на публичное обсуждение конкретные решения, но вектор развития определён.

Третье – усиление команды. Речь идёт не о количественном росте ради отчётности, а о качественном усилении. О привлечении специалистов, которые разделяют профессиональные стандарты и этические принципы. О людях, способных закрывать слабые звенья и привносить новую экспертизу, не разрушая при этом сложившуюся систему.

В совокупности эти три направления формируют повестку на ближайшее будущее. Главное, ради чего всё это делается, – чтобы доверителям было спокойнее. Во всех направлениях. При налоговой проверке, при корпоративном конфликте, при уголовном преследовании. Чтобы они знали: за их спиной есть люди, которые видят проблему целиком, работают на опережение и не бросают все на полпути.

– Завершая наш разговор: если бы вы могли обратиться ко всем, кто сейчас читает это интервью – предпринимателям, собственникам, людям, которые столкнулись с бедой, – что бы вы им сказали?

– Ответ будет простым и честным – именно таким, каким и должен быть финальный аккорд разговора.

Прежде всего тем, кто читает это интервью, стоит посмотреть на право без иллюзий. Юридическая сфера не прощает легкомысленного отношения, здесь нет места надежде на авось или на то, что само рассосётся. То, что в бизнесе или в жизни иногда сходит с рук, в правовом поле становится основанием для претензий, исков, а в худшем случае для уголовного преследования. Чем раньше приходит это понимание, тем больше инструментов остаётся для защиты. Предприниматель, который с первого дня работы относится к договорам, налоговой отчётности и корпоративным решениям как к формальности, рано или поздно сталкивается с проблемами, которые можно было предотвратить. Тот же, кто понимает цену юридической гигиены, получает не только спокойствие, но и конкурентное преимущество.

Далее, крайне важно играть на опережение. Лучше попытаться предотвратить проблему заранее, чем потом героически её решать. Это правило работает в любой

«Тот же, кто понимает цену юридической гигиены, получает не только спокойствие, но и конкурентное преимущество».

сфере, но в юридической особенно жёстко. Когда спор уже перешёл в судебную плоскость, когда возбуждено уголовное дело или наложен арест на имущество, вариантов для манёвра становится значительно меньше. Время начинает работать против доверителя, а цена каждой ошибки многократно возрастает. Профилактика всегда дешевле и эффективнее лечения. Своевременный аудит договорной базы позволяет обнаружить риски, которые ещё можно устранить без потерь. Грамотное структурирование своей налоговой и бизнес-модели даёт возможность избежать претензий контролирующих органов. Юридически безупречная фиксация корпоративных решений – это не бюрократическая прихоть, а доказательственная база, которая может спасти бизнес в случае конфликта с партнёрами. Всё это не дополнительные расходы, а инвестиции в спокойствие, которые окупаются в тот момент, когда потенциальная угроза не реализуется.

Что касается тех, кто уже столкнулся с бедой, здесь тоже есть простые и честные правила. Не паниковать, но и не терять времени. Паника парализует волю и мешает принимать рациональные решения, а потеря времени в правовой сфере равносильна потере прав. Каждый день, каждый час может стоить свободы, бизнеса, репутации.

Мы благодарим Василия Викторовича за честность, которая в корпоративных интервью встречается нечасто. За то, что согласился говорить не только о победах, но и о страхах, сомнениях, цене профессии. За то, что не прятался за общими фразами и показал юриста не как «машину для выигрыша», а как человека – сомневающегося, переживающего, но идущего до конца.

Такие интервью нужны, чтобы напоминать: за каждой статьёй закона стоит чья-то жизнь. И настоящая защита начинается там, где заканчиваются иллюзии.

УГОЛОВНО-ПРАВОВЫЕ РИСКИ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ РОССИИ

В условиях роста цифровой экономики в Российской Федерации всё чаще приходится сталкиваться с новыми уголовно-правовыми рисками, сопутствующими её развитию. Использование ИИ, цифровых финансов, биометрии и критической инфраструктуры может стать поводом для уголовного преследования, даже если действия казались законными на первый взгляд. Рассказывает Владимир Зайцев – председатель Первой коллегии адвокатов Алтайского края, адвокат, DLA.



В этой статье на основе действующего уголовного законодательства, разъяснений высшей судебной инстанции и официальных статистических материалов анализируются законодательные основания уголовной ответственности за деяния в сфере компьютерной информации, риски, связанные с использованием технологий искусственного интеллекта, оборотом цифровых финансовых активов и цифровой валюты, а также с обеспечением безопасности критической информационной инфраструктуры и применением биометрических персональных данных. Особое внимание уделено введению ст. 272.1 УК РФ Федеральным законом от 30 ноября 2024 г. № 421-ФЗ, систематизации правовых позиций Пленума Верховного Суда Российской Федерации, выраженных в постановлении от 15 декабря 2022 г. № 37, и совокупности преступных деяний в случаях, когда неправомерный доступ к компьютерной информации сочетается с использованием вредоносных программ или с мошенничеством в сфере компьютерной информации. В условиях ускоренного внедрения генеративных моделей и расширения трансграничного оборота данных возникает необходимость системного обновления уголовно-правовых средств охраны общественных отношений, опосредующих цифровую экономику.

РАЗВИТИЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И СОПРЯЖЁННЫЕ УГОЛОВНО-ПРАВОВЫЕ РИСКИ

Цифровая трансформация экономики и социальной сферы образует одну из национальных целей Российской Федерации; её достижение обеспечивается национальным проектом «Экономика данных». По данным НИУ ВШЭ, доля сектора информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в ВВП по итогам 2023 г. составила 3,5%, доля российского программного обеспечения в затратах организаций возросла до 67,3% против 37,4% в 2022 г., численность разработчиков и аналитиков ПО достигла 862,6 тыс. человек. Расширение цифрового сегмента сопровождается ростом числа компьютерных атак: по данным ФинЦЕРТ Банка России за 2025 г., 28% составили атаки типа «отказ в обслуживании», 13% вредоносное программное обеспечение, 5% фишинговая рассылка, заблокировано 38 418 фишинговых сайтов.

ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ ОСНОВАНИЯ УГОЛОВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Уголовно-правовая охрана общественных отношений в цифровой среде обеспечивается главой 28 Уголовного кодекса

Российской Федерации, нормы которой применяются в системной взаимосвязи с законодательством об информации и о безопасности критической информационной инфраструктуры.

Федеральный закон от 26 июля 2017 г. № 187-ФЗ закрепляет понятия объекта и субъекта критической информационной инфраструктуры, её безопасности, а также значимого объекта, включённого в соответствующий реестр.

Защита персональных данных, в том числе биометрических, опирается на Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ. Правовой режим Единой биометрической системы урегулирован Федеральным законом от 29 декабря 2022 г. № 572-ФЗ. Виды электронной подписи и связанные с ними риски идентификации и компрометации ключевой инфраструктуры определены Федеральным законом от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ. Оборот цифровых финансовых активов и цифровой валюты урегулирован Федеральным законом от 31 июля 2020 г. № 259-ФЗ. Федеральным законом от 30 ноября 2024 г. № 421-ФЗ глава 28 УК РФ дополнена ст. 272.1, устанавливающей ответственность за незаконное использование, передачу, сбор, хранение компьютерной информации, содержащей персональные данные, а также за создание и обеспече-





ние функционирования информационных ресурсов для незаконного хранения и распространения таких данных; квалифицируются признаются совершение деяний в отношении биометрических данных и данных несовершеннолетних, в составе организованной группы, с трансграничной передачей информации либо повлекшие тяжкие последствия; норма не распространяется на обработку данных для личных и семейных нужд.

СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА

Системообразующее значение для квалификации преступлений в сфере компьютерной информации имеет постановление Пленума Верховного Суда Российской Фе-

дерации от 15 декабря 2022 г. № 37. Согласно разъяснениям Пленума охраняемой законом компьютерной информацией по ч. 1 ст. 272 УК РФ признаётся информация, в отношении которой установлен специальный правовой режим, в том числе режим персональных данных, а также информация, для которой обладателем установлены средства защиты целостности и (или) доступности.

Преступления, предусмотренные ст. 272 и ст. 274 УК РФ, считаются оконченными с момента наступления общественно опасных последствий; при квалификации устанавливаются неправомерный доступ либо нарушение правил, умысел и причинная связь. Под иной компьютерной информацией в смысле ст. 273 УК РФ понимаются

сведения, не образующие программу, но позволяющие осуществить несанкционированное блокирование, модификацию, копирование информации либо нейтрализацию средств защиты. Разграничение ст. 273 и ст. 274.1 УК РФ проводится по направленности воздействия на критическую информационную инфраструктуру: использование вредоносных программ применительно к ней охватывается ч. 2 ст. 274.1 УК РФ без дополнительной квалификации по ст. 273. Использование вредоносной программы для неправомерного доступа квалифицируется по совокупности ст. 272 и ст. 273; мошенничество в сфере компьютерной информации (ст. 159.6 УК РФ), совершенное посредством неправомерного доступа или применения вредоносных программ, образует совокупность с соответствующими статьями главы 28, включая ст. 274.1. К тяжким последствиям отнесены длительная приостановка работы организации, доступ к охраняемой законом тайне, причинение по неосторожности смерти или тяжкого вреда здоровью. Согласно примечанию 1 к ст. 272 УК РФ, компьютерная информация охватывает любые сведения в форме электрических сигналов независимо от средств их хранения, обработки и передачи.

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ИСКУССТВЕННЫМ ИНТЕЛЛЕКТОМ

Указом Президента Российской Федерации от 15 февраля 2024 г. № 124 в Национальную стратегию развития искусственного интеллекта на период до 2030 года введены определения модели искусственного интеллекта, больших генеративных и фундаментальных моделей, доверенных технологий ИИ; предусмотрено включение федерального проекта «Искусственный интеллект» в национальный проект по формированию экономики данных. Большие генеративные модели определены как модели, способные интерпретировать и создавать мультимодальные данные на уровне, сопоставимом с результатами интеллектуальной деятельности человека; их использование признаётся способным создавать угрозу распространения запрещённой информации, нарушения авторских прав и генерации ошибочных сведений. Уголовно-правовая оценка деяний с применением таких технологий опирается на действующие составы: создание и распространение программ, предназначенных для нейтрализации средств защиты компьютерной информации, в том числе разработанных с использованием генеративных моделей, охватываются ст. 273 УК РФ; применение таких средств для неправомерного доступа влечёт совокупность со ст. 272 УК РФ, а в отношении объектов критической информационной инфраструктуры – квалификацию по ст. 274.1 УК РФ.

Использование больших генеративных моделей для автоматизированного формирования фишинговых рассылок и иных способов хищения может квалифицироваться по ст. 159.6 УК РФ в совокупности со статьями главы 28.

РИСКИ В СФЕРЕ КРИПТОГРАФИИ И ЗАЩИТЫ ЦИФРОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Защита криптографических средств и ключевой инфраструктуры электронной подписи имеет уголовно-правовое значение, поскольку её нарушение способно повлечь неправомерный доступ к охраняемой компьютерной информации либо последствия для функционирования значимых объектов критической информационной инфраструктуры. Виды электронной подписи, установленные Федеральным законом от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ, различаются уровнем защищённости, что обуславливает дифференциацию рисков идентификационных подмен.

Нейтрализация технических, криптографических и иных средств защиты отнесена Пленумом Верховного Суда Российской Федерации к признакам объективной стороны деяний главы 28 УК РФ. По данным ФинЦЕРТ, среди инцидентов финансовых организаций в 2025 г. 38% составило заражение вредоносным программным обеспечением, 27% – шифрование инфраструктуры, 14% – несанкционированный доступ, 13% – утечка данных, 8% – компрометация учётной записи; зафиксировано 296 DDoS-атак. Воздействие подобных средств на значимые объекты критической информационной инфраструктуры, повлёкшее причинение вреда, подлежит квалификации по соответствующим частям ст. 274.1 УК РФ с учётом разъяснений Пленума о тяжких последствиях.

ПРОЧИЕ РИСКИ

Введение ст. 272.1 УК РФ сместило акцент уголовно-правовой охраны на оборот компьютерной информации, содержащей персональные данные, в том числе биометрические; квалифицирующие признаки охватывают трансграничную передачу такой информации и перемещение носителей, что повышает значимость согласованного применения норм об ответственности и законодательства о персональных данных. Оборот цифровой валюты и цифровых финансовых активов, урегулированный Федеральным законом от 31 июля 2020 г. № 259-ФЗ, формирует самостоятельный сегмент рисков; уголовно-правовая оценка деяний с использованием цифровой валюты в судебной практике осуществляется через применение составов хищений и сбыта запрещённых предметов, что подтверждается обзорами кассационной практики.

ДАЛЬНЕЙШЕЕ РАЗВИТИЕ ПРАВОПРИМЕНЕНИЯ

Уголовно-правовые риски цифровой экономики Российской Федерации концентрируются в трёх плоскостях: посягательствах на компьютерную информацию и оборот персональных данных, посягательствах на критическую информационную инфраструктуру, использовании цифровых средств для совершения корыстных преступлений. Действующая редакция главы 28 УК РФ с учётом ст. 272.1, разъяснений Пленума от 15 декабря 2022 г. № 37 и связанных норм специального законодательства обеспечивает дифференцированную охрану соответствующих отношений. Дальнейшее развитие правоприменения целесообразно ориентировать на согласование уголовно-правовых средств

с Национальной стратегией развития искусственного интеллекта и национальным проектом «Экономика данных», на уточнение пределов ответственности при использовании больших генеративных моделей и трансграничной передаче данных, а также на укрепление гарантий охраны биометрических данных и ключевой инфраструктуры электронной подписи.

Высшая школа юриспруденции и администрирования НИУ ВШЭ, понимая потребность предприятий и экономики в качественном и эффективном внедрении ИИ и других технологий цифровой экономики, формирует передовые практики управления правовыми и технологическими рисками на базе профильных кластеров новых технологий управления в адвокатуре и кластера цифровой экспертизы.



АЙНЕТ

DIGITAL-АГЕНТСТВО
ЭФФЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ



19

лет на рынке



ИИ

департамент
внутри агентства

Работаем

с клиентами
из России, СНГ
и Европы

Наши разработки



Платформа
для чековых
промо с модулем,
интегрированным
с ФНС



Сервис автома-
тизированной
маркировки рекламы
SmartErid

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



inetstudio.ru



Делимся полезными
рабочими инсайтами
в MAX

На правах рекламы